

УДК 331.108.45

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-24

БАБЧИНСЬКА О. І.

ORCID: 0000-0001-6377-6242

e-mail: olena.babchinska@ukr.net

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ

У статті розглянуто розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства як об'єкта управління у підвищенні конкурентоздатності та вказано на необхідність його постійного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Обґрунтовується необхідність формування управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу, що можна відтворити у вигляді певної моделі, спрямованої на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного супроводжуючого ефекту. Як модель управління розвитком персоналу підприємства пропонуємо розуміти схематичне зображення (модель), що відображає суттєві ознаки та основні елементи поведінки підприємства у сфері його діяльності щодо розвитку трудового персоналу.

Ключові слова: інноваційно-активне підприємство, розвиток персоналу, інноваційна активність, управління розвитком персоналу, система управління розвитком персоналу.

OLENA BABCHYNSKA

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

## PERSONNEL DEVELOPMENT OF INNOVATIVE-ACTIVE ENTERPRISE AS AN OBJECT OF MANAGEMENT IN INCREASING COMPETITIVENESS

Personnel development is a complex economic concept, which is proposed to be understood as the management activities of the enterprise, which involves the formation and increase of quality professional, social, personal characteristics of staff to ensure the current and strategic goals of the enterprise. In addition, staff development is a process consisting of a series of successive stages. In the structure of personnel development of the enterprise it is expedient to separate professional, social, personal directions which have various tasks, and at the same time are elements of a uniform complex of actions having common methods of realization of tasks. The basis of development is professional development, which is proposed to understand the process of formation and increase of professional potential of employees of the enterprise, due to the acquisition of qualitatively new characteristics for the maximum realization of human abilities in professional activities.

The peculiarities of forming an effective management system of development and use of the enterprise's personnel are investigated. Some measures to improve the effectiveness of the management process of development and use of personnel are proposed. The scientific approaches concerning formation of the mechanism of management of development and use of personnel are considered. The task of personnel development management of an innovatively active enterprise is to ensure compliance of quantitative and qualitative characteristics of personnel with the existing needs of the enterprise at the moment; development of innovative potential of the enterprise personnel. The innovative potential of an innovatively active enterprise should be understood as objective opportunities to maximize the intellectual potential of employees to achieve goals, as well as a set of tools, sources, opportunities and abilities, the use of which is aimed at solving any problems in innovation. The support system contributes to the realization of the goal of personnel development management of an innovatively active enterprise, by providing the necessary resources and creating the appropriate prerequisites.

Keywords: innovation-active enterprise, personnel development, innovation activity, personnel development management, personnel development management system.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Розвиток персоналу є критично важливим для інноваційно-активного підприємства, через те він не може бути обділений увагою менеджменту. Ігнорування необхідності у розвитку персоналу або ж недостатньої уваги до нього можуть негативно відобразитись на усій діяльності, що в першу чергу проявиться у недостатньому інноваційному потенціалі у порівнянні з вимогами певного галузевого ринку, що призведе до зниження його конкурентоздатності. З огляду на це розвиток персоналу як процес перетворення якісних характеристик працівників підприємства, набуття ними нових знань, навиків та компетенцій повинен розглядатись як об'єкт управління. На даний час основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвитку наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури.

Особливу складність становить досягнення збалансованого розвитку інноваційних підприємств, основним функціональним призначенням яких є приріст економіки за рахунок виробництва знань (для модернізації і оновлення системи виробництва, продукції, робіт, послуг та процесів). Оскільки інноваційні підприємства варто розглядати як ядро прогресивних змін будь-якої економіки, дослідження, що спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності та є завжди актуальними.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед наукових доробок українських і зарубіжних вчених, які стали підґрунтям формування ідеології розвитку персоналу підприємств і дослідження актуальних аспектів управління даним процесом, варто відзначити праці В. Я. Брича, О. А. Грішної, А. В. Денисової, Г. В. Дмитрієва, А. М. Колота, Т. А. Костишиної, І. С. Кравченко, Т. І. Лепейко, Е. М. Лібанової, Н. Д. Лук'янченко, Д. П. Мельничука, В. М. Нижника, О. Ф. Новікової, В. А. Савченка, М. В. Семікіної, В. В. Стадник. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

### Формулювання цілей статті

Метою проведеного дослідження є аналіз теоретичних управління розвитком персоналу та пошук нових форм розвитку персоналу у підвищенні конкурентоздатності інноваційно-активних підприємств в сучасних умовах.

### Виклад основного матеріалу

В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, зв'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Так, якщо розвиток персоналу розглядати із позиції процесного та культурологічного підходів, то це є не що інше як об'єкт управління, що потребує ретельної уваги. У той же час, використання для розвитку персоналу системного підходу характеризує його як діяльність підприємства, а точніше управлінську діяльність щодо об'єкту управління, тобто до розвитку персоналу підприємства. Саме тому, під управлінням розвитком персоналу підприємства потрібно розуміти сукупність управлінських дій підприємства, за рахунок здійснення яких відбувається забезпечення такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію діяльності підприємства, мають для цього бажання, необхідні здібності та компетенції [1].

Управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників підприємства для забезпечення його ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку [2].

Цілі та завдання, які ставляться перед управлінням розвитком персоналу, досягаються за рахунок використання сукупності способів, прийомів та методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку підприємства.

Сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу можна відтворити у вигляді певної моделі, спрямованої на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного супроводжуючого ефекту. Як модель управління розвитком персоналу підприємства пропонуємо розуміти схематичне зображення (модель), що відображає суттєві ознаки та основні елементи поведінки підприємства у сфері його діяльності щодо розвитку трудового персоналу.

Сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою, є системою розвитку персоналу [3]. При формуванні системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства потрібно враховувати відповідність стратегії розвитку підприємства (цілям, планам, завданням); врахування потенціалу працівника (нахили, схильності).

Стратегія розвитку підприємства визначає основні напрями розвитку персоналу, розраховані на довгостроковий період та які враховують стратегічні цілі і орієнтири діяльності. Стратегія розвитку підприємства і стратегія розвитку персоналу є взаємозалежними та взаємопроникними. Зміна стратегічних орієнтирів підприємства веде до зміни стратегії розвитку персоналу. У той же час якісні зміни у структурі персоналу повинні бути враховані у стратегічних планах організації.

Необхідною умовою формування стратегії розвитку персоналу організації є розробка сукупності вимог до персоналу.

Стратегія розвитку персоналу повинна:

- орієнтуватись на підвищення професійних навиків та кваліфікації робітників, що охоплюють опанування сучасних систем забезпечення якості продукції, що випускається;
- включати професійне навчання та перепідготовку персоналу щодо освоєння передових технологій і методи роботи та набуття навиків роботи із сучасним обладнанням та технікою;
- бути спрямованою на стимулювання творчої активності персоналу, сприяння до участі в модернізації виробничих процесів підприємства.

Стратегія розвитку персоналу є узагальненою моделлю дій, спрямованих на забезпечення відповідності персоналу вимогам підприємства, необхідних йому для досягнення короткострокових та

довгострокових цілей. Однією з основних цілей підприємства при управлінні розвитком власного персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви росту потенціалу працівників і забезпечена їх висока мотивація на досягнення завдань виробництва. Такий потенціал, як правило, містить у собі як здатність набувати і використовувати нові знання, уміння і навички, так і накопичені нереалізовані ідеї про шляхи вдосконалення діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях відокремлюють різні моделі розвитку персоналу, такі як технікоцентрична, бюрократична, соціоцентрична, партисипативна, знаннєорієнтована [4].

Технікоцентрична модель розвитку передбачає зосередження уваги на розвитку не персоналу, а техніки і технології виробництва, неврахування потреб працівників. Основною метою розвитку виробництва виступає нарощення його обсягів, тоді як ядро персоналу складають низько- та некваліфіковані робітники, що не мають жодних соціальних гарантій з боку держави.

Вказаний тип управління розвитком може бути використаний на інноваційно-активному підприємстві. Однак, впровадження найсучасніших технологій не принесе бажаних результатів, якщо воно не буде супроводжуватись адекватним розвитком персоналу. Адже персонал буде виконувати виключно обслуговуючі функції та не виступатиме джерелом генерування інновацій.

Бюрократична модель визначає розвиток персоналу тільки в межах посадових обов'язків без апеляції до особистісних потреб та соціальних аспектів функціонування колективу. Використання вказаної моделі розвитку персоналу дозволяє забезпечити відповідність між потребами підприємства та наявною функціональною структурою персоналу. Однак, для ефективної діяльності інноваційно-активного підприємства дуже важливо не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й формувати можливості для створення конкурентних переваг у майбутньому. Це може бути досягнуто за умови створення відповідної організаційної культури, що враховує аспекти особистісного розвитку та міжособистісної взаємодії.

Визначення вирішальної ролі морально-психологічного клімату в колективі, розвиток персоналу не тільки з професійної точки зору, але й як елементу соціуму передбачає застосування соціоцентричної моделі розвитку персоналу. Відповідно до її сутності розвиток персоналу необхідний для підвищення продуктивності праці, але тільки в контексті специфіки розвитку інших членів колективу [5].

Вказана модель розвитку передбачає формування сприятливих умов для колективної взаємодії, морально-психологічного клімату для прояву своїх найкращих якостей, що впливає на рівень інноваційної активності. Однак недоліком є недостатня увага до професійного розвитку, який створює основу для генерування та впровадження інновацій у діяльності промислового підприємства.

Вказані моделі мають свої особливості. Розглянемо їх з точки зору можливостей використання на інноваційно-активному підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

**Можливості використання моделей розвитку персоналу на інноваційно-активному підприємстві\***

Назва моделі	Можливість застосування
Технікоцентрична	Вказаний тип управління розвитком може бути використаний на інноваційно-активному підприємстві. Однак, впровадження найсучасніших технологій не принесе бажаних результатів, якщо воно не буде супроводжуватись адекватним розвитком персоналу. Адже персонал буде виконувати виключно обслуговуючі функції та не виступатиме джерелом генерування інновацій
Бюрократична	Використання вказаної моделі розвитку персоналу дозволяє забезпечити відповідність між потребами підприємства та наявною функціональною структурою персоналу. Однак, для ефективної діяльності інноваційно-активного підприємства дуже важливо не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й формувати можливості для створення конкурентних переваг у майбутньому. Це може бути досягнуто за умови створення відповідної організаційної культури, що враховує аспекти особистісного розвитку та міжособистісної взаємодії
Соціоцентрична	Вказана модель розвитку передбачає формування сприятливих умов для колективної взаємодії, морально-психологічного клімату для прояву своїх найкращих якостей, що впливає на рівень інноваційної активності. Однак недоліком є недостатня увага до професійного розвитку, який створює основу для генерування та впровадження інновацій у діяльності промислового підприємства
Партисипативна	Є вдалим варіантом розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства, адже формування індивідуальних програм розвитку працівників дає можливість наростити творчий, інтелектуальний потенціал (інноваційний) підприємства в цілому. Важливо при цьому забезпечити відповідність між індивідуальними планами розвитку і стратегією розвитку підприємства
Знаннєорієнтована	Така модель розвитку є найбільш прийнятною для промислового підприємства, що орієнтується на інноваційний розвиток. Ключовим питанням при цьому є виділення тієї групи працівників, що є для підприємства ключовими, забезпечення їх мотивації працювати саме на цьому підприємстві. Крім того, важливо не допускати відставання рівня розвитку решти працівників, щоб не зменшити можливості розвитку підприємства в цілому.

\*розроблено автором

У таблиці 1 наведено можливості використання вказаних варіантів моделей з врахуванням особливостей інноваційно-активного підприємства. На основі проведеного аналізу виділимо структурування розвитку персоналу на три напрями, інноваційно-активному підприємству доцільно прагнути максимально наблизити свою модель до знаннєорієнтованої моделі розвитку персоналу.

Сутність партисипативної моделі розвитку персоналу полягає у тому, що працівники разом із менеджером та безпосереднім керівником визначають вектори свого розвитку в контексті специфіки діяльності підприємства, кон'юнктурної позиції на ринку, стратегічних орієнтирів тощо. При цьому важливим

аспектом є орієнтація на бажання індивідууму розвиватися. Є вдалим варіантом розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства, адже формування індивідуальних програм розвитку працівників дає можливість наростити творчий, інтелектуальний потенціал (інноваційний) підприємства в цілому. Важливо при цьому забезпечити відповідність між індивідуальними планами розвитку і стратегією розвитку підприємства.

Знанневоорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей «ключових» співробітників у напрямі їх розвитку з тим, щоб акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності. Накопичення знань відбувається як на матеріальних носіях даних (електронних та паперових документах), так і в головах кожного співробітника. Для еволюції економіки, відомої знаннями (knowledge-driven economy), необхідний розвиток та розповсюдження інформаційних технологій, що дозволяють трансформувати знання в інформацію та в закодованому вигляді передавати їх через комунікаційні мережі [6]. Така модель розвитку є найбільш прийнятною для промислового підприємства, що орієнтується на інноваційний розвиток. Ключовим питанням при цьому є виділення тієї групи працівників, що є для підприємства ключовими, забезпечення їх мотивації працювати саме на цьому підприємстві. Крім того, важливо не допустити відставання рівня розвитку решти працівників, щоб не зменшити можливості розвитку підприємства в цілому.

Звичайно, непоганим варіантом є партисипативна модель, але формування конкурентних переваг у майбутньому можливе за рахунок фокусування на отриманні необхідних знань у поточному та забезпечення відповідних компетенцій на перспективу.

Види моделей розвитку персоналу, які реалізуються на підприємстві, виокремлено відповідно до головної мети підприємства й очікуваних результатів її реалізації. Виділено основні типи заходів реалізації із розвитку персоналу. Слід зазначити, що такі заходи притаманні певному виду моделі саме як основні.

На практиці можливе використання в межах конкретного виду моделі певної комбінації з основних заходів та заходів, які більш властиві для іншого виду, однак у рамках конкретної ситуації вони можуть бути використані для досягнення основної управлінської цілі.

### Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку інноваційно-активного підприємства потрібно здійснювати системну роботу з визначення можливості розвитку працівників підприємства. Це дасть змогу наростити інноваційний потенціал, що обов'язково має супроводжуватися і стимулюванням інноваційної активності працівників. Цілеспрямовані дії менеджменту пропонуємо здійснювати шляхом формування та використання механізму управління розвитком потенціалу інноваційно-активного промислового підприємства.

### Література

1. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2012. Вип. 4. С. 139–145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei\\_2012\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2012_4_24) (дата звернення: 10.07.2021).
2. Базалійська Н.П., У.О. Пилипчук. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. 2014. № 6. С. 73–75.
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 6–14.
4. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194–198.
5. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах Технології та дизайн. Економіка. 2015. № 2 (15). С. 1–11.
6. Стадник В.В., Гризовська Л.О. Чинник гетерогенності персоналу в нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 197–204.

### References

1. Artemenko L.P., Batsalai T.M., Batsalai Yu.M. Formuvannya mekhanizmu upravlinnia intelektualnym kapitalom innovatsiino-aktyvnoho pidpriemstva. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky. 2012. Vyp. 4. S. 139–145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei\\_2012\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2012_4_24) (data zvernennia: 10.07.2021).
2. Bazaliiska N.P., U.O. Pylypchuk. Upravlinnia rozvytkom personalu yak funktsionalna pidsystema upravlinnia personalu. Molodyi vchenyi. Ekonomichninauky. 2014. № 6. S. 73–75.
3. Bei H.V. Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho rivnia zaluchenosti pratsivnykiv. Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics». 2018. № 8. S. 6–14.
4. Huhul O.Ia. Teoretichni zasady upravlinnia rozvytkom personalu. Innovatsiina ekonomika. 2013. № 6. S. 194–198.
5. Demianenko A.M. Udoskonalennia systemy upravlinnia rozvytkom personalu na pidpriemstvakh Tekhnologii ta dizain. Ekonomika. 2015. № 2 (15). S. 1–11.
6. Stadnyk V.V., Hryzovska L.O. Chynnyk heterohennosti personalu v naroshchuvanni intelektualnoho kapitalu innovatsiino-aktyvnoho pidpriemstva. Problemy ekonomiky. 2014. № 2. С. 197–204.