

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ  
НА ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХMECHANISM FOR PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT  
AT INNOVATIVE-ACTIVE ENTERPRISES

У статті запропоновано механізм управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства. Метою механізму є забезпечення відповідності персоналу підприємства поточним та стратегічним цілям підприємства. Це може бути досягнуто завдяки нарощенню інноваційного потенціалу працівників, а також стимулюванню їхньої інноваційної активності. У роботі визначено вимоги до побудови такого механізму, що полягають в узгодженні його зі стратегією розвитку підприємства, інтеграції у систему управління персоналом, вимірності результатів та мотивації до саморозвитку. Крім того, запропоновано враховувати основні чинники впливу, які характеризують галузь, підприємство, персонал. Розкрито зміст загальних функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю та регулювання), які реалізуються у процесі його формування та використання. Побудовано структурно-логічну схему механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, інноваційно активне підприємство, управління розвитком персоналу, механізм управління розвитком персоналу, інноваційний потенціал.

В статті предложен механізм управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства. Целью механізму является обеспечение соответствия персонала предприятия текущим и стратегическим целям предприятия. Это может быть достигнуто благодаря наращиванию инновационного потенциала работников, а также стимулированию их инновационной активности. В работе определены требования к построению такого механизма, состоящие в соответствии со стратегией развития персонала, интеграции в систему управления персоналом, измеримости результатов и мотивации к саморазвитию. Кроме того, предложено учитывать основные факторы влияния, которые характеризуют отрасль, предприятие, персонал. Раскрыто содержание общих функций управления (планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования), которые реализуются в процессе его формирования и использования. Построена структурно-логическая схема механизма управления развитием персонала инновационно активного предприятия.

**Ключевые слова:** развитие персонала, инновационно активное предприятие, управление развитием персонала, механизм управления развитием персонала, инновационный потенциал.

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-12>

**Бабчинська О. І.**

к.геогр.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
та адміністрування  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут  
Київського національного  
торгівельно-економічного університету

**Babchinska Olena**

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

*The article proposes a mechanism for managing the development of personnel of an innovatively active enterprise. The purpose of the proposed mechanism is to ensure compliance of staff with current and strategic goals of the enterprise. In this case, this goal should be divided into the following sub-goals: increasing the innovative potential of employees / enterprises; increasing the innovative activity of employees / enterprises. The paper identifies the requirements for the construction of such a mechanism, which are systematic, which involves integration into the existing management system of the enterprise, in particular personnel management; strategic, ie should focus on achieving strategic goals; measurability, ie should be based on the use of a set of quantitative and qualitative indicators; motivation, which means to encourage and stimulate development. According to the characteristics of the object of management, the choice of variant, model, form of managerial influence on it by the subject of management, ie management of enterprises. The configuration of the personnel management mechanism of the innovation-active enterprise depends on: the field of activity of the enterprise; features of innovation-active industrial enterprise; characteristics of the personnel of the enterprise. The industry characteristics that need to be taken into account in the formation of the mechanism for managing the development of innovation-active enterprise should include: the level of competition, the activity of innovation, the level of profitability, staff turnover. The main factors that define the company include its competitive position in the market, financial condition, level of profitability, strategic plans. Factors that describe the staff of the enterprise include the level of awareness, innovation activity, staff turnover rates. The content of general management functions (planning, organization, motivation, control and regulation), which are implemented in the process of its formation and use, is revealed. The structural and logical scheme of the mechanism of management of development of the personnel of the innovatively active enterprise is constructed.*

**Key words:** personnel development, innovation-active enterprise, personnel development management, personnel development management mechanism, innovation potential.

**Постановка проблеми.** Відштовхуючись від відомої істини, що успіх будь-якого підприємства залежить від його працівників, можемо стверджувати, що успіх в інноваційній діяльності залежить від персоналу ще більшою мірою. Працівники підприємства становлять той ресурс, що може бути використаний підприємством для формування та реалізації інновацій. Водночас не всі можливості працівники використовують у процесі своєї діяльності внаслідок впливу суб'єктивних та об'єктивних

чинників. Це підтверджує необхідність управління персоналом на інноваційно активних підприємствах. Оскільки інноваційна діяльність неодмінно пов'язана з розвитком, їй повинен відповідати і персонал підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У наукових публікаціях можна виділити окрему групу, яка пов'язана з визначенням теоретичних та практичних аспектів існування та функціонування інноваційно активних підприємств. Іншу не менш

численну групу становлять дослідження розвитку персоналу різноманітних суб'єктів господарювання. Водночас питанням розвитку персоналу в інноваційних підприємствах приділено недостатньо уваги. У роботі Г. Герасименко [1] розкрито питання управління інтелектуальним капіталом інноваційно активних підприємств, однак вона не охоплює усі аспекти розвитку персоналу. У роботі О.О. Каменської [2] запропоновано концептуальну схему управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційного розвитку, яка не деталізує питання розвитку працівників. Ще одним дослідженням, у якому розглядається управління розвитком персоналу та діяльність інноваційно активних підприємств, є робота В.В. Стадник та Л.О. Гризовської [3]. Проте науковці розглядають управління розвитком персоналу як передумову перетворення підприємства в інноваційно активне, а не досліджують цілі та завдання вже сформованого інноваційно активного підприємства. Тобто не вирішеним залишається питання ефективного управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства.

Управлінський вплив на розвиток персоналу повинен системним та послідовним, що можна забезпечити шляхом використання відповідного механізму.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства. Для досягнення вказаної мети потрібно виконати такі завдання:

- уточнити мету використання механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства;
- виокремити вимоги до побудови такого механізму та чинники впливу на нього;
- визначити перелік функцій, що повинен виконувати вказаний механізм;
- побудувати структурно-логічну схему механізму управління розвитком персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із функціональних елементів системи управління персоналом підприємства є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу входить до комплексу взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють незалежно, проте спрямовані на досягнення спільної мети – ефективного та продуктивного управління [4].

Розвиток персоналу дає змогу вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності й якості праці, так і в інтересах людини – підвищення рівня життя, створення можливості для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди

входять показники тривалості життя та доход на душу населення [5].

Під розвитком персоналу розуміють цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [4]. Відштовхуючись від даного визначення, можна виділити дві вимоги, які потрібно враховувати під час формування системи розвитку персоналу інноваційно активного підприємства:

- відповідність стратегії розвитку підприємства (цілям, планам, завданням);
- урахування потенціалу працівника (нахили, схильності).

Нині розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. У ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їхніх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатися [5].

Розвиток персоналу повинен бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку, тому необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є формування комплексного механізму розвитку його персоналу.

До основних цілей та завдань розвитку персоналу належать:

- визначення основних умов розвитку персоналу;
- виявлення щільності зв'язку між розвитком персоналу та життєвим циклом підприємства;
- підвищення рівня профорієнтації та адаптації персоналу;
- проведення ідентифікації професійно-компетентнісного рівня персоналу вимогам підприємства та посади, які він обіймає;
- розроблення системи мотивації до праці;
- підвищення професійно-компетентнісного рівня персоналу;
- забезпечення кар'єрного зростання залежно від професійно-компетентнісного рівня та індивідуальних особливостей персоналу;
- розроблення інформаційно-методичного і програмного забезпечення розвитку персоналу [6].

У наукових дослідженнях відокремлюють різні моделі розвитку персоналу: технікоцентричну, бюрократичну, соціоцентричну, партисипативну,

знаннеорієнтовану [7]. Указані моделі мають свої особливості. Із них найбільш прийнятними для інноваційно активного підприємства є дві моделі: партисипативна та знаннеорієнтована.

Сутність партисипативної моделі розвитку персоналу полягає у тому, що працівники разом із менеджером із кадрів 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 індивіда розвиватися.

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 дають змогу трансформувати знання в інформацію та в закодованому вигляді передавати їх через комунікаційні мережі [7].

Механізм управління персоналом розвитку інноваційно активного підприємства має відповідати таким вимогам:

- системності (інтегрованим в існуючу систему управління підприємства, зокрема управління персоналом);
- стратегічності (орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей);
- вимірюваності (володіти набором кількісних та якісних показників);
- мотиваційності (спонукати і стимулювати до розвитку).

Метою формування та використання механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного промислового підприємства є забезпечення відповідності його підприємства поточним та стратегічним цілям підприємства.

При цьому вказану мету доцільно розділити на такі підцілі:

- зростання (накопичення) інноваційного потенціалу працівників/підприємства;
- зростання (підвищення) інноваційної активності працівників/підприємства.

Завдяки розвитку персоналу підприємство накопичує свій потенціал, у тому числі інноваційний, під яким потрібно розуміти об'єктивні можливості щодо максимального використання інтелектуального потенціалу працівників підприємства для досягнення поставлених цілей, а також сукупність засобів, джерел, можливостей і здатностей,

використання яких спрямоване на вирішення будь-яких завдань в інноваційній діяльності підприємства.

Важливо зауважити, що інноваційний потенціал не обмежується інтелектуальним потенціалом, а формується зі знань, творчого підходу, інтелектуальних можливостей та мотивації працівників.

Водночас зростання можливостей не веде до автоматичного їх використання кожним працівником, а отже, й підприємством у цілому. У цьому разі має значення рівень використання набутих знань у процесі своєї професійної діяльності, у разі інноваційно активного підприємства – це рівень інноваційної активності. Рівність інноваційних потенціалів може нівелюватися неоднаковою активністю працівників (рис. 1).

Відповідно до характеристики об'єкта управління здійснюється вибір варіанту, моделі, форми управлінського впливу на нього з боку суб'єкта управління, тобто менеджменту підприємств.

Конфігурація механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства залежить від:

- галузі діяльності підприємства;
- особливостей інноваційно активного промислового підприємства;
- характеристик персоналу підприємства.

До основних характеристик галузі, які потрібно враховувати у формуванні механізму управління розвитком інноваційно активного підприємства, доцільно віднести: рівень конкуренції, активність упровадження інновацій, рівень дохідності, плінність кадрів.

До основних чинників, що окреслюють підприємство, можна віднести його конкурентні позиції на ринку, фінансовий стан, рівень дохідності діяльності, стратегічні плани.

До чинників, що описують персонал підприємства, належать рівень освіченості, інноваційної активності, коефіцієнти плінності кадрів.

Запропонований механізм покликаний реалізувати такі функції, що виходять із розгляду його з погляду управління, а саме:

1. Планова функція механізму полягає у визначенні необхідності розвитку персоналу підприємства, формуванні планів розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку підприємства у цілому.

2. Організаційна функція полягає у створенні передумов та безпосередньої реалізації програм розвитку персоналу на підприємстві.

Окрім того, вона передбачає визначення того, які зміни потрібно провести для приведення цих умов до необхідного стану, а також вибір та реалізацію найбільш підходящих способів управління розвитком персоналу виходячи з наявних у організації ресурсів.

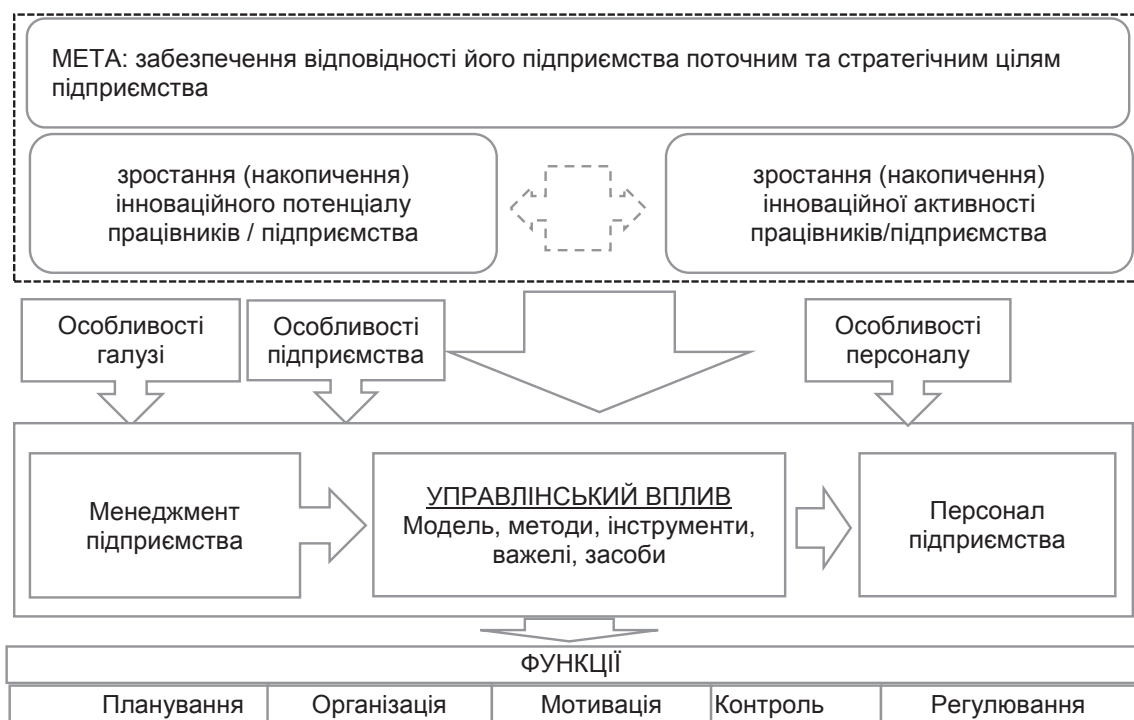


Рис. 1. Структурно-логічна схема механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства

Джерело: розроблено автором

3. Мотиваційна функція полягає у створенні сприятливого середовища для реалізації інноваційного потенціалу працівників, стимулюванні їх саморозвитку.

4. Контрольна функція полягає у встановленні відповідності працівників цілям підприємства, ефективності виконання програм розвитку по підприємству в цілому та кожному працівнику, визначенні впливу заходів на інноваційну активність підприємства, результати його господарської діяльності.

5. Регулювальна функція полягає у коригуванні управління підприємством, у тому числі персоналу в цілому, та окремих рішень на основі встановлення взаємозв'язку між розвитком персоналу, реалізацією його потенціалу та результатами діяльності підприємства.

Реалізація функцій визначає той перелік дій, який необхідно здійснювати керуючою підсистемою для того, щоб функціонування керованої підсистеми призвело до досягнення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** 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.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Герасименко Г.В. Пріоритетні напрями управління персоналом на інноваційно орієнтованому підприємстві С. 142–169. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/12543?show=full> (дата звернення: 10.01.2021).
2. Каменська О.О. Концепція управління людським капіталом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 225–229. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/113983/32-Kamenskaya.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.01.2021).
3. Стадник В.В., Гризовська Л.О. Чинник гетерогенності персоналу в нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно активного підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 197–204.
4. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах. Технології та дизайн. *Економіка*. 2015. № 2(15). С. 1–11.
5. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2014. № 6. С. 73–75.
6. Маркова Н.С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 200–202.
7. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302> (дата звернення: 15.01.2021).



## REFERENCES:

1. Herasymenko H.V. Priorityetni napriamy upravlinnia personalom na innovatsiino-oriientovanomu pidpriemstvi [Priority areas of personnel management in innovation-oriented enterprise]. Pp. 142–169. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/12543?show=full> (accessed 10 January 2021).
2. Kamenska O.O. (2016) Kontsepsiia upravlinnia liudskym kapitalom promysloвого pidpriemstva v umovakh innovatsiinoho rozvytku [The concept of human capital management of an industrial enterprise in terms of innovative development]. *Economic Bulletin of Donbass*, no. 3 (45). pp. 225–229. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/113983/32-Kamenskayapdf?sequence=1> (accessed 15 January 2021).
3. Stadnyk V.V., Hryzovska L.O. (2014) Chynnyk heterohennosti personalu v naroshchuvanni intelektualnoho kapitalu innovatsiino-aktyvnoho pidpriemstva [The factor of staff heterogeneity in increasing the intellectual capital of an innovatively active enterprise]. *Problems of the economy*, no. 2, pp. 197–204.
4. Demianenko A.M. (2015) Udoskonalennia systemy upravlinnia rozvytkom personalu na pidpriemstvakh [Improving the personnel development management system at enterprises]. *Technology and design. Economy*, no. 2 (15), pp. 1–11.
5. Bazaliiska N.P., Pylypchuk U.O. (2014) Upravlinnia rozvytkom personalu yak funktsionalna pidsystema upravlinnia personal [Personnel development management as a functional subsystem of personnel management]. *A young scientist. Economic sciences*, no. 6, pp. 73–75.
6. Markova N.S. (2012) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom personal [Formation of organizational and economic mechanism of personnel development management]. *BusinessInform*, no. 6, pp. 200–202.
7. Markova N.S. (2010) Pryntsypy, funktsii ta modeli upravlinnia rozvytkom personal [Principles, functions and models of personnel development management]. *Efficient economy*, no 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302> (accessed 15 January 2021).