

**Лілія Олександрівна ГРИЗОВСЬКА**

аспірантка, асистент кафедри менеджменту,  
Хмельницький національний університет  
вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, 29016, Україна  
E-mail: lilihka791@ukr.net  
Телефон: +380979079165

**ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ  
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Гризовська, Л. О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності систем розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств [Текст] / Лілія Олександрівна Гризовська // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 12-20. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*З урахуванням процесів глобалізації і посилення конкуренції на багатьох сегментах ринку, підвищенням вимог до стандартів ведення бізнесу у світовій економіці та значущістю промислового сектора національної економіки для загального соціально-економічного розвитку країни аргументовано необхідність підвищення ефективності управління вітчизняними промисловими підприємствами. Підкреслено, що вирішення цього завдання потребує більшої уваги до розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу, що має здійснюватися системно і з урахуванням специфіки та ключових елементів конкурентних стратегій. Це сприятиме нарощуванню і більш ефективному використанню інтелектуального капіталу підприємства та його ресурсного потенціалу. Наголошено на важливості інноваційного чинника для формування конкурентних переваг і зростання конкурентоспроможності промислових підприємств, що потребує збільшення кількості серед них інноваційно-активних. На основі аналізу статистичних даних про інноваційну діяльність промислових підприємств Хмельницької області протягом 2002-2012 років з'ясовано, що інноваційно-активних серед них недостатньо для відчутного позитивного впливу на загальну економічну динаміку в промисловості області. Свідченням цього є дуже низька частка інноваційної продукції в загальних обсягах виручки від реалізації промислової продукції, яка за останні 10 років не перевищує 3 %. Зазначено, що аналогічна тенденція спостерігається і загалом по Україні. За результатами аналізу темпів економічної динаміки низки інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області зроблено висновок про недостатньо високу ефективність їх інноваційної діяльності. Висловлено припущення про те, що в основі цієї проблеми лежить невідповідність між типом та завданнями інноваційної стратегії підприємства і рівнем фахових компетенцій управлінського персоналу. Виокремлено основні недоліки систем розвитку персоналу на досліджених підприємствах. Сформовано науково-методичні підходи до побудови системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства і оцінювання її ефективності. Зазначено, що ця ефективність досягається обґрунтованим вибором форм та програм розвитку персоналу з урахуванням їх здатності максимізувати доходи підприємства від реалізації інноваційної та конкурентної стратегій. На відміну від наявних, у них акцентується увага на необхідності відповідності форм і програм розвитку управлінського персоналу ключовим елементам тої інноваційної стратегії, яка вибрана підприємством для формування чи/та посилення його конкурентних переваг на цільових ринках. Зазначено, що ефективність системи розвитку персоналу забезпечується її здатністю максимізувати доходи підприємства від реалізації інноваційної та конкурентної стратегій. Запропоновані рекомендації мають універсальний характер і можуть бути застосовані для усієї сукупності інноваційно-активних промислових підприємств.*

**Ключові слова:** конкуренція; інноваційно-активне промислове підприємство; інтелектуальний капітал; інноваційні стратегії; ефективність системи розвитку персоналу; машинобудування.

---

Лилия Александровна ГРЫЗОВСКАЯ

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Аннотация**

С учетом процессов глобализации и усиления конкуренции на многих сегментах рынка, повышением требований к стандартам ведения бизнеса и значимостью промышленного сектора экономики для общего социально-экономического развития страны аргументирована необходимость повышения эффективности управления отечественными промышленными предприятиями. Подчеркивается, что решения этой задачи требует большего внимания к развитию профессиональных компетенций управленческого персонала, что должно осуществляться системно и с учетом специфики и ключевых элементов конкурентных стратегий. Это будет способствовать наращиванию и более эффективному использованию интеллектуального капитала предприятия и его ресурсного потенциала. Акцентировано внимание на значимости инновационного фактора для формирования конкурентных преимуществ и роста конкурентоспособности промышленных предприятий, что требует увеличения среди них количества инновационно активных. На основе анализа статистических данных об инновационной деятельности промышленных предприятий Хмельницкой области в течение 2002-2012 годов определено, что количества инновационно-активных среди них недостаточно для существенного позитивного влияния на общую экономическую динамику промышленности области. Об этом свидетельствует очень низкий удельный вес инновационной продукции в общем объеме реализации промышленной продукции (меньше 3 % за последние 10 лет). Отмечено, что аналогичная тенденция характерна и в целом по Украине. По результатам анализа темпов экономической динамики ряда инновационно активных машиностроительных предприятий Хмельницкой области сделан вывод о недостаточной эффективности их инновационной деятельности. Высказано предположение, что в основе этой проблемы лежит несоответствие между типом и задачами инновационной стратегии предприятия и уровнем профессиональных компетенций управленческого персонала. Выделены основные недостатки систем развития персонала на исследуемых предприятиях. Сформированы научно-методические подходы к построению системы развития персонала инновационно активного предприятия и оценки ее эффективности. Отмечено, что эффективность обеспечивается обоснованным выбором форм и программ развития управленческого персонала с учетом его способности максимизировать доходы предприятия от реализации инновационной и конкурентной стратегии. В отличие от существующих, в них акцентируется внимание на необходимости соответствия форм и программ развития управленческого персонала ключевым элементам той инновационной стратегии, которая избрана предприятием для формирования и/или усиления его конкурентных преимуществ на целевых рынках. Отмечено, что эффективность системы развития персонала обеспечивается ее способностью максимизировать доходы предприятия от реализации инновационной и конкурентной стратегии. Предложенные рекомендации имеют универсальный характер и могут быть использованы для всей совокупности инновационно активных промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** конкуренция; инновационно активное промышленное предприятие; интеллектуальный капитал; инновационные стратегии; эффективность системы развития персонала; машиностроение.

**Lilia Oleksandrivna HRYZOVSKA**

PhD Student,  
Assistant of Department of Management,  
Khmelnitsky National University  
Instytutaska str., 11, Khmelnytsky, 29016, Ukraine  
E-mail: lilihka791@ukr.net  
Phone: +380979079165

**FORMATION OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF SYSTEMS OF STAFF DEVELOPMENT OF INNOVATION-ACTIVE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

---

**Abstract**

*Taking into consideration the processes of globalization and increased competition in many market segments, increased requirements for standards of conducting business in the global economy and the importance of the industrial sector of the economy for the overall socio-economic development it has been determined the need for improving the management of the domestic industry. It is emphasized that the solution of this problem requires greater attention to the development of professional competence of management personnel that should be done systematically and and take into consideration the key elements of competitive strategies. This will contribute to strengthening and more effective use of the intellectual capital of the enterprise and its resource potential. It has been emphasized the importance of innovation factor for creation of competitive advantages and increase of the competitiveness of industrial enterprises that requires the increasing of the number of innovative and active ones. Based on the analysis of statistical data of industrial innovation of Khmelnytsky region during 2002-2012 it has been found out that the number of innovation and active ones among them is not enough for a noticeable positive impact on the overall economic dynamics in the regional industry. A very low share of innovative products in total revenue from sales of industrial products, which over the past 10 years did not exceed 3% is the evidence of this situation. It is noted that a similar trend is occurring in the whole Ukraine. The analysis of the rate of economic dynamics of a number of innovation active machine-building enterprises of Khmelnytska oblast concluded insufficiency of the effectiveness of their innovation. We suggest that at the core of the problem is a mismatch between the type of tasks and innovative business strategy and the level of professional competence management of personnel. Author has determined the main drawbacks of staff development in the studied companies. The scientific and methodological approaches to the construction of staff development of innovation active enterprises are defined. The evaluation of its effectiveness has been done. It is noted that this efficiency is achieved by reasonable choice of forms and managerial staff development programs for its ability to maximize revenues from the sale of the enterprise innovation and competitive strategy. Unlike existing ones, it is focused on the need for compliance of forms and programs of key management personnel of the elements of that innovation strategy that is chosen now to create and / or strengthen its competitive advantage in the target markets. It is noted that the effectiveness of staff development is provided by its ability to maximize revenue from the sale of the enterprise innovation and competitive strategies. The proposed recommendations are universal and can be applied to the entire set of innovation active enterprises.*

**Keywords:** *competition; innovation-active industrial enterprises; intellectual capital; innovation strategy; the effectiveness of staff development; engineering.*

**JEL classification:** M12, O32

---

**Вступ**

Сучасний стан світової економіки характеризується значним посиленням конкуренції, особливо на доволі містких і перспективних сегментах ринку. Це стосується передусім промислового сектору національної економіки, який як бюджетотвірний і такий, що робить значний внесок у загальний соціально-економічний розвиток України, найбільшою мірою перебуває під тиском транснаціональних корпорацій. Серед промислових підприємств значна роль відводиться машинобудуванню, оскільки його продукція здебільшого має виробниче призначення і використовується для оновлення і розвитку багатьох вітчизняних виробничих підприємств.

На сьогодні одним із найважливіших джерел формування конкурентних переваг кожного підприємства є фаховість управлінців. Їх здатність своєчасно і адекватно реагувати на ситуації, з якими стикається підприємство в ході свого функціонування і розвитку, ґрунтується як на практичному досвіді, так і на цілому комплексі знань про стан ринку та поведінку споживачів у відповідній сфері діяльності, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Проте зростаюча мінливість середовища господарювання часто нівелює важливість попереднього досвіду практичної діяльності для прийняття ефективних управлінських рішень і виводить на перше місце здатність працівників до набуття нових знань, які формують основу нових компетенцій.

Альтернативою у багатьох випадках може бути залучення працівників, що вже володіють ключовими для реалізації стратегічних цілей підприємства компетенціями. Однак зазвичай ціна залучення таких працівників є доволі високою, водночас не завжди вони у нових умовах (новому колективі, новій сфері діяльності, новому конкурентному середовищі) можуть забезпечити досягнення бажаних результатів. Тим більше, що переважання практики зовнішнього набору фахівців є доволі суттєвим демотиватором для тих працівників підприємства, які прагнуть професійного і кар'єрного зростання.

Неоднозначність наслідків вибору тих чи інших варіантів нарощування інтелектуального потенціалу сучасних підприємств для підвищення їх здатності ефективно працювати у висококонкурентному середовищі і пояснює значний інтерес сучасних науковців до питань розвитку персоналу.

---

Зокрема питанням розробки методичних основ управління розвитком персоналу присвячені роботи О. Даниленко [1] А. Колота, О. Грішної, О. Герасименко [2], Е. Лібанової [3], М. Семикіної [4], С. Стрехової [5] та ін. Багато науковців підкреслюють надзвичайну важливість розвитку персоналу машинобудівних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. Це розкривається у роботах О. Анісімової [6], А. Жарінової [7], О. Королева [8], І. Фрімана [9] та інших. Водночас значне коло питань організаційно-методичного характеру стосовно управління розвитком персоналу машинобудівних підприємств досліджено недостатньо.

Зокрема суттєво зростає необхідність вибору обґрунтованих рішень у питаннях розвитку персоналу для тих підприємств, які свої стратегічні цілі вибудовують на основі активної інноваційної діяльності (так званих інноваційно активних підприємств). Після підписання Україною політичної частини Угоди про асоціацію з ЄС інноваційна діяльність має стати основним джерелом формування конкурентних переваг вітчизняних машинобудівних підприємств, оскільки в протилежному випадку вони не зможуть протистояти провідним світовим виробникам технічних засобів.

Інноваційна діяльність може здійснюватись у руслі різних інноваційних стратегій, а отже – їх реалізація потребує значного комплексу знань. Резонно припустити, що недостатньо висока результативність і ефективність інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств зумовлена невідповідністю між обраною інноваційною стратегією і тим комплексом компетенцій, яким володіє персонал підприємства (як фахівці функціональних служб, так і керівники різних рівнів управління). Це актуалізує проблему оцінки ефективності систем розвитку персоналу вітчизняних інноваційно-активних підприємств.

### **Мета статті та завдання**

Отже, мета нашого дослідження – сформувані методичні підходи до оцінки ефективності систем розвитку персоналу вітчизняних інноваційно активних машинобудівних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

- визначити особливості управління персоналом інноваційно активного підприємства;
- проаналізувати економічну динаміку інноваційно активних промислових підприємств одного виду економічної діяльності, порівняти їх результати із усередненими даними і зробити висновки щодо результативності інноваційної діяльності;
- з'ясувати недоліки сучасних підходів до управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств і визначити основні завдання управління цим розвитком;
- розробити методичні підходи до побудови і оцінювання ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активного промислового підприємства

### **Виклад основного матеріалу**

Аналіз наукових публікацій стосовно стратегічного управління машинобудівними підприємствами показує, що багато дослідників звертають увагу на необхідність розвитку інноваційної складової їх ресурсного потенціалу (наприклад, А. Жарінова [7], П. Перерва, Д. Коцискі і А. Косенко [10], В. Стадник [11]). Це логічно, оскільки саме ефективна інноваційна діяльність дає змогу підприємству діяти на випередження, формуючи базу для розвитку споживчих потреб і створення нових, доволі містких сегментів ринку, а значить – забезпечуючи підтримання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Завдяки інноваційним рішенням підприємство має змогу отримати значну комерційну віддачу від реалізації інноваційних проектів і забезпечувати накопичення ресурсів для свого розширеного відтворення і розвитку. Кількість і якість таких рішень безпосередньо залежить від інтелектуального потенціалу підприємства.

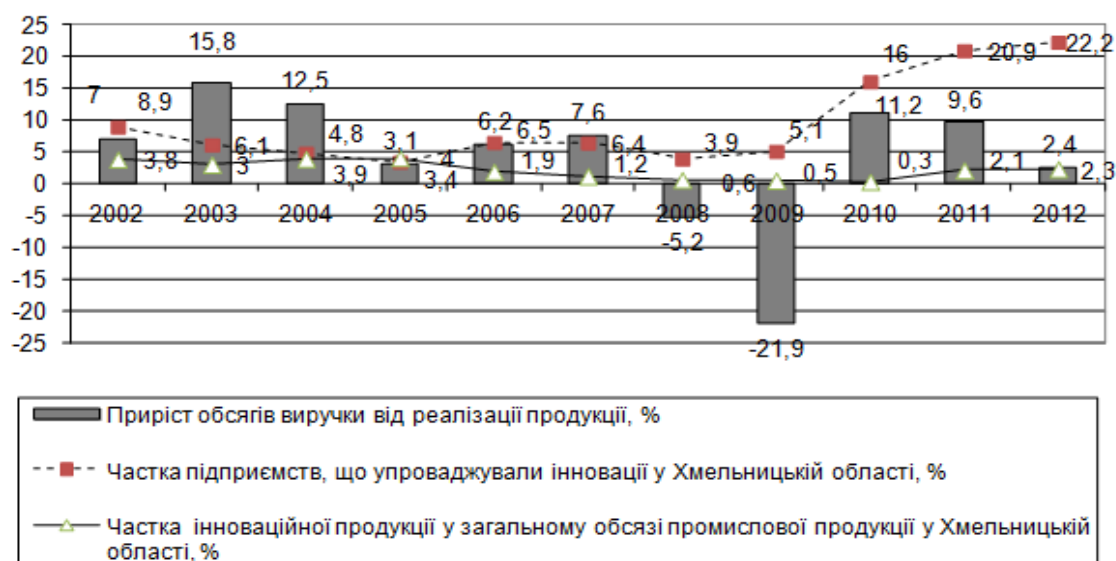
Сучасні дослідники (зокрема, О. Анісімова [6], А. Жарінова [7], М. Кастельс [12], М. Семикіна [7], І. Фріман [9] та ін.) визначають проблеми нарощування і ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства як найбільш значущі. Їх вирішення дає змогу ефективно використовувати решту ресурсів підприємства, створюючи і реалізуючи конкурентні переваги на основі інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів. Виходячи з цього, управління людськими ресурсами інноваційно активного підприємства може бути визначено як системні, цілеспрямовані дії у вигляді комплексу планомірних взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів для формування, ефективного використання і розвитку інтелектуального потенціалу працівників з метою забезпечення ефективного функціонування організації. Звідси і випливає основне завдання управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства – вибір напрямів і програм розвитку сукупного інтелектуального потенціалу працівників і організаційно-методичне забезпечення їх реалізації в контексті стратегічних цілей підприємства.

При вирішенні цього завдання важливо спиратись на принцип економічної доцільності вкладання коштів – у залучення кращої за якістю робочої сили, її навчання, фізичне відтворення, а також створення умов для повноцінної реалізації і розвитку можливостей і здібностей кожного працівника. Тобто

зростання витрат на залучення і професійне зростання працівників для підвищення ефективності їх праці має бути чітко обґрунтованим з позицій потреб бізнесу у стратегічній і тактичній перспективі – для формування груп цільового призначення, які передбачатимуть працівників із ключовими для реалізації стратегічних цілей підприємства компетенціями. Очевидно, що на різних етапах життєвого циклу підприємства стратегічні цілі будуть відрізнятися, на чому наголошує, наприклад, О. Даниленко [1]. Однак і для утвердження на ринку (стадія народження і зростання), і для підтримання своєї життєздатності (стадія зрілості) або ж відродження після занепаду підприємство має опиратися на інновації, тобто бути інноваційно активним.

Проведений нами з цих позицій аналіз результатів діяльності інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області охоплював наступні аспекти: динаміку інноваційної активності підприємств і її результатів, відображених через частку інноваційної продукції у загальному обсязі промислової продукції, тип інноваційної стратегії підприємства, форми участі персоналу підприємства у програмах розвитку.

На рис. 1 наведено порівняльну динаміку інноваційної активності промислових підприємств області та її опосередкованого впливу на результуючий показник – приріст обсягів випуску промислової продукції і частку в ньому продукції інноваційної (побудовано за [13;14;15]).



**Рис. 1. Порівняльна динаміка показників інноваційної активності та її результатів на промислових підприємствах Хмельницької області**

Як видно із рисунка, до 2010 р. частка інноваційно-активних підприємств у області була доволі низькою, лише у останні роки вона зросла до 16-22 %. Відповідно і частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації продукції промисловості є дуже низькою – у найкращі роки вона не перевищувала 4 %. Показовим є те, що протягом 2006-2009 років частка інноваційної продукції знизилась до неприпустимого рівня – менше 1 %. Доцільно припустити, що таке нехтування інноваціями як джерелом формування конкурентних переваг підприємствами промислового сектору економіки України стало однією із вагомих причин стрімкого падіння темпів економічної динаміки вітчизняної промисловості під час світової фінансово-економічної кризи. Це підтверджується й тим, що зростання кількості інноваційно-активних підприємств у 2010-2012 роках сприяло збільшенню частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації продукції промисловості з 0,3 до 2,3 %. І це вплинуло і на загальну економічну динаміку промисловості у 2010-2011 роках.

Водночас у 2012 р. економічна динаміка в промисловості уповільнилась, незважаючи на те, що частка інноваційно-активних підприємств області перевищила 22 %. Можна було б пояснити це наявністю часового лагу між упровадженням новацій та ринковим результатом. Однак ця тенденція продовжилась і у 2013 р. Тому у своїх дослідженнях ми припустили, що причиною цього є невідповідність структури інноваційної діяльності (співвідношення їх напрямів) вимогам ринку. Для підтвердження цього припущення здійснили порівняльний аналіз динаміки обсягів реалізації продукції інноваційно-активних машинобудівних підприємств порівняно із динамікою реалізації продукції машинобудування Хмельницької області загалом. У досліджуваній період у області найбільш активно впроваджували інновації ПАТ «Темп», ДП «Новатор», ДП «Красилівський агрегатний завод», ПАТ «Укрелектроапарат» та деякі інші (табл. 1, побудована за даними фінансової звітності підприємств).

Із наведених даних видно, що світова криза 2008-2009 р. відобразилась на діяльності досліджуваних підприємств різною мірою. Найбільше постраждало ПАТ «Модуль» – обсяги реалізації його продукції знизились більше, ніж на 80 %. Погіршились результати діяльності і на ПАТ «Темп» та ПАТ «Укрелектроапарат» – у 2009 р. обсяги реалізації продукції на цих підприємствах склали відповідно 77,3 і 44,9 % від 2008 року. У цьому ж році по машинобудуванню загалом індекс обсягів реалізації склав 59 %.

**Таблиця 1. Динаміка індексів реалізації продукції інноваційно-активних машинобудівних підприємств та машинобудування Хмельницької області**

Підприємство	Темпи зростання обсягів виручки від реалізації продукції, %					
	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
ПАТ «Укрелектроапарат»	137,21	121,52	44,87	136,81	104,88	99,50
ДП «Новатор»	123,37	113,97	105,82	127,60	142,10	113,21
ПАТ «Темп»	96,56	208,10	77,29	235,99	113,95	117,19
ДП «Красилівський агрегатний завод»	98,65	151,05	126,64	79,43	101,48	145,99
ПАТ «Модуль»	506,75	365,51	20,91	62,07	145,49	66,86
ТОВ «НПП Спецтехобладнання»	130,3	97,5	104,1	109,7	108,5	105,6
Загалом по машинобудуванню Хмельницької області	121,6	104,2	59	114,8	111,3	100,9

Тобто вказані підприємства не змогли зберегти позитивну динаміку під час світової кризи, незважаючи на те, що були інноваційно активними. Інші ж показали кращу здатність протистояти негативному впливу економічної кризи. Так ДП «Красилівський агрегатний завод», ДП «Новатор», а також ТОВ «НПП Спецтехобладнання» у 2009 році навіть демонстрували зростання обсягів реалізації продукції (індекси більше 100 %).

Така відмінність у результатах інноваційної активності обраної сукупності підприємств потребує глибшого дослідження змісту та стратегії їх інноваційної діяльності. Так ДП «Красилівський агрегатний завод» і ДП «Новатор» вдаються протягом тривалого періоду до активної наступальної інноваційної стратегії, розвиваючи асортимент створеної власними конструкторськими відділами продукції, ПАТ «Модуль» використало нішеву залежну стратегію, освоївши разом із партнерами по технологічному ланцюжку випуск продукції для будівельної галузі. А ця галузь у всьому світі мала найбільші проблеми саме у 2009 р. Керівництво ПАТ «Укрелектроапарат» обрало стратегію розвитку ринку, спираючись на інноваційну монополію свого основного продукту – трансформаторів нового покоління. На 2009 рік було укладено договір на постачання продукції, однак його не змогли виконати через складнощі із отриманням кредиту для фінансування замовлених обсягів виробництва. Аналогічної стратегії дотримується і ТОВ «НПП Спецтехобладнання», однак їх замовлення не переглядалися. Обсяги виробництва і реалізації продукції ПАТ «Темп» знизились також не з власної вини, а через труднощі замовника, який вимушено переніс термін виконання договору на постачання через власні фінансові негаразди. А оскільки обсяг договору від одного замовника сягав 50 млн грн, то його тимчасове призупинення і зумовило значне падіння обсягу реалізації усєї продукції. Реалізація цього інноваційного проекту стала новим напрямом розвитку ПАТ «Темп». І у 2010 р. обсяги виручки від реалізації продукції зросли майже у 2,34 раза, індекси зростання їх у 2011-2012 р. перевищили 110 %.

Тобто погіршення економічної динаміки зазначених підприємств сталось не через втрату конкурентоспроможності їх продукції, а через проблеми макроекономічного характеру. І, як видно із табл. 1, ПАТ «Темп» і ПАТ «Укрелектроапарат» відновили втрачені через кризу ринкові можливості вже у 2010 році, а ПАТ «Модуль» – у 2011 р.

Аналізуючи загалом результати діяльності інноваційно-активних підприємств області, бачимо, що вони у переважній більшості орієнтуються на продуктові інновації (запуск у виробництво власних розробок чи придбаних за ліцензією), що позитивно впливає на економічну динаміку. Однак можна припустити, що результати могли би бути кращими, якби кваліфікована робота працівників конструкторських і технологічних відділів підкріплювалась не менш кваліфікованою роботою маркетологів, юристів, логістів, лінійних менеджерів середніх та низових ланок управління. Стрімкі зміни ринкового середовища потребують такого ж швидкого реагування на зміни у поведінці і пріоритетах цільових груп споживачів, використання нових методів роботи з ними. Водночас дослідження інструментального наповнення роботи відповідних управлінців на вказаній групі підприємств показав, що ними фактично не використовуються (або ж використовуються фрагментарно) такі сучасні технології управління як CRM, BSC, TQM, проектно-орієнтований менеджмент тощо. Надається перевага функціональному, а не процесному підходу в управлінні, практично відсутні інтегровані інформаційні системи, майже не використовуються системи підтримки прийняття рішень.

---

Однак ефективність управління в сучасних умовах (а особливо на інноваційно-активних підприємствах) не може бути забезпечена на основі старих схем та підходів до прийняття і реалізації рішень. Тому працівники функціональних служб і відділів мають постійно оновлювати свої знання, оволодівати новими методами і прийомами управління, розвивати свою професійну компетентність. І це неможливо здійснювати лише на основі саморозвитку – робота має вестись планомірно і відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Поза тим, аналіз змісту і напрямів діяльності служб по роботі із кадрами на досліджуваних підприємствах показав, що планування розвитку персоналу здійснюється на них здебільшого за традиційною схемою – підвищення кваліфікації в межах підприємства один раз на 5 років, а також періодичною атестацією, яка часто має суто формальний характер. До того ж – підвищення кваліфікації майже не прив'язується до вирішення завдань інноваційного характеру. Цим підприємства мінімізують свої витрати на розвиток персоналу, перекладаючи їх на своїх співробітників та вимагаючи від них відповідних знань. Однак це не забезпечує системності і цілеспрямованості в управлінні розвитком персоналу, не забезпечує відповідності програм розвитку персоналу характеру інноваційної стратегії.

Для інноваційно-активного підприємства необхідно, щоб програми розвитку персоналу забезпечували зростання продуктивної ініціативності учасників програм розвитку, зокрема – у ініціюванні та доведенні до стадії комерціалізації перспективних з погляду економічних результатів інноваційних проєктів та завдань. Такі програми розвитку можуть реалізовуватись у двох організаційних формах:

- цільове навчання окремих працівників новим компетенціям, що є ключовими для реалізації стратегії діяльності підприємства – як за рахунок підприємства, так і за власний рахунок працівника (чи з частковим відшкодуванням витрачених для цього коштів);
- підвищення кваліфікації працівників у своїй сфері діяльності для підвищення їх професіоналізму (групове або індивідуальне навчання – у вигляді стажування чи проходження курсів підвищення кваліфікації).

Кожна із цих форм розвитку персоналу потребує певних витрат, які, як показує практика, підприємство виділяє в межах 3 % від фонду оплати праці. Важливо, щоб ці витрати дійсно приносили позитивні результати – як з позицій їх результативності, так і з позицій ефективності. Останнє означає, що витрати на реалізацію програм розвитку персоналу мають забезпечувати більшу віддачу, аніж у разі, якщо б така програма була іншою. І ця віддача має оцінюватись через додаткові доходи, отримані підприємством від діяльності людей, що здобули нові знання у ході реалізації програми розвитку.

Отже, для оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства необхідно здійснити наступне:

1. Виходячи із результатів стратегічного аналізу стану ринку та інноваційного потенціалу підприємства визначити його базову і конкурентну стратегії.
2. Сформулювати стратегічні цілі підприємства через обґрунтовану сукупність показників його діяльності у кількісному (переважно) та якісному (як важливе доповнення) вимірі та сформулювати стратегічну карту досягнення визначених цілей.
3. Виділити у сукупності стратегічних цілей ті, що потребують для їх досягнення реалізації інноваційної стратегії та обрати відповідний їй тип.
4. Скласти карту необхідних компетенцій функціональних служб для успішної реалізації обраної інноваційної стратегії.
5. Розробити процедуру атестації працівників підприємства для визначення потреб у підвищенні кваліфікації чи перепідготовці для набуття ними комплексу необхідних компетенцій.
6. Прийняти рішення щодо вибору форм розвитку компетенцій персоналу у руслі обраної інноваційної стратегії.
7. Визначити фінансові потреби підприємства для реалізації програми розвитку персоналу за можливими альтернативами.
8. Співвіднести величину фінансових витрат на розвиток персоналу з очікуваними результатами від реалізації інноваційної стратегії через величину відповідних грошових потоків протягом періоду стратегічного планування. Це дає змогу оцінити потенційний економічний ефект від реалізації різних форм розвитку персоналу і обрати найкращий варіант з позицій економічної доцільності.

Останній крок має бути використано і для оцінки ефективності системи розвитку персоналу, яка ґрунтуватиметься на фактичних результатах діяльності підприємства протягом планованого періоду.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, в результаті порівняльного аналізу інноваційної активності та економічної динаміки вітчизняних промислових підприємств з'ясовано, що інноваційно активні підприємства мають більший потенціал конкурентоспроможності, оскільки здатні краще протистояти загрозам зовнішнього середовища. Водночас зроблено висновок про те, що ефективність їх інноваційної діяльності могла би

бути вищою, якби підприємство краще працювало з цільовими ринками. Висловлено припущення про те, що в основі цієї проблеми лежить невідповідність між типом та завданнями інноваційної стратегії підприємства і рівнем компетенцій персоналу. Виокремлено основні недоліки систем розвитку персоналу на досліджених підприємствах та сформовано науково-методичні підходи до побудови системи розвитку персоналу інноваційно активного підприємства і оцінювання її ефективності. Апробація цієї методики на діючих підприємствах з метою оцінки її практичної цінності і має стати предметом наступних досліджень

### Список літератури

1. Даниленко, О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом [Текст] / О. А. Даниленко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – № 5. – С. 118-123.
2. Людський розвиток в Україні: інноваційний вибір / [колективна монографія]; за ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 316 с.
3. Семикіна, М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: моногр. [Текст] / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : «Степ», 2002. – 212 с.
4. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку [Текст] : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ]. За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.
5. Стрехова, С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом [Текст] / С. В. Стрехова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – № 5. – С. 225-233.
6. Анисимова, О. Н. Управление развитием интеллектуального потенциала в процессе адаптации промышленных предприятий к мировому рынку [Текст] / О. Н. Анисимова // *Проблемы экономики*. – 2012. – № 1. – С. 60.
7. Жарінова, А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства [Текст] / А. Г. Жарінова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – № 5. – С. 38-46.
8. Королев, О. П. Человеческий капитал в системе конкурентных преимуществ промышленной организации / О. Королев, М. Янцов // *Управление персоналом*. – 2007. – № 8 (162). – С. 81-83.
9. Фріман, І. М. Управління інвестиціями в розвиток людського капіталу як фактор підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / І. М. Фріман, К. Ф. Ковальчук // *Проблеми економіки*. – 2011. – № 3. – С. 71-74.
10. Перерва, П. Г. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Д. Коциски, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2010. – Випуск 62. – С. 137-142.
11. Стадник, В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: моногр. [Текст] – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 272 с.
12. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Текст] / М. Кастельс: пер. с англ. ; под науч. ред. О. И. Шкаратана. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
13. Головне управління статистики Хмельницької області. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення 28. 04. 2013 р.).
14. Державний комітет статистики України. Індекси промислової продукції (2002-2010 рр.) [Електронний ресурс] / Режим доступу; [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/ipv2006\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2006_u.html) (Дата обращения 24. 12. 2011 р.).
15. Державний комітет статистики України. Індекси промислової продукції (2010-2012 рр.) [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ricu/ipv2006u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ricu/ipv2006u.html) (Дата обращения 20.01.2014 р.).

### References

1. Danilenko, O. O. (2012). Taking into account the stage of " life cycle" of the organization in the management of staff. *Actual problems of economy*, 5, 118-123.
2. Libanova, E. M. (2008). *Human Development in Ukraine : an innovative choice*. Kyiv : Institute for Demography and Social Studies of NAS of Ukraine.
3. Semykina, M. V. (2002). *Innovative work in a competitive environment : general methodology motivational bases of regulation*. Kirovograd : "Step".
4. Kolot, A. M. (2010). *Socialization of relations at work in the context of sustainable development*. Kyiv: MBK.
5. Strehova, S. V. (2012). *Interconnection and interdependence of the elements of HR*. *Actual problems of economy*, 5, 225-233.



- 
6. Anisimova, O. N. (2012). *Managing the development of intellectual potential in the process of adapting industry to the global market. Problems of economy*, 1, 60.
  7. Zharinova, A. G. (2012). *Development of intellectual abilities of the staff as a basis for strategic orientation towards strengthening the competitive advantage. Actual problems of economy*, 5, 38-46.
  8. Korolev, O. P. (2007). *Human capital in the system of competitive advantages of the industrial organization*, 8(162), 81-83.
  9. Freeman, I. M., & Kovalchuk, K. F. (2011). *Managing investments in human capital as a factor in increasing the competitiveness of industrial enterprises. Problems of Economics*, 3, 71-74.
  10. Pererva, P. G., & Kotsysky, D. (2010). *Strategic management production capacity and competitiveness of the enterprise. Proceedings of the National Technical University " KPI "*, 62, 137-142.
  11. Stadnyk, V. V. (2009). *System providing motivation innovative development of business organizations. Khmelnytsky : KNU*.
  12. Castells, M. (2000). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Moscow: GU VSHE.
  13. Department of Statistics, Khmelnytsky region. *Innovating in industrial enterprises*. Retrieved April 15, 2014, from <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm>.
  14. State Statistics Committee of Ukraine. *Indices of industrial production (2002-2010)*. Retrieved April 15, 2014, from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/ipv2006\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2006_u.html).
  15. State Statistics Committee of Ukraine. *Indices of industrial production (2010-2012)*. Retrieved April 15, 2014, from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric / prm. ricu/ipv2006u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ricu/ipv2006u.html).

**Стаття надійшла до редакції 28.03.2014 р.**