

**В.П. Лещинський,**  
канд. наук з держ. управління,  
ORCID ID: 0000-0002-0533-2341  
ВСП «ІННО КНУБА», м. Київ

## **ІННОВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті обґрунтовані положення та практичні рекомендації щодо оцінки інноваційності персоналу, системи управління людськими ресурсами на підприємствах. Визначено особливості інноваційного розвитку персоналу та проведено оцінку ступеня впливу інноваційності кадрових ресурсів на конкурентоспроможність персоналу. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність – це одна із найважливіших категорій ринкової економіки. Визначними для конкурентоспроможності підприємства разом з технологіями та методами організації виробництва є наявність професійних кадрів, рівень мотивації, умови праці, а також дія різних факторів, що забезпечують рівень конкурентоспроможності працівників. Обґрунтовано необхідність розвитку персоналу як чинник у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Проведено аналіз існуючих підходів щодо визначення конкурентоспроможності персоналу. Відзначено вплив сучасних глобальних тенденцій. З необхідністю переходу економіки України до постіндустріальної моделі розвитку, її цифровізації та роботизації виникає потреба у нових підходах до формування знань, вмінь, навичок, компетенцій персоналу. Зокрема у використанні компетентнісного підходу, що безпосередньо пов'язаний як зі змінами в характері та змісті праці, так і змінами в сферах освіти та професійної підготовки. Повинні створюватись умови для інтеграції освіти та професійної підготовки відповідно до потреб ринку праці, а також для забезпечення мобільності персоналу у декількох вимірах: вертикальному (розвиток кар'єри), горизонтальному (зміна галузі), так і просторовому (територіальне переміщення). Головними перевагами компетентнісного підходу є інтеграційний потенціал та гнучкість. Узагальнено ключові характеристики й особливості управління людськими ресурсами, як фактору підтримки росту інноваційного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** *розвиток підприємств, управління, людські ресурси, інноваційні підприємства, конкурентоспроможність, персонал, рівень знань*

**Постановка проблеми** На сьогоднішній день, ключове значення в досягненні постійної конкурентної переваги компанії - зростання інновацій. Багато фахівців вважають, що головна мета управління людськими ресурсами (УЛР) полягає в стимулюванні залучення співробітників в інноваційну діяльність. Д. Гест (D. Guest) підкреслює, що мета УЛР складається в створенні поведінкового результуючого важеля - залучення, мотивація, співпраця і співпраця. Саме це може призвести до створення результуючого важеля ефективності функціонування - інновація, продуктивність і якість - що, в кінцевому рахунку,

перекладається в фінансову ефективність компанії. Результуючий важіль ефективності функціонування особливо важливий при довгостроковій ефективності. Так відбувається тому, що вплив роботи на інновації, особливо стратегічного значення, часто різниться в часі. Проблема полягає в тому, що мотивація прив'язана до залучення, при якому співробітництво і партнерство є елементами участі, в широкому сенсі слова, яке, в свою чергу, є ключовою практикою УЛР. Другий напрямок зосереджено на пошуку структури УЛР, для підвищення його ефективності, яка розуміється як безпосередній вплив на організаційну ефективність, до максимально можливого рівня. Це лежить в основі концепції УЛР, заснованої на високоефективних системах праці. Системи, відповідні заявленим принципам високоефективних систем праці, часто значно відрізняються за багатьма ключових методик і називаються по-різному. Крім того, компанії, які застосовують такі рішення, не завжди знають про те, що вони є частиною спільноти високоефективних систем праці.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Роль інновацій в економіці та в суспільстві досліджували: Ф. Янсен, Е. Менсфілд, Л. Браун, І. Ф. Пригожий, Н. Л. Фролова, А. А. Дагасв, А. Ю. Єгоров та ін. Вивченню концепції національних інноваційних систем присвячені роботи Б. Лундвалла, К. Фрімена, Р. Нельсона, Ч. Едквіста, Н. І. Іванова, І. Г. Дежина, Н. Л. Фролова, О. Г. Голіченко та ін. Істотний внесок у дослідження ролі інновацій в економічному розвитку та підвищенні конкурентоспроможності національної економіки зробили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених: І. Алексеева, В. Амітана, Б. Буркинського, О. Виноградової, А. Дагасва, П. Друкера, Б. Йонсона, Дж. М. Кейнса, О. Кузьміна, А. Кучерової, В. Гейця, К. Маркса, А. Маршала, Л. Омелянович, М. Портера, А. Поручника, К. Прахалада, Е. Райнерта, П. Рапкіна, А. Садекова, Дж. Сакса, П. Самуельсона, Б. Скотта, М. Туган-Барановського, І. Фішера, Г. Хамеля, В. Хартмана, Х. Чесброу, М. Чумаченка, А. Шпітгофа, К. Штальмана, Й. Шумпетера.

**Мета статті.** Метою дослідження є комплексне дослідження сутності інновацій персоналу, їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** В основі високоефективних систем праці лежить кілька основних принципів, а саме:

1 Комплексність

2 Взаємозв'язок стратегії УЛР зі стратегією компанії та її перекладом на нижчу організаційну щабель за допомогою:

- загальної філософії, заснованої на комплексі методик, які виступають в якості основи системи УЛР;

- конкретної, що мають різноманітну конфігурацію, передової практики УЛР;

3. Своєрідний характер систем УЛР, як впливає з вище зазначених характеристик.

Зв'язок спрямованості, націленої на "залученість", з основними принципами високоефективних систем праці знаходить своє відображення в концепції УЛР, заснованої на методах праці з високим рівнем залученості. Таким чином, можна говорити про появу двох моделей, або навіть двох сімейств моделей УЛР, заснованих на єдності загальних принципів, але відрізняються за цільовою спрямованістю: високоефективних систем праці та методів праці з високим рівнем залученості. Основні відмінності включають встановлення пріоритетів цілей

окремих концепцій УЛР. Ключові методики УЛР в концепції високоефективних систем праці, безпосередньо впливають на ефективність. Методи роботи з високим рівнем залученості, зі свого боку, мають на меті формування "залученості" в якості поведінкового результуючого важеля ефективності функціонування компанії, який надає послідовний вплив на фінансову ефективність. Розглянуті моделі засновані як на теоретичній базі, так і на багатому досвіді, пов'язаному з функціонуванням УЛР. Їх джерело проглядається в теорії поведінкового, ресурсного та стратегічного активу, в мотиваційній теорії, де він має на увазі масу можливостей залучення, а також в концепції кадрових ресурсів і основних фондів соціального призначення. Кожна з двох концепцій УЛР також піддавалася різним дослідженням, представлених в публікаціях по УЛР. У світлі практичної концепції, методи роботи з високим рівнем залученості посилаються на досвід різних країн в плані дій, що сприяють гармонізації цілей співробітника і роботодавця, а також розвитку самостійності і відповідальності співробітника на різних організаційних рівнях. Наприклад, вчення «від контролю до залучення» посилається на американські методи планування робочого процесу (укрупнення технологічних операцій, поліпшення організації праці, і ротація робіт), командно-орієнтовану організацію праці (підхід «цільова група і група вирішення проблем»), розподіл доходів, участь в прибутку. Зі свого боку, «японський підхід вдосконалення» включає в себе досвід зі створення гуртків якості і комплексного управління якістю тощо.

Прихильники концепції високоефективних систем праці посилається на те, що відомо як «гуманізація праці» (1960-70-ті роки), а також нові форми організації праці (1970-80 роки), відомі, завдяки японському досвіду, які націлені на створення більш сприятливих умов праці, а також на поліпшення якості професійної діяльності. У той же час передача нових форм організації праці не є повною. Вона не задіє будь-які значні зміни в організаційній культурі, і ні довічна зайнятість, ні стаж не знайшли застосування в формуванні оплати праці. Крім того, західні роботодавці, прагнуть до зростання результатів праці і поліпшення конкурентної позиції компанії, ввели японські рішення в тому вигляді, який був змінений з точки зору їх більш інтенсивної спрямованості зростання прибутку для компанії. Це змінило характер таких методів. Однак, профспілки не приймають інструментального використання нових форм організації праці як способу підвищення продуктивності праці. Вищевказані причини, в поєднанні з недоліком узгодженості між даними формами організації праці і іншими управлінськими діями, привели до їх занепаду. Незважаючи на те, що деякі з них все ще застосовуються, це робиться не комплексно, і будь-яке застосування є досить вузьким.

Вказуючи на важливість мотивації через "залучення", методи роботи з високим рівнем залученості застосовують різноманітні засоби ідентифікації: інформацію, комунікацію, інструктаж, стимулювання і консультування, а також різні форми участі: консультації, розширення прав і можливостей, гнучкість робочого графіка і місця роботи, а також різні форми визнання: наприклад, дії, спрямовані на мотивацію. У такій системі, зростання ефективності в організації включає в себе: матеріальні блага (розподіл доходів, участь в прибутку) і нематеріальні блага (задоволення від роботи, розвиток потенціалу та баланс між трудовою діяльністю і особистим життям).

Велике значення гнучких форм організації праці, що полегшують фактичний вплив співробітників на реалізацію цілей компанії, а також на ототожнення з ними, просто привело до ототожнення наслідків з їх причинами, або з обмеженням таких форм планування робочого процесу. Методи роботи з високим рівнем залученості (МРВРЗ) це прямий вплив практики УЛР на участь, яка розглядає зв'язок між залученням і інноваціями.

Таким чином, незважаючи на те, що обговорюваний комплекс методик називається по-різному в окремих концепціях, всі вони є акцентують формами участі співробітників, які, в тому чи іншому вигляді, вже давно відомі. Це можна сміливо назвати «участью співробітника - продуктивність», згідно з Е. Лоулер (E. Lawler). Даний термін охоплює всіх його форми, включаючи непряму участь, які широко застосовується в Японії, а також в Європейському союзі, і рішуче підтримується Міжнародною організацією праці (МОП). На практиці, відповідно до принципів, викладених вище, вибір форм участі залежить від контексту ситуації. Таким чином, в організаціях, в яких є профспілки або інші структури, що представляють працівників, без їхньої співпраці неможлива плідна реалізація методів праці з високим рівнем залученості або високоефективними системами праці. Передумовою для будь-якого плідного участі співробітників є відкрита і різноспрямована інформація і комунікація. Зокрема, слід зробити можливим розуміння співробітниками комерційної діяльності, а також надання поточної інформації про результати діяльності компанії і її окремих сегментів, для того, щоб вони змогли ефективно сприяти поліпшенню роботи. Слід також підкреслити, що незалежно від структури комплексу методик УЛР, ефективність його впливу залежить від багатьох факторів, які в двох розглянутих моделях є зовнішніми. Умова, необхідне для успішної роботи високоефективних систем праці, вимагає ефективної адміністративної підтримки. Це, головним чином, питання підтримки керівництва в реалізації систем з боку вищого і безпосереднього керівництва, а також активної підтримки з боку відділу УЛР. Всі ці особи мають у своєму розпорядженні безліч важелів, які можуть поліпшити ефективність праці. Вплив всього набору високоефективних систем праці та методів праці з високим рівнем залученості на поліпшення організаційної ефективності відбувається спільно з іншими процесами в компанії: технологією, організацією праці та взаємодією стратегії управління виробництвом зі стратегією компанії в цілому.

Слід зазначити, що в якості одного з інноваційних інструментів в управлінні людськими ресурсами, застосовуються інформаційні технології. Для ефективного управління персоналом на підприємстві необхідний постійний моніторинг інформації про штатних співробітників, а також аналіз ринку праці, спрямований на виявлення потенційних працівників. Поліпшити методику збору такої інформації покликані інформаційно - комунікативні технології. Інформаційно - комунікативні технології - це сукупність технічних засобів передачі повідомлення, а також алгоритмів і методів інформаційно - комунікативного впливу на людину.

Інформаційні системи є складовою частиною таких інформаційно - комунікативних технологій, і покликані допомогти менеджерам з персоналу в плануванні і контролі штату співробітників, а також в розробці програм, спрямованих на підвищення їх ефективності. Інформаційна система являє собою сукупність програмного, технічного, організаційного забезпечення та персоналу,

яка призначена для своєчасного забезпечення людей потрібної їм інформацією. Основними ознаками інформаційної системи є:

- єдність системи, що припускає наявність загальної файлової бази, єдиних стандартів і протоколів, єдине управління і інше;
- можливість для виконання заданих функцій створювати композиції і декомпозиції об'єктів системи.

Інформаційна система повинна відповідати таким вимогам:

- бути ефективною;
- відповідати стандартам якості функціонування: узгодженості зі стандартами, точності, захищеності;
- бути безпечною [3].

Впровадження інформаційних систем управління персоналом в організації входять такі етапи:

1. аудит поточний ситуації, виявлення кадрових потреб організації;
2. складання технічного завдання на автоматизацію;
3. вибір відповідних програм, програмного забезпечення;
4. використання;
5. запуск і тестування системи управління кадрами;
6. навчання користувачів;
7. сервісний супровід;
8. контроль - співставлення досягнутих результатів з планом, усунення відхилень [6].

Один з типів автоматизованої системи управління людськими ресурсами - HRM (Human Resource Management).

Система працює за такими напрямками:

1. Планування і облік персоналу. План по персоналу визначає кількісні та якісні характеристики персоналу, в план також включені параметри розстановки персоналу і витрати, які понесе організація на комплектування, компенсації, зміст і розвиток запланованих трудових ресурсів.

Розглянемо ключові можливості системи по даному напрямку:

- організаційний менеджмент і планування персоналу;
  - адміністрування персоналу;
  - кадрове діловодство;
  - складання на майбутні періоди планів загальних витрат на персонал;
  - формування комплексного плану вакансій і термінів їх відкриття для виконання заходів зовнішнього і внутрішнього підбору персоналу.
2. Розрахунок заробітної плати та звітність. Ключовими можливостями системи у даному напрямку є:
    - розрахунок заробітної плати і податків;
    - розрахунок відрядного і погодинного праці, облік відпрацьованого часу;
    - аналітичний облік витрат на персонал і оплату праці;
    - податкова та державна звітність по персоналу і зарплати;
    - звітність до Пенсійного Фонду;
    - настроюється і довільна призначена для користувача звітність [4].
  3. Професійний підбір персоналу.
  4. Оцінка співробітників. Форма оцінки співробітників може варіюватися від експертних оцінок до різних форм психологічного та професійного тестування.

Результати оцінки формують профіль працівника і враховуються при плануванні наступних заходів з управління персоналом: формування кадрового резерву, перепідготовки та навчання, переміщення, звільнення. Система забезпечує максимальну гнучкість у питанні вибору методики оцінки. Працівники можуть оцінюватися як на рівні відповідності загальнокорпоративних компетенцій, так і на рівні професійних навичок і знань.

**Висновки.** Таким чином, методи управління людськими ресурсами в традиційних та інноваційних організаціях різні. Очевидно, що використання інноваційних технологій дозволить більш ефективно працювати з кадрами на всіх етапах. Слід зазначити, що, впроваджуючи інформаційні системи в сферу управління людськими ресурсами, можна більш ефективно вирішити ряд завдань за рівнями:

1. Стратегічний рівень (топ-менеджери):

- можливість стратегічного планування персоналу, включаючи прогнозування ринку праці;
- проведення сценарного імітаційного моделювання потреби в робочій силі для різних корпоративних стратегій та з урахуванням ризиків, обмежень і можливостей внутрішнього і зовнішнього ринків робочої сили;
- організація бізнес-аналізу, спрямованого на виявлення прихованих закономірностей організаційної поведінки і факторів, що впливають на продуктивність і якість праці;
- облік можливостей і обмежень персоналу для збалансованої системи показників.

2. Адміністративний рівень (директор по персоналу, начальники відділів служби управління персоналом):

- здійснення контролінгу персоналу, в тому числі за методом стратифікації і рейтингування HR-факторів і виявлення точок зростання або небезпечних тенденцій;
- організація та проведення сценарного планування варіантів оплати праці персоналу по заданих параметрах [7, с. 91].

Таким чином, застосування інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами дозволяють отримати можливість поетапно автоматизувати весь процес в області управління персоналом, що позитивно позначиться не тільки на рівні розвитку співробітників, але і на підвищенні ефективності підприємства в цілому.

***Список використаних джерел:***

1. Афонін А.С., Білоусова С.В., Мільські К. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання: теоретичні аспекти і висновки для індустрії туризму. Бізнес-навігатор. 2008. № 3 (15). С. 172–183.

2. Адамик В.В., Вербицька Г.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. № 1. С. 69–78.

3. Адлер О.О. Застосування системного підходу під час прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 1 (56). С. 84–88.

4. Шумпетер Й. Теория экономического развития. 1982. 455 с.

5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. 2000. 312 с.
6. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. 1990. 295 с.
7. Березина Л.М. Инновационная политика предприятий: тактические та стратегические аспекты. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. 132 с.
8. Сітковська А.О. Інноваційна спрямованість підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інноваційна економіка. 2016. № 3–4 (62). С. 57–60.
9. Колесов С.В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України. Київ, 2010. 335 с.
10. Семікіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання / М.В. Семікіна. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426с.
11. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства//Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Збірник наук. пр. – Видавництво нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – С.566-572

### ***References***

1. Afonin AS, Bilousova SV, Milsky K. Competitiveness of business entities: theoretical aspects and conclusions for the tourism industry. Business navigator. 2008. № 3 (15). Pp. 172–183.
2. Adamyk VV, Verbytska GA Assessment of the competitiveness of the enterprise. Bulletin of Ternopil National Economic University. 2008. № 1. S. 69–78.
3. Adler OO Application of a systematic approach when making management decisions to increase the competitiveness of the enterprise. Collection of scientific works of VNAU. Series: Economic Sciences. 2012. № 1 (56). Pp. 84–88.
4. Schumpeter J. Theory of economic development. 1982. 455 p.
5. Fatkhutdinov R.A. Competitiveness: economics, strategy, management. 2000. - 312 p.
6. Santo B. Innovation as a means of economic development. 1990. - 295 p.
7. Berezina LM Innovation policy of enterprises: tactical and strategic aspects. Marketing and innovation management. 2013. № 4. - 132 p.
8. Sitkovskaya AO Innovative orientation to increase the competitiveness of agricultural enterprises. Innovative economy. 2016. № 3–4 (62). Pp. 57–60.
9. Kolesov SV Innovative aspects of competitiveness of industrial enterprises of Ukraine. Kyiv, 2010. 335 p.
10. Semikina MV Motivation of labor competitiveness: theory and practice of regulation / M.V. Semikina. - Kirovograd: PiK, 2003. - 426p.
11. Smirnov OO Diagnosis of personnel competitiveness in the management system of innovation activity of the enterprise // Management of innovation process in Ukraine: problems, prospects, risks: Collection of sciences. etc. - National Publishing House. Lviv Polytechnic University, 2007. - P.566-572

**V.P.Leshchynskyi**

***Personnel innovations as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise.***

*The article substantiates the provisions and practical recommendations for assessing the innovation of staff, human resource management systems in enterprises. The peculiarities of innovative staff development are determined and the degree of influence of human resources innovation on staff competitiveness is assessed. It is substantiated that competitiveness is one of the most important categories of market economy. Significant for the competitiveness of the enterprise together with technologies and methods of production organization are the availability of professional staff, level of motivation, working conditions and various factors that ensure the level of employee competitiveness. The necessity of personnel development as a factor in increasing the efficiency of the enterprise is substantiated. An analysis of existing approaches to determining the competitiveness of staff. The influence of modern global trends is noted. With the need for the transition of Ukraine's economy to a post-industrial model of development, its digitization and robotization, there is a need for new approaches to the formation of knowledge, skills, competencies of personnel. In particular, in the use of the competency approach, which is directly related to changes in the nature and content of work, as well as changes in education and training. Conditions must be created for the integration of education and training in accordance with the needs of the labor market, as well as for ensuring the mobility of staff in several dimensions: vertical (career development), horizontal (industry change) and spatial (territorial relocation). The main advantages of the competency approach are integration potential and flexibility. The key characteristics and features of human resources management as a factor in supporting the growth of innovative development of the enterprise are summarized.*

**Key words: enterprise development, management, human resources, innovative enterprises, competitiveness, staff, level of knowledge.**

### **Посилання на статтю**

APA:Leshchynskyi, V.P. (2021). Innovatsii yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu. Innovation as a factor in advancing the competitiveness of personnel]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 47 (2), 25-32.

ДСТУ: Лещинський В.П. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності персоналу [Текст] / В.П. Лещинський // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2021. – № 47 (2). – С. 25-32.