

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.108-055.1/3:658.382(477.43)

ЧИННИК ГЕТЕРОГЕННОСТІ ПЕРСОНАЛУ В НАРОЩУВАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА¹

© 2014 СТАДНИК В. В., ГРИЗОВСЬКА Л. О.

УДК 331.108-055.1/3:658.382(477.43)

**Стадник В. В., Гризовська Л. О. Чинник гетерогенності персоналу в нарощуванні інтелектуального капіталу
інноваційно-активного підприємства**

Проаналізовано структуру персоналу інноваційно-активних машинобудівних підприємств за різними ознаками гетерогенності. Виявлено переважання в ній частки працівників із вищою освітою при значній віковій диференціації і досвіді практичної роботи. Зазначено, що це зумовлює суттєві відмінності в їхніх мотиваційних перевагах, що погіршує їх організаційну взаємодію в процесі інноваційної діяльності. На основі аналізу змісту структурних елементів інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства в розрізі його життєвого циклу визначено їхній зв'язок із динамікою інноваційного потенціалу та сформульовано авторське визначення сутності інноваційно-активного підприємства. Показано причинно-наслідкові зв'язки між розвитком кожного із елементів інтелектуального капіталу підприємства (людського капіталу, структурного капіталу і капіталу відносин) і здатністю підприємства підтримувати свою інноваційну активність і позитивну економічну динаміку. Обґрунтовано необхідність введення у програми розвитку персоналу заходів із поліпшення організаційної взаємодії, які мінімізуватимуть негативний вплив гетерогенності і збільшуватимуть позитивну синергію спільної діяльності. Підкреслено, що такі заходи мають носити превентивний характер для недопущення переходу підприємства у стадію стагнації чи занепаду.

Ключові слова: інноваційно-активне підприємство, гетерогенність персоналу, структура інтелектуального капіталу, життєвий цикл підприємства
Табл.: 2. **Бібл.:** 17.

Стадник Валентина Василівна – доктор економічних наук, професор, професор, кафедра менеджменту, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

Email: stadnyk_v_v@ukr.net

Гризовська Лілія Олександрівна – аспірант, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

Email: lilihka791@ukr.net

УДК 331.108-055.1/3:658.382(477.43)

UDC 331.108-055.1/3:658.382(477.43)

**Стадник В. В., Гризовська Л. А. Фактор гетерогенності персоналу
в нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства**

**Stadnyk V. V., Hryzovska L. O. Heterogeneity Factor
of Personnel in Growth of the Intellectual Capital
of Innovation-active Enterprises**

Проаналізована структура персоналу інноваційно-активних машинобудівних підприємств по різних групах гетерогенності. Обнаружено преобладание в ней работников с высшим образованием при значительной возрастной дифференциации и опыте практической работы. Отмечено, что это обуславливает существенные отличия в их мотивационных предпочтениях, ухудшая организационное взаимодействие в процессе инновационной деятельности. На основе анализа содержания структурных элементов интеллектуального капитала по стадиям жизненного цикла инновационно-активных предприятий определено их влияние на динамику инновационного потенциала и сформулировано авторское определение инновационно-активных предприятий. Указаны причинно-следственные зависимости между развитием каждого из элементов интеллектуального капитала предприятия (человеческого, структурного и отношенческого) и способностью предприятия поддерживать свою инновационную активность и положительную экономическую динамику. Обоснована необходимость введения в программы развития персонала мероприятий по улучшению организационного взаимодействия, что позволит минимизировать негативное влияние гетерогенности и увеличивать позитивную синергию групповой работы. Подчеркнуто, что эти мероприятия должны иметь превентивный характер для недопущения перехода предприятия в стадию стагнации или упадка.

The structure of the personnel of innovation active engineering enterprises was analyzed on various groups of heterogeneity. Predominance of workers with higher education was found with significant age differentiation and practical experience. It was noted that this causes substantial differences in their motivational preferences, worsening organizational interaction in the process of innovation. Based on the content analysis of the structural elements of intellectual capital through the stages of the life cycle of innovation active enterprises, their impact on the dynamics of the innovation potential was assessed and the author's definition of innovation active enterprises was formulated. Cause and effect kind of dependency between the development of each of the company's intellectual capital element (human, structural and attitudinal) and the ability of enterprises to maintain their innovative activity and a positive economic dynamics were shown. The necessity to introduce activities to improve organizational relationships into the program for staff development was grounded, that will minimize the negative impact of heterogeneity and increase the positive synergy teamwork. It was emphasized that these measures should be preventive in nature to avoid stagnation or decline stage of the enterprise.

Key words: Innovative enterprises, heterogeneity personnel structure of intellectual capital, the life cycle of the enterprise

Tabl.: 2. **Bibl.:** 17.

Ключевые слова: инновационно-активное предприятие, гетерогенность персонала, структура интеллектуального капитала, жизненный цикл предприятия
Табл.: 2. **Библ.:** 17.

¹ Роботу виконано в межах проекту 543873-TEMPUS-1-2013-1-DE-TEMPUS-JPCR «Підготовка педагогів і освітніх менеджерів до роботи з гетерогенними групами і організаціями»

Стадник Валентина Васильевна – доктор экономических наук, профессор, профессор, кафедра менеджмента, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

Email: stadnyk_v_v@ukr.net

Гризовская Лилия Александровна – аспирант, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

Email: lilihka791@ukr.net

Stadnyk Valentina V. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department of Management, Khmelnytsky National University (vul. Instytut'ska, 11, Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

Email: stadnyk_v_v@ukr.net

Hryzovska Lilia O. – Postgraduate Student, Khmelnytsky National University (vul. Instytut'ska, 11, Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

Email: lilihka791@ukr.net

Вступ. Кількісне зростання і зміцнення ринкових позицій сучасного підприємства все більше залежить від здатності його менеджменту обирати ті напрями і способи створення суспільних благ, які найбільшою мірою відповідають інтересам і запитам цільових груп споживачів. За зростаючої конкуренції це досягається активною і цілеспрямованою інноваційною діяльністю. В свою чергу, результативність і ефективність інноваційної діяльності підприємства залежить від інтелектуальної складової його інноваційного потенціалу. Вона охоплює широкий спектр компетенцій працівників та втілюється як у об'єктах інтелектуальної власності, так і в інших видах нематеріальних активів підприємства, що позиціонують його у бізнес-середовищі, формують його відносини з клієнтами і партнерами по бізнесу та дають змогу динамічно розвиватись. 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. Це актуалізує проблему управління розвитком персоналу підприємства.

Питаннями вдосконалення управління розвитком персоналу за зростаючої ролі інтелектуальних ресурсів у формуванні конкурентних переваг підприємства присвячені роботи багатьох сучасних науковців. Зокрема, цим займаються О. Анісімова [1], О. Даниленко [2], А. Жарінова [3], А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко [3], О. Корольов [4], Е. Лібанова [5], М. Семикіна [6], С. Стрехова [7], І. Фріман [8] та інші. Водночас, значне коло питань організаційно-методичного характеру стосовно управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств досліджено недостатньо.

Зокрема, важливим завданням менеджменту інноваційно-активних підприємств є формування такої системи управління персоналом, яка б враховувала гетерогенність персоналу – і не тільки тимчасових проектних команд, але й працівників структурних підрозділів підприємства. Їх склад також перманентно оновлюється в міру розвитку підприємства, що порушує усталеність організаційних відносин і певною мірою знижує ефективність організаційної взаємодії. Врахування особливості організаційних відносин у гетерогенних групах давало б змогу мінімізувати витрати, пов'язані з розвитком персоналу. В цілому ж, вирішення цього завдання сприяло б зростанню віддачі від інтелектуальної діяльності, збільшенню інноваційного потенціалу підприємства, його здатності формувати і накопичувати конкурентні переваги, реалізуючи інноваційні проекти з більшою ефективністю.

Отже, **мета даного дослідження** – з'ясувати роль чинника гетерогенності в управлінні розвитком персоналу

інноваційно-активного машинобудівного підприємства та сформулювати з урахуванням цього рекомендації для нарощування його інтелектуального капіталу в контексті життєвого циклу.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна діяльність визнається у світовій науці та практиці як один із ключових чинників розвитку підприємств. Конкурентоспроможність багатьох сучасних підприємств забезпечується завдяки їхній здатності створювати і виводити на ринок нові продукти, вдосконалювати виробничі й інші бізнес-процеси, більш переконливо позиціонувати свою продукцію і себе на ринку, завойовувати довіру споживачів високими стандартами роботи. Цього неможливо досягти без цілеспрямованих зусиль у напрямі формування і нарощування інтелектуального капіталу, який є основою інноваційної активності підприємства, фундаментом його інноваційного потенціалу.

Існують різні підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал». Одні автори роблять наголос на наявності ресурсів, інші – на можливості їх використання. Але більшість керується так званним ресурсним підходом, тобто розглядає інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, виокремлюючи найчастіше такі його складові, як кадрова, інформаційно-технологічна, організаційна й матеріально-технічна. Загалом, інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових ідей і науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси. Можна стверджувати, що у більшості випадків саме високий рівень інноваційного потенціалу дає змогу промисловому підприємству обирати більш агресивну стосовно конкурентів базову стратегію, підкріплюючи її відповідною інноваційною стратегією і залучаючи для її реалізації необхідні специфічні чи навіть високоспецифічні ресурси. Водночас, важливо зазначити, що головну роль у процесі створення і нарощування інноваційного потенціалу відіграють фахівці та менеджери – як носії тих інтелектуальних ресурсів, зусиллями яких створюється і зростає інтелектуальний капітал підприємства. Недаремно одним із найважливіших елементів інноваційного потенціалу (разом із персоналом) у середовищі науковців визнається структура і система управління підприємством.

Зокрема, до організаційно-структурних чинників відносять тип організаційної структури управління, тип підпорядкування і характер зв'язків між структурними елементами, практику делегування повноважень, рівень стандартизації процедур, систему інформування персоналу і методи прийняття рішень, а також стиль і методи управління. Так, позитивно впливає на інноваційний потенціал децентралізація в прийнятті рішень, низький рівень фор-

малізації і регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур гнучко перебудовуватися відповідно до змін завдань і умов діяльності. І навпаки, централізовані ієрархічні організаційні структури погано поєднуються з творчим характером інноваційної діяльності – стабільні відносини і процедури менеджменту чинять активний опір інноваціям.

До організаційних чинників можна віднести і такі важливі аспекти роботи з персоналом, як формування принципів підходів до підбору працівників і забезпечення їх мобільності та розвитку. У інноваційно-активних підприємствах надається перевага не підбору персоналу за схемою заповнення наявних вакансій, а створенню нових робочих місць для ключових працівників, розширенню можливостей горизонтальних і вертикальних переміщень працівників згідно з вирішуваними завданнями тощо. Організаційну підтримку мають і питання формування організаційної культури – через культивування тих цінностей, що заохочують ініціативність працівників, розвивають відносини у колективі на засадах взаємної поваги і довіри тощо.

Особлива увага на таких підприємствах приділяється питанням розвитку персоналу, зокрема отриманню знань у суміжних сферах діяльності, що розширює можливості співпраці фахівців функціональних служб, зменшуючи бар'єри непорозуміння. Однак, справедливим є твердження, що система розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства має обов'язково враховувати не тільки специфіку його діяльності і основні сфери та способи формування ним конкурентних переваг, що належать переважно до професійно-кваліфікаційних компетенцій персоналу. Необхідно враховувати і те, що ці питання вирішуються на різних рівнях управління, у різних функціональних сферах і відділах, мобільних групах, проектних командах тощо. Такі групи зазвичай є гетерогенними – як за сферою діяльності і досвідом, так і за віком і світосприйняттям. Ефективність їхньої взаємодії в процесі вирішення виробничих чи проектних завдань залежить значною мірою від того, наскільки вони вмотивовані до спільної роботи, наскільки здатні працювати на спільний результат, ділячись своїми знаннями, вміннями і досвідом. І це особливо стосується персоналу інноваційно-активних підприємств, працівники якого априорі вимушені приймати мало структуровані рішення, виокремлюючи релевантну інформацію зі значно більшого її масиву і застосовуючи для її опрацювання нестандартні підходи. Цільові групи (проектні команди) тут створюються майже під кожне інноваційне завдання і склад їх доволі часто змінюється, що вимагає щоразу певного адаптаційного періоду для налагодження ефективної організаційної взаємодії.

Завдання ще більше ускладнюється, якщо проектну команду очолює запрошений працівник, що має статус консультанта, або ж нова для підприємства людина, яка залучена спеціально з метою реалізації нового проекту. Імпульс, який може отримати підприємство від реалізації ідей і задумів таких працівників, певним чином нівелюється неприйняттям «чужинців» іншими членами групи. За цих умов сукупний інтелектуальний потенціал проектної команди не зростає, може мати навіть місце ефект від'ємної синергії – через опортуністичну поведінку тих членів ко-

манди, які упереджено ставляться до організаційних чи фахових компетенцій нового керівника.

Питання впливу чинника гетерогенності на результати й ефективність роботи інноваційно-активних підприємств є, на нашу думку, важливими для організації роботи з розвитку персоналу. Адаптивність кадрів на сучасних підприємствах є доволі високою і це суттєво впливає на склад робочих груп. Підтвердженням цього є дані про динаміку структури кадрів на двох інноваційно-активних підприємствах Хмельницької області – ДП «Новатор» і ПАТ «Темп» (табл. 1, побудована на основі статистичної звітності підприємств).

Відмітною їхньою особливістю є те, що ДП «Новатор» відзначається високою інноваційною активністю у випуску багатонаменклатурної продукції для різних цільових ринків, а ПАТ «Темп» змогло стати інноваційно активним лише в результаті укладення довготривалої та масштабної за обсягом угоди на постачання спеціального технологічного обладнання на загальну суму 50 млн грн для одного замовника.

Як видно із наведених даних, структура персоналу ДП «Новатор» коливається незначною мірою за всіма ознаками гетерогенності, при цьому значною є частка молоді у загальній кількості працівників – близько 40 %. Крім того, доволі високою є частка працівників із вищою та середньою спеціальною освітою – відповідно 42 – 45 % і 24 – 27 % у різні періоди. Професійно-технічну освіту має третина працівників підприємства.

Важливо зазначити, що більше половини персоналу працює понад 25 років, що свідчить про їхню відданість підприємству, а також про те, що у робочих групах доволі вірогідними є конфліктні ситуації, спричинені різницею у світосприйнятті (так званий конфлікт поколінь). Цьому сприяє і те, що працівники з великим стажем роботи є носіями усталених елементів організаційної культури, певного типу організаційних відносин, у які мусять вписуватися молоді працівники.

Що ж стосується ПАТ «Темп», то тут спостерігається тенденція до зменшення кількості працівників зі значним стажем роботи та віковою групою «після 40 років». Персонал протягом зазначеного періоду суттєво «помолодшав» – частка працівників даного віку зменшилась із 76,92 % у 2008 р. до 51,87 % у 2012 р. Водночас зменшилась і частка працівників, що мають вищу освіту – якщо у 2008 р. їх було понад 77 %, то у 2012 р. – лише 61,5 %. Суттєво збільшилась (до 32 % проти 17,4 %) частка працівників із середньою спеціальною освітою.

Та все ж на обох підприємствах рівень кваліфікації персоналу є високим – понад 50 % працівників мають вищу освіту, близько третини – середню спеціальну. Це свідчить про те, що на інноваційно-активних підприємствах переважає праця інтелектуальна, і керівництво приділяє цьому належну увагу при доборі працівників і заохоченні їхнього професійного зростання. Водночас такі працівники мають значно ширшу структуру мотивацій, аніж прості виконавці. І до числа важливих для них мотиваційних чинників належать ті, що стосуються задоволення потреб вищого порядку і лежать у площині самореалізації і самоутвердження (визнання). А у цій царині конкуренція особливо загострюється між молодими людьми, що прагнуть швидше досягти

Таблиця 1

Структура персоналу інноваційно-активних підприємств Хмельницької області за різними ознаками

Показники	Склад персоналу за роками, осіб				Частка у загальній сукупності, %					
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1888	1755	1618	1654	1672	100	100	100	100	100
ДП «Новатор»										
<i>Гетерогенність за віковою ознакою</i>										
- до 30 років	700	690	670	665	650	37,08	39,32	41,41	40,21	38,88
- 31 - 40 років	350	250	220	200	190	18,54	14,25	13,60	12,09	11,36
- більше 40 років	838	815	728	789	832	44,39	46,44	44,99	47,70	49,76
<i>Гетерогенність за стажем роботи</i>										
- до 5 років	120	100	80	90	112	6,36	5,70	4,94	5,44	6,70
- 5 - 15 років	280	260	255	260	262	14,83	14,81	15,76	15,72	15,67
- 10 - 15 років	200	170	160	155	150	10,59	9,69	9,89	9,37	8,97
- 15 - 25 років	298	425	150	249	258	15,78	24,22	9,27	15,05	15,43
- більше 25 років	990	800	973	900	890	52,44	45,58	60,14	54,41	53,23
<i>Гетерогенність за рівнем освіти</i>										
- вища	788	735	718	700	752	41,74	41,88	44,38	42,32	44,98
- середня-спеціальна	450	420	400	450	400	23,83	23,93	24,72	27,21	23,92
- професійно-технічна	650	600	500	504	520	34,43	34,19	30,90	30,47	31,10
ПАТ «Темп»										
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	201	169	180	196	187	100	100	100	100	100
<i>Гетерогенність за віковою ознакою</i>										
- до 30 років	11	9	10	16	10	5,47	5,33	5,56	8,16	5,35
- 31 - 40 років	50	30	45	60	80	24,88	17,75	25,00	30,61	42,78
- більше 40 років	140	130	125	120	97	69,65	76,92	69,44	61,22	51,87
<i>Гетерогенність за стажем роботи</i>										
- до 5 років	11	4	10	21	20	5,47	2,37	5,56	10,71	10,70
- 5 - 10 років	10	5	10	20	15	4,98	2,96	5,56	10,20	8,02
- 10 - 15 років	5	5	10	10	5	2,49	2,96	5,56	5,10	2,67
- 15 - 25 років	20	15	10	15	25	9,95	8,88	5,56	7,65	13,37
- більше 25 років	155	140	140	130	122	77,11	82,84	77,78	66,33	65,24
<i>Гетерогенність за рівнем освіти</i>										
- вища	155	140	130	120	115	77,11	82,84	72,22	61,22	61,50
- середня-спеціальна	35	45	40	50	60	17,41	26,63	22,22	25,51	32,09
- професійно-технічна	11	26	10	26	12	5,47	15,38	5,56	13,27	6,42

певного статусу, і досвідченими старшими працівниками, які не бажають поступатися місцем у ієрархії статусів (як формальних, так і неформальних). І досягти кращого розуміння між ними можна і в процесі реалізації програм розвитку персоналу, для чого, на нашу думку, вони мають містити не лише професійно-кваліфікаційне наповнення, а й соціально-психологічне.

Поза тим, аналіз змісту і напрямів діяльності служб з роботи з кадрами на досліджуваних підприємствах показав, що планування розвитку персоналу здійснюється на них переважно за традиційною схемою – підвищення кваліфікації в межах підприємства один раз на 5 років, а також періодичною атестацією, яка часто носить чисто формальний характер. До того ж, підвищення кваліфікації майже не прив'язується до вирішення завдань поліпшення організаційної взаємодії, що важливо для підвищення ефективності групової роботи у сфері інновацій. Цим підприємства мінімізують свої витрати на розвиток персоналу, перекадаючи їх на своїх співробітників і вимагаючи від них відповідних знань. Однак це не забезпечує системності і цілеспрямованості в управлінні розвитком персоналу, а значить – не забезпечує зростання інтелектуального капіталу, що є необхідною умовою результативності й ефективності інноваційної діяльності інноваційно-активного підприємства.

Сучасні вітчизняні дослідники (зокрема, О. Анісімова [1], А. Жарінова [3], М. Семикіна [6], Фріман [8] та інші) виокремлюють проблеми нарощування й ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства як найбільш значущі і такі, що носять стратегічний характер. Взагалі, кінець ХХ – початок ХХІ століття характеризується у теорії і практиці управління як час інтелектуалізації бізнесу. І. Нонака, Р. Тойама та Н. Конно підкреслюють, що інтелектуальний капітал є єдиним типом ресурсу, у створенні якого зацікавлені всі наявні і потенційні інвестори кожного підприємства [10]. Інші зарубіжні дослідники підкреслюють, що збільшення інтелектуального капіталу за рахунок придбання матеріальних і знанневих активів компаній є основним мотиваційним чинником здійснення багатьох угод зі злиття і поглинання [11].

На сьогодні серед науковців досягнуто певного консенсусу у трактуванні сутності інтелектуального капіталу: виходячи з його складу і структури, яка охоплює три основні компоненти – людський капітал, капітал відносин і структурний капітал. Значний внесок у досягненні цього консенсусу зробили зарубіжні дослідники (див., наприклад, у [12 – 17]). Таке структурування дало їм змогу визначити інтелектуальний капітал як сукупність знань, досвіду, професійних навичок і компетенцій працівників, організаційних технологій і зв'язків із покупцями, застосування яких створює організації конкурентні переваги на ринку [14].

Однією з центральних складових інтелектуального капіталу є *людський капітал*, який визначає все те, що працівник привносить до процесу створення доданої вартості. Він є сукупністю інтелектуальних здібностей, навичок і досвіду працівників, яка відрізняє одну компанію від інших і виступає джерелом стратегічних інновацій і процесів оновлення [15]. *Структурний капітал* є системою організаційної взаємодії між співробітниками, завдяки якій формується запас знань фірми. Вона охоплює корпоративну культуру, інформаційні технології і формалізовані знання,

способи оптимізації процесів, які використовуються в компанії тощо [16]. *Капітал відносин* є невідчутним активом, який ґрунтується на становленні, розвитку і підтримці високоякісних зв'язків з іншими організаціями та індивідами, які впливають на компанію [17]. Безумовно, всі складові інтелектуального капіталу важливі для ефективної інноваційної діяльності, даючи змогу ефективно використовувати решту ресурсів підприємства, створюючи і реалізуючи конкурентні переваги на основі інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів. Водночас, на нашу думку, їхній внесок у реалізацію певної конкурентної (чи інноваційної) стратегії буде різним – залежно від специфіки діяльності підприємства, його конкурентних позицій на момент формування стратегії, ступеня інтегрованості його міжкорпоративні відносини і економічні зв'язки тощо.

Звідси і випливає одне із найважливіших завдань управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства – обґрунтування і вибір таких напрямів і програм розвитку компетенцій працівників, удосконалення тих елементів організаційної взаємодії і організаційних відносин, які б сприяли поліпшенню тих структурних складових інтелектуального капіталу підприємства, що відіграють ключову роль у реалізації його стратегічних цілей відповідно до обраної конкурентної та інноваційної стратегії.

Очевидно, що на різних етапах життєвого циклу підприємства стратегічні цілі будуть відрізнятися, на чому наголошує, наприклад, О. Даниленко [2]. Однак, і для утвердження на ринку (стадія народження і зростання), і для підтримання своєї життєздатності (стадія зрілості) або ж відродження після занепаду підприємство має бути інноваційно-активним. А це означає, що воно має бути здатним генерувати ідеї, втілювати їх у матеріальні продукти чи технології, доводити їх до технологічної досконалості, виводити на ринок. І якщо процеси генерування ієдей і розробки дослідних зразків і моделей на машинобудівному підприємстві потребують насамперед людського капіталу, то процеси промислового освоєння і комерціалізації уже не можуть бути ефективними без структурного капіталу і капіталу відносин. Тим більше, що повноцінна реалізація можливостей людини на конкретному підприємстві значною мірою лежить у мотиваційному полі і також залежить від типу організаційних відносин, які складаються у колективі. У табл. 2 показано змістовий зв'язок між тенденціями розвитку структурних елементів інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства та динамікою його інноваційного потенціалу за стадіями життєвого циклу.

З наведених взаємозалежностей видно, що підприємство до тих пір збільшує свій інноваційний потенціал, розвиває продукти і ринки та зміцнює свою конкурентоспроможність, доки всім складовим інтелектуального капіталу приділяється належна увага. І стадія стагнації може настати не лише тоді, коли інтелектуальний капітал за всіма структурними елементами перестає накопичуватись (тут висока ймовірність найгіршого результату – занепаду підприємства, оскільки воно взагалі перестає бути інноваційно-активним), але й тоді, коли перестають бути адекватними рішення вищого менеджменту щодо окремих його елементів. Недостатня увага мотивації інтелектуальної праці (за різними формами та способами стимулювання, які є про-

ритетними для носіїв ключових компетенцій) – зменшення результативності інноваційної діяльності; негативні тенденції у розвитку організаційної культури – зростає опортунізм підлеглих; самозаспокоєння у підтриманні лояльності партнерів – їх перехід до конкурентів. Власне, виходячи із наведених у табл. 2 взаємозалежностей між структурними елементами інтелектуального капіталу підприємства, можна подати визначення *інноваційно-активного підприємства* – як такого, що здатне на основі ефективного використання інтелектуальної праці створювати нові споживчі цінності, на основі ефективної організаційно-структурної взаємодії мультиплікувати й накопичувати кращі практики прийняття і реалізації управлінських рішень і на основі взаємовигідних організаційних відносин із партнерами розширювати свої ресурсні можливості й конкурентний потенціал, зміцнювати конкурентоспроможність і збільшувати свою присутність на ринку.

При цьому неодмінною умовою підтримання сталої позитивної економічної динаміки інноваційно-активного

підприємства є розвиток персоналу. Доцільно ще раз підкреслити, що для інноваційно-активного підприємства програми розвитку персоналу мають охоплювати ті блоки питань, які у конкретний відрізок часу (визначений конкурентною та інноваційною стратегією) є ключовими для підтримання конкурентоспроможності і реалізації стратегічних цілей діяльності. І можна стверджувати, що для машинобудівних підприємств це стосується не лише знань у сфері техніко-технологічного проектування чи функціонального менеджменту, але й сучасних розробок у галузі групової роботи, організаційної взаємодії, корпоративних відносин, управління конфліктами, управління змінами тощо. За такого підходу зростатиме ймовірність того, що лаг між створенням нового продукту, його промисловим освоєнням і виведенням на ринок буде більш прийнятним з погляду тривалості і комерційної привабливості і додасть потужнішого імпульсу у динаміку розвитку підприємства.

І тут важливо враховувати гетерогенність персоналу – за освітньо-кваліфікаційними характеристиками,

Таблиця 2

Зміст і тенденції розвитку структурних елементів інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства в контексті його інноваційного потенціалу та за стадіями життєвого циклу

Стадія життєвого циклу підприємства	Структурні елементи інтелектуального капіталу			Інноваційний потенціал
	Людський капітал	Структурний капітал	Капітал відносин	
Створення	Генерується в процесі формування команди однодумців за принципом взаємодоповнення і синергії компетенцій щодо ведення бізнесу в контексті створення нової споживчої цінності	Формується під впливом лідерського бачення засновників і їх системи цінностей щодо принципів, результативності і ефективності людської взаємодії	Формується в процесі пошуку партнерів для ресурсозабезпечення виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг)	Зростає
Прискорений розвиток	Зростає в процесі масштабування діяльності і генерування ідей щодо розвитку товарів і ринків, більшою мірою – завдяки залученню нових працівників у ключових сферах формування конкурентних переваг	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури	Розвивається завдяки налагодженню горизонтальних зв'язків із бізнес-середовищем	
Сталий розвиток	Прирощується в напрямі удосконалення діючих і проектування нових бізнес-процесів, переважно – завдяки розвитку персоналу	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури, алгоритмізації способів оптимізації процесів	Розвивається завдяки зусиллям із поліпшення лояльності клієнтів та розширення кола взаємовигідних зв'язків із стейкхолдерами	
Стагнація, підприємство перестає бути інноваційно-активним (у разі відсутності своєчасних змін у ставленні керівництва до інтелектуальних ресурсів – занепад)	Втрачається пріоритетність інтелектуальної праці, програми розвитку персоналу реалізуються за формальним підходом. Як наслідок – зменшення результативності інноваційної діяльності	Збільшується дистанція між вищим керівництвом підприємства і рештою персоналу, стиль управління має тенденцію до авторитаризму, зменшується увага до соціальних потреб персоналу. Як наслідок – зростають випадки опортуністичної поведінки персоналу	Зв'язки із зовнішнім середовищем втратили актуальність для партнерів і стратегічних груп впливу. Як наслідок – зв'язки охоплюють конкуренти, підприємство втрачає партнерів і можливість розвивати ринки	Зменшується

Джерело – авторська розробка

досвідом практичної роботи, віком тощо. Як показав аналіз структури персоналу кількох інноваційно-активних підприємств Хмельницької області за цими критеріями (див. табл. 1), частка персоналу зі значним стажем роботи є доволі високою. А саме такий персонал є носієм організаційної культури, організаційних відносин, певного типу організаційної взаємодії (формалізованої чи з великою часткою комунікації поза формальними ієрархічними зв'язками). Тому не дивно, що носії нових знань, які могли б збагатити ними інтелектуальний капітал тих підприємств, що у своїй практичній діяльності досі не орієнтувались на інновації, стикаються із прихованим опором змінам значної кількості персоналу. Це є значною перешкодою у переході таких підприємств до інноваційного шляху розвитку.

Зважаючи на те, що реалізація програм розвитку персоналу має сприяти накопиченню інтелектуального капіталу підприємства, управління цими процесами має носити системний характер, забезпечуючи цілеспрямованість і збалансованість здійснюваних змін за всіма структурними складовими. Водночас, вирішення завдань розвитку персоналу інноваційно-активних машинобудівних підприємств невіддільне від відповідного матеріального (технологічного) оснащення – у вигляді спеціалізованого комп'ютерного і програмного забезпечення. Для машинобудівних підприємств таке забезпечення має, зокрема, збільшувати можливість проектування нових конструкцій, моделей, зразків нової техніки. Адже саме в результаті цього створюється нова споживча цінність, яка дає імпульс для нового напрямку розвитку бізнесу. Водночас, очевидним є й те, що не всі машинобудівні підприємства здатні до радикального оновлення, диверсифікації виробництва. Багато з них свої конкурентні переваги формують у сфері вдосконалення технологічних чи управлінських процесів, що потребує розвитку зовсім іншого підходу, використання інших інформаційних технологій – тих, що підвищують оперативність і ефективність організаційної взаємодії у сфері управління логістичними процесами, якістю, роботи з клієнтами тощо. Тому управління розвитком персоналу має відбуватися і з урахуванням стратегії підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Кожне підприємство є гетерогенною організацією. Його працівники відрізняються за віком, статтю, рівнем професійної підготовки, практичним досвідом. Такі відмінності значною мірою впливають на їхню здатність виконувати виробничі завдання – як індивідуальні, так і групові. У кожному колективі є люди, яким можна доручити нове і відповідальне завдання і вони його виконають із гарними результатами. А є індивіди (і таких доволі багато), яким до снаги лише проста і рутинна робота, і вони остерігаються проявляти ініціативу. Проте це не означає, що вони є непотрібним баластом на інноваційно-активних підприємствах, адже і на таких підприємствах є усталені процеси й відповідні роботи має хтось виконувати. Тому управління розвитком персоналу має здійснюватись за диференційованим підходом.

Реалізація програм розвитку персоналу має сприяти накопиченню інтелектуального капіталу підприємства, що підвищуватиме його інноваційний потенціал і збільшуватиме віддачу від інноваційної діяльності. З огляду на осо-

бливості діяльності інноваційно-активного підприємства, його служби роботи з персоналом орієнтуються на добір фахівців із високим освітньо-кваліфікаційним рівнем та задатками креативності. Водночас, інтелектуальний потенціал таких працівників може бути ефективно використаний за наявності на підприємстві системи передачі знань, їх мультиплікації у споріднені чи суміжні сфери. Для цього необхідно розвивати систему організаційних відносин, забезпечувати ефективність комунікацій та системи передачі формалізованих знань – всього того, що вбирає в себе структурний капітал і капітал відносин. У кожному з цих напрямів роботи з персоналом мають бути сформовані свої програми розвитку, які у своїй сукупності забезпечуватимуть кумулятивний ефект – зростання інтелектуального капіталу підприємства завдяки мінімізації негативного впливу гетерогенності у робочих групах і збільшення позитивної синергії у процесі спільної діяльності зі створення й реалізації інновацій. Розробка таких програм для їх практичного використання і має бути предметом наступних досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Анисимова О. Н. Управление развитием интеллектуального потенциала в процессе адаптации промышленных предприятий к мировому рынку / О. Н. Анисимова // Проблемы экономики. – 2012. – № 1. – С. 59 – 64.
2. Даниленко О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 118 – 123.
3. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 38 – 46.
4. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Гришнова, О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота]. – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.
5. Королев О. П. Человеческий капитал в системе конкурентных преимуществ промышленной организации / О. Королев, М. Янцов // Управление персоналом. – 2007. – № 8 (162). – С. 81 – 83.
6. Людський розвиток в Україні: інноваційний вибір : монографія / [за ред. Е. М. Лібанової]. – К. : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 316 с.
7. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2002. – 212 с.
8. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 225 – 233.
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. Nonaka I. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation / I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno // Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization Sage. – London, 2001. – P. 43.

11. Gupta O. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective / O. Gupta, G. Roos // *Journal of Intellectual Capital*. – 2001. – Vol. 2, № 3. – P. 297 – 309.

12. Edvinsson L. Profiting from intellectual capital: learning from leading companies / L. Edvinsson, P. Sullivan // *Journal of Intellectual Capital*. – 1996. – Vol. 1, № 1. – P. 33 – 46.

13. Lynn B. Intellectual capital / B. Lynn // *CMA Magazine*. – 1998. – Vol. 72, № 1. – P. 10 – 15.

14. Sofian S. Intellectual capital: an evolutionary change in management accounting practices / S. Sofian, M. Tayles, R. Pike // *Bradford University School of Management. Working Paper Series*. – 2008. – № 4. – P. 29 – 39.

15. Bontis N. There is a price on your head: managing intellectual capital strategically / N. Bontis // *Business Quarterly*. – 2002. – Vol. 60. – № 4. – P. 40 – 47.

16. Halim S. Statistical analysis on the intellectual capital statement / S. Halim // *Journal of Intellectual Capital*. – 2010. – Vol. 1.11, № 1. – P. 61 – 73.

17. Welbourne T. M. Relational capital: strategic advantage for small and medium-sized enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration / T. M. Welbourne // *Journal of Business and Economics*. – 2008. – Vol. 18, № 5. – P. 438 – 492.

REFERENCES

Anisimova, O. N. "Upravlenie razvitiem intellektualnogo potentsiala v protsesse adaptatsii promyshlennykh predpriyatii k mirovomu rynku" [Managing the development of intellectual potential in the process of adapting industry to the global market]. *Problemy ekonomiki*, no. 1 (2012): 59-64.

Bontis, N. "There is a price on your head: managing intellectual capital strategically" *Business Quarterly* vol. 60, no. 4 (2002): 40-47.

Danylenko, O. A. "Urakhuvannya stadii «zhyttievoho tsyклу» rozvytku orhanizatsii v systemi upravlinnia personalom" [Taking into account the stage of "life cycle" of the organization in the management of staff]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (2012): 118-123.

Edvinsson, L., and Sullivan, P. "Profiting from intellectual capital: learning from leading companies" *Journal of Intellectual Capital* vol. 1, no. 1 (1996): 33-46.

Friman, I. M., and Kovalchuk, K. F. "Upravlinnia investytsiiamy v rozvytok liudskoho kapitalu iak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva" [Managing investments in human capital as a factor in increasing the competitiveness of industrial enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2011): 71-74.

Gupta, O., and Roos, G. "Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective" *Journal of Intellectual Capital* vol. 2, no. 3 (2001): 297-309.

Halim, S. "Statistical analysis on the intellectual capital statement" *Journal of Intellectual Capital* vol. 1.11, no. 1 (2010): 61-73.

Korolev, O., and Yantsov, M. "Chelovecheskiy kapital v sisteme konkurentnykh preimushchestv promyshlennoy organizatsii" [Human capital in the system of competitive advantages of the industrial organization]. *Upravlenie personalom*, no. 8 (162) (2007): 81-83.

Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., and Herasymenko, O. O. *Cotsializatsiia vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stiikoho rozvytku* [Socialization relations at work in the context of sustainable development]. Kyiv: KNEU, 2010.

Liudskiy rozvytok v Ukraini: innovatsiinyi vybir [Human Development in Ukraine: an innovative choice]. Kyiv: Instytut demohrafi ta sotsialnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2008.

Lynn, B. "Intellectual capital" *CMA Magazine* vol. 72, no. 1 (1998): 10-15.

Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation" In *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization Sage*, 43-. London, 2001.

Strekhova, S. V. "Vzaiemozv'iazok i vzaiemoobumovlenist elementiv systemy upravlinnia personalom" [Interconnection and interdependence of the elements of human resource management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (2012): 225-233.

Sofian, S., Tayles, M., and Pike, R. "Intellectual capital: an evolutionary change in management accounting practices" *Bradford University School of Management. Working Paper Series*, no. 4 (2008): 29-39.

Semykina, M. V., and Koval, L. A. *Innovatsiina pratsia v konkurentnomu seredovyshchi: zahalna metodolohiia, motyvatsiini osnovy rehuliuвання* [Innovative work in a competitive environment: general methodology motivational bases of regulation]. Kirovohrad: Step, 2002.

Welbourne, T. M. "Relational capital: strategic advantage for small and medium-sized enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration" *Journal of Business and Economics* vol. 18, no. 5 (2008): 438-492.

Zharinova, A. H. "Rozvytok intelektualnykh zdibnostei personalu iak osnova stratehichnoi oriantatsii na posylennia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [The development of intellectual abilities of staff as a basis for strategic orientation to enhance competitive advantage]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (2012): 38-46.