

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Управління інноваційною активністю та розвитком
персоналу підприємства

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕЗ-0212м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Радіоненко Н.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Зеркаль А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
 Соколов А.В.
 «14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Радіоненко Наталя Вікторівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства

керівник проєкту (роботи) Карпенко Андрій Володимирович, д.е.н., професор,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретичні основи управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства
2. Дослідження інноваційної активності та розвитку персоналу підприємства
3. Напрями удосконалення управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Радіоненко Н.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 92 с., 10 табл., 13 рис., 70 джерел.

Об'єкт дослідження – процеси управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

Предмет дослідження – методи та механізми управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

Мета роботи – теоретико-методологічне дослідження та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний методи, а також абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння та статистичний аналіз.

В роботі викладено:

- теоретичні основи управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства;
- дослідження інноваційної активності та розвитку персоналу підприємства;
- напрями удосконалення управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ,
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ, ПІДПРИЄМСТВО

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні основи управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства	9
1.1 Соціально-економічна сутність інноваційної активності персоналу	9
1.2 Політика, основні принципи та підходи до розвитку персоналу на підприємстві	20
1.3 Особливості управління інноваційною активністю персоналу в системі розвитку	25
Висновки до 1 розділу	32
2 Дослідження інноваційної активності та розвитку персоналу підприємства	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2 Аналіз кадрової політики та структури персоналу підприємства	42
2.3 Стан умов щодо управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства	54
Висновки до 2 розділу	65
3 Напрями удосконалення управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства	67
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком персоналу на підприємстві	67
3.2 Підходи до покращення управління інноваційною активністю персоналу на підприємстві	72
Висновки до 3 розділу	80
Висновки	82
Перелік посилань	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації ринків управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства набуває особливої актуальності. Здатність компанії впроваджувати нововведення та адаптуватися до змін залежить від кваліфікації та готовності її працівників до постійного навчання та саморозвитку. Ефективне управління розвитком персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його стійкість та успіх на ринку.

Інноваційно-активні підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх продуктів, послуг та процесів. Для досягнення цієї мети важливо мати персонал, який володіє сучасними знаннями та навичками, здатний генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у практику. Розвиток персоналу через навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання є ключовими факторами успішної інноваційної діяльності.

Ефективне управління інноваційною активністю та розвитком персоналу також передбачає створення сприятливого організаційного середовища, яке стимулює творчість та ініціативність працівників. Це включає впровадження сучасних методів управління, розвиток корпоративної культури, що підтримує інновації, та забезпечення ресурсами для реалізації нових ідей. Таким чином, інтеграція управління інноваціями та розвитком персоналу є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства в сучасному динамічному середовищі.

Проблеми інноваційної активності та розвитку персоналу мають значну базу досліджень, проте категорія «інноваційна активність персоналу» не набула суттєвого поширення у світовій науці. Значний внесок у вивчення різних аспектів інноваційної активності та розвитку персоналу зробили такі вчені: О. І. Амоша; С. І. Бандур, Д. П. Богиня; О. А. Грішнова, Г. А. Дмитренко, А. М. Колот, О. В. Крушельницька, Т. П. Збрицька, Л. В. Шаульська, Г. Десслер та ін. Водночас, процеси управління інноваційною активністю та розвитком

персоналу підприємства не знайшли достатнього відображення та потребують подальшого дослідження.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне дослідження та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- узагальнено соціально-економічну сутність інноваційної активності персоналу;
- визначено політику, основні принципи та підходи до розвитку персоналу на підприємстві;
- розкрито особливості управління інноваційною активністю персоналу в системі розвитку;
- проаналізовано організаційно-економічний стан, політику та структуру персоналу, основні риси управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства;
- запропоновано напрямки вдосконалення управління розвитком персоналу на підприємстві;
- розроблено підходи до покращення управління інноваційною активністю персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є методи та механізми управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою

дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені вивченню принципів та закономірностей управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

У процесі дослідження застосовувалися системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний методи, а також абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння та статистичний аналіз. Ці методи дозволили всебічно вивчити закономірності управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державної служби статистики України, законодавча база України, звітні матеріали підприємства, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичних видань, а також результати науково-практичних семінарів і конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі рекомендації щодо управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства, можна використовувати на підприємствах.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства, що відображено у наступних положеннях: дістали подальшого розвитку інструменти управління розвитком персоналу на підприємстві; підходи до управління інноваційною активністю персоналу на підприємстві.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2024» (Запоріжжя, 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 92 сторінки, 10 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел нараховує 70 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Соціально-економічна сутність інноваційної активності персоналу

Формування інноваційної економіки висуває нові вимоги до розвитку виробничих систем, акцентуючи увагу на необхідності пошуку та впровадження принципово нових підходів до їх організації та управління. Одним із ключових елементів такої трансформації є активізація творчого потенціалу працівників. Їхня здатність генерувати ідеї та впроваджувати інноваційні рішення дозволяє не лише долати обмеження традиційних виробничих процесів, але й забезпечувати високий рівень гнучкості та ефективності [1].

Сучасний розвиток підприємств, зокрема їхній інноваційний поступ, можливий лише за умови створення сприятливого середовища для формування, ефективного використання та постійного розвитку інтелектуального потенціалу на всіх рівнях: від окремого працівника до підприємства, регіону й суспільства в цілому [2]. Ключовою складовою формування такого середовища є забезпечення правових, організаційних і економічних умов, що сприяють активізації та розвитку інтелектуальних і творчих можливостей персоналу.

Взагалі інноваційна активність розглядається як динамічна характеристика, що відображає інтенсивність та ефективність впровадження нововведень у різних сферах діяльності. Вона охоплює процеси створення, освоєння та застосування нових ідей, технологій, продуктів чи методів, спрямованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку [3].

Розуміння та аналіз інноваційної активності є ключовими для формування стратегій розвитку, оскільки вони дозволяють визначити потенціал для зростання, виявити можливості для вдосконалення та забезпечити стійкий прогрес у різних сферах суспільного життя.

Поняття «інноваційна активність» охоплює всіх учасників інноваційного процесу, включаючи споживачів інноваційної продукції, творців (новаторів та інноваторів) і інвесторів. Для кожного з цих учасників можна окремо виміряти рівень інноваційної активності, що дозволяє провести детальний аналіз і оцінити їхній внесок у загальний інноваційний ландшафт [4].

Інноваційна активність споживачів інноваційної продукції може оцінюватися через готовність до прийняття та використання нових продуктів або технологій, а також через рівень попиту на інноваційні рішення. Для творців (новаторів та інноваторів) інноваційна активність вимірюється кількістю та якістю розроблених і впроваджених нововведень, а також ефективністю процесів досліджень і розробок. Інноваційна активність інвесторів визначається обсягом і напрямом інвестицій в інноваційні проекти, а також готовністю приймати ризики, пов'язані з фінансуванням нових технологій.

Аналіз інноваційної активності кожного учасника дозволяє сформувати цілісне уявлення про «поле інноваційних рушійних сил», що, в свою чергу, сприяє більш точному прогнозуванню успіху інноваційних та інвестиційних проєктів. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння динаміки інноваційного процесу та виявляє ключові фактори, що впливають на його ефективність [3; 4; 5].

Отже, інноваційна активність є ключовим чинником розвитку економіки, оскільки вона охоплює всі етапи інноваційного процесу та залучає різних учасників: споживачів, творців та інвесторів. Крім того, можна констатувати, що інноваційна активність характерна для всіх рівнів економічної системи, включаючи макро-, мезо- та мікрорівні.

На макрорівні інноваційна активність проявляється через державну політику, спрямовану на стимулювання науково-технічного прогресу та створення сприятливих умов для інновацій, на мезорівні — через діяльність галузей та регіонів, які впроваджують нові технології та розвивають інноваційну інфраструктуру, а на мікрорівні інноваційна активність виявляється у підприємствах та організаціях, що розробляють і впроваджують нові продукти,

послуги чи процеси [5]. Таким чином, інноваційна активність є багаторівневим явищем, що забезпечує розвиток та конкурентоспроможність економіки в цілому.

Важливо пам'ятати, що інноваційна активність є не просто певним продуктом діяльності ринкового суб'єкта, а перш за все результатом особистісної ініціативи та творчого потенціалу індивіда. Проте її ефективність значною мірою залежить від взаємодії з різними ресурсами, такими як фінансові, технологічні, інформаційні та людські. Синергія між особистісною ініціативою та доступними ресурсами дозволяє досягати значно вищих результатів, ніж при їх окремому використанні.

Зокрема, важливим поштовхом до прояву інноваційної активності є глобальні проблеми людства, такі як зміна клімату, енергетична криза, пандемії та інші виклики. Вони стимулюють пошук нових рішень, технологій та підходів для подолання цих проблем, що, в свою чергу, сприяє розвитку інноваційної діяльності на всіх рівнях [6].

Наприклад, необхідність зменшення викидів парникових газів призводить до розвитку відновлювальних джерел енергії та енергоефективних технологій, а пандемії вимагають швидкої розробки вакцин та медичних засобів, що стимулює біотехнологічні інновації. Таким чином, глобальні виклики не лише виявляють потребу в інноваціях, але й створюють стимули для їхнього розвитку та впровадження.

Іншим поштовхом до формування інноваційної активності є поєднання інтелектуального капіталу з сучасними технологіями, що може призвести до створення інноваційних продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку та мають конкурентні переваги. Таке гармонійне поєднання ресурсів сприяє розвитку інноваційної екосистеми, де кожен елемент взаємодіє з іншими, підвищуючи загальну ефективність та стійкість системи [7; 8].

Отже, інноваційна активність на особистісному рівні є важливим, але не єдиним чинником успіху. Її потенціал реалізується повною мірою лише за умови

ефективної взаємодії з різними ресурсами та середовищем, що підтримує інноваційний процес.

У більшості випадків інноваційну активність асоціюють із діяльністю підприємств. Вона відображає здатність компаній впроваджувати нові продукти, послуги, технології чи процеси, що забезпечують конкурентні переваги та сприяють економічному зростанню. Однак інноваційна активність не обмежується лише підприємствами. Вона також охоплює індивідуальних новаторів, наукові установи, урядові організації та суспільство в цілому. Кожен із цих учасників відіграє важливу роль у створенні та впровадженні інновацій, що сприяє загальному прогресу та вирішенню глобальних проблем.

Інноваційна активність підприємства відображає його здатність до розробки та впровадження нових продуктів, послуг, технологій або організаційних рішень, що забезпечують конкурентні переваги та сприяють стійкому розвитку. Це комплексний процес, який включає створення, виробництво та вдосконалення інноваційних рішень, здатних приносити додатковий дохід та підвищувати ефективність діяльності підприємства [4; 5].

Питання підвищення інноваційної активності підприємств залишається одним із найактуальніших на сучасному етапі розвитку світової економіки. Інновації – техніко-технологічні, організаційні, структурні – є ключовою основою забезпечення конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремих суб'єктів господарювання, виступаючи джерелом формування їх конкурентних переваг [9, с. 133].

Інноваційна активність підприємства відображає інтенсивність його діяльності, спрямованої на розробку та впровадження нових технологій або вдосконалених продуктів у господарський обіг. Деякі дослідники визначають її як орієнтацію на досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах ринкової конкуренції, що забезпечує стійкість функціонування підприємства та його успішність у довгостроковій перспективі [10].

Згідно з тлумачним словником інноваційна активність підприємства – це управлінська діяльність, що враховує потреби ринкової економіки в

безперервному оновленні товарів, послуг, технологій. Вона проявляється у прагненні перемагати в конкурентній боротьбі за рахунок новизни, досконалості та якості продукції, підтримки творчих, ініціативних працівників, а також у готовності до організаційних змін у відповідь на коливання ринку [11].

У міжнародній практиці інноваційна активність розглядається як сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних дій, що є інноваціями або спрямовані на їх впровадження. Деякі з цих дій самі по собі є інноваційними, інші ж необхідні для реалізації інновацій. Це також включає науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), які безпосередньо не пов'язані з розробкою конкретної інновації [12].

Таким чином, інноваційна активність підприємства відображає його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові продукти та технології, підтримувати творчий потенціал співробітників і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Основними чинниками, що визначають інноваційну активність підприємства, є:

- інноваційний потенціал – це сукупність ресурсів та можливостей підприємства, які дозволяють здійснювати інноваційну діяльність;
- ефективність системи управління інноваціями – це здатність підприємства організовувати, координувати та контролювати процеси, пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій;
- інтенсивність інноваційної діяльності – це частота та масштаб впровадження нововведень;
- ефективність інновацій - це ступінь впливу впроваджених інновацій на результати діяльності підприємства.

Фактори, що впливають на інноваційну активність підприємства, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають:

- економічні умови (загальний стан економіки, рівень конкуренції на ринку, доступність фінансових ресурсів);

- державна політика (законодавче регулювання, наявність державних програм підтримки інновацій);

- технологічний розвиток (рівень розвитку науки і техніки, доступ до нових технологій).

Внутрішні фактори включають:

- стратегія підприємства (орієнтація на інноваційний розвиток, готовність до змін);

- ресурсний потенціал (наявність фінансових, матеріальних та людських ресурсів для реалізації інновацій);

- корпоративна культура (підтримка творчості та новаторства серед працівників).

Високий рівень інноваційної активності дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Успішна реалізація інноваційних проєктів значною мірою залежить від грамотного управління персоналом, яке включає стимулювання працівників до активної участі, розвиток їхньої ініціативності та формування позитивного ставлення до процесів інноваційних змін. Важливу роль у цьому відіграють сучасні інструменти й технології мотивації, спрямовані на виявлення внутрішніх прагнень і цілей співробітників. Саме мотивація є потужним інструментом підвищення інноваційної активності, що дозволяє максимально реалізувати творчий потенціал персоналу [13].

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток і стимулювання творчих здібностей персоналу, а також створення умов для їх повноцінного використання в інтересах інноваційного оновлення виробництва. Це є основою для досягнення стратегічних цілей підприємств у сучасному конкурентному середовищі [14].

Інноваційна активність персоналу є ключовим чинником успішного розвитку підприємства, оскільки саме від здатності співробітників генерувати та впроваджувати нові ідеї залежить конкурентоспроможність організації на ринку.

У сучасній науковій літературі існує декілька підходів до трактування терміна «інноваційна активність персоналу». Зокрема, можна виокремити три основні підходи: процесуальний підхід; результативний підхід; комплексний підхід (табл. 1.1) [15; 16].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «інноваційна активність працівників»

Підхід	Опис
Процесуальний	Сукупність дій, спрямованих на розробку та впровадження нововведень у діяльність підприємства.
Результативний	Оцінка результатів інноваційної діяльності персоналу, таких як кількість впроваджених нововведень та їхній вплив на ефективність роботи підприємства.
Комплексний	Поєднання процесуального та результативного підходів, враховуючи як дії співробітників у сфері інновацій, так і досягнуті результати.

Кожен із підходів має свої переваги та особливості, а вибір оптимального підходу до визначення та оцінки інноваційної активності персоналу залежить від специфіки підприємства, його стратегічних цілей та особливостей організаційної культури.

Розглянемо переваги та особливості кожного з підходів до визначення інноваційної активності працівників: процесуального, результативного та комплексного [17].

Процесуальний підхід зосереджується на внутрішніх процесах організації, що може обмежити оцінку зовнішніх факторів впливу і вимагає детального документування та аналізу кожного етапу інноваційної діяльності. Цей підхід має свої переваги в:

- деталізації процесів, що дозволяє глибоко аналізувати етапи інноваційної діяльності, виявляючи сильні та слабкі сторони кожного з них;
- управлінні ресурсами, що сприяє ефективному розподілу ресурсів на різних стадіях інноваційного процесу.

Результативний підхід може не враховувати процеси та зусилля, вкладені в досягнення результату та не завжди відображає якісні аспекти інноваційної діяльності, такі як покращення корпоративної культури або підвищення кваліфікації персоналу. Перевагами даного підходу є:

- орієнтація на результат, що дозволяє оцінити ефективність інноваційної діяльності через досягнуті результати, такі як збільшення прибутку або частки ринку;
- простота оцінювання, що полягає у використанні кількісних показників здатних спрощувати процес оцінки.

Комплексний підхід вимагає більше ресурсів та часу для реалізації через необхідність аналізу як процесів, так і результатів, а складність інтеграції різних методів оцінки може ускладнити впровадження цього підходу. Основні переваги підходу:

- всеосяжність, що поєднує аналіз процесів та результатів, надаючи повну картину інноваційної активності;
- гнучкість, яка дозволяє адаптуватися до змін як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі.

Отже, процесуальний підхід підходить для детального аналізу внутрішніх процесів, результативний – для оцінки кінцевих досягнень, а комплексний – забезпечує всебічний огляд інноваційної активності, поєднуючи обидва аспекти. Застосування ж комплексного підходу дозволяє найбільш повно оцінити внесок співробітників у інноваційний розвиток організації та розробити ефективні заходи для стимулювання їхньої активності.

Тактування терміну «інноваційна активність персоналу» можна також представити за такими трьома підходами:

- розуміння інноваційної активності як прояв творчості у трудовому процесі (перший підхід);
- сприйняття інноваційної активності як діяльності суб'єктів підприємницької діяльності щодо створення нововведень у будь-якій сфері (другий підхід);
- тлумачення інноваційної активності як однієї з важливих складових характеристик трудового потенціалу або людського потенціалу загалом, реалізація яких дає змогу створювати різноманітні нововведення в процесі трудової діяльності, здійснювати інноваційну працю (третій підхід).

Прихильники першого підходу, такі як Пітер Друкер [18], Г.Є. Слезінгер [19], Б. Твісс [20], Пол Самуельсон [21] та Хайнц Хекхаузен [22], розглядають інноваційну активність персоналу як прояв творчості у праці. Вони вважають, що розробка нових ідей і технологій можлива завдяки творчим прагненням та здібностям працівників, а також підтримці творчих особистостей і їхніх однодумців.

Зокрема, Б. Твісс підкреслює [20], що інноваційна активність — це передусім творча активність висококваліфікованих працівників, готових до розробки та впровадження нововведень за умови всебічної підтримки та заохочень з боку керівництва підприємства.

Цей підхід акцентує увагу на важливості створення сприятливого середовища для розвитку творчих здібностей персоналу, що включає:

- підтримку з боку керівництва – забезпечення ресурсами та мотивацією для реалізації інноваційних ідей;
- сприяння професійному розвитку – надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації;
- формування культури інновацій – створення атмосфери, де заохочується ініціатива та креативність.

Зазначений підхід, безумовно, має сенс, однак він обмежується мікроекономічним рівнем, не враховуючи впливу зовнішньоекономічного

середовища, коливань ринкового попиту та необхідності державного регулювання інноваційної активності найманих працівників.

Прибічники другого підходу, зокрема С.В. Мочерний [23], І. Ансофф [24] визначають інноваційну активність як цілеспрямовану діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, спрямовану на конструювання, створення, освоєння та виробництво якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності, технологій, а також на впровадження досконаліших форм організації праці та управління виробництвом.

Цей підхід є цінним з точки зору управління інноваційною діяльністю підприємств, оскільки охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних із впровадженням нововведень. Однак, він не акцентує увагу на трудовій діяльності розробників інновацій, тобто на ролі та внеску окремих працівників у процес створення та впровадження інновацій. Це може призвести до недооцінки значення людського фактора в інноваційному процесі та необхідності розвитку творчого потенціалу персоналу.

Погляд на інноваційну активність через призму трудової діяльності найманих працівників, як зазначено, притаманний українським вченим, таким як Грішнова О. А. [25], Лісогор Л. С. [26], Семикіна М. В. і Коваль Л. А. [27], Шаульська Л. В. [28], Карпенко А. В. [4; 29; 30]. Зокрема, у статті Шаульської Л.В. [31, с. 44] зазначається, що прояв інноваційної активності працівників корелює з розвитком інноваційного потенціалу у складі трудового потенціалу зайнятого населення. Крім того, Лісогор Л.С. підкреслює, що за умов формування конкурентного середовища, інтенсивної інформатизації економіки саме знання, творчі здібності, розвинуті інформаційні потреби, здатність до навчання та перенавчання, мотивація саморозвитку визначають можливості інноваційної активності працівників, врешті-решт - їх конкурентні переваги на ринку праці [32, с. 74-78]. Розвиваючи близькі погляди, Семикіна М.В. виокремлює «інноваційну» складову у структурі трудового потенціалу окремого працівника, колективу працівників загалом, розуміючи під нею «здатність до

розробки і впровадження інновацій, прояву творчості» у праці незалежно від сфери трудової діяльності [33, с. 20].

Авторами зазначається, що здатність найманих працівників до генерації нових ідей та розробки нововведень розглядається як важлива компонента трудового потенціалу суспільства, що створює передумови ефективної праці та слугує перспективним джерелом зростання ВВП. Крім цього, трудовий потенціал розглядається як потенціал на період трудової діяльності, що відображає індивідуально-особистісні характеристики робочої сили. Отже, ці дослідники підкреслюють, що здатність найманих працівників до генерації нових ідей та розробки нововведень є важливою складовою трудового потенціалу, яка сприяє ефективній праці та економічному зростанню.

Таким чином, перший підхід підкреслює, що інноваційна активність персоналу є результатом творчої діяльності працівників, яка розквітає за наявності підтримки та стимулювання з боку організації. Другий підхід, є доцільним з позицій управління інноваційною діяльністю підприємств, проте він не акцентує увагу на трудовій діяльності розробників інновацій. Третій підхід до визначення інноваційної активності працівників, який акцентує увагу на їхньому трудовому потенціалі та здатності до генерації нових ідей, є більш доцільним та обґрунтованим з позицій економічної науки про працю. Цей підхід підкреслює важливість розвитку інноваційного потенціалу працівників, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та економіки загалом.

Таким чином, можна констатувати, що інноваційна активність персоналу є ключовим чинником успішного розвитку сучасних підприємств, оскільки саме від здатності співробітників генерувати та впроваджувати нові ідеї залежить конкурентоспроможність організації на ринку. Цей аспект діяльності охоплює наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах ринкової конкуренції.

1.2 Політика, основні принципи та підходи до розвитку персоналу на підприємстві

Успішність роботи будь-якої організації залежить передусім від рівня розвитку її персоналу. В умовах, коли теоретичні знання, практичні навички та вміння швидко застарівають, здатність організації систематично вкладати у розвиток своїх працівників стає критично важливим чинником. Це сприяє підтриманню її конкурентних позицій, оновленню технологій, а також зростанню обсягів виробництва чи наданих послуг [34, с. 103].

Ряд науковців трактують поняття «розвиток персоналу» досить вузько, ототожнюючи його виключно з процесом навчання. Зокрема, автори у праці [35] визначають розвиток персоналу як процес навчання і підвищення кваліфікації працівників. Інші дослідники, такі як Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т., пропонують ширший підхід, зазначаючи, що розвиток персоналу охоплює як довгострокові структуровані заходи, такі як планування кар'єри, так і короткострокові, зокрема участь у навчальних курсах, тренінгах і подібних активностях [36, с. 173].

Розвиток персоналу через акцент на кінцеві результати цього процесу, без виокремлення його складових елементів представлено у роботі [37; 38; 39]. Згідно з визначенням авторів, розвиток людських ресурсів полягає в умілому забезпеченні та організації процесу навчання з метою досягнення організацією своїх цілей. Це передбачає безперервне організаційне та особистісне зростання співробітників через удосконалення їхніх навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму на всіх рівнях організації.

Розвиток персоналу є важливою функцією менеджменту, спрямованою на підтримку членів трудового колективу у здобутті кваліфікації, необхідної для виконання як сучасних, так і майбутніх професійних вимог. Автор акцентує на сприянні розвитку особистісних здібностей працівників, з урахуванням змін у роді діяльності та індивідуальних і виробничих цілях [40].

Доцільно розглянути таке тлумачення розвитку персоналу, яке полягає в проведенні заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників та зростанню їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації. Розвиток персоналу може бути як загальним, так і професійним [41, с. 38].

Розвиток персоналу є сукупністю організаційно-економічних заходів служби управління персоналом, спрямованих на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників організації. Ці заходи охоплюють такі аспекти, як професійна адаптація, оцінювання кандидатів на вакантні посади, поточна оцінка кадрів, планування кар'єри, службово-професійне просування кадрів та робота з кадровим резервом [42].

У сучасну епоху цифрових змін на перший план виходить оволодіння цифровими навичками, здатність працювати з великими даними, гнучкість у засвоєнні нових знань і технологій. Такі виклики спонукають до впровадження програм розвитку персоналу, орієнтованих на формування критичного мислення, креативності та адаптації до змін [37; 43].

Науковці пропонують різні підходи до розуміння розвитку персоналу. Деякі дослідники наголошують на індивідуалізації процесів навчання, інші звертають увагу на системні підходи, які враховують як інтереси працівників, так і стратегічні потреби організації. Водночас усі погоджуються, що розвиток персоналу є невід'ємною складовою інноваційного та стійкого розвитку організації [44].

Розвиток персоналу – це багатопланове явище, яке включає економічні, соціальні, психологічні та педагогічні аспекти. У ньому поєднуються підвищення кваліфікації, навчання інноваційним технологіям, планування кар'єрного росту, менторство, участь у тренінгах і створення умов для постійного професійного вдосконалення.

Отже, з урахуванням наданих визначень, розвиток персоналу можна охарактеризувати як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників, який спрямований на підготовку їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного

просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Такий розвиток забезпечується через різноманітні заходи, включаючи виробничу адаптацію працівників, оцінювання кадрів для атестації, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу та інші інструменти, що сприяють підвищенню ефективності та мотивації працівників.

Забезпечення розвитку персоналу має узгоджуватись з такими основними принципами [45; 46]:

- безперервність – розвиток персоналу має бути постійним процесом, що не обмежується одноразовими навчальними заходами, а включає регулярні тренінги, семінари, коучинг та інші форми навчання;

- індивідуальний підхід – важливо враховувати індивідуальні потреби та здібності працівників, що дозволяє вибудовувати персоналізовані траєкторії розвитку з урахуванням їхніх кар'єрних устремлінь;

- орієнтація на результат – політика розвитку персоналу має бути націлена на досягнення конкретних бізнес-результатів. Це означає, що навчання та розвиток мають бути пов'язані з підвищенням ефективності роботи та виконанням стратегічних завдань підприємства;

- гнучкість – в умовах швидко змінного бізнес-середовища політика розвитку персоналу повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до нових викликів і можливостей, що з'являються;

- залучення співробітників – важливим є створення умов для активної участі працівників у процесах розвитку, що сприяє їхній більшій мотивації та зацікавленості в результатах своєї роботи.

Розвиток персоналу є важливою складовою стратегії будь-якого підприємства, що орієнтоване на досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі. Для забезпечення конкурентоспроможності організації та її адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища важливо створити чітку політику розвитку персоналу, що включає визначення принципів

і підходів до навчання, професійного росту та вдосконалення кваліфікацій працівників [46].

Політика розвитку персоналу на підприємстві передбачає організацію та реалізацію програм, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних навичок, мотивацію до досягнення високих результатів та покращення корпоративної культури. Така політика повинна бути інтегрована в загальну стратегію підприємства та відповідати його цілям і вимогам ринку.

Основні завдання політики розвитку персоналу включають [47]:

- забезпечення постійного професійного вдосконалення працівників;
- сприяння створенню сприятливого середовища для навчання і кар'єрного зростання;
- формування кадрового резерву для майбутніх посад;
- підвищення мотивації та залученості співробітників до досягнення організаційних цілей;
- адаптація персоналу до змін, що відбуваються у виробничих процесах та зовнішньому середовищі.

Політика розвитку персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами, що визначає напрямки та стратегії, які організація застосовує для забезпечення безперервного професійного росту працівників, підвищення їхньої компетентності та ефективності роботи. Вона охоплює різноманітні аспекти, від навчання і підвищення кваліфікації до створення умов для кар'єрного зростання та вдосконалення соціального клімату в колективі.

Світовий досвід свідчить про необхідність використання ряду стратегій розвитку персоналу [48]:

- залучення та адаптація нових працівників. Для будь-якої організації важливим є не лише залучення кваліфікованих кадрів, але й забезпечення їхнього успішного інтеграційного процесу. Це включає ефективну систему адаптації нових співробітників до корпоративної культури, умов праці та специфіки робочих процесів. Політика адаптації може включати програми орієнтації,

наставництво, регулярні зустрічі для вирішення питань, що виникають у новачків;

- індивідуальні плани розвитку. Кожен працівник має бути забезпечений індивідуальним планом розвитку, який відповідатиме його поточним потребам і кар'єрним цілям. Це дозволяє кожному співробітнику зрозуміти, які знання та навички йому потрібно здобути для кар'єрного росту, а також які можливості для розвитку пропонує організація;

- оцінка потенціалу та ефективності працівників. Успіх політики розвитку персоналу значною мірою залежить від системи оцінки ефективності роботи співробітників. Використовуються різні методи, такі як регулярні атестації, самооцінка, 360-градусні оцінки, а також інтерв'ю з керівниками. Це дозволяє визначити слабкі сторони працівників та розробити конкретні заходи для їх подолання;

- мобільність і ротація кадрів. З метою забезпечення оптимального розвитку персоналу та підтримки динамічної атмосфери в компанії, підприємства можуть застосовувати ротацію кадрів. Вона дозволяє працівникам здобувати новий досвід, освоювати різні функції та розвиватися в різних напрямках. Крім того, це дозволяє організації зберігати гнучкість і ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;

- стимулювання розвитку. Для забезпечення ефективності політики розвитку персоналу важливо створити систему мотивації, яка включає не лише фінансові стимули, але й нематеріальні методи. Визнання досягнень співробітників, надання можливості для професійного росту, організація творчих конкурсів та змагань — все це дозволяє створити атмосферу, в якій працівники будуть зацікавлені у своєму розвитку та покращенні результатів;

- навчання та підвищення кваліфікації. Організація має пропонувати своїм працівникам не тільки базові курси для покращення професійних навичок, але й спеціалізовані програми для підвищення кваліфікації та освоєння нових компетенцій. Це можуть бути як внутрішні навчальні програми, так і можливості

для працівників здобувати нові знання за допомогою зовнішніх навчальних закладів або онлайн-платформ;

– формування кадрового резерву. Це один із важливих аспектів політики розвитку персоналу, що сприяє стабільності та безперервності функціонування підприємства. Формування кадрового резерву дозволяє організації мати підготовлені кадри для заповнення вакантних посад без необхідності шукати нових співробітників на сторонньому ринку праці;

– корпоративна культура та соціальний клімат. Політика розвитку персоналу не обмежується лише професійними навичками і кар'єрним зростанням. Важливим аспектом є створення сприятливої корпоративної культури, в якій цінуються ініціатива, відповідальність і взаємоповага. Це дозволяє зберігати високий рівень мотивації і задоволення працівників від роботи.

На підприємствах політика розвитку персоналу ґрунтується на таких принципах: цілеспрямованість; системність; інтегрованість; гнучкість; прозорість і комунікація; інвестиція в розвиток.

Таким чином, політика розвитку персоналу є важливим інструментом управління персоналом, який сприяє не лише підвищенню кваліфікації працівників, але й підтримці високого рівня мотивації, задоволення від роботи та стійкості організації на ринку. Вона повинна бути адаптована до конкретних потреб підприємства та забезпечувати його сталий розвиток у майбутньому.

1.3 Особливості управління інноваційною активністю персоналу в системі розвитку

У сучасних умовах швидких змін і високої конкуренції управління інноваційною активністю персоналу стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку організації. Інноваційна активність працівників, як здатність та готовність персоналу створювати, впроваджувати й адаптувати нововведення, які сприяють підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності

організації, ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних чинників. Система розвитку персоналу має забезпечувати такі умови, які стимулюють і підтримують ініціативність, креативність і прагнення до інновацій.

У загальному розумінні, управління персоналом організації розглядається як цілеспрямована діяльність керівництва та фахівців підрозділів системи управління персоналом. Вона охоплює розробку концепції та стратегії кадрової політики, а також визначення принципів і методів управління персоналом. Основними елементами цієї системи є: наймання працівників, розвиток персоналу, встановлення індивідуальних цілей, оцінювання та мотивація персоналу [49].

Традиційні служби управління персоналом не завжди пристосовані для роботи в інноваційних організаціях та з інноваційно активним персоналом, які мають свої особливості та відмінні риси. Це вимагає реорганізації всієї системи управління персоналом, оскільки управління інноваційною активністю працівників потребує нових підходів. Відповідно, зростає потреба у фахівцях з управління персоналом, які розуміють специфіку роботи в інноваційних організаціях та здатні вирішувати завдання, пов'язані з управлінням конфліктами і стресами, мотивацією праці, адаптацією працівників, а також регулюванням групових та міжособистісних відносин у динамічних інноваційних системах [50].

Управління інноваційною активністю персоналу визначається як спеціалізована діяльність, спрямована на вдосконалення системи управління людськими ресурсами з метою формування та розвитку інноваційного потенціалу працівників, а також стимулювання їхньої інноваційної поведінки. Для успішного інноваційного управління необхідно підтримувати гармонійні відносини між учасниками інноваційного процесу, що передбачає створення та підтримку сприятливого інноваційного клімату в організації [51].

Управління інноваційною активністю персоналу є багатограним процесом, що вимагає врахування різних аспектів. Деякі дослідники підкреслюють важливість застосування інноваційних методів управління персоналом, які сприяють підвищенню ефективності роботи та адаптації до

швидких змін у зовнішньому середовищі [52]. Інші фахівці наголошують на необхідності стратегічного управління інноваційними процесами, що передбачає інтеграцію інноваційної діяльності в загальну стратегію підприємства та розвиток відповідної корпоративної культури [53]. Крім того, існує думка, що ефективне управління інноваційною активністю персоналу потребує створення системи безперервного навчання та розвитку, яка забезпечить працівникам можливості для підвищення кваліфікації та освоєння нових компетенцій [54].

Управління інноваційною активністю персоналу має низку особливостей, які відрізняють його від традиційних підходів до управління кадрами. Основні з них [55]:

- орієнтація на висококваліфіковані трудові ресурси – інноваційні процеси вимагають залучення працівників з високим рівнем знань та навичок, здатних генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у практику;

- особливі вимоги до психологічних характеристик працівників – інноваційна діяльність потребує від персоналу креативності, гнучкості мислення, стресостійкості та готовності до змін;

- висока плинність кадрів, у тому числі серед науковців і фахівців – інноваційні підприємства часто стикаються з проблемою утримання талановитих працівників, що вимагає розробки спеціальних стратегій мотивації та розвитку персоналу;

- певна система відбору працівників – відбір кадрів для інноваційної діяльності базується не лише на професійних компетенціях, але й на оцінці творчого потенціалу та здатності до нестандартного мислення;

- наявність творчих здібностей та досягнень здобувача – при прийомі на роботу в інноваційні компанії особлива увага приділяється попереднім досягненням кандидата у сфері розробки та впровадження нововведень;

- можливість реалізації потреб вищого рівня – інноваційні організації створюють умови для самореалізації працівників, задоволення їхніх потреб у визнанні, розвитку та творчій самовираженості.

Всі зазначені особливості підкреслюють необхідність адаптації традиційних методів управління персоналом до специфіки інноваційної діяльності, що включає розробку нових підходів до мотивації, навчання та розвитку працівників.

Управління інноваційною активністю персоналу є багатогранним процесом, що включає кілька ключових етапів та аспектів (табл. 1.2) [56].

Таблиця 1.2 – Основні етапи та компоненти управління інноваційною активністю персоналу

Етапи управління інноваційною активністю персоналу	Опис
Визначення інноваційної стратегії	Розробка стратегії, що визначає напрямки інноваційного розвитку та роль персоналу в цьому процесі.
Формування інноваційного потенціалу	Оцінка та розвиток здібностей працівників до інноваційної діяльності, включаючи навчання та підвищення кваліфікації.
Стимулювання інноваційної поведінки	Впровадження систем мотивації, що заохочують працівників до генерації нових ідей та їх реалізації.
Створення сприятливого інноваційного клімату	Формування організаційної культури, яка підтримує інновації та сприяє відкритому обміну ідеями.
Управління інноваційними проектами	Координація та контроль за реалізацією інноваційних ініціатив, забезпечення ресурсами та необхідною підтримкою.
Оцінка ефективності інноваційної діяльності	Аналіз результатів впроваджених інновацій, оцінка їх впливу на організацію та визначення напрямків для подальшого розвитку.

У наведеному матеріалі (табл. 1.2) представлено загальний підхід до управління інноваційною активністю персоналу, підкреслюючи важливість кожного етапу в досягненні успішних інноваційних результатів.

Таким чином, успішне управління інноваційною активністю персоналу вимагає комплексного підходу, що поєднує впровадження новітніх методів

управління, стратегічне планування та інвестування в розвиток людського капіталу.

Управління інноваційною активністю персоналу ґрунтується на чотирьох основних принципах [57; 58]:

- системний підхід – управління інноваційною активністю повинно бути інтегроване в загальну систему управління організацією. Це означає, що всі заходи з розвитку персоналу мають враховувати необхідність стимулювання інноваційного мислення та формування відповідної корпоративної культури;

- мотивація до інновацій – мотиваційна політика підприємства повинна передбачати як матеріальне, так і нематеріальне заохочення працівників, які проявляють інноваційну активність. Наприклад, це можуть бути премії за реалізовані ідеї, професійне визнання, надання можливостей для підвищення кваліфікації;

- підтримка креативності – організація має створювати сприятливе середовище, де працівники не бояться висловлювати нові ідеї. Важливим є забезпечення відкритої комунікації, доступу до необхідних ресурсів і можливостей для тестування інновацій;

- навчання та розвиток – постійне навчання є важливим елементом формування інноваційної активності. Підприємство має забезпечувати програми професійного навчання, тренінги з креативного мислення, а також можливості для обміну досвідом із зовнішніми експертами та партнерами.

Стимулювання та мотивація працівників відіграють ключову роль в управлінні інноваційною активністю персоналу як на макро-, так і на мікрорівні [59; 60; 61].

На макрорівні держава може впливати на інноваційну активність через:

- податкове стимулювання – запровадження податкових пільг для підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, сприяє зниженню фінансового навантаження та стимулює інвестиції в нові розробки;

- розвиток державно-приватного партнерства – співпраця між державою та приватним сектором у реалізації інноваційних проектів забезпечує доступ до ресурсів та експертизи, необхідних для успішного впровадження нововведень;

- державна підтримка малих підприємницьких ініціатив – фінансова та організаційна підтримка стартапів і малих підприємств, що займаються інноваціями, сприяє розвитку конкурентоспроможного середовища та стимулює творчий потенціал.

На мікрорівні підприємства можуть застосовувати такі заходи:

- розвиток інтелектуального потенціалу - підвищення кваліфікації персоналу, впровадження програм навчання та створення умов для професійного зростання сприяють підвищенню інноваційної активності працівників;

- стимулювання інтрапренерства – заохочення внутрішнього підприємництва серед працівників шляхом надання їм можливості реалізовувати власні ідеї та проекти всередині компанії підвищує мотивацію та залученість персоналу;

- інтеграція в екосистему інновацій – співпраця з науковими установами, участь у спільних дослідженнях та забезпечення трансферу технологій дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та впроваджувати передові рішення.

Застосування цих заходів на різних рівнях управління сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку інноваційної активності персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на економічний розвиток держави та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Стимулюванні інноваційної активності персоналу на підприємстві залежить від рівня керівництва, тобто лідерських позицій керівників різних рівнів та сформованої корпоративної культури, зокрема передбачає [4; 60]:

- демонстрацію прикладів – лідери організації мають активно підтримувати інновації, показувати власну зацікавленість у нових ідеях і бути готовими до змін;

- розвиток командного духу – ефективна командна робота сприяє генеруванню більшої кількості ідей та їхньому якісному доопрацюванню;
- забезпечення ресурсами – організація повинна виділяти фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси для підтримки інноваційної діяльності;
- оцінення ризиків – у процесі реалізації інновацій важливо забезпечувати аналіз і мінімізацію ризиків, пов'язаних із впровадженням нововведень;
- розвиток корпоративної культури – має ґрунтуватися на принципах відкритості, взаємоповаги, підтримки ініціатив і готовності до змін.

Стимулювання інноваційної активності передбачає застосування на підприємстві практик: внутрішніх інноваційних програм; корпоративних інкубаторів; ротації кадрів; формування атмосфери довіри тощо.

Важливо зазначити, що корпоративна культура, яка сформована на підприємстві є основою інноваційної активності. Вона визначає цінності, норми та поведінкові стандарти, які стимулюють працівників до генерації нових ідей та їх впровадження. Зокрема, корпоративна культура, яка орієнтована на інновації, мотивує персонал до впровадження змін та адаптації до нових умов. Вона формує середовище, де інновації сприймаються як цінність і необхідність для розвитку підприємства. Здорова корпоративна культура заохочує креативність та ініціативність працівників, що є ключовими елементами для успішної інноваційної діяльності. Вона зміцнює трудовий потенціал працівників та формує інтелектуальну власність підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність. Інноваційна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності управління знаннями та інноваційною діяльністю, що є важливим для розвитку інтелектуального потенціалу працівників [62; 63].

Управління інноваційною активністю персоналу є складним, але надзвичайно важливим завданням у сучасних умовах. Ефективне управління цією сферою сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності організації, але й створенню умов для її сталого розвитку. Впровадження системного підходу, мотиваційних програм і формування сприятливої корпоративної

культури є основними інструментами, які дозволяють розкрити інноваційний потенціал працівників та забезпечити їхню залученість у процес змін.

Висновки до розділу 1

Науково обґрунтовано, що інноваційна активність персоналу визначається як сукупність дій співробітників, спрямованих на розробку та впровадження нововведень, що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вона проявляється у прагненні досягати успіху в конкурентній боротьбі за рахунок новизни, досконалості та якості продукції, підтримки творчих та ініціативних працівників, а також у готовності до організаційних змін у відповідь на коливання ринку.

Визначено фактори внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на інноваційну активність персоналу. До внутрішніх факторів відносяться: корпоративна культура (підтримка творчості та новаторства, заохочення ініціативності та відкритості до змін); система мотивації (наявність стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних, що спонукають працівників до інноваційної діяльності); рівень кваліфікації (професійні знання та навички, необхідні для розробки та впровадження нововведень тощо). Серед зовнішніх факторів виділено: ринкове середовище – конкурентний тиск, зміни в потребах споживачів та технологічні тенденції; державна політика – законодавче регулювання, наявність програм підтримки інноваційної діяльності тощо.

Обґрунтовано, що інноваційну активність персоналу можна розглядати на різних рівнях: раціоналізаторський рівень (працівники пропонують покращення існуючих процесів або продуктів, що підвищують ефективність роботи); конструкторський рівень (співробітники займаються розробкою нових продуктів або технологій, що відповідають сучасним вимогам ринку); новаторський рівень (персонал генерує принципово нові ідеї, які можуть призвести до створення революційних продуктів або змін у галузі).

Доведено, що розвиток персоналу – це процес постійного вдосконалення

кваліфікацій працівників, який включає навчання, адаптацію до змін, кар'єрне зростання та формування кадрового резерву. Це важливий інструмент для підвищення продуктивності, розвитку організаційних можливостей і забезпечення майбутнього лідерства в компанії. Розвиток персоналу це не лише інвестиція в знання та навички співробітників, а й запорука довгострокового успіху організації. Він підвищує ефективність роботи, мотивацію та відданість працівників, що зрештою сприяє досягненню стратегічних цілей у мінливих умовах сучасного ринку.

Узагальнено підходи до розвитку персоналу, які включають: навчання та підвищення кваліфікації; кар'єрне планування та наставництво; оцінка та атестація; мотивація і стимулювання; кадровий резерв. Обґрунтовано, що політика розвитку персоналу на підприємстві є важливим стратегічним інструментом, який сприяє досягненню організаційних цілей через підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Вона базується на принципах безперервності, індивідуального підходу та орієнтації на результат, що в сукупності з ефективними підходами до навчання, кар'єрного росту та оцінки працівників дозволяє створювати сприятливі умови для сталого розвитку організації. Для підвищення інноваційної активності співробітників підприємства використовують різноманітні методи стимулювання: економічні методи; соціально-психологічні методи; організаційні методи.

Інноваційна активність персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств. Створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу співробітників, впровадження ефективних методів стимулювання та підтримка культури інновацій сприяють досягненню стратегічних цілей організації та забезпечують її стійкий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища. Високий рівень інноваційної активності персоналу сприяє зростанню ефективності, покращенню іміджу, підвищенню конкурентоспроможності, а розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, є ключовим чинником, що визначає здатність підприємства до впровадження нововведень та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «ПРОГРЕС» імені академіка О. Г. Івченка (ДП «Івченко-Прогрес») є важливою складовою української оборонної промисловості. Підприємство функціонує на основі державної власності і підпорядковується Державному концерну «Укроборонпром» [64; 65; 66].

Промислові об'єкти ДП «Івченко–Прогрес» займають земельні ділянки загальною площею 22,32 га, тоді як об'єкти соціальної інфраструктури розташовані на території площею 25,73 га.

Підприємство функціонує як юридична особа і здійснює діяльність відповідно до класифікації виду економічної діяльності 72.19 – «Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук».

ДП «Івченко–Прогрес» спеціалізується на проектуванні, розробці, виготовленні, модифікації та впровадженні авіаційних двигунів, газотурбінних приводів для пересувних електростанцій і компресорних газоперекачувальних станцій. Підприємство також здійснює авторський супровід серійного виробництва, ремонту та експлуатації авіаційних двигунів.

У своїй діяльності ДП «Івченко–Прогрес» застосовує інтелектуальний потенціал своїх кадрів, новітні прогресивні технології та сучасне обладнання для впровадження інноваційних розробок. На підприємстві реалізуються заходи, спрямовані на підвищення технічного рівня, модернізацію та реконструкцію виробництва. Окрім того, акцент робиться на створення оптимальних умов для високопродуктивної праці, покращення культури виробництва та підвищення безпеки праці.

Місія ДП «Івченко–Прогрес» полягає в наступному:

- збереження та зміцнення науково-технічного потенціалу авіаційної

промисловості України;

- підтримка високого рівня конструкторських розробок нових газотурбінних двигунів для авіаційного та промислового застосування;
- підвищення економічної ефективності наукової та виробничої діяльності підприємства;
- забезпечення відповідності системи якості підприємства державним та міжнародним стандартам;
- збереження та створення нових робочих місць;
- розширення партнерських стосунків з споживачами та постачальниками.

Візія ДП «Івченко–Прогрес» полягає у виведенні української промисловості авіаційного двигунобудування на передові позиції на світовому ринку [64; 65; 66].

Державне підприємство «Івченко–Прогрес» є промисловим підприємством у сфері машинобудування, одним із лідерів розробників авіаційних двигунів в Україні .

Безперервне та ефективне функціонування ДП «Івченко–Прогрес» відображає чітко сплановане забезпечення організаційної структури управління, яку здійснюють операційні директора (рис. 2.1). У своїй структурі ДП «Івченко – Прогрес» не має відокремлених підрозділів.

Протягом останніх років на підприємстві ДП «Івченко-Прогрес» здійснювались постійні вдосконалення організаційної структури підрозділів. Метою цих змін було більш ефективне використання наявних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також скорочення непродуктивних витрат. Це сприяло оптимізації виробничих процесів, підвищенню загальної ефективності підприємства та забезпеченню стабільності його діяльності в умовах ринкових та економічних змін.

Важливим аспектом стало впровадження більш гнучких і адаптивних управлінських підходів, що дозволило швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема в умовах економічної кризи та військових дій.

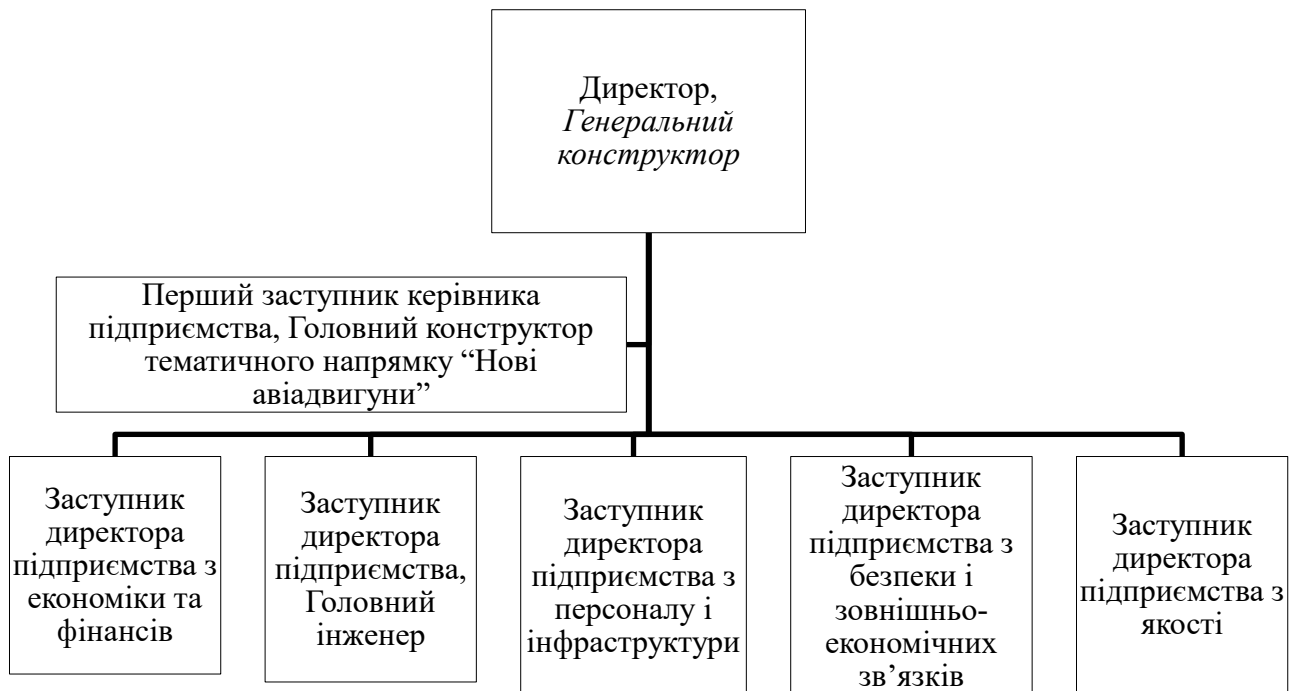


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ДП «Івченко–Прогрес»

Проаналізуємо фінансову звітність, яка є важливою та потрібною для оцінки діяльності кожного підприємства. Це також вимагається законодавством для компаній у більшості країн світу. Незалежно від розміру чи галузі, усі компанії зобов'язані вести облік як для внутрішніх, так і для зовнішніх цілей. Фінансова звітність є важливою для внутрішніх команд управління, щоб інформувати внутрішні зацікавлені сторони, інвесторів, кредиторів та інших про фінансову цілісність компанії.

Без фінансової звітності компаніям було б значно складніше дотримуватися стандартів бухгалтерського обліку, встановлених податковими органами. Вони також втратили б корисну інформацію, яку надають отримані звіти щодо фінансової діяльності та визначення моделей і тенденцій у витратах бізнесу. Фінансова звітність важлива і для пошукачів роботи як бренд роботодавця в плані фінансової спроможності, стабільності підприємства.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ДП «Івченко–Прогрес» у

динаміці (табл. 2.1 та рис. 2.2, 2,3) [66].

Таблиця 2.1 – Фінансова звітність ДП «Івченко – Прогрес» за 2020-2023 рр., грн. [66]

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2020 р., +, -
Дохід	2050159,0	616333,0	1828582,0	2063555,0	13396
Чистий прибуток	198950,0	136511,0	154186,0	109879,0	-89071
Активи	2726369,0	2718466,0	2942341,0	3623682,0	897313
Зобов'язання	1423068,0	1107913,0	1258523,0	1881412,0	458344
Кількість робітників, осіб	2827	2752	2724	2619	-208
Чистий прибуток на 1 робітника, грн.	70,37	49,60	56,60	41,95	-28,42

Скорочення працівників за аналізований період відбулося на 208 осіб до 2619 осіб у 2023 році. За цей період також зменшився і чистий прибуток на 89071 грн у 2023 році і склав 109879,00 грн. В розрахунку на одного робітника ми відповідно спостерігаємо і скорочення чистого прибутку так у 2020 році цей показник дорівнював 70,37 грн на одного робітника то вже у 2023 році 41,95 грн. або на 28,42 грн зменшився.

Більш наглядно про коливання доходу та чистого прибутку ДП «Івченко–Прогрес» демонструє рисунок 2.2 [66].

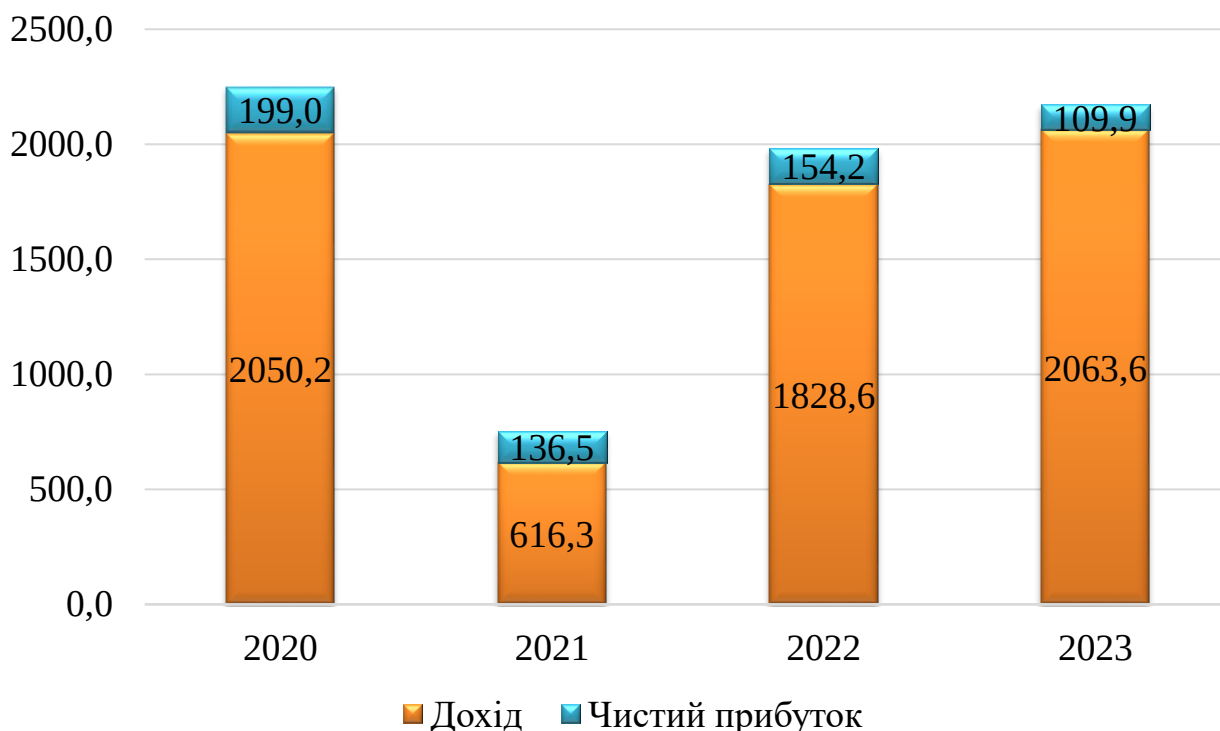


Рисунок 2.2 – Динаміка доходу та чистого прибутку ДП «Івченко–Прогрес», тис. грн. [66]

Як видно з рисунку у 2021 році спостерігається суттєве зменшення доходу у порівнянні з 2020 роком у 3,3 рази і склав 616,3 тис. грн. це найнижчий показник доходу за аналізований період. З 2022 року дохід підприємства значно зростає у 2,9 рази від 2021 року і вже у 2023 році він склав 2063,6 тис. грн. Стосовно чистого прибутку ситуація протилежна – 2023 року найменший чистий прибуток 109,9 тис. грн, а 2020 фінансовий рік підприємство закінчила з чистим прибутком в розмірі 199,0 тис. грн.

На рисунку 2.3 відображена ситуація на ДП «Івченко–Прогрес» за аналізований період з активами і зобов'язаннями [66].

Активи ДП «Івченко – Прогрес» з 2020 року і до 2024 року мають тенденцію до поступового зростання з 2726,4 тис. грн до 3623,7 тис. грн. Зобов'язання коливаються по роках і в 2021 були найменшими за аналізований період 1107,9 тис. грн., а в 2023 році цей показний зріс у 1,7 рази.

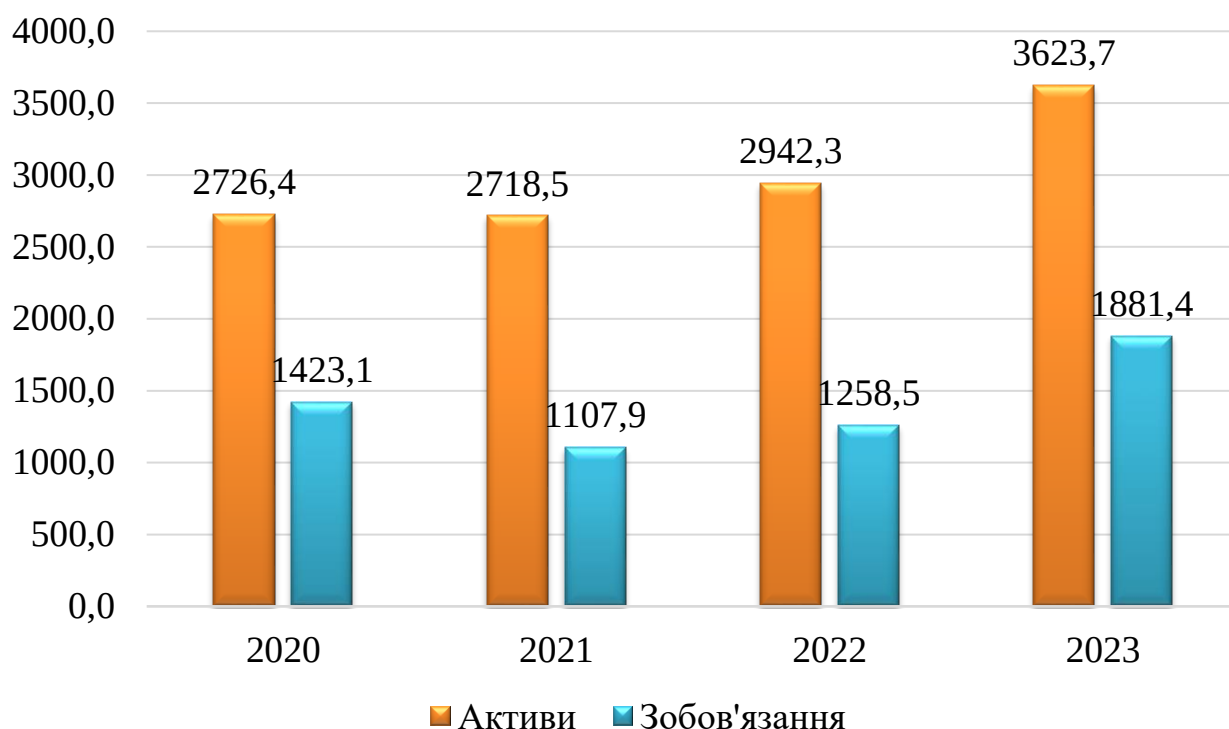


Рисунок 2.3 – Динаміка активів та зобов'язань ДП «Івченко–Прогрес», тис. грн. [66]

Що стосується пропорції зобов'язань ДП «Івченко–Прогрес» з активами то спостерігається наступна тенденція 52,2 % зобов'язань по відношенню до активів такий результат досягнутий в діяльності підприємства за 2020 рік, 40,76% у 2021 році, 42,77% у 2022 році і 51,92% у 2023 році.

Відповідно можна сказати, що пропорція ідеальна у контексті власного капіталу компанії з боргами і достатня для швидкого реагування на фінансові ситуації з підприємством.

У таблиці 2.2 проаналізуємо показники фінансового стану підприємства ДП «Івченко–Прогрес».

Частка основних засобів в активах підприємства склала у звітному періоді 18,6%, що свідчить про те, що основні засоби становлять незначну частину активів підприємства. Для виробничих підприємств цей показник зазвичай вищий, що може вказувати на низький рівень інвестицій у виробничі засоби та значну частку оборотних активів.

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану підприємства [66]

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	18,6 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,51
Активи	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	18,6
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2,26
Кількість працівників	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,26
	Поточна платоспроможність, грн	-1817972
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	13,32 %

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності склав 1,51. Оскільки значення вище 1, це свідчить про те, що підприємство здатне покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак показник у межах 1,5 є мінімально прийнятним для стабільної фінансової діяльності.

Рівень абсолютної ліквідності (18,6) свідчить про високий рівень здатності підприємства негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів і їх еквівалентів.

Коефіцієнт фінансової залежності на рівні 2,26 означає, що зобов'язання підприємства перевищують власний капітал більш ніж удвічі. Такий рівень вказує на високу залежність від позикових коштів і ризиковану фінансову структуру.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів на рівні 1,26 вказує на те, що позикові кошти становлять більшу частину джерел фінансування, що може бути загрозливим у разі зниження прибутковості.

Поточна платоспроможність -1 817 972 грн. є негативним значенням, що

свідчить про проблеми з покриттям короткострокових зобов'язань. Це може створювати труднощі у забезпеченні безперебійної діяльності.

Рентабельність продукції на рівні 13,32% є позитивним показником, який свідчить про прибутковість продукції. Для виробничих підприємств рівень рентабельності на рівні 10–15% є середнім.

ДП «Івченко–Прогрес» активно бере участь у тендерах, пов'язаних із постачанням продукції та наданням послуг у сфері авіаційного двигунобудування (табл. 2.3) [66].

Таблиця 2.3 – Участь у тендерах ДП «Івченко–Прогрес» в динаміці за 2020-2023 роки, тис. грн. [66]

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2020 р., %
Продажі	5631,4	147,0	4679,9	86020,5	1527,5
Покупки	34067,0	27024,6	-	327700,9	961,9

ДП «Івченко–Прогрес» згідно наведених в таблиці 2.3 збільшив свої продажі у тендерах у 2023 році у 15,3 рази у порівнянні з 2020 роком з 5631,4 тис. грн до 86020,5 тис. грн. Продажі на тендерах в цей період суттєво коливались по роках у 2021 році спостерігається скорочення в 38 разів покупки за цей же період також скоротились, але всього лише у 1,2 рази. За 2022 рік покупки в тендерах не відображені в статистичних даних по підприємству, а продажі зросли з 147 тис. грн до 4679,9 тис. грн. За 2023 рік як і продажі так і покупки за тендерними умовами зросли.

Це пояснюється тим, що війна внесла корективи в діяльність підприємства.

Потрібно відмітити, що негативним є втрата суттєвого обсягу чистого доходу від ремонтів авіаційних двигунів та газотурбінних двигунів, яке протягом двох попередніх періодів складало близько 25 % та має покращуватись

у наступному періоді. Такі зміни стали доволі впливовими, оскільки суттєво відобразились на результатах роботи підприємства.

2.2 Аналіз кадрової політики та структури персоналу підприємства

Ключовим ресурсом у діяльності кожного підприємства є персонал, від якого залежить рівень продуктивності та якість виконуваної роботи. Основою ефективної роботи персоналу є грамотно розроблена кадрова політика, що передбачає систему принципів, методів та форм організаційного механізму, спрямовану на формування, розвиток, ефективне використання персоналу, створення сприятливих умов праці, а також забезпечення мотивації та стимулювання співробітників.

На ДП «Івченко–Прогрес» кадрова політика детально викладена в положеннях Колективного договору. Зокрема, у Колективному договорі підприємства на 2018–2020 роки визначено основні напрями, які регламентують реалізацію кадрової політики. Ці напрями спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства через розвиток кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації працівників, дотримання соціальних гарантій і підтримку співробітників на різних етапах їх професійної діяльності [67].

Колективний договір виконує роль стратегічного документа, що регулює відносини між підприємством і працівниками, сприяючи гармонійному розвитку трудового колективу та досягненню високих результатів у роботі.

Створення умов для забезпечення ефективної кадрової політики [67]:

- підтримувати дисципліну праці й правила трудового розпорядку підприємства;
- здійснення заходів щодо усунення передумов для виникнення конфліктів;
- сприяння підвищенню продуктивності праці за рахунок удосконалення організації, нормування й оплати праці;

- здійснення заходів по зменшенню плинності кадрів, забезпечувати гідний рівень заробітної плати та зростання добробуту працівників підприємства;
- проведення атестації працівників раз на п'ять років;
- проводити роботу з підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів відповідно до перспектив розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства за умови стабільного фінансового стану підприємства;
- включати до валових витрат звітного періоду витрати на професійну підготовку або перепідготовку за профілем у розмірі до 2% фонду оплати праці звітного періоду відповідно до норм чинного законодавства;
- виявляти найбільш перспективних молодих працівників, сприяти професійному росту та підвищенню їхньої кваліфікації, з подальшим залученням їх до резерву керівного складу підприємства.

Кадрова політика ДП «Івченко–Прогрес» базується на принципі наступності поколінь, що забезпечує сталість і розвиток професійного потенціалу підприємства. Реалізація цього принципу можлива завдяки активній співпраці з джерелами кваліфікованих кадрів, зокрема професійно-технічними закладами та закладами вищої освіти.

Підприємство заслужено має репутацію організації, яка створює широкі можливості для проходження різних видів практики. Учні та студенти можуть здобувати практичні навички як на робочих місцях, так і в технологічних та конструкторських відділах, що забезпечує їм умови для виконання курсових і дипломних проєктів. Таким чином, ДП «Івченко–Прогрес» активно інвестує в розвиток майбутніх фахівців, закладаючи основу для довгострокового успіху.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється в межах системи, що підпорядковується начальнику відділу кадрів (рис. 2.4). Робота відділу кадрів направлена на прийом, звільнення і облік робітників, навчання робітників підприємства, облік і бронювання військовозобов'язаних, підготовки звітності і оформлення виїзних документів.

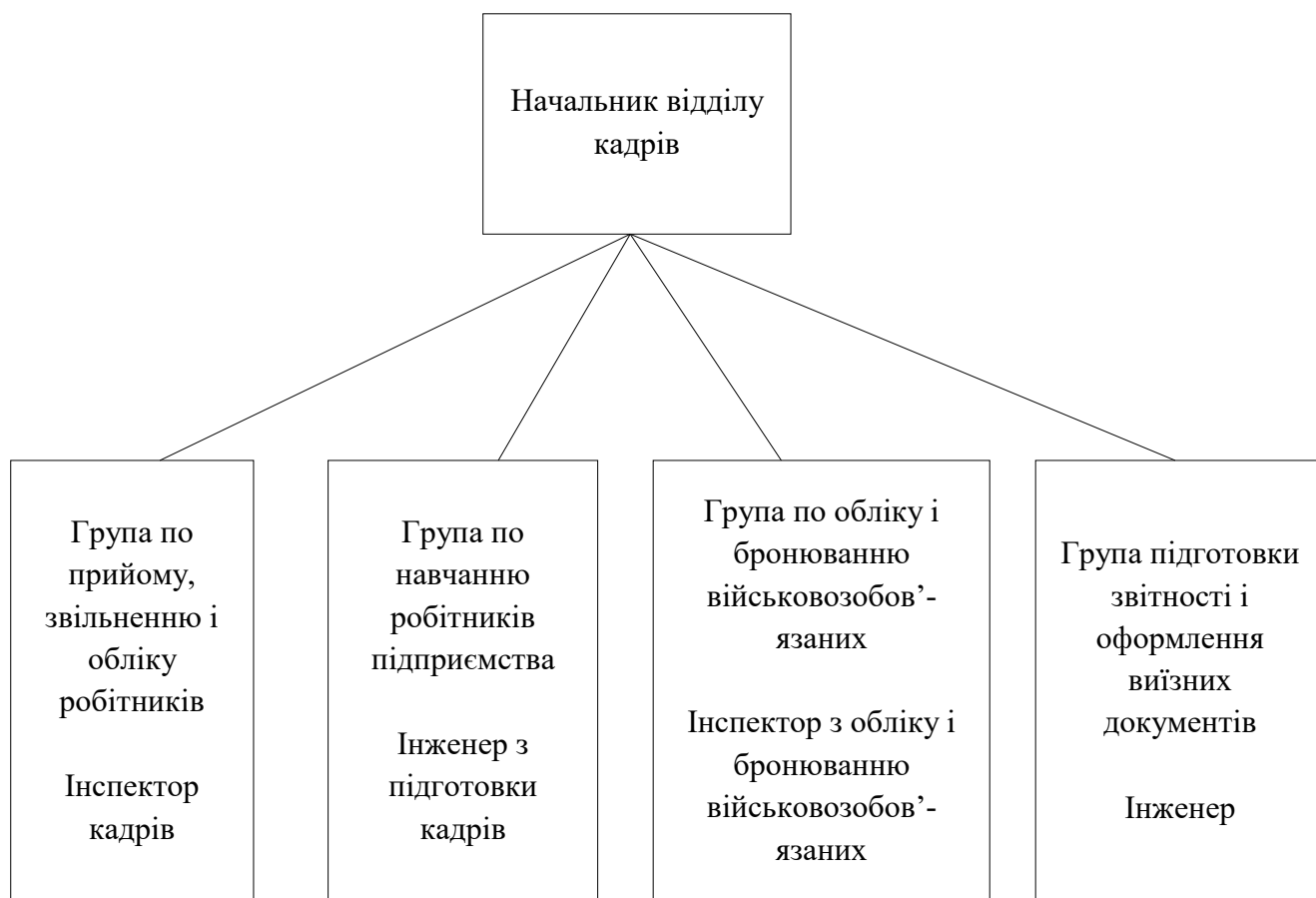


Рисунок 2.4 – Організаційна структура відділу кадрів ДП «Івченко–Прогрес»

Аналіз динаміки чисельності персоналу за віковим складом є важливим інструментом для оцінки кадрового потенціалу підприємства, зокрема такого високотехнологічного, як ДП «Івченко–Прогрес» (табл. 2.4).

Аналіз динаміки чисельності персоналу ДП «Івченко–Прогрес» за період 2018–2023 рр. свідчить про зменшення загальної кількості працівників, що відображається у зниженні темпів зростання чисельності персоналу, які в окремі роки залишалися на рівні нижче 100%. Загалом, кількість робітників скоротилася з 2925 осіб у 2018 році до 2619 осіб у 2023 році (зниження на 10,4%).

У структурі вікового складу спостерігаються зміни (рис. 2.5). Чисельність працівників віком від 18 до 39 років збільшилася з 731 осіб у 2018 році до 969 осіб у 2023 році (+32,5%), що свідчить про посилення молодіжного сегмента в кадровій політиці підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності персоналу за віковим складом ДП «Івченко – Прогрес» у період 2018-2023 рр., осіб

Період	Загальна кількість робітників	Темп зростання, %	Віковий склад, осіб		
			Від 18 до 39 років	Від 40 до 54 років	Від 55 до 65 років
2018	2925	-	731	1258	526
2019	2914	99,6	670	1660	582
2020	2827	97,0	848	1639	339
2021	2752	97,3	963	1486	302
2022	2724	99,0	953	1089	681
2023	2619	96,1	969	1153	497

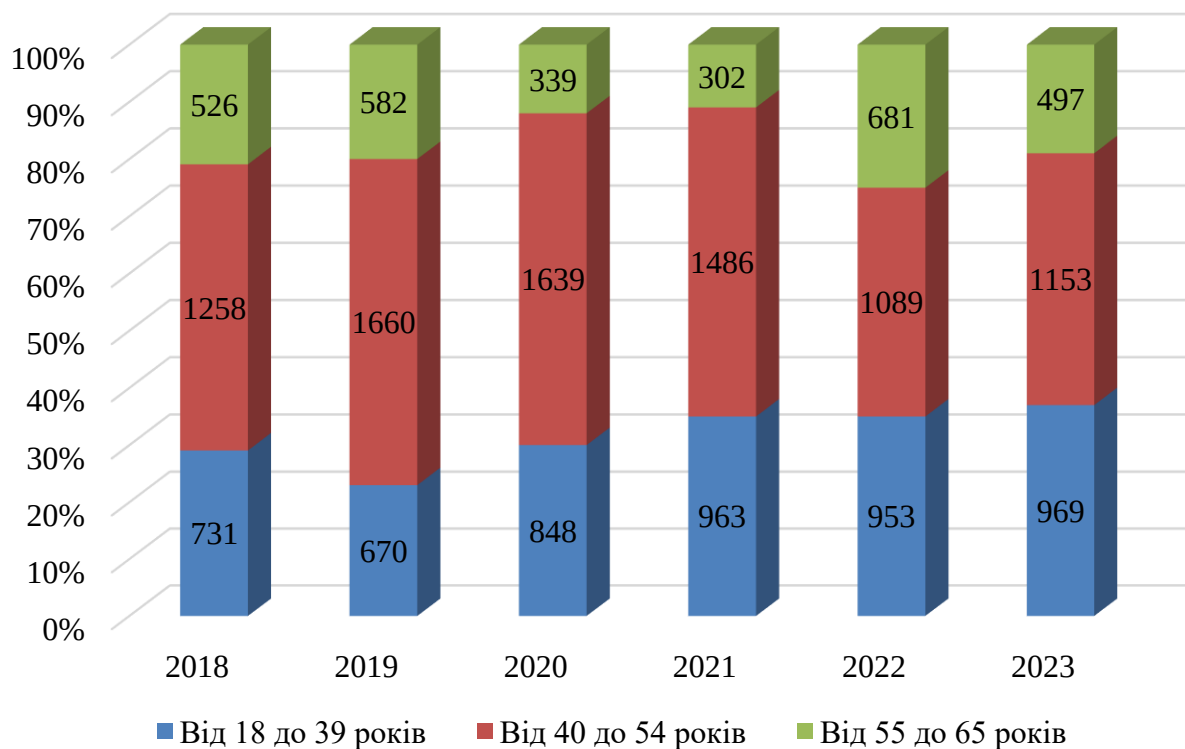


Рисунок 2.5 – Віковий склад ДП «Івченко – Прогрес» у період 2018-2023 рр., осіб

Чисельність працівників віком від 40 до 54 років зазнала незначного скорочення з 1258 осіб у 2018 році до 1153 осіб у 2023 році (-8,3%). А чисельність працівників віком від 55 до 65 років зменшилась з 526 осіб у 2018 році до 497 осіб у 2023 році, хоча показники мали коливання протягом досліджуваного періоду.

Загалом, підприємство демонструє тенденцію до омолодження персоналу, що може позитивно впливати на впровадження інновацій, проте скорочення загальної чисельності працівників вимагає впровадження заходів для забезпечення стабільності кадрового складу, підвищення продуктивності праці та збереження досвіду старших працівників.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу за рівнем освіти на ДП «Івченко–Прогрес», який є важливим інструментом для управління кадровим потенціалом і стратегічного розвитку підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності персоналу за освітою ДП «Івченко–Прогрес» у період 2018-2023 рр.

Період	Загальна кількість робітників	Освіта, %		
		Середня	Середньо технічна	Вища
2018	2925	18	25	57
2019	2914	15	23	62
2020	2827	19	30	51
2021	2752	18	31	44
2022	2724	14	32	54
2023	2619	12	34	54

Аналіз динаміки чисельності персоналу за освітою ДП «Івченко–Прогрес» у період 2018–2023 рр. демонструє також і тенденції змін у структурі персоналу за рівнем освіти.

Зокрема, спостерігається поступове скорочення загальної кількості робітників із 2925 осіб у 2018 році до 2619 осіб у 2023 році (зниження на 10,5%). Частка працівників із середньою освітою зменшилася з 18% у 2018 році до 12% у 2023 році (рис. 2.6). Це свідчить про тенденцію до зниження присутності менш кваліфікованих кадрів на підприємстві, що може бути пов'язано з підвищенням вимог до кваліфікації працівників. Частка працівників із середньо-технічною освітою поступово зростала з 25% у 2018 році до 34% у 2023 році (+9%). Збільшення частки середньо-технічних фахівців може вказувати на зростання потреби у спеціалістах із технічною підготовкою для виконання виробничих завдань. Частка працівників із вищою освітою коливалася протягом аналізованого періоду. У 2018 році вона становила 57%, досягла піку 62% у 2019 році, після чого знизилася до 44% у 2021 році, а потім стабілізувалася на рівні 54% у 2022–2023 роках. Це свідчить про певну нестабільність у залученні висококваліфікованих кадрів, що може бути пов'язано із зовнішніми факторами, такими як економічна ситуація або конкурентний ринок праці.

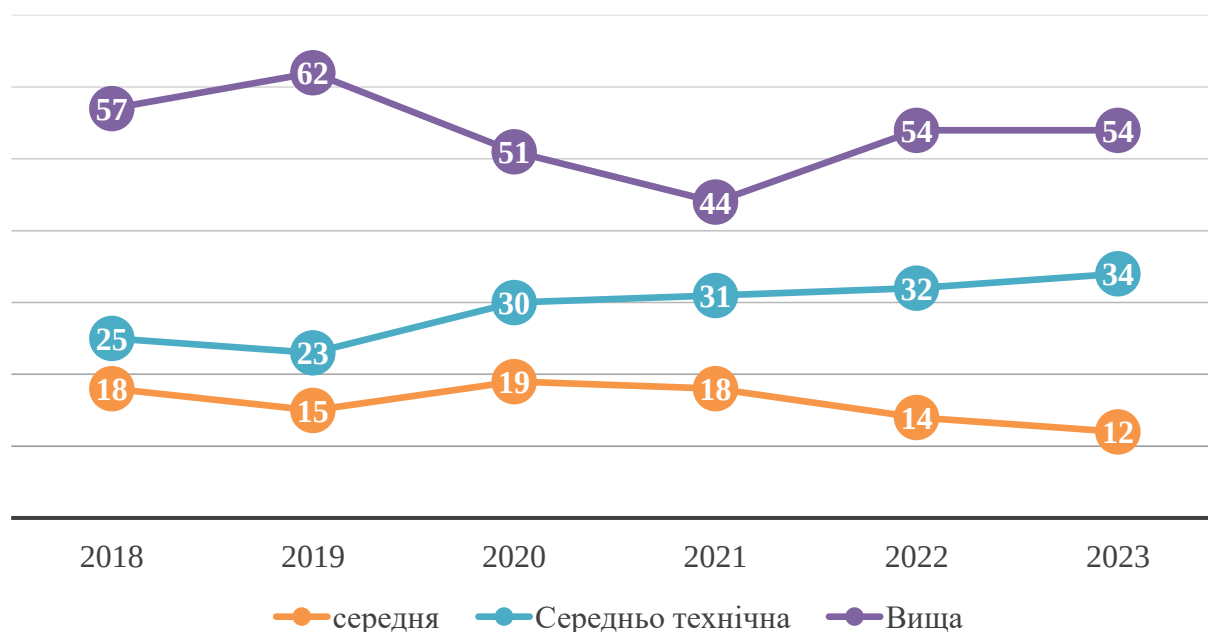


Рисунок 2.6 – Склад персоналу за освітою ДП «Івченко – Прогрес» у період 2018-2023 рр., %

Тобто на підприємстві спостерігається скорочення чисельності працівників, що може впливати на загальну продуктивність. Тенденція до збільшення частки працівників із середньо-технічною освітою вказує на попит на фахівців із технічними навичками, а зменшення частки працівників із середньою освітою відображає підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу. Крім того, коливання частки працівників із вищою освітою вказує на необхідність впровадження додаткових заходів для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.

Зазначені тенденції на підприємстві дозволяють констатувати певні проблеми з кадрами та рекомендувати підприємству посилити кадрову політику, зокрема щодо залучення фахівців із вищою освітою, забезпечити програми підвищення кваліфікації для технічних працівників та впроваджувати заходи для утримання персоналу.

Для детального аналізу кадрової політики важливо розглянути структуру персоналу підприємства, яка визначається кількісним співвідношенням різних категорій і груп працівників. У залежності від функціональних обов'язків, працівники підприємства поділяються на кілька категорій.

Кадри, безпосередньо пов'язані з процесом виробництва продукції, складають промислово-виробничий персонал (ПВП). Це всі працівники основних, допоміжних, підсобних та обслуговуючих цехів, а також співробітники науково-дослідних, конструкторських, технологічних підрозділів і лабораторій. До складу ПВП входять такі основні групи працівників: робочі, керівники, фахівці та службовці. Поділ працівників на ці категорії залежить від їхньої ролі та місця у виробничому процесі.

До непромислового персоналу відносяться працівники медичних та оздоровчих підрозділів, що перебувають на балансі підприємства.

Виробнича програма підприємства визначає необхідну чисельність персоналу, його розподіл за категоріями, а також вказує на потребу в підвищенні кваліфікації та перепідготовці кадрів.

Розглянемо аналіз динаміки промислово-виробничого персоналу (ПВП)

на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес», що є важливим етапом у розумінні ефективності кадрової політики, а також у плануванні ресурсів та розвитку виробничих потужностей. Зміни в чисельності ПВП можуть свідчити про зміну обсягів виробництва, оптимізацію процесів, рівень автоматизації, а також про ефективність підбору та утримання кадрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності персоналу ДП «Івченко–Прогрес», осіб

Категорія зайнятих	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022р. до (%)	
						2018	2021
Промислово-виробничий персонал	1412	1422	1311	1287	1255	88,9	97,5
З них виробничих робочих	901	911	859	842	814	90,3	96,7
допоміжних робітників	511	511	452	445	441	86,3	99,1
Керівники, фахівці та службовці	1513	1492	1516	1465	1469	97,1	100,3
Всього	2925	2914	2827	2752	2724	93,1	99,0

Аналіз динаміки чисельності персоналу ДП «Івченко–Прогрес» показує наступні ключові тенденції. Загальна чисельність персоналу підприємства зменшилася з 2925 осіб у 2018 році до 2724 осіб у 2022 році, що становить 93,1% від рівня 2018 року. Це свідчить про тенденцію до зниження чисельності працівників через оптимізацію процесів, автоматизацію та скорочення зайвих адміністративних витрат.

Протягом аналізованого періоду чисельність промислово-виробничого персоналу також зменшилася з 1412 осіб у 2018 році до 1255 осіб у 2022 році,

що становить 88,9% від рівня 2018 року. Чисельність виробничих робітників зменшилася з 901 осіб у 2018 році до 814 осіб у 2022 році, що становить 90,3% від рівня 2018 року. Чисельність допоміжних робітників за цей період залишалася досить стабільною, з невеликим зниженням з 511 осіб у 2018 році до 441 осіб у 2022 році, що становить 86,3% від рівня 2018 року. Цей сегмент персоналу, зазнав скорочення через оптимізацію виробничих та допоміжних процесів. Чисельність керівників, фахівців і службовців незначно зменшилася, з 1513 осіб у 2018 році до 1469 осіб у 2022 році, що становить 97,1% від рівня 2018 року. Цей показник свідчить про певну стабільність в управлінських та технічних кадрах підприємства.

Аналіз структури персоналу, зокрема промислово-виробничого персоналу (ПВП) та керівників, фахівців і службовців на підприємстві (рис. 2.7), має важливе значення для ефективного управління кадровими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

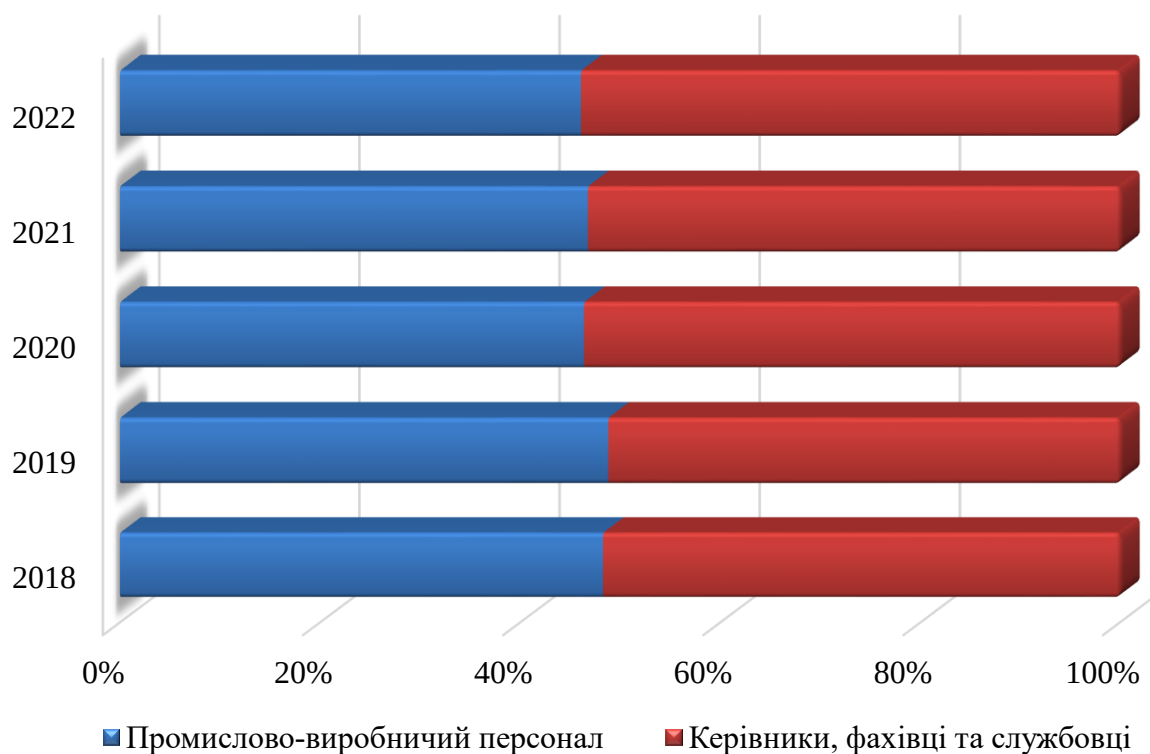


Рисунок 2.7 – Структура персоналу за 2018-2022 рр. на ДП «Івченко–Прогрес», %

Незважаючи на загальне зниження чисельності персоналу, коефіцієнт відхилення для 2022 року до 2018 року складає 93,1%, що вказує на невелике скорочення. У порівнянні з 2021 роком, зменшення становить лише 1,0%, що свідчить про стабільність кадрової ситуації в останні роки. Отже, зменшення чисельності персоналу, зокрема у виробничих та допоміжних категоріях, свідчить про автоматизацію та оптимізацію ресурсів на підприємстві, що може бути частиною стратегії підвищення ефективності та зменшення витрат.

За 2018-2022 рр. структура персоналу підприємства не зазнала суттєвих змін, що свідчить про стабільність організаційної структури та кадрової політики. Співвідношення між двома основними групами персоналу – промислово-виробничим та управлінським персоналом – залишалось практично рівним, близько 47% до 53%. Це відображає специфіку діяльності підприємства, де значна частина кадрів займається як науково-конструкторськими, так і виробничими функціями.

Таке співвідношення підкреслює важливість балансу між технічним і виробничим аспектами діяльності підприємства, що дозволяє йому ефективно поєднувати інноваційний процес і виробництво, забезпечуючи високий рівень наукових розробок і конструкторських робіт при підтримці стабільного виробничого процесу.

Розглянемо розподіл персоналу ДП «Івченко–Прогрес» за освітньо-науковим рівнем у таблиці 2.7.

Аналіз динаміки розподілу персоналу за освітньо-науковим рівнем на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес» за 2018-2022 роки свідчить, що кількість докторів наук на підприємстві залишалася стабільною протягом аналізованого періоду, з незначним збільшенням з 3 осіб у 2018 році до 6 осіб у 2022 році. Це свідчить про поступове збільшення висококваліфікованих спеціалістів на рівні докторів наук, що важливо для розвитку наукової діяльності підприємства.

Кількість кандидатів наук (доктор філософії) залишалася постійною на рівні 14 осіб, що вказує на стабільність рівня наукового персоналу підприємства. Ця категорія персоналу відіграє важливу роль у розвитку нових технологій і

продуктів, забезпечуючи інноваційний потенціал.

Таблиця 2.7 – Динаміка розподілу персоналу за освітньо-науковим рівнем на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес», осіб

Категорія зайнятих	2018	2019	2020	2021	2022
Доктор наук	3	3	5	6	6
Доктор філософії (Кандидатів наук)	15	15	14	14	14
Вища (магістри, спеціалісти)	1520	1498	1472	1443	1387
Бакалаври (молодші бакалаври, молодші спеціалісти)	471	485	502	501	488
Інші рівні освіти	883	886	824	765	827

Найбільшу частку в складі персоналу займають працівники з вищою освітою. Однак їх кількість знизилася з 1520 осіб у 2018 році до 1387 осіб у 2022 році. Це свідчить про зміну в стратегії підприємства в напрямку оптимізації чисельності та ефективності персоналу. Чисельність працівників з бакалаврським рівнем освіти залишалася відносно стабільною, з незначними коливаннями в межах 471-502 осіб. Кількість працівників з іншими рівнями освіти (неповна вища, середня спеціальна тощо) знизилася з 883 осіб у 2018 році до 827 осіб у 2022 році, що підтверджує загальну тенденцію до підвищення вимог до кваліфікації працівників.

Наочно розподіл персоналу за рівнями освіти на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес» представлено на рисунку 2.8.

Загалом, структура персоналу за освітньо-науковим рівнем демонструє стабільність наукового потенціалу, однак спостерігається поступове скорочення чисельності працівників з вищою освітою та інших рівнів освіти. Це може свідчити про оптимізацію підприємства, збереження важливості науково-освітнього рівня кадрів і віддачу переваги молодшим фахівцям та бакалаврам,

що відповідає вимогам сучасного виробничого процесу.

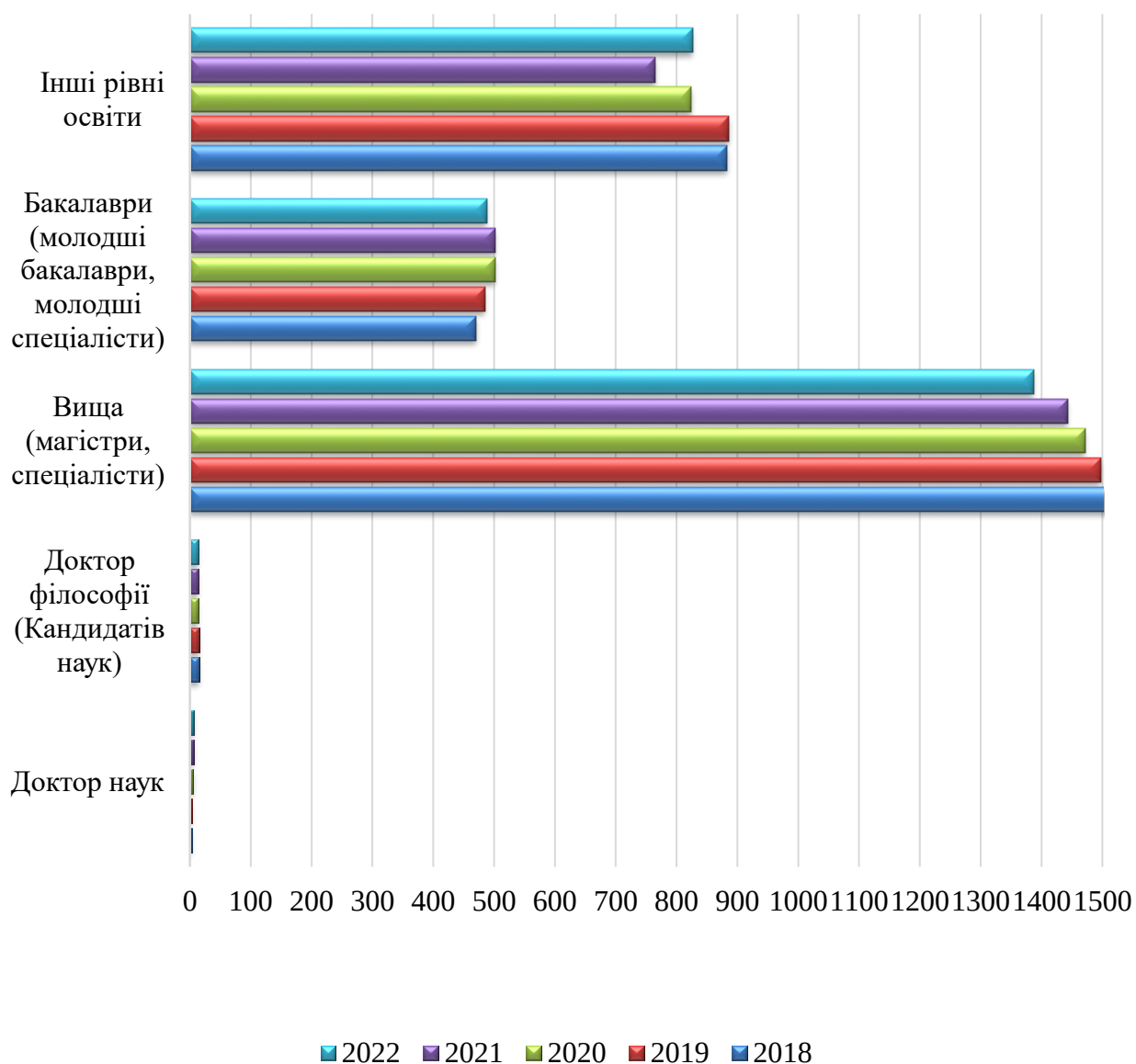


Рисунок 2.8 – Динаміка розподілу персоналу за рівнем освіти за 2018-2022 роки, осіб

Одна з важливих тенденцій в якісній структурі персоналу підприємства, це збільшення частки працівників, які мають вищу освіту, що свідчить про постійне зростання кількості працівників, що підвищують свій професійний рівень шляхом здобування другої вищої освіти.

2.3 Стан умов щодо управління інноваційною активністю та розвитком персоналу підприємства

У сучасних умовах бурхливого розвитку новітніх технологій, забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами стає однією з основних умов його стабільного функціонування та розвитку. Кадрове планування набуває надзвичайної важливості, оскільки воно дозволяє не тільки ефективно розподіляти ресурси, а й забезпечити відповідність вимогам ринку праці та технологічним новаціям.

Кадрове планування допомагає підприємству визначити свої стратегії у галузі управління людськими ресурсами, оптимізувати чисельність персоналу, формувати кваліфікаційні вимоги до майбутніх працівників і забезпечити необхідний рівень професіоналізму. Це дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного працівника, підвищувати його продуктивність і, в кінцевому рахунку, досягати стратегічних цілей підприємства.

У ДП «Івченко–Прогрес» планування чисельності та структури персоналу базується на стратегічному плані, що відображає важливість вдосконалення організаційної роботи з персоналом. Такий підхід дозволяє створити комплексну систему управління персоналом, орієнтуючись на використання сучасних технологій, для більш ефективного управління ресурсами.

Важливими аспектами стратегічного плану є розвиток системи комплектування, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Це забезпечує підтримку високого рівня професіоналізму серед працівників підприємства та покращення професійно-кваліфікаційної структури. Крім того, увага приділяється поліпшенню умов праці та побуту, що є важливим для підвищення рівня творчої ініціативи працівників та загального благополуччя колективу.

Розробка стратегічного плану з урахуванням кадрової політики дозволяє підприємству досягати високих результатів у сфері управління персоналом, що

є критично важливим для його стабільного розвитку та успіху в умовах швидко змінюваного ринку праці та технологічних інновацій.

Одним з основних напрямів кадрової політики підприємства є створення ефективної системи управління персоналом, яка орієнтована на забезпечення високої продуктивності праці та стимулювання інноваційної активності серед працівників. У рамках цієї стратегії, важливу роль відіграє мотивація персоналу до постійного розвитку та вдосконалення своїх професійних навичок, що сприяє не лише підвищенню ефективності роботи, але й забезпеченню сталого прогресу підприємства. Відповідні принципи та методи реалізації цієї політики закладені в положеннях Колективного договору, який визначає механізми, що сприяють формуванню сприятливих умов для професійного розвитку і стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

У ДП «Івченко–Прогрес» при укладенні трудових договорів із працівниками, вирішенні індивідуальних і колективних трудових спорів керуються Галузевою угодою та Колективним договором. Всі договори та угоди (у тому числі при зміні власника), укладені колективно або індивідуально (у тому числі при наймі на роботу), вважаються недійсними, якщо вони погіршують становище працівників у порівнянні з законодавством України, Галузевою угодою та діючим Колективним договором.

Для забезпечення стабільного розвитку підприємства на ДП «Івченко–Прогрес»:

- створюються умови для забезпечення стабільного та ефективного процесу виробництва на підприємстві, а також обов'язкового виконання договорів із Замовниками;
- здійснюються заходи щодо нарощування обсягів виробництва, відповідно до плану соціально-економічного розвитку і фінансового плану;
- здійснюються заходи щодо забезпечення продуктивної зайнятості працівників підприємства шляхом укладення договорів із Замовниками по виконанню науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих і інших видів робіт (послуг);

- порядок оформлення й подачі заявок на винахід здійснюється відповідно до Положення «Про порядок оформлення й подачі заявок на винаходи й корисні моделі, створені на ДП «Івченко–Прогрес»;

- усі майнові права інтелектуальної власності, створені працівниками у зв'язку з виконанням трудового договору, належать ДП «Івченко–Прогрес» і не можуть бути оформлені на фізичних осіб;

- тощо.

У частині забезпечення ефективної кадрової політики, зокрема стимулювання інноваційної активності та розвитку персоналу на підприємстві:

- підтримується дисципліна праці й правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства;

- здійснюються заходи щодо усунення передумов для виникнення колективних трудових суперечок (конфліктів), а у випадках їх виникнення реалізується прагнення до знаходження розумних компромісів у встановленому законодавством порядку без зупинки виробництва;

- сприяють підвищенню продуктивності праці за рахунок удосконалення організації, нормування й оплати праці;

- здійснюють заходи по зменшенню плинності кадрів на підприємстві, забезпечують гідний рівень заробітної плати та зростання добробуту працівників підприємства;

- проводять атестацію працівників раз на п'ять років;

- проводять роботу з підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів відповідно до перспектив розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства за умови стабільного фінансового стану підприємства;

- включають до валових витрат звітного періоду витрати на професійну підготовку або перепідготовку за профілем у розмірі до 2 % фонду оплати праці звітного періоду відповідно до норм чинного законодавства;

- виявляють найбільш перспективних молодих працівників, сприяють професійному росту та підвищенню їхньої кваліфікації, з подальшим залученням їх до резерву керівного складу підприємства;

- підводять підсумки виробничої діяльності трудових колективів цехів і відділів відповідно до Положення «Про підведення підсумків виробничої діяльності підрозділів підприємства», що діють на підприємстві;

- встановлюють для індивідуального заохочення передовиків виробництва заохочувальні заходи: занесення до Книги Пошани підприємства, на Дошку Пошани підприємства (підрозділу), нагородження Почесною Грамотою підприємства, оголошення подяки, присвоєння звання «Ветеран праці підприємства» відповідно до діючих Положень «Про Книгу та Дошку Пошани підприємства», «Про Почесну грамоту підприємства», «Про звання «Ветеран праці підприємства» із врученням грошової винагороди в розмірах, обумовлених наказом по підприємству;

- встановлюють для працівників інших підприємств, що співпрацюють з підприємством та надають конкретну дієву допомогу, заходи заохочення: нагородження Почесною Грамотою підприємства та оголошення подяки з виплатою винагороди у розмірах, встановлених на підприємстві;

- оплату праці працівників підприємства здійснюють відповідно до норм чинного законодавства України та Галузевої Угоди на підставі тарифної системи, що включає в себе тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів;

- забезпечують на підприємстві гласність внутрішніх положень про оплату праці, у тому числі про преміювання, доплати, надбавки, інші заохочувальні виплати. Усі Положення й Порядки, що стосуються організації й оплати праці, є Додатками до Положення «Про організацію та оплату праці»;

- формують, розподіляють і використовують фонд оплати праці у відповідності до діючого на підприємстві Положення «Про організацію та оплату праці», затвердженим за погодженням із Профспілковим комітетом;

- застосовують структуру заробітної плати на підприємстві, що складається з основної заробітної плати, яка залежить від рівня кваліфікації працівника й відпрацьованого часу, а також додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, що залежать від результатів роботи

працівника й результатів господарської діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства України (рис. 2.9);

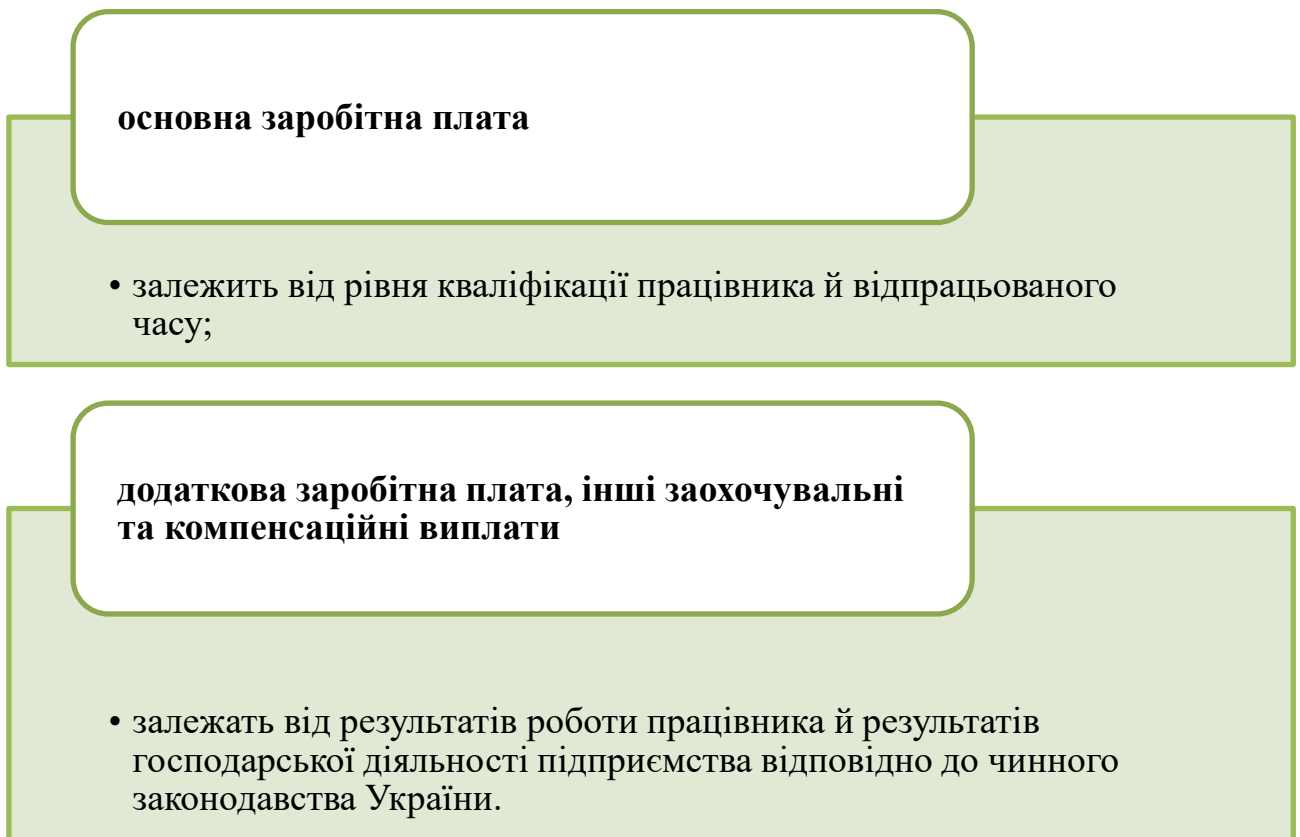


Рисунок 2.9 – Структура заробітної плати на ДП «Івченко–Прогрес»

– відповідно до законодавства самостійно розробляють форми й системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат із дотриманням норм і гарантій, передбачених Галузевою Угодою. Оплата праці директора підприємства здійснюється відповідно до умов контракту та норм чинного законодавства України;

– зміни форм, систем оплати праці, тарифних ставок і схем посадових окладів, вводять в дію наказом по підприємству, погодженим із Профспілковим комітетом. Преміювання працівників, встановлення надбавок, доплат, інших

видів заохочення та винагород також проводять за погодженням із Профспілковим комітетом;

- встановлюють мінімальну тарифну ставку робітника першого розряду четвертої сітки у розмірі 110 відсотків до прожиткового мінімуму для працездатної особи в Україні;

- встановлюють мінімальний посадовий оклад техніка без категорії не нижче рівня місячної тарифної ставки робітника третього розряду четвертої сітки;

- встановлюють тарифні ставки та тарифні сітки робітників та тарифні ставки водіїв згідно з Додатком № 2 до розділу 5 Колдоговору. При встановленні тарифних ставок робітників за різними розрядами враховувати мінімальні міжкваліфікаційні співвідношення згідно з Додатком № 1 до Галузевої Угоди. При встановленні тарифних ставок водіям враховувати довідкові коефіцієнти співвідношень робітників автомобільного транспорту Галузевої Угоди до прожиткового мінімуму для працездатної особи в Україні;

- встановлюють мінімальні коефіцієнти міжпосадових співвідношень місячних посадових окладів керівників, професіоналів і фахівців підприємства до посадового окладу техніка без категорії згідно з Додатком № 3 до розділу 5 Колдоговору. При встановленні мінімальних коефіцієнтів міжпосадових співвідношень враховувати коефіцієнти згідно з Додатками №№ 2 і 3 до Галузевої Угоди;

- встановлюють мінімальні коефіцієнти співвідношень місячних посадових окладів працівників загальних (наскрізних) професій та робітників, зайнятих на вантажно-розвантажувальних роботах до тарифної ставки робітника першого розряду четвертої сітки згідно з Додатком № 4 до розділу 5 Колдоговору. При встановленні мінімальних коефіцієнтів міжпосадових співвідношень враховувати коефіцієнти згідно з Додатками №№ 5 і 6 до Галузевої угоди;

- у разі необхідності, за погодженням із Профспілковим комітетом, застосовують для окремих висококваліфікованих робітників місячні оклади замість тарифних ставок;

- за наявності фінансової можливості підприємства, забезпечують щорічне підвищення середньомісячної заробітної плати не менш ніж на 5 відсотків вище за рівень офіційної інфляції, а також зростання середньої заробітної плати відповідно до темпів зростання продуктивності праці;

- одночасно з введенням нових тарифних ставок і посадових окладів на підприємстві здійснюють заходи щодо упорядкування систем матеріального заохочення тощо;

- працівникам, попередженим про наступне звільнення відповідно до п. 1 ст. 40 КЗпП України, у разі перегляду на підприємстві форм, систем, розмірів оплати праці підвищують тарифні ставки (посадові оклади) у порядку, встановленому на підприємстві;

- у випадку підвищення окладів і тарифних ставок усім працівникам підприємства здійснюють коригування середньої заробітної плати на коефіцієнт підвищення окладів і тарифних ставок з урахуванням фінансових можливостей підприємства й відповідно до діючого Положення «Про порядок обчислення середньої заробітної плати на підприємстві». Залежно від фінансових можливостей підприємства, коефіцієнт коригування середньої заробітної плати може бути зменшений, про що вказується в наказі по підприємству при погодженні із Профспілковим комітетом підприємства;

- за наявності фінансової можливості, забезпечують долю тарифних ставок (посадових окладів) у середній заробітній платі працівників до 70 відсотків, але не менш ніж рівень, досягнутий на 1 січня попереднього року; а також долю заробітної плати в собівартості продукції – понад 30 %;

- встановлюють розміри доплат і надбавок до тарифних ставок, посадових окладів згідно з додатком № 7 до Галузевої Угоди (табл. 2.8, рис. 2.10):

Таблиця 2.8 – Види та розміри доплат до тарифних ставок, посадових окладів ДП «Івченко–Прогрес»

Види доплат до тарифних ставок, посадових окладів	Розміри та/або підстави виконання доплат
1	2
За суміщення професій (посад)	відповідно до діючого Положення «Про організацію та оплату праці».
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт професій (посад)	відповідно до діючого Положення «Про організацію та оплату праці».
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	відповідно до діючого Порядку «Оплати при виконанні обов'язків тимчасово відсутнього працівника».
За роботу у важких та шкідливих (особливо важких та особливо шкідливих) умовах праці працівникам підприємства	відповідно до Переліку робіт, професій робітників і розмірів доплат за шкідливі умови праці (Додаток № 5 до Розділу 5 Колективного договору).
За роботу в нічний час із 22-00 до 6-00	до 40 % годинної тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в цей час, але не менше ніж 35 %.
За наставництво	до 20 % тарифної ставки (посадового окладу).
На період освоєння нових норм трудових витрат	підвищення відрядних розцінок до 20 %, підвищення тарифних ставок до 10 відсотків.
За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи).	При чисельності бригади від 5 до 10 працівників – 15 % тарифної ставки вищого розряду, присвоєного працівнику бригади; при чисельності бригади понад 10 працівників – 25 % тарифної ставки вищого розряду, присвоєного працівнику бригади; при чисельності бригади понад 25 працівників – 35 % тарифної ставки вищого розряду, присвоєного працівнику бригади. Ланковим (при чисельності ланки більше 5-ти працівників) встановлюється доплата в розмірі до 50 % відповідної доплати бригадиру.
До тарифних ставок працівникам, що одержали право на роботу з особистим клеймом, і «Бригадам якості»	відповідно до діючого Положення «Про вручення працівникам особистих клейм або про присвоєння звання «Бригада якості».

Продовження табл. 2.8

1	2
За роботу з ненормованим робочим днем водіям автотранспортних засобів	до 25 % тарифної ставки (окладу) за відпрацьований час.
За знання і застосування іноземної мови, якщо працівник використовує іноземну мову безпосередньо за профілем його роботи	10 % тарифної ставки (окладу).
За науковий ступінь, якщо він збігається по профілю з характером виконуваної роботи:	доктора наук – 20 % посадового окладу; доктора філософії (кандидата наук) – 15 % посадового окладу.
За вчене звання:	старшого наукового співробітника – 25 % посадового окладу; професора – 33 % посадового окладу
При роз'їзному характері робіт	відповідно до «Порядку оплати при роз'їзному характері робіт».
За почесне або спортивне звання, при наявності фінансової можливості,	20 % посадового окладу, за умови, що діяльність працівника за профілем збігається з почесним або спортивним званням.
За нагородження галузевою відзнакою – знаком “Почесний авіабудівник України”	20 % посадового окладу.
За підготовку кадрів	згідно з наказами по підприємству.
Доплата прибиральникам, що використовують у своїй роботі дезінфікуючі засоби	у розмірі 10 % місячного посадового окладу.

– виплачують, за наявності фінансових можливостей, винагороду за вислугу років згідно з «Примірним положенням про умови виплати винагороди (відсоткової надбавки) за вислугу років працівникам підприємств і організацій авіаційної промисловості України» (додаток № 9 до Галузевої угоди) й чинним Положенням «Про умови виплати винагороди (відсоткової надбавки) за вислугу років працівникам ДП «Івченко–Прогрес»;

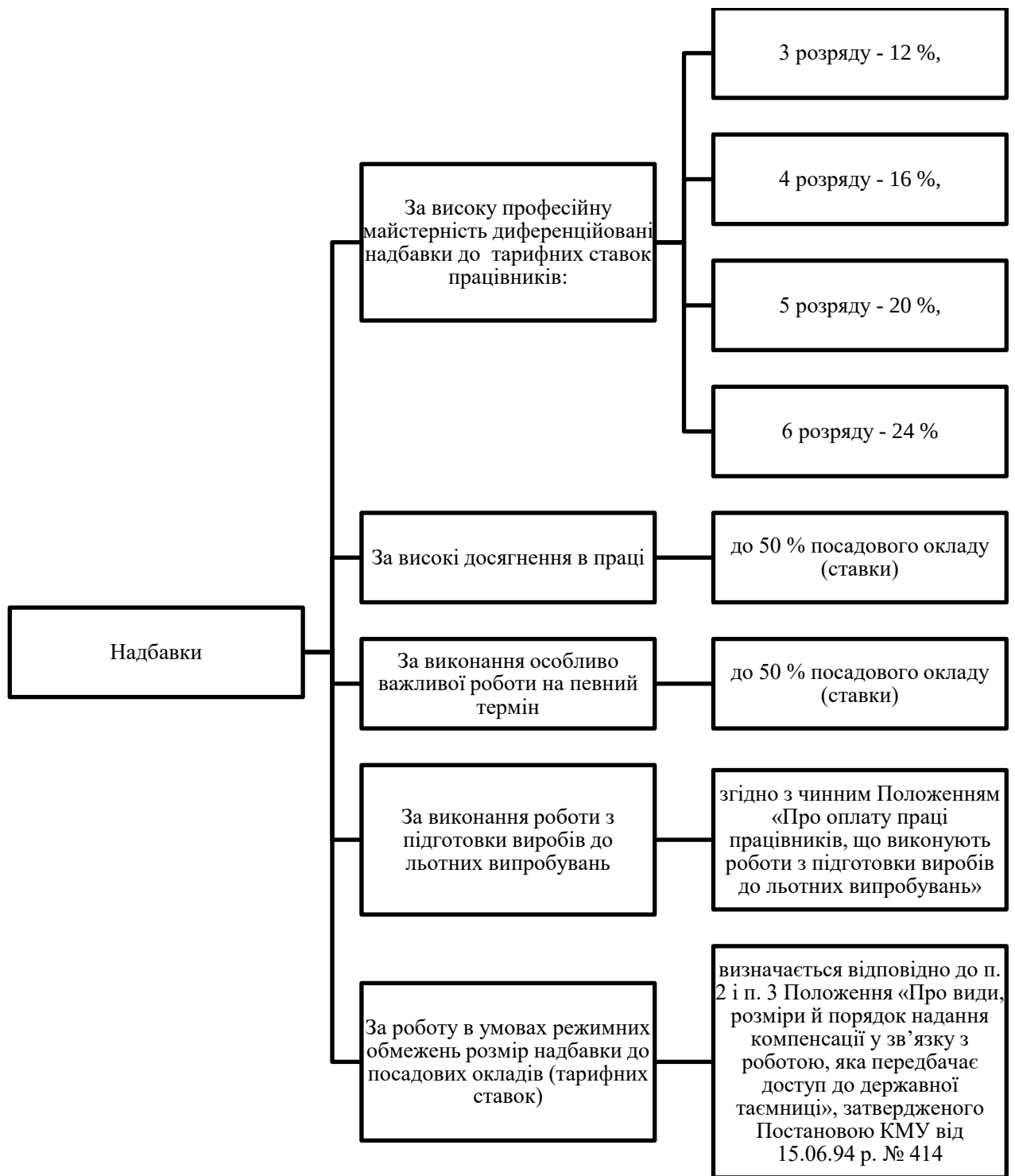


Рисунок 2.10 – Види та розміри надбавок до тарифних ставок, посадових окладів ДП «Івченко–Прогрес»

– відповідно до Закону України «Про індексацію грошових доходів населення» і Додатку до «Порядку проведення індексації грошових доходів населення», затвердженою Постановою КМ України від 17.07.2003 р. № 1078,

вчасно робити індексацію заробітної плати у зв'язку з ростом індексу споживчих цін;



Рисунок 2.11 – Додаткове преміювання директора підприємства, працівників підприємства й членів Профспілкового комітету ДП «Івченко–Прогрес»

– виплату заробітної плати працівникам за час відпустки здійснювати не пізніше ніж за три дні до її початку (крім працівників, які за заявою, у зв'язку з певними обставинами, переносять терміни виплати заробітної плати);

– при узгодженні з замовником цін на продукцію (роботи, послуги) у розрахунок ціни брати розмір середньої заробітної плати, досягнутий на підприємстві, з урахуванням ризиків інфляції.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності підприємства ДП «Івченко–Прогрес» за 2018-2023 роки. Визначено, що коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 1,51 вказує про задовільний рівень ліквідності підприємства, що дозволяє йому виконувати поточні зобов'язання. Абсолютна ліквідність (18,6) вказує на достатній рівень платоспроможності підприємства в короткостроковому періоді, забезпечуючи здатність покривати свої термінові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової залежності на рівні 2,26 вказує на високу частку позикових коштів у структурі капіталу, що свідчить про певний рівень фінансової уразливості підприємства та потребу в управлінні борговими зобов'язаннями. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (1,26) демонструє, що позикові кошти складають деяку частину в структурі фінансування підприємства, проте власний капітал переважає, що є позитивним фактором для фінансової стійкості. Рентабельність продукції на рівні 13,32% свідчить про ефективність діяльності підприємства, оскільки воно здатне генерувати стабільний прибуток від своєї основної діяльності, що є позитивним знаком для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Чисельність персоналу підприємства за період 2018-2023 років знизилася на 10,4%, що свідчить про тенденцію до оптимізації чисельності працівників. Однак, це не призвело до суттєвого зниження ефективності діяльності, що вказує на ефективне управління ресурсами. Структура вікового складу персоналу показує, що підприємство активно зберігає та залучає молодих працівників. Водночас зменшення частки працівників віком від 40 до 54 років і збільшення частки працівників старшого віку (55-65 років) вказує на потребу у заходах, спрямованих на збереження досвідчених кадрів та передачу знань молодшим. Більшість персоналу підприємства мають вищу та середньо-технічну освіту. Однак, спостерігається тенденція до зменшення частки працівників з вищою освітою, що потребує уваги щодо подальшого підвищення кваліфікації працівників і підтримки науково-технічного потенціалу. Збільшення частки

бакалаврів і молодших спеціалістів може свідчити про спрощення деяких виробничих процесів або застосування нових технологій, що потребує адаптації персоналу. Підприємство має стабільну кількість працівників з науковими ступенями (доктори наук, кандидати наук), що свідчить про високий рівень кваліфікації в області наукових і дослідницьких робіт. Це є ключовим фактором для підтримки інноваційної діяльності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається певний перерозподіл персоналу, зокрема серед керівників і фахівців. Водночас, питома вага робітників у виробничих підрозділах залишалася високою, що демонструє сталість у виробничій діяльності підприємства.

У загальному, підприємство здатне адаптуватися до змін на ринку праці та підтримувати високий рівень кваліфікації своїх працівників, хоча є потреба у подальшій оптимізації кадрової політики, зокрема щодо освіти та вікового складу.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком персоналу на підприємстві

Відомо, що розвиток персоналу є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки від кваліфікації та мотивації співробітників залежить ефективність роботи підприємства. Тому удосконалення управління розвитком персоналу є ключовим фактором підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети рекомендується на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес» впровадити такі заходи:

- аналіз поточної системи управління персоналом – оцінка існуючих практик, виявлення сильних та слабких сторін, а також визначення потреб у навчанні та розвитку співробітників;

- розробка стратегії розвитку персоналу – створення довгострокового плану, який враховує цілі підприємства, специфіку діяльності та індивідуальні потреби працівників;

- впровадження сучасних методів навчання – використання онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та інших форм навчання для підвищення кваліфікації персоналу;

- оцінка ефективності навчання – регулярний моніторинг результатів навчальних програм та їх впливу на продуктивність працівників;

- мотивація та стимулювання – розробка системи заохочень, яка сприяє підвищенню зацікавленості працівників у власному розвитку та досягненні цілей підприємства;

- кар'єрне планування – створення умов для професійного зростання та розвитку кар'єри співробітників всередині організації;

– впровадження інноваційних технологій – використання сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів управління персоналом та підвищення їх ефективності.

Дослідження існуючої практики управління розвитком персоналу дозволило виділити та рекомендувати для впровадження наступні напрями розвитку персоналу [69]:

– професійне навчання та підвищення кваліфікації, що передбачає регулярне проведення тренінгів, семінарів та курсів для оновлення знань і навичок співробітників відповідно до сучасних вимог ринку;

– наставництво та коучинг, що ґрунтується на запровадженні програм наставництва, де досвідчені працівники передають свій досвід молодшим колегам, сприяючи швидшій адаптації та професійному зростанню;

– ротацію посад, яка передбачає практику тимчасового переведення співробітників на різні посади або в інші відділи для розширення їхнього професійного досвіду та розвитку гнучкості;

– самоосвіту та дистанційне навчання, які передбачають заохочення працівників до самостійного навчання через доступ до онлайн-курсів, вебінарів та інших ресурсів, що дозволяє підвищувати кваліфікацію у зручний для них час;

– оцінку та зворотний зв'язок щодо регулярного проведення оцінювання результатів роботи співробітників з наданням конструктивного зворотного зв'язку для визначення сильних сторін та областей, що потребують розвитку;

– планування кар'єри, яке полягає у розробці індивідуальних планів розвитку для співробітників, що враховують їхні професійні цілі та можливості зростання всередині компанії;

– управління талантами, яке ґрунтується на виявленні та підтримці високопотенційних співробітників через спеціальні програми розвитку та мотивації, що сприяє утриманню цінних кадрів.

Серед всіх визначених напрямків розвитку персоналу доцільно сконцентрувати увагу для підприємства ДП «Івченко–Прогрес» на систематичне підвищення кваліфікації, зокрема щодо підвищення кваліфікації у світі праці 4.0,

переосмислення розвитку лідерства, нових форм навчання для динамічних компаній тощо.

Підвищення кваліфікації повинно дозволити людям грамотно справлятися зі змінами та нововведеннями сьогодення, оскільки спрямоване на збереження працездатності через відкриття нових можливостей для розвитку особистості.

Бажання брати участь у подальшому навчанні співвідноситься з рівнем освіти, який особа здобула раніше, і роботою, яку вона виконує. Як правило низькокваліфіковані та старші працівники особливо уникають подальшого навчання. Тому важливе поточне завдання підвищення кваліфікації полягає в тому, щоб стимулювати мотивацію до подальшого навчання в усіх вікових групах і залучити до подальшого навчання тих, хто раніше утримувався від подальшого навчання.

Зокрема, вимоги цифровізації, створення мереж і використання штучного інтелекту в усіх сферах створення вартості мають бути відображені в подальшому навчанні. Цифровізація змушує тих, хто відповідає за подальше навчання, переосмислити цілі, зміст і методи подальшого навчання. Поступово буде зростати подальше навчання «поряд із роботою» та «всередині роботи», змішане навчання, дистанційне та цифрове навчання. Тиск на навчання впродовж життя зростає, оскільки зміни у вимогах можна засвоїти лише за допомогою систематичного та своєчасного подальшого навчання.

Сучасний світ роботи 4.0 спирається на неоднорідність, індивідуальність і ситуаційну справедливість. Довгострокові трудові відносини можна підтримувати лише в тому випадку, якщо працівники бажають навчатися протягом усього життя та здатні впоратися з вимогами, що швидко змінюються, професійно шляхом подальшого навчання. Якщо ця особиста гнучкість не досягнута, трудові відносини будуть розмиватися, відбуватимуться швидкі зміни в зайнятості (швидко змінна зайнятість) і, зрештою, безробіття.

Під час подальшого навчання у світі роботи 4.0 слід звернути увагу на такі аспекти:

- прийняття рішень на основі дискурсу, командно-орієнтоване виконання

роботи та децентралізована відповідальність за кількість, якість, час і витрати на створення вартості мають бути передані більш інтенсивно;

- слід наполегливо заохочувати довірливу співпрацю, відкритість до ідей членів команди та навчальну роботу як особливу форму спільного обміну знаннями, навичками та досвідом;

- колегіальні поради та поради щодо систематичного розвитку від професійних тренерів повинні сприяти незалежності;

- менеджери повинні навчитися та практикувати більшу зосередженість лідерства на підтримці та представленні інтересів команди всередині та ззовні;

- інновації необхідно розвивати швидко, а творче ноу-хау стає все більш важливим.

Завдання менеджерів мають поділятися на «структурне лідерство» з одного боку та «персональне лідерство» з іншого. У світі майбутнього фокус лідерства зміщується до структурного лідерства. Алгоритми робочих систем встановлюють стандарти для повторюваної роботи, що визначається як «цифрове лідерство», і контрольні втручання з боку менеджерів непотрібні. Структурне керівництво через системи бере під контроль оперативну роботу. Алгоритмізація слідує тенденції заміни людського інтелекту штучним інтелектом скрізь, де можна запрограмувати роботу.

Менеджери зобов'язані діяти як «фасилітатори» для забезпечення того, щоб умови праці були стерпними, щоб були визначені необхідні потреби в подальшому навчанні та щоб необхідне подальше навчання було проведено. Менеджери середньої ланки мають завдання забезпечити подальшу підготовку експертів у відповідних функціональних сферах і забезпечити розуміння взаємозв'язків створення комплексної вартості. Лідерство майбутнього все більше ставатиме лідерством «із зав'язаними очима». Автономних, добре підготовлених спеціалістів мають очолювати менеджери, які не можуть оцінити їхню роботу. Побудова довіри до системи, особистих стійких стосунків, лояльності та командного духу є головними завданнями розвитку лідерства на всіх рівнях.

Оскільки межі організацій значною мірою виходять за межі хмарних відносин, мереж і співпраці (розрив кордонів), а спільне робоче місце замінюється мережевим співробітництвом (плавна зайнятість), лідерство на відстані стає все більш важливим. Фізична, психологічна та інтелектуальна дистанція має бути розроблена конструктивно. Професійне поводження з дистанцією повинно бути інтегровано в навчання менеджменту.

Постійне вдосконалення, дизайн-мислення, Scrum, Six Sigma, Kanban, бізнес-модель, моделювання поведінки, самонавчання та самоконтрольовані групи, команди вирішення проблем, спільноти практиків і повторне відкриття техніки креативності називають нові форми контролю організацій і навчання в організаціях тощо (рис. 3.1).

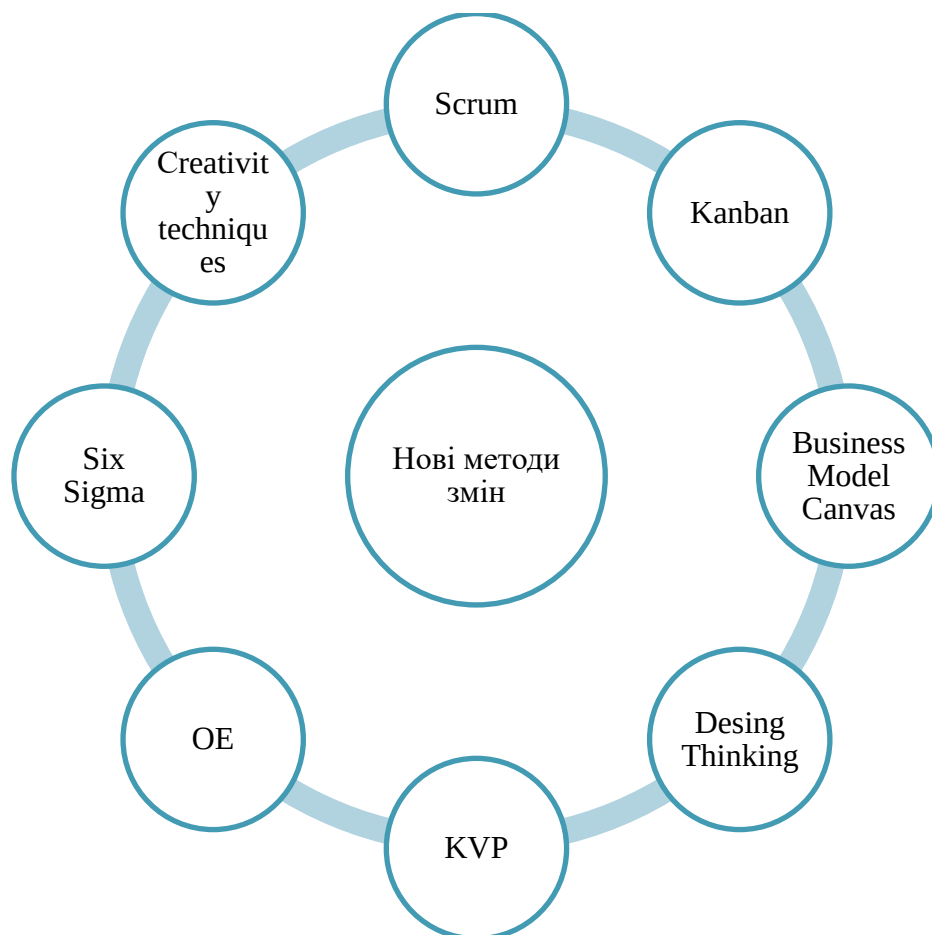


Рисунок 3.1 – Нові форми управління розвитком персоналу рекомендовані для застосування на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес»

Усі нові форми співпраці спрямовані на те, щоб справлятися зі зростаючою складністю, динамікою та невизначеністю.

Розвиток персоналу має завдання генерувати та підтримувати психічну готовність та інтелектуальну здатність до необхідних змін. Покращена здатність робить можливою більш інтенсивну участь персоналу, стає можливим більше задоволення від роботи з одночасним підвищенням продуктивності.

3.2 Підходи до покращення управління інноваційною активністю персоналу на підприємстві

Знання рівня інноваційної активності підприємства та його конкурентів у ДП «Івченко–Прогрес» є необхідною умовою у роботі керівника, менеджерів різних рівнів та консультантів. Необхідно у зв'язку з цим розробити такий підхід до оцінки інноваційної активності персоналу на ДП «Івченко–Прогрес», який би здійснювався експертною групою в режимі експрес-аналізу.

Відомо, що сприйняття інноваційної діяльності персоналом може супроводжуватися певними труднощами, які впливають на ефективність впровадження нововведень на підприємстві. Основні чинники, що ускладнюють сприйняття інновацій і прояв інноваційної активності у ДП «Івченко–Прогрес» включають [4; 58]:

- опір змінам – працівники відчують дискомфорт перед невідомим, побоюючись втрати стабільності або необхідності адаптації до нових умов праці;
- недостатня мотивація – відсутність чітких стимулів або винагород за участь в інноваційних процесах знижує зацікавленість персоналу у впровадженні нововведень;
- брак компетенцій – недостатній рівень знань та навичок у сфері інноваційної діяльності призводить до невпевненості працівників у своїх можливостях та небажання брати участь у змінах;
- невизначеність результатів – непередбачуваність наслідків впровадження інновацій викликає сумніви щодо доцільності таких змін;

– культурні бар'єри – корпоративна культура, яка не підтримує інноваційність та креативність, стримує ініціативу працівників тощо.

Подолати сили опору нововведенням та інноваційній діяльності допомагають такі чинники, як: 1) сприйняття; 2) спілкування; 3) визначення ролі у відносинах; 4) визначення рамок особистої компетенції; 5) емоції; 6) вплив на поведінку оточуючих; 7) влада; 8) свідоме маніпулювання; 9) співробітництво; 10) творча робота; 11) мотивація. З цього ряду чинників, з погляду прояву та характеристики інноваційної активності персоналу у ДП «Івченко–Прогрес», викликають найбільший інтерес такі: сприйняття (чутливість), спілкування та компетентність.

Для подолання цих труднощів рекомендується у ДП «Івченко–Прогрес»:

- підвищувати обізнаність – проводити тренінги та семінари для ознайомлення персоналу з перевагами та методами інноваційної діяльності;
- забезпечувати підтримку керівництва – активна участь та заохочення з боку керівництва сприяють формуванню позитивного ставлення до інновацій;
- створювати стимули – розробити систему винагород та визнання для працівників, які активно залучені до інноваційних процесів;
- формувати сприятливу корпоративну культуру – заохочувати відкритість, креативність та готовність до змін на всіх рівнях організації тощо.

Застосування цих підходів допоможе зменшити складнощі у сприйнятті інноваційної діяльності, підвищенню прояву інноваційної активності персоналу та підвищити ефективність впровадження нововведень на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес» [58; 70].

Покращення управління інноваційною активністю персоналу на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес» можна досягти шляхом впровадження систематичного аналізу та моніторингу. Цей підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність впроваджених заходів та приймати обґрунтовані рішення для стимулювання інноваційної діяльності.

Доцільно розглянути таку Методику аналізу чутливості підприємства до інновацій, яка складається із трьох етапів:

- визначення та обробка факторів аналізу;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів;
- визначення класу чутливості підприємства.

Чутливість (сприйнятливість) у даному випадку – це здатність до швидкого та ефективного освоєння нововведення, спонукання, створення та впровадження новацій, сприйняття інновацій з метою задоволення споживчого попиту.

Внутрішніми чинниками вважаються: форми власності; методи керування; організаційна структура підприємства; фінансування; мотивація працівників. До зовнішніх чинників відносять стан та вплив окремих чинників сфери, вплив сфери загалом. Для кожної галузі аналізується вплив таких чинників, як інвестиційна активність у галузі (зони капітальних вкладень); зони сировинних та матеріально технічних ресурсів; зони технологій; групи стратегічного впливу (конкуренти).

Такий підхід передбачає, що може бути детальний багатоаспектний аналіз, заснований на ранжуванні багатьох факторів із виділенням зовнішніх та внутрішніх аспектів. Використання принципу Парето 80/20» (80% цілей аналізу досягається за допомогою 20% факторів). Проте такі чинники, як сприйняття інновацій, організаційна структура та інвестиційна активність слід звернути увагу.

Уявлення про інноваційну активність у частині розвитку формується та вимірюється за допомогою різних методів. Тобто за цим підходом відбувається складання комплексу чинників та їх ранжування, але він слабо структурований.

За іншим підходом – з позиції методу «чорної скриньки», аналізована система суворо поділяється на три частини:

- «вхід» – інновації та ресурси;
- «оператор» – механізм перетворення «входу» у «вихід»;
- «вихід» – результат у вигляді нових продуктів, послуг, знань.

У цьому підході «вхід» ми розглядаємо, по-перше, як інноваційну сприйнятливість компанії, а по-друге, як ресурсне забезпечення. У цілому нині

функція «входу» – це інноваційна активність споживача. Під «оператором» ми представляємо якість організаційно-управлінських рішень та якість спілкування як головну умову творчої діяльності. Таким чином, функція «оператора» – це інноваційна активність у розвитку своєї компанії. Під «виходом» представляємо інноваційну компетентність, тобто рівень і своєчасність випуску інноваційних продуктів – рівень інноваційної активності постачальника. Метод «чорної скриньки» дозволяє нам встановити чотири найважливіші фактори інноваційного процесу підприємства, які зводяться до представлення так званого ромбу інноваційної активності: сприйнятливість до нового – забезпеченість ресурсами – спілкування та організованість інноваційного процесу – міра компетентності.

Введемо показники інноваційної активності: I_1 – інноваційна сприйнятливість; I_2 – забезпеченість ресурсами; I_3 – якість спілкування та інноваційного процесу; I_4 – міра або глибина (рівень) компетентності (рис. 3.2).

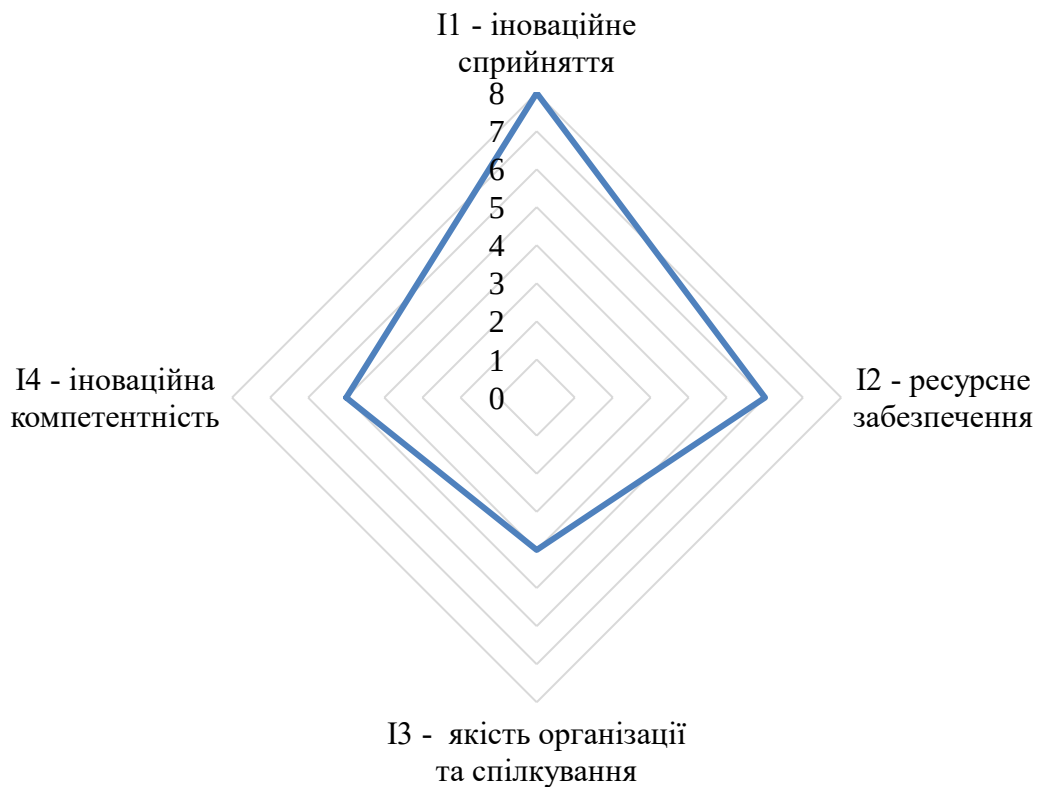


Рисунок 3.2 – Ромб оцінки рівня інноваційної активності на підприємстві

Оцінюється рівень інноваційної сприйнятливості, що відноситься в першу чергу до споживачів нововведень, а також до новаторів та інноваторів. Інноваційна сприйнятливість визначається щодо самих нововведень та інформації про них, щодо знань про передовий досвід. Вона характеризується:

- як сприйнятливість до інформації про нововведення (нові книги, статті, виставки, конференції, нові освітні курси) та готовність регулярно накопичувати, вивчати та застосовувати отримані відомості;

- сприйнятливість до передового досвіду, що створюється всередині організації, та досвіду конкурентів, готовність вивчати цей досвід, вимірювати свої та чужі досягнення та порівнювати їх (готовність до бенчмаркінгу);

- сприйнятливість до самих нововведень, нових технологій і нових продуктів, сприйнятливість до інноваційного процесу та інноваційної діяльності та готовність долати труднощі освоєння нововведень;

- рівень самоактуалізації співробітників та наявність потреб до інтелектуальної праці, освітнього та кар'єрного зростання, вирішення ситуацій, проблем та завдань, участі активності споживача. Під «оператором» ми представляємо якість організаційно-управлінських рішень та якість спілкування як головну умову творчої діяльності. Таким чином, функція «оператора» – це інноваційна активність у розвитку своєї компанії;

- метод «чорної скриньки» дозволяє нам встановити чотири найважливіші фактори інноваційного процесу компанії, які зводяться до представлення так званого ромбу інноваційної активності: сприйнятливість до нового – забезпеченість ресурсами – спілкування та організованість інноваційного процесу – міра компетентності.

Оцінюється рівень інноваційної сприйнятливості, що відноситься в першу чергу до споживачів нововведень, а також до новаторів та інноваторів. Інноваційна сприйнятливість визначається щодо самих нововведень та інформації про них, щодо знань про передовий досвід. Вона характеризується:

- як сприйнятливість до інформації про нововведення (нові книги, статті, виставки, конференції, нові освітні курси) та готовність регулярно накопичувати, вивчати та застосовувати отримані відомості;
- сприйнятливість до передового досвіду, що створюється всередині організації, та досвіду конкурентів, готовність вивчати цей досвід, вимірювати свої та чужі досягнення та порівнювати їх (готовність до бенчмаркінгу);
- сприйнятливість до самих нововведень, нових технологій і нових продуктів, сприйнятливість до інноваційного процесу та інноваційної діяльності та готовність долати труднощі освоєння нововведень;
- рівень самоактуалізації співробітників та наявність потреб до інтелектуальної праці, освітнього та кар'єрного зростання, вирішення ситуацій, проблем та завдань, участі в проектах, успіху, результатам та досягненням, готовність включати нововведення у свій бізнес процес.

Таким чином, ми оцінюємо рівень інноваційної активності споживачів. Відомо, що прогрес споживачів, який виражається у запиті певних властивостей продукту, сильно відстає від прогресу технології, яка пропонує продукти з більш високими властивостями, ніж споживачі. Відповідно, рівень споживання треба піднімати. Цікаво поглянути у зв'язку з цим на конкурентів. По тому, яким є рівень споживання (інноваційної сприйнятливості) у конкурентів, ми можемо судити або про загрози (якщо цей рівень високий), або про можливості (якщо рівень споживання у конкурентів низький).

Оцінюється рівень основних ресурсів інноваційного бізнесу за такими блоками:

- забезпеченість інноваційного бізнесу інвестиціями (джерелом різних ресурсів);
- забезпеченість бізнесу людськими ресурсами (носієм та джерелом компетенцій, здатних до інтелектуальної праці);
- технологічна та методична оснащеність співробітників;
- забезпеченість знаннями та інформацією;
- технічна оснащеність.

Враховується вдосконалення знань, кадрів, технічного, технологічного та методичного оснащення; якість організації та спілкування – забезпечення програм оновлення інвестиціями. Виділяємо дві основні складові: спілкування виконавців процесу, оскільки саме від рівня спілкування залежить творчість, яку виявляють учасники; стан самого інноваційного процесу, його організованість та ефективність.

Оцінюється рівень спілкування співробітників, який визначається станом: 1) інформаційно-комунікаційних технологій; 2) організаційної структури; 3) корпоративної культури. Враховується оновлюваність інформаційних та комунікаційних технологій та методів, оновлюваність організаційної структури та корпоративної культури. Крім того, враховується їхня відповідність процесам створення, придбання, накопичення, навчання, руху, передачі (трансакції) та поширення знань.

Далі оцінюється сам інноваційний процес, його стадії, ефективність інтелектуальної праці. Йдеться про інноваційну активність з позиції постачальника. Оцінюється спочатку фактор, що визначає вплив на зовнішнє середовище – рівень компетентності пропонованих постачальником нововведень, передусім технологій і відповідних продуктів: наскільки високі властивості продуктів (який рівень прогресу технологій і продуктів, що поставляються), наскільки вони якісні, своєчасні.

Надалі оцінюються чинники, які відображають стан внутрішнього середовища: рівень компетентності співробітників, груп, команд, підрозділів та організації, тобто рівень знань, зокрема: 1) теоретичні та методичні знання; 2) професійні знання з видів діяльності (функцій) та вміння вирішувати стандартні завдання та ситуації, виконувати подібні операції; 3) досвід та навички вирішення складних положень та проблем; 4) здатність та досвід застосування творчого підходу до вирішення складних проблем та нестандартних системних завдань (проектів). Враховується оновлення їх знань.

Оцінка рівня інноваційної активності здійснюється з врахуванням оцінки кожного параметру експертом за десятибальною шкалою. Загальний рівень

інноваційної активності (ІА) розраховується за формулою $IA = I_1 + I_2 + I_3 + I_4$. Він є сумою балів чотирьох показників. Відносний рівень інноваційної активності у частках одиниці (ІАк) визначається як відношення фактичного значення ІА до 40 (максимально можлива сума балів).

Отже, на нашу думку, методика аналізу та моніторингу інноваційної активності персоналу має включати наступні етапи:

- визначення ключових показників інноваційної активності – ідентифікація метрик, що відображають рівень інноваційної діяльності персоналу, таких як кількість запропонованих ідей, впроваджених проєктів, патентів тощо;

- збір та обробка даних – регулярний збір інформації про показники інноваційної активності, використовуючи опитування, інтерв'ю, аналіз документів та інших джерел;

- аналіз отриманих даних – оцінка результатів за допомогою статистичних методів для виявлення тенденцій, сильних та слабких сторін у сфері інноваційної діяльності;

- розробка рекомендацій – на основі аналізу формулюються пропозиції щодо покращення управління інноваційною активністю, включаючи навчання персоналу, зміну мотиваційних програм, оптимізацію організаційної структури тощо;

- впровадження змін та подальший моніторинг – реалізація рекомендованих заходів та постійний контроль їх ефективності для забезпечення безперервного вдосконалення процесу управління інноваційною активністю.

Впровадження методики аналізу та моніторингу інноваційної активності персоналу на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес» сприятиме:

- підвищенню ефективності управління – забезпечує обґрунтоване прийняття рішень на основі актуальних даних;

- стимулюванню інноваційної культури – сприяє формуванню середовища, де інновації стають невід'ємною частиною діяльності підприємства;

- оптимізації використання ресурсів – дозволяє виявити та усунути неефективні практики, спрямовуючи ресурси на перспективні напрями;

- підвищенню конкурентоспроможності – сприяє швидкому реагуванню на зміни ринку та впровадженню нововведень, що забезпечує переваги перед конкурентами.

Таким чином, впровадження систематичного аналізу та моніторингу інноваційної активності персоналу є ключовим інструментом для підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємства ДП «Івченко–Прогрес».

Висновки до розділу 3

Удосконалення управління розвитком персоналу є ключовим фактором підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження заходів, таких як аналіз поточної системи управління персоналом, розробка стратегії розвитку, сучасні методи навчання та оцінка їх ефективності, мотивація, кар'єрне планування та використання інноваційних технологій, сприятиме професійному зростанню співробітників та загальному успіху організації.

Особливу увагу слід приділити систематичному підвищенню кваліфікації персоналу, зокрема в контексті цифровізації та сучасних вимог ринку праці. Це дозволить працівникам ефективно адаптуватися до змін, опановувати нові технології та підтримувати високий рівень професійної компетентності. Впровадження програм наставництва, ротації посад, заохочення до самоосвіти та дистанційного навчання сприятиме розвитку гнучкості та багатофункціональності співробітників, що є важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, розвиток лідерських якостей та впровадження нових форм управління, таких як структурне та персональне лідерство, є необхідними для ефективного керівництва в умовах цифрової трансформації. Менеджери повинні

адаптуватися до нових реалій, розвивати навички дистанційного управління та підтримувати культуру довіри й співпраці в командах. Застосування сучасних методів, таких як дизайн-мислення, Scrum, Six Sigma та інших, сприятиме підвищенню ефективності та інноваційності організації.

Загалом, інтеграція цих підходів у систему управління персоналом підприємства, зокрема ДП «Івченко–Прогрес», забезпечить стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та готовність до викликів сучасного ринку.

Управління інноваційною активністю персоналу є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Для підвищення ефективності цього процесу необхідно впроваджувати інноваційні підходи в управлінні персоналом, які включають використання сучасних технологій, адаптацію до змінюваного бізнес-середовища та розвиток творчого потенціалу працівників.

Одним із важливих аспектів є формування ефективної системи мотивації, яка стимулює інноваційну діяльність. Вона повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби та прагнення працівників, а також сприяти розвитку їх професійних навичок і компетенцій.

Крім того, необхідно впроваджувати системний підхід до управління розвитком персоналу, що включає постійний моніторинг потреб у навчанні, планування кар'єрного росту та забезпечення доступу до ресурсів для саморозвитку. Такі заходи сприяють підвищенню кваліфікації працівників та їх здатності до адаптації в умовах швидких змін.

Важливим є також створення сприятливого організаційного середовища, яке підтримує інноваційні ініціативи. Це включає розвиток корпоративної культури, що заохочує ініціативність, відкритість до нових ідей та підтримку командної роботи. Таке середовище сприяє залученню працівників до процесу інновацій та підвищує їх залученість у діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

Доведено, що інноваційна активність персоналу є ключовим чинником, що визначає здатність підприємства до адаптації та розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Вона включає в себе сукупність дій співробітників, спрямованих на розробку та впровадження нововведень, що підвищують ефективність та конкурентоспроможність організації. Виявлено, що інноваційна активність проявляється на різних рівнях. Вона переважно характерна для підприємств. Інноваційна активність підприємства відображає його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові продукти та технології, підтримувати творчий потенціал співробітників і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Визначено, що інноваційна активність персоналу є результатом творчої діяльності працівників, яка розвивається за наявності підтримки та стимулювання з боку організації. Інноваційна активність працівників ґрунтується на їхньому трудовому потенціалі та здатності до генерації нових ідей. Доведено, що на інноваційну активність персоналу впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів відносяться корпоративна культура, система мотивації та рівень кваліфікації працівників. Зовнішніми факторами є ринкове середовище та державна політика. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам розробити ефективні стратегії для підвищення інноваційної активності свого персоналу.

Обґрунтовано, що розвиток персоналу є важливим інструментом підвищення продуктивності та забезпечення майбутнього лідерства в компанії. Він включає навчання, адаптацію до змін, кар'єрне зростання та формування кадрового резерву. Політика розвитку персоналу повинна базуватися на принципах безперервності, індивідуального підходу та орієнтації на результат,

що сприяє досягненню організаційних цілей через підвищення кваліфікації та мотивації працівників.

На основі узагальнення та вивчення досвіду визначено, що для підвищення інноваційної активності співробітників підприємства використовуються різноманітні методи стимулювання, зокрема економічні, соціально-психологічні та організаційні. Важливою складовою є створення сприятливого організаційного середовища, яке підтримує інноваційні ініціативи та сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників. Високий рівень інноваційної активності персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зростанню ефективності та покращенню іміджу підприємства.

Проаналізовано основні показники діяльності підприємства ДП «Івченко-Прогрес». Виявлено, що протягом періоду 2018-2023 років підприємство демонструє стабільний, хоча і поступовий спад чисельності персоналу. Незважаючи на це, основні фінансові показники залишаються в межах, що дозволяють ефективно функціонувати підприємству, зокрема у частині ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться в межах нормальних значень, що вказує на здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Абсолютна ліквідність залишається в межах прийняттого рівня, що дозволяє своєчасно покривати зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про наявність певної залежності підприємства від позикових коштів, що може бути показником високої боргової навантаженості. Це вимагає уваги щодо подальшого управління борговими зобов'язаннями. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів вказує на збалансовану політику фінансування підприємства, де більша частина ресурсів забезпечена власними коштами. Рентабельність продукції підприємства становить 13,32%, що вказує на ефективність виробничої діяльності та здатність генерувати прибуток.

Спостерігається тенденція до зменшення кількості персоналу, зокрема у категорії працівників з вищою освітою. Проте кількість кваліфікованих працівників, зокрема з науковим ступенем, зростає, що демонструє прагнення

підприємства зберегти високий рівень науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності.

Загалом, підприємство демонструє стійкість у фінансових показниках та зберігає здатність адаптуватися до змін на ринку праці та виробництва. Однак необхідно зосередити увагу на управлінні борговими зобов'язаннями, а також на збереженні та розвитку кваліфікації персоналу, особливо в умовах зниження чисельності. У зв'язку з цим, для подальшого стабільного розвитку підприємству рекомендується активізувати інвестиційні проєкти, зберігати високий рівень фінансової стабільності та продовжувати оптимізацію кадрової політики, орієнтуючись на підвищення кваліфікації та ефективності співробітників.

Доведено, що удосконалення управління розвитком персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи, такі як аналіз поточної системи управління персоналом, розробка стратегії розвитку, впровадження сучасних методів навчання та оцінка їхньої ефективності, сприяють створенню сприятливих умов для професійного зростання співробітників. Особлива увага має приділятися мотивації, кар'єрному плануванню та впровадженню інноваційних технологій, що забезпечить адаптацію працівників до сучасних вимог ринку.

Рекомендовані напрями розвитку персоналу, такі як професійне навчання, наставництво, ротація посад, самоосвіта та управління талантами, сприяють формуванню гнучкої та адаптивної команди, здатної ефективно реагувати на виклики сучасного ринку. Особливо важливим є систематичне підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам опановувати нові технології та методи роботи, необхідні в умовах цифровізації та швидких змін.

Покращення управління інноваційною активністю персоналу на підприємстві ДП «Івченко–Прогрес» можна досягти шляхом впровадження систематичного аналізу та моніторингу. Цей підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність впроваджених заходів та приймати обґрунтовані рішення для стимулювання інноваційної діяльності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Марчук Л. П. Механізм управління творчою активністю персоналу підприємства як засіб інноваційної трансформації виробництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 359-367.
URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_1_44
2. Біркентале В. В., Зима А. О. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. *Вісник ДонНУ: Серія В: Економіка і право*. Донецьк: ДонНУ. 2009. №1. С. 53-60.
3. Карпенко А. В. Підходи до визначення інноваційної активності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)* / За ред. М. Ф. Кропивка. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2013. № 2 (22). Т. 6. С. 371-382.
4. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с.
URL : <https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/6940>
5. Карпенко А. В. Інноваційна активність: оцінка та мотивація. *Обліково-фінансове забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки України на інноваційній основі: колективна монографія* / за заг. ред. Г. Є. Павлової та І. П. Приходька. Дніпропетровськ : Герда, 2015. С. 345-354.
6. Ovsyannikov I. R., Zhdaneev O. V. Forecast of innovative activity in key areas of energy transition technologies based on analysis of patent activity. *International Journal of Hydrogen Energy*. 2024. Vol. 87. P. 1261-1276.
URL : <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2024.08.375>.
7. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Роль кластерів у розбудові регіональних інноваційних екосистем. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13-14 травня 2021 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. 389 с. С. 108–110.
8. Карпенко А. В., Карпенко Н. М., Засоріна Г. В. Ключові елементи

екосистеми Індустрії 4.0 в Україні. *Актуальні проблеми господарської діяльності в умовах розбудови економіки Індустрії 4.0* : збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами III Круглого столу (м. Харків, 25 травня 2023 року) / за ред. О. О. Дмитрик, О. В. Корват. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2023. 242 с. URL : http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/conf_25.05.2023.pdf. С. 203–213.

9. Тарасенко І. А., Королько О. М., Белявська К. С. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2009. №9 (99). С. 133-141.

10. Балашова О. В. Підвищення інноваційної активності на промислових підприємствах України шляхом трансферу технологій. *Економіка промисловості*. 2023. № 4. С. 86-98.
URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2023_4_7

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел.К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

12. Якименко-Терещенко Н., Аніщенко А., Чайка Т., Вишняков О., Синько А. Зарубіжний і вітчизняний досвід інноваційних подієвих активностей у ресторанному бізнесі та гастрономічному туризмі. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6, no. 4.
URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus_2022_6_4_4

13. Карпенко А. В. Стимулювання інноваційної активності персоналу. *Тиждень науки – 2015* : зб. тез доп. щоріч. наук.-практ. конф. серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів ЗНТУ (м. Запоріжжя, 13-17 квіт. 2015 р.) : в 4 т. / Редкол. : Ю. М. Внуков (відпов. ред.) та ін. Запоріжжя : ЗНТУ, 2015. Т. 4. С. 239-240.

14. Мельникова К. В. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 262-266.
URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_46

15. Василичев Д. В., Лихолат В. О. Аналіз підходів до мотивації інноваційної активності персоналу вітчизняних

підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 5. С. 69-73. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_5_13

16. Карпенко А. В., Василичев Д. В. Формування показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу на підприємствах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)* / За ред. М. Ф. Кропивка. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2013. № 2 (22). Т. 3. С. 53-62.

17. Адаменко М. В. Інноваційна активність та інноваційний потенціал персоналу підприємства: концептуальний підхід до управління. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 8. С. 9-15. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_8_3

18. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*, New York: HarperCollins, 1999.

19. Слезінгер Г. Є. Мотивация и креативность в научной деятельности. К.: Наукова думка. 1975.

20. Twiss B. C. *Forecasting for Technologists and Engineers: A Practical Guide for Better Decisions*. London: Institution of Engineering and Technology. 1993.

21. Samuelson P. A. Summing Up on Business Cycles: Opening Address. *Economic Quarterly*. 1998. 84(1), P. 15–18.

22. Heckhausen H. *Motivation and Action*. Berlin: Springer. 1989.

23. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2. редкол. : С. В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

24. Ansoff I. H. *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley. 1988.

25. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254

26. Лісогор Л. С. Формування інноваційної зайнятості в умовах модернізації економіки та трансформації суспільних відносин. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 82-90.

27. Семикіна М. В., Коваль Л. А. Інноваційна праця в конкурентному

середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: монографія. Кіровоград : «Степ», 2002. 212с.

28. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139. URL : [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139)

29. Карпенко А. В. Інтелектуальні активи: етимологія поняття та місце в національній інноваційній системі. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. 2017. № 4 (28). С. 65-80.

30. Карпенко А. В. Людський потенціал в основі формування інноваційної системи. *Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал*. 2017. № 5 (05). С. 260-264. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/50.pdf

31. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк : 2005. 502 с.

32. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації : монографія ; відповід. ред. Е. М. Лібанова. К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. 168 с.

33. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку : колективна монографія / за ред. М.В. Семикіної. Кіровоград : ВАТ Кіровоградське видавництво, 2008. 304 с.

34. Мажник Н. А. Теретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес інформ*. 2011. № 1. С. 103-107.

35. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 172-179. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2017_2_26

36. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd end. Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.

37. Гудзь М. В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного*

підходу в економіці. 2023. Вип. 2. С. 111-118. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2023_2_16

38. Карпенко Н. М., Галепа О. І. Розвиток персоналу як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2018р. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2018. С. 95-97.

39. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Розвиток людського капіталу та бізнес-можливостей ММСП у бізнес-об'єднаннях. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 53-68.

40. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1. С. 31-37. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2023_1_6

41. Кучеренко Д. Г., Шморгун Н. П. Вплив розвитку інноваційної системи на удосконалення процесу управління персоналом. *Економіка і управління*. 2011. № 3. С. 67-72. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2011_3_10

42. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75

43. Остряніна С. В., Пухай О. А., Вірченко В. А. Розвиток навичок та компетенцій HR-менеджерів для управління персоналом у кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_61

44. Старовойтенко А. В. Розвиток лідерських якостей персоналу в умовах сучасного корпоративного середовища. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 44. С. 46-48. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_44_14

45. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>

46. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навчальний посібник. Х. : Вид.

ХНЕУ, 2012. 256 с.

47. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 36-49. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_4

48. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А., Нісфоян С. С., Сторожук О. В., Коваль Л. А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

49. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

50. Безгін К. С. Принципи управління інноваційно-активним персоналом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1 (41). С. 151-157.

51. Карпенко А. В., Чернишенко Ю. О. Формування системи мотивації інноваційної активності персоналу. *Україна – Польща: діалог культур в контексті євроінтеграції* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 25-27 вересня 2014 р.) : в 2 т / Запорізька державна інженерна академія. Запоріжжя: ЗДІА, 2014. Т. 1. С. 100-102.

52. Безгин К. С. Управление процессом создания ценности на предприятии: полисубъектность и коллаборация: монография. Харьков: «НТМТ», 2015. 288 с.

53. Глібко С. В., Розгон О. В., Георгієвський Ю. В. та ін. Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: монографія; за ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 290 с.

54. Глібко С. В., Розгон О. В., Матюшенко І. Ю. та ін. Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах глобальних викликів: монографія; за ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2024. 303 с.

55. Жовновач Р. І., Малаховський Ю. В., Мохамед М. М. Стратегічні імперативи управління інтелектуальними ресурсами персоналу інноваційно активних підприємств (зарубіжний досвід). *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_19

56. Поврозник П. П. Аналіз стану та динаміки інноваційної активності підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_10_58

57. Карпенко А. В., Радецька А. Р. Формування та розвиток інноваційної активності персоналу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 1-2 грудня 2016 р.). Кременчук : Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського. 2016. С. 416-418.

58. Безгін К. С., Гришина І. В., Ушкальов В. В. Управління процесом створення цінності на підприємстві: людський фактор. Монографія. Донецьк: ДонНУ, 2011. 320 с.

59. Карпенко А. В., Штапко Т. В. Розвиток інноваційної активності людських ресурсів. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : Матеріали доповідей XI науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 грудня 2022 р.). Х.: НФаУ, 2022. С. 69–72.

60. Безгін К. С. Управління інноваційними процесами створення цінності на підприємстві : паліатив : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2012. 187 с.

61. Карпенко А. В. Мотивація інноваційної активності персоналу. *Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи соціально-економічного та інноваційного розвитку*: зб. допов. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кіровоград, 17 квітня 2014 р.). КНТУ. Кіровоград : КОД, 2014. С. 105-106.

62. Карпенко А. В., Коляда Ю. Г. Исследование влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия и его инновационность. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 6/4(32). С. 20-24.

63. Карпенко А. В. Формування інноваційної культури суспільства як

передумова забезпечення комерціалізації інновацій. *Соціально-економічні аспекти інноваційного розвитку людських ресурсів* : колективна монографія / за заг. ред. М. В. Гудзь і А. В. Карпенка ; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : «Просвіта», 2017. С. 20-37

64. Офіційний сайт ДП «Івченко–Прогрес». URL : <https://ivchenko-progress.com/>

65. Дмитрієв С. В. Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» ім. академіка О. Івченка. *Енциклопедія Сучасної України* / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2010. URL : <https://esu.com.ua/article-15428>

66. ДП «Івченко–Прогрес». URL : <https://opendatabot.ua/c/14312921>

67. Зміни на 2021 рік до Колективного договору між роботодавцем та трудовим колективом ДП «Івченко–Прогрес» на 2018-2020 роки. URL : https://zp.gov.ua/upload/editor/277_dp_ivchenko_progres.PDF.

68. ДП «Івченко–Прогрес». *Militarnyi*. URL : <https://mil.in.ua/uk/tag/dp-ivchenko-progres/>.

69. Харчук Т. В., Закорко О. П., Кургузенкова Л. А., Вареник О. М., Хіленко О. О. Аналітичне проектування в системі операційного менеджменту інноваційно активних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 47-65.

70. Тельнов А. С. Інноваційна активність персоналу як передумова високої якості праці. *Університетські наукові записки*. 2007. № 1. С. 330-335. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2007_1_53