

УДК 330.341.1:331.108.2  
Рудь Н.Т., д.е.н., професор  
Луцький НТУ

### **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ**

У статті досліджено процес формування інноваційних здібностей персоналу, зміст поняття «інноваційний потенціал персоналу» і його складові. Виділено складові елементи: комунікативний, інтелектуальний, природний, підприємницький і мотиваційний. Показано, що інноваційний потенціал персоналу – складна категорія та залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Виявлено фактори впливу на формування, розвиток і використання інноваційного потенціалу персоналу. Проаналізовані методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу персоналу. Вдосконалена методика його оцінки.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, персонал, здібність, задатки, можливості, бажання, управління, методика, оцінка.

Рудь Н.Т.

### **ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ**

В статье исследован процесс формирования инновационных способностей персонала, содержание понятия «инновационный потенциал персонала» и его составляющие. Выделены составляющие элементы: коммуникативный, интеллектуальный, природный, предпринимательский и мотивационный. Показано, что инновационный потенциал персонала – сложная категория и зависит от внутренних и внешних факторов. Выявлены факторы влияния на формирование, развитие и использование инновационного потенциала персонала. Проанализированы методические подходы к оценке инновационного потенциала персонала. Усовершенствована методика его оценки.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, персонал, способность, возможности, желание, управление, методика, оценка.

Rud N.

### **INNOVATIVE POTENTIAL OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE: ESSENCE, MANAGEMENT AND METHODS OF EVALUATION**

In the article the process of formation of innovative abilities of personnel, the content of the concept of “innovative potential of personnel” and its components are explored. Elemental components are selected: communicative, intellectual, natural, entrepreneurial and motivational. It is shown that the innovative potential of the personnel is a complicated category and depends on internal and external factors. The factors of influence on formation, development and use of innovative potential of the personnel are revealed. The methodical approaches to the estimation of innovative potential of the personnel are analyzed. Improved methods for its evaluation.

**Key words:** innovative potential, personnel, ability, possibilities, desires, management, methodology, estimation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасну конкуренцію на ринку можна уявити як конкуренцію ідей, створених працівниками конкретних підприємств. Доказано, що інтелектуальні і творчі здібності працівників не завжди взаємообумовлені: людина може бути творчою особистістю за своєю природою і, не маючи інтелектуальної бази, створювати інновації.

Для того, щоб підприємство швидко розвивалося, було конкурентоздатним, виходило на нові ринки збуту, краще задовольняло потреби споживача і нарощувало прибуток необхідно постійно вносити зміни у свою діяльність. Проте це не є можливим

без освоєння інновацій. Для розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах ринкової економіки необхідною умовою є висококваліфіковані працівники. Як відомо, інноваційний розвиток може забезпечити лише висококваліфікований персонал підприємства. Враховуючи сказане, дане питання є актуальним і потребує ретельного вивчення.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми класифікації, управління та оцінки потенціалу персоналу підприємства знаходяться в центрі уваги багатьох вчених. Пошук інноваційних підходів до системи управління персоналом, формування інноваційного потенціалу, можливості його оцінки знайшли відображення в роботах таких вчених як: М. В. Адаменко, В. П. Горшенін, Є. В. Гасенко, А. М. Гришук, І.О. Есаулова, Н. Є. Леванова, А.А. Меркушева, І.П. Мігус, І. О. Продан, Є.С. Судакова, А.М. Турило, Н. Р. Хадасевич, С. А. Черненко та інших. Незважаючи на інтерес до даної тематики, питання інноваційного потенціалу персоналу все ж залишаються відкритими і потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** – дослідження процесу формування інноваційних здібностей персоналу, систематизація змісту категорії «інноваційний потенціал персоналу», аналіз його складових, вивчення факторів впливу на інноваційний потенціал персоналу та особливостей управління ним, розробка методики оцінки інноваційного потенціалу персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку є персонал підприємства, його майстерність та мотивація до діяльності.

Інноваційний потенціал персоналу (ІПП) як об'єкт дослідження розглядається в науці з таких позицій [1, с. 230]:

- 1) як комплекс особливих характеристик людини, необхідних для інноваційної діяльності;
- 2) як сукупність установок і моделей поведінки, що приводять до досягнення інноваційних цілей організації;
- 3) як динамічний процес саморозвитку людини, що приводить до формування інноваційних здібностей.

Інноваційні здібності персоналу, як трактує Горшенін В.П. [2, с. 138], – це задатки, знання та вміння працівників вирішувати завдання ефективного використання наявних ресурсів для інноваційного розвитку підприємства, а інноваційні можливості – умови реалізації інноваційних здібностей персоналу, що визначаються наявністю у підприємства відповідних ресурсів. Здібності необхідно розглядати не як одну індивідуально-психологічну особливість особистості, а як комплекс таких особливостей, властивостей, якостей, які проявляються в успішній та результативній діяльності людини. Оскільки персоналом є всі працівники підприємства, що працюють на ньому за умови укладення трудового договору (контракту) із роботодавцем, то інноваційні здібності персоналу доцільно розглядати як сукупність інноваційних здібностей працівників.

При розгляді сутності інноваційних здібностей персоналу особливу увагу необхідно приділяти задаткам, адже це їх біологічна основа. Прояв інноваційних задатків відбивається у схильностях особистості (працівника) до інноваційної діяльності, ініціативності, підвищеній допитливості, бажанні креативно мислити, накопичувати інноваційні знання, вміння, навички. За умови наявності інноваційних задатків та впливу на працівників як на особистостей певних зовнішніх факторів може відбутися розвиток інноваційних здібностей персоналу. Сприйняття працівниками своїх задатків і

готовності до інноваційної діяльності формує у них внутрішню мотивацію, а саме, бажання до саморозвитку і самореалізації.

Формування ІПП залежить від можливостей, які мають окремі працівники, трудові колективи, сформовані команди та підприємство загалом. Зважаючи на це, при розгляді сутності ІПП виникає необхідність з'ясування поняття «інноваційні можливості персоналу» [3, с. 13].

Сутність поняття «інноваційні можливості персоналу» розглядається як сукупність певних умов, сприятливих обставин, ресурсів, джерел тощо, що забезпечують формування, розвиток і використання ІПП підприємства. На відміну від інноваційних задатків, які для формування ІПП підприємства можна вважати внутрішнім джерелом, інноваційні можливості персоналу є, як правило, зовнішніми параметрами. Вони проявляються в підтримці інноваційної поведінки працівника зі сторони керівництва підприємства. Реалізація даних властивостей вимагає створення організаційного середовища, яке активізує внутрішній потенціал працівників і забезпечує залучення потенціалу актину фазу діяльності [4].

Інноваційні здібності персоналу, формування, розвиток і використання яких базуються на задатках, можливостях та бажанні (рис. 1), здатні забезпечити ефективне формування ІПП підприємства. Однак, це можливе лише за умов сприятливого впливу соціально-економічного, політичного, ринкового середовища, активного впливу науково-технологічного прогресу тощо. За умов негативного впливу факторів середовища можна спостерігати як не використання ІПП підприємства, так і його деградацію, «затухання» інноваційних здібностей. Будь-яка людина з моменту народження і до отримання першого робочого місця розвиває свої здібності, оволодіває знаннями, навичками, моделями поведінки та формує власний інтелектуальний потенціал. Отримавши роботу, людина стає працівником підприємства (організації, установи). Відповідно з цього моменту починається формування інноваційного потенціалу працівника [5, с. 35].

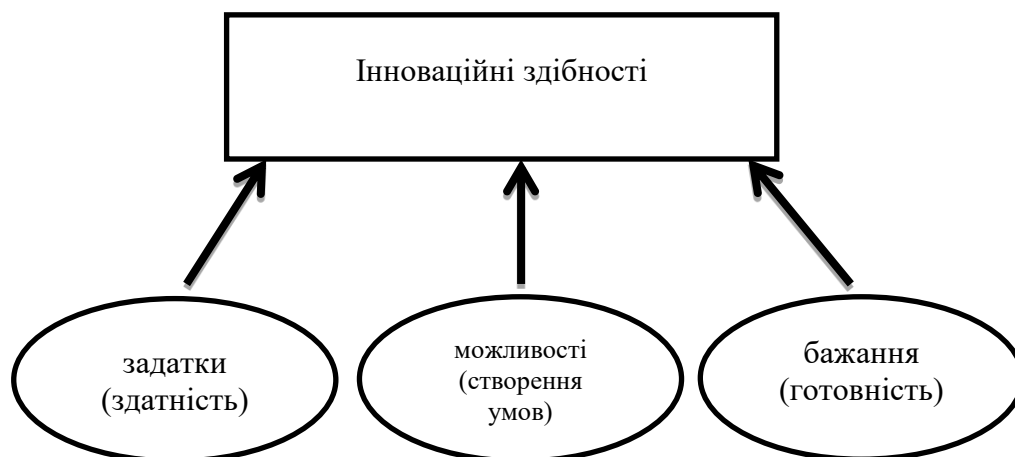


Рис. 1. Формування інноваційних здібностей персоналу (розроблено автором)

Формування і вдосконалення ІПП підприємства відбувається під впливом певних факторів (табл. 1). Дані фактори можна розділити на внутрішні, відносяться до конкретного працівника, і зовнішні, мають відношення безпосередньо до підприємства, на якому працює працівник. Персональні (внутрішні) фактори залежать від особистості працівника, його власних дій, переконань, вони можуть бути як загальними для групи працівників, так і мати індивідуальні особливості. У свою чергу, організаційні (зовнішні) фактори залежать від організаційних процесів підприємства та дій суб'єктів управління.

Вони також можуть бути як єдиними, з погляду наукової методології і схожості практичної реалізації в різних організаціях, так і мати особливості, характерні для конкретних організацій, видів діяльності та ін.

У таблиці 1 показано, що основними компонентами потенціалу працівника за Судаковою Є. С. [6, с. 220] є: психофізіологічна складова, соціально-демографічна, кваліфікаційна і особистісна. Кожна складова потенціалу персоналу має свої джерела, а їх ступінь впливу на трудовий потенціал різний. Психофізіологічний потенціал виражається у здоров'ї конкретного працівника; соціально-демографічний – в його соціальному статусі; кваліфікаційний характеризується професійним рівнем і впливає на інтелектуальні особливості працівника; особистісний покликаний акцентувати увагу на потенційних соціальних та особистих характерних можливостях людини.

Таблиця 1

## Фактори впливу на формування і розвиток потенціалу персоналу підприємства

Складові	Показники	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Психо-фізіологічна складова	Стан здоров'я	Спосіб життя, наявність захворювань, шкідливі звички,	Організація праці, наявність системи охорони праці
	Здатність до праці	Індивідуально-психологічні особливості, функціональний стан	Організація праці: інтенсивність, тривалість, складність праці
	Витривалість	Втомлюваність, фізичний стан	
	Тип нервової системи	Витривалість нервової системи	-
Соціально-демографічна складова	Вік	Календарний вік, біологічний вік	Корпоративна культура: внутрішні вимоги та правова база організації
	Стать	Стать, соціальна само ідентифікація	
	Сімейний стан	Повнота сім'ї, перебування в шлюбі, наявність дітей.	Система матеріальної мотивації
	Матеріальне становище	Житлові умови, наявність майна, обсяг і форми накопичень	
Кваліфікаційна складова	Рівень освіти	Наявність та рівень загальної та спеціальної освіти	Система оцінки, навчання і розвитку персоналу, система кар'єрного росту
	Професіоналізм	Обсяг спеціальних знань, вмінь та трудових навиків, стаж роботи	
	Інтелект	Кругозір, гнучкість мислення, прагнення до розвитку	
	Здібності	Організацій, творчі, інноваційні можливості	
Особистісна складова	Відношення до роботи	Мотивація, дисциплінованість, обсяг та якість виконання робіт	Система мотивації
	Соціалізація	Здатність до праці в колективі, авторитет	Корпоративна культура та вимоги до персоналу, система оцінки, навчання і розвитку персоналу, система кар'єрного росту
	Особливості працівника	Темперамент, характер, особистісна характеристика	
	Ціннісні орієнтації	Особистісні цінності	

Примітка. Складено на основі [6]

Розглянемо підходи до визначення інноваційного потенціалу персоналу підприємства, які наведені у таблиці 2. Аналізуючи таблицю 2, можна відмітити, що Лундвал В., Лега К.А., Горфінкель В.Я. виділяють здатність як основний критерій інноваційності персоналу, але Лундвал В. дає найбільш повне визначення, включаючи необхідні критерії, якими має володіти працівник для здійснення інноваційної діяльності. Проте вказані автори на надають відповідної уваги можливостям та бажанням працівника, які включені до авторського визначення.

Хадасевич Н. Р. [7, с. 137] при формуванні ІПП підприємства за основу приймає надбані здібності людини, які утворюються на основі природних її властивостей, вродженої сили, характеру, таланту тощо. Автор виділяє такі складові ІПП – природний, особистісний, трудовий, інтелектуальний, творчий, підприємницький; зазначає, що вони формуються в процесі розвитку економіки у кожного працівника по мірі його життєдіяльності. На нашу думку, інтелектуальний і творчий потенціал можна об'єднати, а трудовий і особистісний включити у природний, оскільки вони залежать від біологічної природи людини. Доцільним є виділення комунікативного виду, адже налагодження зв'язків з тими, хто може сприяти в реалізації інноваційних ідей, вміння «входження» у колектив та можливість правильної організації роботи команди є визначальним як для керівника, так і для кожного працівника. Важливим є виділення мотиваційної складової, адже зацікавленість персоналу у результатах його діяльності відіграє значну роль у процесі виконання певної роботи та впливає на якість і швидкість виконання поставленого завдання.

Таблиця 2

## Визначення змісту інноваційного потенціалу персоналу\*

Автор	Зміст
Лундвал В.	Інноваційний потенціал персоналу підприємства – <i>здатність</i> персоналу до позитивно-критичного сприйняття нової <i>інформації</i> , до збільшення загальних і професійних <i>знань</i> , висування нових конкурентоспроможних <i>ідей</i> , знаходження <i>рішень</i> нестандартних завдань, нових <i>методів</i> вирішення традиційних завдань, використання знань для <i>передбачення</i> , практичної матеріалізації нововведень.
Лега К. А.	Інноваційний потенціал персоналу – це міра його <i>готовності</i> до реалізації комплексу завдань забезпечення функціонування підприємства в умовах інноваційної діяльності, а також <i>здатність</i> виконувати інноваційні перетворення.
Горшенін В. П.	Інноваційний потенціал персоналу – інтегруюча сукупність інноваційних <i>здібностей і можливостей</i> персоналу здійснювати сталий розвиток організації на основі науково-технічного прогресу.
Гасенко С. В.	Інноваційний потенціал персоналу – це сукупність <i>знань, навичок, здібностей і особистісних характеристик</i> персоналу, що визначає міру його <i>готовності</i> до сприйняття, впровадженню і <i>продукуванню</i> інновацій, що забезпечують ефективне функціонування організації в умовах інноваційної діяльності
Горфінкель В.Я.	Інноваційний потенціал персоналу – це <i>здатність</i> до сприйняття нової <i>інформації</i> , поглиблення професійних <i>знань</i> , висування нових конкурентоспроможних <i>ідей</i> , пошук <i>рішень</i> нестандартних задач і нових <i>методів</i> вирішення стандартних задач.
Авторське	Інноваційний потенціал персоналу – це <i>здатки, можливості і бажання</i> , які формують <i>здібність</i> працівника до освоєння інновацій, гнучкого <i>реагування</i> на зміни зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Примітка. Складено автором. Виділене курсивом – основні характеристики ІПП

Отже, виділяємо такі складові елементи ІПП підприємства: комунікативний, природний, інтелектуальний, підприємницький, мотиваційний. Розглянемо сутність запропонованих елементів ІПП підприємства.

Комунікативна складова характеризує здатність працівників використовувати специфічні особистісні якості (комунікабельність, гнучкість у спілкуванні, вміння працювати у команді, збирати, обробляти, відтворювати та передавати інформацію тощо), які проявляються при взаємодії та співпраці персоналу під час інноваційного процесу. Реалізація цього потенціалу проявляється у формах спілкування, відповідності комунікативної поведінки працівника вимогам моральних, етичних та інших норм інноваційної діяльності підприємства.

Природна складова обумовлює наявність або відсутність у працівників підприємства природних вроджених інноваційних здібностей і задатків, таких як талант, специфічні відчуття, інтуїція, фізичні та розумові задатки тощо.

Інтелектуальна складова – це здатність працівників підприємства застосовувати свої інтелектуальні здібності (широкий кругозір, глибину, широту та самостійність розуму, схильність до навчання, науково-пізнавальні та аналітичні здібності) у процесі активного продукування, освоєння та використання інновацій. Наявність саме цього потенціалу у поєднанні з творчо-креативним інноваційним потенціалом персоналу забезпечують якість створення та реалізації інноваційної продукції підприємства.

Підприємницька визначає здатність персоналу, що приймає участь в інноваційному процесі, використовувати свої підприємницькі здібності та можливості при освоєнні та використанні інновацій. До цих здібностей відносяться організаторські та лідерські здібності, комерційний хист, вміння «проштовхнути» свою ідею тощо.

Мотиваційна характеризує наявність або відсутність у персоналу підприємства рушійних мотивів та внутрішніх побудників до активної інноваційної діяльності, а також визначає життєві цілі й цінності при продукуванні, освоєнні і використанні інновацій [8, с. 11].

Отже, інноваційний потенціал персоналу визначає здібність працівників використовувати сукупність власних задатків, можливостей і бажання для інноваційного розвитку підприємства.

Основою функціонування будь-якого інноваційного процесу є персонал підприємства, адже саме працівники ініціюють інноваційні ідеї, реалізують проекти та здійснюють контроль за їх виконанням. Зважаючи на це, постають нові вимоги як до управлінських працівників загалом, так і до процесу управління персоналом зокрема. Адаптація підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища потребує змін стилів управління та максимальної мобілізації зусиль для побудови інноваційної моделі розвитку підприємства [9, с. 62].

Управління персоналом – це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на працівників підприємства для активізації їх інтелектуальних та фізичних здібностей у процесі виконання трудових функцій для досягнення цілей організації. Управління ППП – цілеспрямований, безперервний, динамічний, постійно і свідомо здійснюваний всіма учасниками системи процес проведення різних процедур, заходів і операцій, спрямованих на зміну рівня інноваційної активності персоналу.

До характерних рис інноваційного управління персоналом належать [9, с. 64]:

- орієнтація на висококваліфікований персонал;
- особливі вимоги до психологічних характеристик працівників;
- невисокий рівень плинності кадрів;
- наявність у персоналу творчих здібностей;
- відповідна система відбору працівників;
- можливість реалізації потреб вищого рівня.

Керівництво підприємства керує процесами інноваційного розвитку, орієнтуючи на це діяльність відповідних підрозділів за допомогою системи організаційно-розпорядчих, економічних та соціально-психологічних методів. Окремі з цих інструментів надають керівникам інформацію, яка характеризує результативність процесу розвитку. Необхідна для управління інформація про зовнішнє середовище і сам об'єкт управління надходить через систему інформаційного забезпечення.

Наявність зворотного зв'язку між системою інформаційного забезпечення і керівництвом підприємства характеризує той факт, що управлінню неминуче властиві елементи адміністрування, тобто вольові настанови керівника. Зворотний зв'язок за

цілями управління показує, що формулювання й уточнення цілей виконується в процесі управління. Інноваційний розвиток конкретного підприємства впливає на стан ринку в цілому, про це свідчить зворотний зв'язок між зовнішнім середовищем і підприємством.

Отже, із вищесказаного можна зробити висновок, що керівники відіграють дуже важливу роль при здійсненні інноваційної діяльності, саме вони відповідають за освоєння інновацій, за координацію діяльності персоналу підприємства і здійснюють відповідний контроль, тому вони мають відповідати таким критеріям [10, с. 263]:

- активна участь в інноваційних процесах;
- здатність до генерування інноваційних ідей;
- швидке реагування та прийняття рішень в умовах невизначеності й можливих ризиків;
- забезпечення високого рівня продуктивності;
- високий рівень комунікабельності.

З погляду схильності працівників до генерування інноваційних ідей та реалізації інновацій пропонується їх поділ на шість типів [9, с. 64–65].

Перший тип: творчі особи – працівники, що активно розробляють нові ідеї та проекти незалежно від того, наскільки позитивно або ж негативно сприймають їх пропозиції, а також здійснюють стимулюючий вплив на інших працівників у напрямі активізації їх творчості. Такий тип персоналу найбільш рідкісний та цінний для організації, не потребує додаткового стимулювання.

Другий тип – це працівники, які наділені високим творчим потенціалом, активно генерують нові ідеї, займаються творчим процесом незалежно від зовнішніх умов та факторів. Однак недоліком таких працівників є те, що вони або ж не здійснюють активного впливу на інших, або перестають проявляти ініціативу у випадку, якщо їх ідеї не одержали схвального відгуку керівництва.

Третій тип – особи, здатні до творчості, однак починають проявляти активність лише у випадку цілеспрямованого впливу на них з використанням економічних та неекономічних інструментів мотивації.

Четвертий тип представлений суб'єктами, що не мають здібностей до творчої діяльності та не проявляються як креативні за жодних умов, проте добре управляють колективом.

Працівники, що мають приховані здібності до новаторства, належать до п'ятого типу зазвичай вони не підозрюють про свої можливості та проявляють їх лише під впливом активного зовнішнього стимулювання. Для представників такого типу важливе значення має виявлення їх потенціалу з використанням новітніх методів атестації та оцінювання персоналу, а відтак стимулювання і розвиток новаторських здібностей.

Останній шостий тип представлений суб'єктами, що не мають здібностей до творчої діяльності та не проявляються як креативні за жодних умов.

Розподіл працівників підприємства за типами, згідно з вищенаведеною класифікацією, дасть підприємствам змогу максимально використовувати потенціал та можливості працівників у напрямі активізації інноваційної діяльності.

Управління персоналом має мати системний характер, тобто містити сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких [11, с. 47]: відбір персоналу; соціальна адаптація працівників; активізація праці; атестація та оцінка персоналу; управління конфліктами; управління кар'єрою працівників; безперервний розвиток персоналу; управління знаннями. Необхідно вміти оцінювати працівників в кожній із відмічених підсистем і приймати відповідні рішення.

Успішне керівництво людьми залежить від уміння бачити і застосовувати потенціал людей в організації. Оцінка ПП підприємства має велике значення для формування команд при розробці і освоєнні прогресивних технологій, нових видів

продукції. Процес оцінки потенціалу та компетенції людей складається із чотирьох критеріїв [10]:

- 1) хто оцінює (експерт): важливо знати наскільки він підготовлений до цього процесу;
- 2) кого оцінюють (окремих працівників): важливо знати про силу впливу особистості самого оцінюваного на результати оцінки;
- 3) показники оцінки: знаходження точного масштабу для оцінки;
- 4) методи оцінювання: вибір не тільки інструменту, але і системне його використання.

На основі поєднання цих чотирьох елементів та в їх структурованій взаємодії між собою і полягає один із секретів професіоналізму в управлінні талантами. Тільки в цьому випадку є шанс залучити в організацію висококваліфікованих людей, утримувати результативних співробітників, розвивати лояльність у знавців своєї справи і оточити себе гідними членами команди.

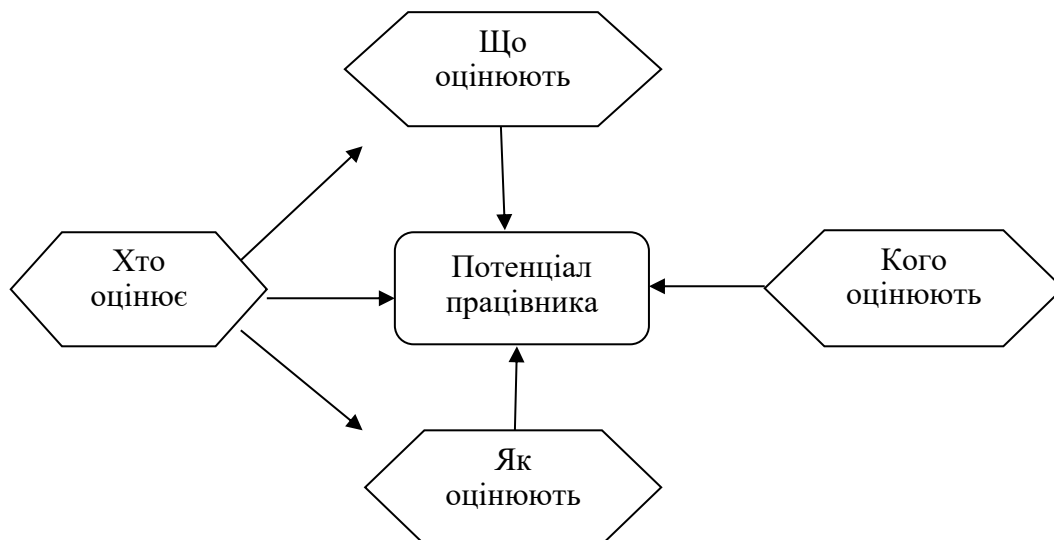


Рис. 2. Чотири елементи оцінки потенціалу працівника (на основі [10])

Значного поширення набула система оцінки персоналу за допомогою балів. Головна ідея цієї оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень ( $K_n$ ) і ділові якості ( $D_n$ ), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

За ознаки, що характеризують роботу, взято складність функцій ( $C_\phi$ ) і конкретно досягнутий результат ( $P_p$ ). Ці ознаки тісно взаємозв'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи підтверджує оцінку ділових якостей. Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Для комплексної оцінки персоналу доцільно означені характеристики розглядати в сукупності. Комплексна оцінка конкретного працівника ( $K_{np}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{np} = 0,5 * K_n * D_n + C_\phi * P_p$$

Чим вищою є комплексна оцінка конкретного працівника тим більший його потенціал [4, с. 194].

Існують різні підходи до визначення критеріїв оцінки персоналу. Для кожного підприємства є своя індивідуальна низка критеріїв, необхідних для оцінки персоналу, проте Подвербних О. і Гасенко Є. надають найбільш повний перелік врахування факторів впливу на персонал. Критерії оцінки персоналу, запропоновані у праці Подвербних О. і Гасенко Є. [13, с. 24] такі:

- 1) інтелектуальна готовність до інноваційної діяльності: стан освіти і самоосвіти співробітника; рівень професійних знань, навичок і вмінь; рівень загального інтелекту;
- 2) мотиваційні якості працівника: готовність до подолання перешкод, стресостійкість; готовність брати на себе відповідальність за прийняття рішень та їх результат;
- 3) комунікативні якості працівника: робота з інформацією та обмін знаннями; формування бази знань організації; здатність залучення людей в групову діяльність;
- 4) інноваційна активність працівника: володіння інформацією про галузеві НДДКР і участь у генеруванні нових ідей; пошук і реалізація шляху практичного втілення ідей;
- 5) особистісні якості працівника-новатора: ставлення до змін; готовність сприймати і використовувати нові можливості; ініціативність; гнучкість мислення.

Мігус І. П. та Черненко С. А. [11, с. 359] вважають, що оцінка персоналу підприємства здійснюється на всіх етапах управління та тісно пов'язана з такими функціями управління персоналом як підбір та розміщення персоналу, мотивація, навчання, розвиток, контроль.

Система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмінних особливостей, оскільки вона має відображати та враховувати цілі підприємства, стан навколишнього середовища, організаційну структуру, традиції й культуру підприємства, характеристики персоналу.

Зазвичай оцінка персоналу проводиться за трьома напрямками:

- 1) оцінка кваліфікації співробітника – виявлення характеристики еталона та порівняння з певною людиною;
- 2) аналіз результатів роботи – оцінка якості виконаних робіт;
- 3) аналіз співробітника як особистості – виявлення особистісних характеристик та порівняння з ідеальними для цього місця.

Для оцінки ІПП підприємства рекомендується використовувати методику, в основу якої покладена оцінка чотирьох факторів активності персоналу: інтелектуальний ресурс, інноваційна сприйнятливість, організаційно-управлінський ресурс і соціально-психологічний клімат [14, с. 204–206]. Аналогічно можна оцінити складові ІПП: психофізіологічну, соціально-демографічну, кваліфікаційну і особистісну (табл. 1), або комунікативну, природну, інтелектуальну, підприємницьку, мотиваційну складові, запропоновані нами; або інтелектуальну, мотиваційну, комунікативну, інноваційну і особистісну, запропоновані Подвербних О. і Гасенко Є.

Рекомендується експертна оцінка вимірювання показників:

- 1) адаптація розробленої методики до особливостей конкретного підприємства – уточнення складових ІПП і показників оцінки;
- 2) для кожного показника розробляється шкала (може бути п'ятибальна, десятибальна), в якій визначаються кількісні показники для його точної оцінки;
- 2) експрес-оцінка інноваційної активності персоналу з мінімальними витратами праці і часу – для кожного з показників можливі три значення: «0» – ні; «0,5» – частково і «1» – так. Нами запропоновано три значення на відміну від методики Леванової Н. [14, с. 204–206], а саме: «0,5» – частково, що дасть можливість більш точної оцінки величини ІПП.

Використання перерахованих варіантів можна застосовувати при оцінюванні кожної із груп факторів. Розглянемо вдосконалену нами методику Леванової Н. Для

оцінки інноваційної сприйнятливості та соціально-психологічного клімату проводиться опитування співробітників на основі розроблених анкет; інтелектуального та організаційно-управлінського ресурсу – використовується метод експертних оцінок (табл. 3).

Таблиця 3

## Методика оцінки інноваційного потенціалу персоналу\*

Найменування показника	Значення показника	Спосіб отримання даних
<b>1. Фактор «Інтелектуальний ресурс»</b>		
1.1. Наявність на підприємстві науково-дослідних підрозділів	0; 0,5; 1,0	Експертна оцінка
1.2. Динаміка і кількість придбаних ліцензій та патентів	0; 0,5; 1,0	
1.3. Забезпеченість фінансовими ресурсами	0; 0,5; 1,0	
1.4. Забезпеченість інформацією і знаннями	0; 0,5; 1,0	
1.5. Технічна і технологічна оснащеність на підприємстві	0; 0,5; 1,0	
<b>2. Фактор «Інноваційна сприйнятливість»</b>		
2.1. Позитивне/негативне сприйняття інновацій працівниками	0; 0,5; 1,0	Опитування працівників
2.2. Позитивне/негативне сприйняття працівниками інформації	0; 0,5; 1,0	
2.3. Внутрішня готовність працівників до інновацій	0; 0,5; 1,0	
2.4. Самовдосконалення працівників з ціллю прийняття інновацій	0; 0,5; 1,0	
<b>3. Фактор «Організаційно-управлінський ресурс»</b>		
3.1. Організаційна структура (робота в цільових командах)	0; 0,5; 1,0	Експертна оцінка
3.2. Наявність на підприємстві взаємозв'язку між підрозділами з просування інноваційних ідей	0; 0,5; 1,0	
3.3. Розвиток системи управління	0; 0,5; 1,0	
3.4. Наявність системи заохочування і мотивації творчого потенціалу працівника	0; 0,5; 1,0	
<b>4. Фактор «Соціально-психологічний клімат»</b>		
4.1. Наявність командного духу на підприємстві	0; 0,5; 1,0	Опитування працівників
4.2. Наявність комплексу внутрішньо фірмового маркетингу	0; 0,5; 1,0	
4.3. Наявність форм і цінностей поведінки для кожного підрозділу	0; 0,5; 1,0	
4.4. Наявність поваги та визнання зі сторони керівництва	0; 0,5; 1,0	
4.5. Участь у прийнятті управлінських рішень	0; 0,5; 1,0	
4.6. Підтримка корисних (некорисних) для підприємства ідей	0; 0,5; 1,0	
4.7. Відповідальний підхід до виконання роботи	0; 0,5; 1,0	
4.8. Активна участь в інноваційній діяльності підприємства	0; 0,5; 1,0	

Примітка. Вдосконалено автором на основі [14]. Значення показника 0 – ні; 0,5 – частково; 1,0 – так.

На основі одержаної інформації розраховується інтегральний показник, як середньозважена величина чотирьох факторів з урахуванням ваги кожного. Вага кожного фактора визначається експертним шляхом.

$$W_1 + W_2 + W_3 + W_4 = 1,$$

де  $W_1$  – вага показника «Інтелектуальний ресурс»;

$W_2$  – вага показника «Інноваційна сприйнятливість»;

$W_3$  – вага показника «Організаційно-управлінський ресурс»;

$W_4$  – вага показника «Соціально-психологічний клімат».

Значення кожного фактору оцінки ІПП являє собою середнєарифметичне оцінок, представлених експертами і співробітниками в ході опитування за показниками, складовими даного фактору. Може бути доцільним і врахування значимості кожного показника фактору, визначеного експертним методом. Інтегральний показник має прямувати до одиниці. Значення нижче 0,5 слід прийняти за критичне для підприємства. При зіставленні нормативного та фактичного значення можна оцінити ІПП підприємства, виявити слабкі місця в його розвитку, прийняти коригуючі управлінські

рішення в області ведення бізнесу, визначити пріоритетні напрямки для підвищення конкурентоспроможності.

**Висновки.** Дослідження ІПП дозволяє одержати інформацію про його стан, виявити проблемні області в розвитку інноваційних компетенцій працівників, розробити програми навчання і розвитку персоналу і тим самим концентрувати зусилля та ресурси організації (в тому числі і фінансові) на формуванні механізмів підвищення ефективності ІПП. Значення ІПП можливо включити в систему оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Меркушева А.А. Инновационный потенциал персонала предприятия как объект исследования. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. №3. С.230–237.
2. Горшенин В. П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: монография. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. 287 с.
3. Адаменко М. В. Інноваційні здібності та можливості працівників як важливі складові інноваційного потенціалу персоналу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С. 12–14.
4. Veities A. G., Calvo J.L. A study on the factors influencing the innovation activities of the Spanish big firm. Technology and Investment. 2011. №2. P. 8–19.
5. Гришук А. М. Інноваційне управління діяльністю підприємства. Науковий вісник. 2012. №1. С. 34–38.
6. Судакова Є. С. Особенности формирования и развития потенциала персонала. Science Time. 2014. №4 (4). С. 215–223.
7. Хадасевич Н. Р. Формирование инновационного потенциала персонала организации: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Сургут, 2008. 152 с.
8. Турило А. М., Адаменко М. В. Класифікація інноваційного потенціалу персоналу підприємства. Проблеми економіки. 2013. №2. С. 10–14.
9. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 61–66.
10. Эсаулова И. А. Инновационный потенциал персонала как источник динамических возможностей организации. Вестник НГУЭУ. 2015. № 2. С. 262–271.
11. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 357–363.
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ, «Кондор». 2008. 296 с.
13. Подвербных О. Е., Гасенко Е. В. Оценка уровня развития инновационного потенциала персонала организации. Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. №4. С. 21–24.
14. Леванова Н. Е. Разработка методики оценки инновационной активности персонала организации. Молодой ученый. 2011. №5. Т.1. С. 203–206.

УДК 338.24: 65.012.34

Федірець О.В. к.е.н. доцент,

Гордівська А.С., Дековець К.О. здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

### ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА

Статтю присвячено комплексному аналізу теоретичних та практичних аспектів управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. Тема дослідження розкрита на основі проведених досліджень щодо головних чинників, що впливають на матеріально-технічне забезпечення в аграрних підприємствах України.

Актуальність дослідження визначається тим, що матеріально-технічне забезпечення відіграє ключову роль в забезпеченні успішної діяльності підприємств. Також встановлено, що матеріально-технічне забезпечення є одним з інструментів, що робить підприємство конкурентоспроможним в умовах розвитку сучасної економіки, а матеріально-технічні ресурси складають основу діяльності будь-якого підприємства. На підставі проведених досліджень запропоновано для аграрних підприємств основні підходи до формування механізму матеріально-технічного забезпечення.

**Ключові слова:** матеріально-технічне забезпечення, аграрне підприємство, матеріально-технічна база, ефективність управління, основні засоби.