

І.І. Грибик, Г.Р. Коpecь  
Національний університет "Львівська політехніка",  
кафедра менеджменту організацій

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Грибик І.І., Коpecь Г.Р., 2009

Досліджено проблеми розвитку та мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах, роль корпоративної культури у розвитку мотивації персоналу. Розглянуто вплив психологічних аспектів мотивації на ефективність розвитку персоналу, мотиваційних механізмів у сучасному підприємстві. Значна увага зосереджена на обґрунтуванні необхідності врахування психологічних аспектів при найманні, розвитку та інших важливих напрямках управління персоналом.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, мотивація персоналу.

**In the article the development problems and motivation of personnel at the domestic enterprises, role of corporate culture in motivation of personnel is investigated. Influence of motivation psychological aspects is considered on effectiveness of motivation mechanisms at the modern enterprise. Considerable attention is concentrated on the substantiation of necessity of psychological aspects consideration at effectiveness of personnel development, development and other important directions of personnel management.**

**Key words:** personnel development, motivation of personnel.

### Постановка проблеми

Проблему адекватного до сучасних вимог розвитку персоналу (РП), оптимального використання трудового потенціалу як важливого фактора конкурентоспроможності підприємства не завжди вдається практично вирішити у системі загального управління вітчизняними підприємствами. У сучасному підприємстві недостатньо впроваджуються ефективні напрямки РП (навчання і підвищення кваліфікації, планування кар'єри, формування резерву працівників) під час здійснення виробничої, інноваційної діяльності підприємств та управління персоналом. Недостатнє врахування окремих аспектів РП пояснюється не тільки відсутністю коштів підприємств, але й нерозумінням управліннями важливості цієї проблеми, швидкої окупності грошових коштів і зусиль, вкладених у підвищення ефективності діяльності на основі РП та дієвих мотиваційних механізмів на підприємстві.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Основоположником мотиваційних теорій та окремих елементів РП є А. Сміт, який доводив, що людину до роботи слід примушувати і її роботу необхідно постійно контролювати. Принцип "батога і пряника" був розроблений Ф. Тейлором, який перший сформулював поняття "достатнього денного виробітку", суть якого полягала у диференціації заробітної плати. Ф. Тейлор керувався концепцією "економічної людини", сформульованою А.Смітом. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивації внесли: Е. Мейо; Д. МакГрегор; У. Оучі. Подальшим вивченням питання мотивації займалися такі вчені, як А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, С. Адамс, В. Врум, М. Кемпбел, Л. Портер, Е. Лоулер. Окремі психологічні аспекти мотивації досліджували К. Леонгард, А. Леонтьєв, Ж. Ле Ні, В.К. Вілюнас, Р.Р. Кашапов, І. Каганець, Ф. Клейс та ін. Мотиваційна динаміка зображувалась у концепціях вчених як поведінка функції цілісного „життєвого простору”, який охоплює не тільки індивіда з його потребами, але і його оточення

(К. Левін). Під оточенням розуміли не фізичні об'єкти, а їхні суб'єктивні образи; відображення цих об'єктів розглядали як емоційні оцінки і мотиви. Сукупність взаємопов'язаних суб'єктивно пережитих емоційних відносин можна розглядати як реальний носій мотиваційного поля. Вчені підкреслюють у тенденціях розвитку ММ вплив інстинктів на форму мотивації людини, прижиттєве „розгортання” генетичних програм, впливу навколишніх умов зростання і формування особистості, цілеспрямованого формування мотиваційних відносин (К. Обуховский, Х. Хекхаузен, Г.Ф. Харлоу, В.К. Вілюнас). Теоретичні та прикладні аспекти психології малої групи, які слід застосовувати при формуванні ефективної корпоративної культури, РП та мотивації, вивчали вчені Р. Кричевський, Є. Дубовська та ін.

Умови формування та вдосконалення методів РП „корпоративної культури компанії всебічно розглянули вчені і практики М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С.Дж. Сайлас, А. Бхайд, Р. Перо, Н. Тічі, В. Леонард, Т. Госс, Р. Паскаль, А. Томпсон, Я. Джонс, Д. Оліан, С. Рінз, М. Полліт, А. Стрікленд та ін. Закордонні і вітчизняні вчені В.Н. Беседіна, Н.А. Волгіна, С.А. Карташова, Н.Я. Коваленко, О.В. Крушельницька, О.М. Левченко, Л. Москвіна, А.А. Нікіфорова, В.А. Савченко вказують, що на ринку праці формуються стійкі тенденції посилення уваги до якісних показників робочої сили, раціонального використання і розвитку найманих працівників підприємств: Окремими складовими РП займалися вчені: О.В. Данчева, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Є. Кузьмін, Д.П. Мельничук, О.Г. Мельник, Й.М. Петрович, В.А. Співак, Ю.М. Швальб. Світовий досвід РП розкрили П. Журавльов, І. Ліпсіц, В. Пшенніков. Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань та науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути неперервним, передбачати професійне навчання і підвищення кваліфікації. Вищезгадані аспекти РП розглянуто у сучасних дослідженнях О. Ситника [4], А. Власової, Ж. Левицькі [5], Д. Потапова [7], В. Савченко [8].

### **Постановка цілей**

Показати необхідність системного неперервного РП та зміст окремих його елементів, вплив ефективного РП на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Ознайомлення з досвідом РП в окремих країнах.

### **Виклад основного матеріалу**

Низький професійний та кваліфікаційний рівень працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства, що впливає на рівень прибутковості підприємства і, своєю чергою, обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації, розвитку персоналу (РП). Сучасний рівень інформаційного, комунікаційного та програмного забезпечення, а також виробничих та управлінських технологій, пов'язане з ним технологічне і технічне переоснащення підприємств підвищують вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Тому метою важливого процесу РП на підприємстві є підготовка конкурентоспроможних високопрофесійних працівників, мотивованих до максимальних зусиль для завоювання ринків, підвищення якості продукції, ефективного використання всіх видів ресурсів та зниження собівартості продукції.

Недосконалість існуючих систем і заходів розвитку персоналу та механізмів мотивації працівників зумовлена такими чинниками:

- недостатнім врахуванням глобалізаційних процесів, всезростаючими вимогами до кваліфікації працівників на ринку праці;
- складністю РП у сучасних фінансових умовах діяльності підприємств, врахування особистісних аспектів розвитку та мотивації працівників;
- суб'єктивність при вивченні та формуванні мотиваційних механізмів РП; врахування необхідності онтогенетичного розвитку вищезгаданої мотивації від феноменологічних даних до ширших узагальнень та теоретичних побудов;
- недостатнім врахуванням психологічних аспектів при РП та мотивації персоналу, формуванні та впровадженні дієвих механізмів мотивації працівників з метою підвищення РП;
- необхідністю формування тіснішого зв'язку РП з корпоративною культурою.

Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета РП – збільшення "віддачі" кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом. Система РП передбачає: професійне навчання; планування та розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву; розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок.

Основною метою РП корпорації є формування та максимальне використання кадрового потенціалу для забезпечення здатності працівників ефективно розв'язувати складні завдання, викликані швидкою зміною факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення зазначеної мети управління РП вимагає забезпечення:

- відповідності структури та якості кадрів до змінних потреб підприємства та його ефективної взаємодії з іншими об'єктами ринкових відносин;
- постійного підвищення рівня кваліфікації та розвитку персоналу;
- формування ефективних мотиваційних механізмів РП, врахування психологічних аспектів мотивації та зростання ролі корпоративної культури у мотивації персоналу.

Зміна потреби в кадрах, розвиток, підвищення кваліфікації персоналу вимагають правильного вибору методів навчання та підвищення кваліфікації, врахування індивідуального підходу до потреб кожного працівника [1].

Сучасна складність ринкових умов діяльності підприємств, формування найсприятливішого для підприємства функціонально структурованого простору передбачають ефективну взаємодію із державними та регіональними органами управління, постачальниками, конкурентами, споживачами, організацію ефективного ділового співробітництва із партнерами по бізнесу. Правильна організація підприємницької діяльності має на меті прогнозування і передбачення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємця, своєчасне реагування на змінні умови діяльності підприємства. Цим динамічним зовнішнім умовам діяльності протистоять відносно статичне внутрішнє середовище, яке має свій внутрішній порядок, зумовлений організаційною структурою, цінностями та організаційною культурою підприємства.

Ефективна діяльність підприємства передбачає узгоджену роботу структурних підрозділів, формальних та неформальних груп на підприємстві, результативну взаємодію керуючої і керованої підсистеми, окремих членів трудового колективу підприємства. У дослідженні підприємство розглядається як частковий конкретизований випадок організації – структурованої управлінської одиниці, яка має свою мету діяльності, завдання, організаційну структуру, технології та персонал. При цьому саме персонал – людський капітал – є тим найважливішим фактором успішної підприємницької діяльності, який вдало використовує інші фактори виробництва і забезпечує їх максимальну віддачу. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг. Для підприємця, керівника повинно бути зрозуміло, що саме люди, турботливо підібраний ним персонал, який пройшов певні етапи розвитку, зможе успішно виконувати виробничо-організаційні завдання, формувати творчі і результативні колективи, оптимально використовувати капітал, обладнання, інформаційні та матеріальні ресурси. За умов безперервного навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства управлінці не мають необхідності звільняти робітників і витратити кошти на підбір, навчання і підготовку нового персоналу. Одним з основних напрямів РП підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень. Все це, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці.

Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми, побоювання

втратити витрачені кошти [4]. Питання професійної освіти закріплені в таких законодавчих актах України: Законі України "Про освіту", Законі України "Про професійно-технічну освіту", Законі України "Про вищу освіту".

Недоліки у розвитку персоналу на підприємствах:

- недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників;

- недостатнє врахування особливостей різних психологічних типів у мотиваційних механізмах ;
- необхідність підвищення ефективності мотиваційних механізмів різних категорій персоналу;
- недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту (системного і комплексного підходу до РП, побудови і впровадження нових мотиваційних механізмів, моделювання майбутніх виробничих ситуацій в навчальних програмах, інтерпретація результатів анкетування та мотивації різних категорій персоналу, експериментування, науково обґрунтованих нововведень у розвитку та управлінні персоналом);

- недостатнє структурування, упорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних з низьким РП та мотиваційним впливом на персонал.

Впровадження нових методів та інструментів РП матиме такі позитивні наслідки:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства, мотивації працівників у процесі розвитку персоналу, планування кар'єри, хедхантингу;

- підвищення прибутковості, продуктивності праці, ефективності використання не тільки людських ресурсів, але й фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів організації;

- забезпечення синергічного ефекту від застосування у виробництві нововведень на основі проведеного навчання персоналу, заходів з підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

- зменшення коштів на заміщення працівників;

- зниження плинності кадрів;

- набуття працівниками знань і розвиток професійних навичок, необхідних для подальшої організаційної діяльності;

- згуртування колективу, поліпшення соціально-психологічного клімату, морального духу в колективі;

- зміцнення лояльності, відданості працівників меті організації;

- вдосконалення систем мотивації;

- забезпечення наступності в управлінні;

- полегшення запровадження інноваційних змін [9];

- зниження безробіття.

Головні засоби змін та успішного функціонування компанії – стратегія, структура і культура, направлені на отримання ринкових переваг і підвищення конкурентоспроможності фірми.

Вивчення зарубіжної літератури дало змогу узагальнити основні принципи створення та удосконалення РП корпоративної культури [2, 3]:

- відповідність РП стратегії, цілям розвитку компанії, її головним традиціям та цінностям; зміна культури для досягнення відповідності між РП, стратегією та культурою;

- врахування змінних умов ринку, глобалізації та інтеграції (узгодження субкультур при купівлі, злитті та об'єднанні різних компаній, функціонуванні транснаціональних компаній);

- врахування досвіду державного стимулювання РП, багатьох соціальних факторів внутрішнього середовища компанії;

- формування ефективних навчальних програм, адаптивних корпоративних культур, підсилення слабких і вдосконалення нездорових культур (Інтернет-компанії);

- дотримання етики бізнесу у корпоративній культурі та РП;

- посилення зв'язку корпоративної культури і мотивації персоналу, заохочення найкращих працівників;

- удосконалення корпоративної культури із розвитком персоналу та компанії загалом [5, 7, 8];
- застосування показових та дієвих заходів із РП;
- оприлюднення результатів навчання; мотивація найактивніших та результативних у навчанні працівників.

Існують дві групи методів формування та активізації знань, можливостей, поведінкових аспектів [13]:

- формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- розвитку потенціалу кожного співробітника.

До першої групи належать методи:

- організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур;
- поліпшення стилю управління;
- конфліктного менеджменту (сприяє міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату);
- техніка групової роботи менеджера.

До другої групи належать методи:

- підготовки і перепідготовки робітників, фахівців, професіоналів і керівників;
- підвищення кваліфікації;
- проведення семінарів, конференцій, групових дискусій.

Умовами розвитку персоналу можуть бути:

- оцінювання персоналу (визначення здібностей і можливостей працівника);
- визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та в майбутньому (метою кожного працівника є виконання поставлених перед ним вимог і завдань). Задоволення своєю роботою, поліпшення свого іміджу, можливість просування по службі; відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній заробіток;
- визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

Заходи РП необхідно планувати відповідно до загальної стратегії розвитку організації через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навичками персоналу для досягнення стратегічної мети, професійної компетенції. Заходи РП визначають учасників програм навчання, зміст, спрямованість, терміни проведення програм навчання.

Реалізація заходів розвитку персоналу може здійснюватися:

- без відриву від виробництва (інструктаж, коучінг, ротація робочих місць);
- з відривом від виробництва (участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах, програмах підвищення кваліфікації й управлінської освіти).

Розрізняють два **види професійного навчання**: загальна (первинна) професійна підготовка; підвищення кваліфікації та перепідготовка.

Вибір методів навчання обумовлюється критеріями: мета і завдання навчання; терміни проведення; вартість програм; склад учасників програм навчання (посади, досвід, кваліфікація, мотивація); ринкова репутація організації, кваліфікація та компетенція викладачів.

Мотивація працівників до участі у навчальних програмах навчання обумовлена [9, 10] :

- бажанням зберегти роботу, посаду, статус в організації;
- прагненням отримати службове підвищення, розширити посадові повноваження;
- бажанням підвищити оплату своєї праці;
- інтересом до нововведень, нових знань і навичок;
- бажанням розширити коло спілкувань та встановити нові контакти.

Завдання керівництва полягає в ефективному використанні чинників індивідуальної мотивації для запровадження програм навчання персоналу.

Оцінка ефективності програм РП є одним із найважливіших елементів системи менеджменту людських ресурсів. Витрати матеріальних, часових, людських ресурсів на запровадження програм

навчання доцільні за умови досягнення мети навчання, коли отримані знання та навички сприяють реалізації стратегії розвитку організації. Така оцінка може бути суб'єктивною, адже вплив набутих знань і навичок визначити важко (ефективна діяльність організації обумовлюється значною сукупністю чинників). Для оцінки ефективності програм РП застосовують модель Д. Киркпатріка, яка описує чотири кроки оцінювання ( чотири рівні оцінки):

- Реакція – наскільки учасники задоволені програмою навчання.
- Засвоєння – методи, навички роботи, набуті в результаті навчання.
- Поведінка – як після програм навчання змінилася поведінка учасників.
- Результат – результати навчання: підвищення якості товарів чи послуг, впровадження нових технологій та ін.

Одним із елементів системи РП є планування трудової кар'єри. Як свідчить зарубіжний досвід, необхідно планувати ділову кар'єру з моменту прийняття працівника на роботу до його звільнення. Розрізняють два **види кар'єри**: професійну та внутрішньоорганізаційну. **Професійна кар'єра** характеризується тим, що конкретний працівник у процесі свого трудового життя проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійний ріст, підтримання індивідуальних професійних здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації і може бути:

- вертикальною – переміщення на вищий ступінь структурної ієрархії;
- горизонтальною – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми). До горизонтальної кар'єри належать також розширення або ускладнення завдань у межах сходинки, на якій перебуває працівник, з відповідною зміною винагороди. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий періоди, а й результати, яких він повинен досягти для просування по службі.

Однією з форм розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним. **Резерв керівних кадрів** — це певна група працівників, відібраних для просування на керівні посади за результатами оцінювання їхніх професійних знань, умінь і навичок, ділових і особистих якостей. Формування кадрового резерву повинно забезпечувати своєчасне заміщення вакантних посад новими працівниками, сталість управління організацією та її структурними підрозділами; призначення на посади компетентних, здібних працівників; навчання претендентів на посади; постійне накопичення ними необхідного досвіду на новій для них посаді.

Більшість зарубіжних підприємств виділяють для професійного розвитку 10 % фонду заробітної плати [14]. Інвестиції в людський капітал — це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Державні органи насамперед стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання. При наймі та навчанні молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств [14]. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років (чергування процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості). Так, забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи здобутій на певний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом обумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент

особливо активно використовується у США (кошти на підготовку молодих працівників повністю звільняються від податку за умови акредитування місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам). У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

Отже, правильна структура дає змогу реалізувати мету і стратегію корпорації, навчання персоналу на основі оновлених програм підготовки підвищує кваліфікацію персоналу, а корпоративна культура – привносить енергію, духовне та етичне наповнення для реалізації стратегії, стає зрозумілою як працівникам корпорації, так і її клієнтам. У корпоративну культуру компанії повинні органічно вписуватися переконання і традиції неперервного навчання і розвитку працівників, принципи бізнесу за новітніми ринковими засадами, ефективні нові робочі процедури, активна трудова атмосфера.

Фірми з яскраво вираженою, сформованою корпоративною культурою набагато ефективніше здійснюють навчання персоналу та використовують людські ресурси. Корпоративна культура – один з найефективніших засобів залучення, ефективного розвитку та мотивації співробітників. Як тільки працівник задовольняє потреби нижчого рівня, у нього виникають потреби іншого плану: у гідному положенні в колективі, визнанні, самореалізації й т.п. При визначенні реалізації цих людей на перший план виходить необхідність навчання та підвищення кваліфікації персоналу, корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів.

Участь в орієнтаційних програмах дає співробітнику повну картину функціонування компанії, її стратегій і задач, а також його ролі в ній.

*Окремим засобом для реалізації РП є комунікації.* Комунікацію можна також розглядати як елемент корпоративної культури. Така комунікація повинна бути двосторонньою і може бути реалізована за допомогою електронної пошти, корпоративного журналу, нарад, інформаційних меморандумів, web-сайту, Intranet. Основним елементом ефективної комунікації є зворотний зв'язок. Після розроблення окремих навчальних програм їх скеровують у фокус-групи для обговорення. На основі зауважень зміст навчальних програм допрацьовують і тільки тоді вирішують інші організаційні проблеми навчання.

Чим вищий стаж роботи співробітника в компанії з іншими методами та засобами РП, тим триваліша адаптація до нової організації. Зазвичай повна переадаптація досвідчених співробітників займає до року, випускники вузів адаптуються протягом місяця.

## **Висновки**

Розвиток персоналу пов'язаний із сильною корпоративною культурою, ґрунтується на етичних принципах ведення бізнесу, моральних цінностях і соціальній відповідальності. Це передбачає щиру турботу про підвищення кваліфікації персоналу, відкритість, дотримання громадянської позиції. Ефективний РП передбачає вивчення зарубіжного досвіду розвинених країн, державну підтримку РП, пільги в оподаткуванні при підготовці кваліфікованих кадрів для регіонального ринку праці. Розвиток персоналу, задекларована корпоративна культура впроваджується і розвивається менеджерами вищого рівня за умови підтримки колективу, лідерства „згори”, ефективною взаємодії формальних та неформальних лідерів.

## **Перспективи подальших досліджень**

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вивчення методів та засобів РП, формування максимально адаптивних корпоративних культур, які стимулюють творчий підхід, інноваційну діяльність, підвищення зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння розвивати персонал, і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників. Постійної зміни навчальних програм, удосконалення мотивації та корпоративної культури вимагає діяльність в мультинаціональних і глобальних компаніях, ведення Інтернет-бізнесу за умови гнучкості організаційної структури, застосування конкретних заходів, стимулювання нестандартних ідей.

1. Томпсон-мл А.А., Стрікленд III А.Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.* – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 928 с. 2. Pfeffer J. *“Producing Sustainable Competitive Advantage*

through the *Effective Management of People*”, *Academy of Management Executive*, 1995, p. 59-60, 65.  
3. John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*. – New York, 1992, p. 68.  
4. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. – <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>.  
5. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами // *Києво-Могилянська Бізнес-Студія*. – 2004. – № 7. – С. 57-61. 6. *Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала»*. – <http://mamba.ru>. 7. Попапов Д. Тренируем корпоративную культуру журнал // *Управление компанией*. – 2006. – № 1. – <http://www.management.com.ua>. 8. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу*. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с. 9. <http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/devel/>. 10. Budzan B., Tykhomirova I., Snizhko V. *Assessing management training needs in Central and Eastern Europe. Survey of selected enterprises in Ukraine / ETF*. – Torino, Italy, 2000. – 110 p. 11. Toffler A. *Power Shift: knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*. – N.Y.: Bantam Books, 1990. – 585 p. 12. Холден Ф. *Квинтэссенция, или менеджмент для менеджеров / Пер. с англ.* – М.: НИРО, 2003. – 208 с. 13. <http://studentbooks.com.ua/content/view/128/39/1/16/>. 14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом. Навч. посібник*. – К.: Кондор, 2006. – 292 с.

УДК 330.341.1

А.В. Дзюбіна, К.О. Дзюбіна\*

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

\*кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА СТАДІЇ НДДКР

© Дзюбіна А.В., Дзюбіна К.О., 2009

Наведено огляд сучасних наукових підходів щодо тлумачення понять «ризик», «інноваційний ризик», «проектний ризик».

Запропоновано власну дефініцію поняттю «ризик інноваційного проекту». Виявлено ризики, що виникають на стадії НДДКР інноваційного проекту. Враховуючи особливості зазначених ризиків, запропоновано шляхи їх мінімізації.

Ключові слова: ризик, інноваційний ризик, проектний ризик, ризик інноваційного проекту.

In this article is conducted a review of modern scientific approaches to the interpretation of the following concepts : “risk”, “innovative risk”, “project risk”.

Is offered the own definition of such concept as “innovative project risk”. Are revealed risks that occur on the research and development( R&D) stages of the innovative project. The ways of the risks minimization are offered in consideration of their peculiarities.

Keywords: risk, innovative risk, project risk, innovative project risk.

### Постановка проблеми

Методологія управління проектними та інноваційними ризиками досліджувалась багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Проте не в повному обсязі це питання розкрито відносно до ризиків, що виникають в процесі управління інноваційними проектами, особливо на стадії науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Тому управління ризиками інноваційних проектів на стадії НДДКР вимагає подальших досліджень, конкретизації тлумачення та вдосконалення методології.