

УДК 005.336.4:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-29>**Ціпуринда В.С.***кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний торговельно-економічний університет***Підкамінний І.М.***кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний торговельно-економічний університет***Tsipurinda Vladimir***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
National trade and economic University (KNTEU), Kyiv***Pidkaminniy Igor***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
National trade and economic University (KNTEU), Kyiv*

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## INNOVATSIINY PIDKHID BEFORE THE REMAINING PRIORITY OF THIS INSTRUMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE DEVELOPMENT OF PIDPRISE

### АНОТАЦІЯ

Досліджено інноваційний підхід до визначення пріоритетів та інструментів кадрового менеджменту в інноваційному розвитку підприємства та проаналізовано його сучасні завдання і роль для організування безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення, впровадження нововведень. У статті пропонується інноваційний підхід до комплексного розуміння вирішення проблем підготовки керівних кадрів у системі управління та самоуправління для розвитку підприємства як відкритої системи, що взаємоузгоджено розвивається в сучасних умовах, а також пов'язані з цим комплексні завдання як упорядкованої специфічної сфери, яка націлена на вирішення певних завдань впровадження інноваційних технологій у системі управління кожною соціально-економічною системою, у тому числі і вирошуванням лідерів для розвитку суспільства.

**Ключові слова:** інноваційний підхід, інновації, кадри, система, управління, самоуправління, відкрита система, взаємоузгоджений розвиток, упорядкування, інноваційні технології, професіоналізм, закони природи.

### АННОТАЦИЯ

Исследован инновационный подход к определению приоритетов и инструментов кадрового менеджмента в инновационном развитии предприятия и проанализированы ее современные задачи и роль для организации непрерывного процесса наращивания конкурентных преимуществ во всех направлениях ресурсного обеспечения, внедрения инноваций. В статье предлагается инновационный подход к комплексному пониманию решения проблем подготовки руководящих кадров в системе управления и самоуправления для развития предприятия как открытой системы, которая взаимосогласованно развивается в современных условиях, а также связанные с этим комплексные задачи как упорядоченной специфической сферы, которая нацелена на решение некоторых задач внедрения инновационных технологий в системе управления каждой социально-экономической системой, в том числе и выращиванием лидеров для развития общества.

**Ключевые слова:** инновационный подход, инновации, кадры, система, управление, самоуправление, открытая система, взаимосогласованное развитие, упорядочивание, инновационные технологии, профессионализм, законы природы.

### ANNOTATION

In the article the innovative going is offered near the complex understanding of problems of training of leading persons in control system and self-government for development of enterprise as open system, that concertedly develops in modern terms, and also complex tasks are related to it, as a well-organized specific sphere that is aimed at the decision of set tasks of introduction of innovative technologies in control system by every socio-economic system, in thereby and by an enterprise and for development of society. The innovative going is investigational near determination of priorities and instruments of skilled management in innovative development of enterprise and he is analysed modern tasks and role for organization of continuous process of increase of competitive edges in all directions of the resource providing, introduction of innovations taking into account the concordance of development of all forms of vital functions, id est systems of different level, that must be built on the basis of the Natural laws, taking into account basic primary 3 parameters of their development: space, time and energy. According to it, in the dynamics of development of the systems evidently, that consistently corresponding styles (stages) of management: give birth authoritarian, that related to dictatorship of legislator or employer (1th law), democratic (2th law), that related to delegation of part of the plenary powers by a leader. And as soon as there are the general concerted actions, the 3th stage of management comes – liberal (3th law). Thus, by major priorities and instruments of further development of the socio-economic systems, including enterprises, there is a concordance of internal and external processes, where a prominent role is occupied by creative development of man, as primary basis of all other systems. For this purpose must be ranged system, incremental and complex preparation of leader, that embraces management experience not only productive but also management the social and territorial systems and associations, must be adjusted for this purpose. And it can be basis of experience for successful guidance outside an enterprise, for example in the management of territorial communities or systems of social character. The system of triple repetition of management experience, both at the grassroots level and at the level of society, is solved by repetition of 4 basic functions of management: planning, organizing, motivating and controlling. Therefore, a gradual combination of triple-concerted experience

of strategic, tactical and operational types of planning, organizing, motivating and controlling with regulation aims to achieve an ideal management cycle in 12 stages, determinants.

**Key words:** Innovative hike, innovations, shots, system, management, self-government, open system, concerted development, arrangement, innovative technologists, professionalism, natural laws.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови економічного розвитку ставлять перед його ініціаторами завдання організування безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення, впровадження нововведень та відповідної гнучкої системи управління, яка стимулює розвиток, у тому числі і розвиток системи підготовки керівних кадрів. Постійне розширення матеріальних та духовних потреб людини на усіх рівнях потребує і постійного розширення ресурсів, які обмежені у планетарному масштабі. І загальновідомо, що тут криється головна проблема світового розвитку, у тому числі і розвитку технології менеджменту, оскільки світові соціально-економічні кризи все більш зростають і за своєю глобальністю, і за частотою повторення.

Головним джерелом розвитку нині, окрім технічних, технологічних та фінансових ресурсів, є система так званих нематеріальних активів, і насамперед людські ресурси, професіоналізм і знання керівного складу підприємства і держави як упорядкована специфічна сфера, яка націлена на вирішення певних завдань упровадження інноваційних технологій у системі управління кожною соціально-економічною системою, у тому числі і підприємством. Однак, незважаючи на постійне зростання загального інтелектуального потенціалу як суспільства, так і керівного складу кожного підприємства, наявний стан менеджменту призводить до криз: соціально-економічних, екологічних тощо.

Тому у сучасному менеджменті особливо важливо побачити місце і роль кожної людини в управлінні як підприємством, так і розвитком суспільства як взаємно узгоджених систем. Для цього не досить тільки професійних знань сучасного менеджменту, потрібно поєднати з ними загальні знання про дію діалектичних законів природи, що дає змогу прогнозувати еволюцію суспільства, без чого практично неможливо прогнозувати і стратегію розвитку підприємства. Ще родоначальники політичної економії, у тому числі і К. Маркс, стверджували, що управління соціально-економічним розвитком повинно базуватися на дії загальних законів природи [1, Т. 23. – с. 37–90].

Нині дуже важливо підкреслити особливу роль кожної людини на підприємстві, де вона на своєму рівні включена в технологічний та управлінський процес і таким чином впливає на загальний менеджмент підприємства, а опосередковано – і на загальний менеджмент розвитку суспільства. Звідси виникає гостра потреба поєднати розуміння дії законів природи та управління взаємоузгодженою діяльністю різних систем:

людини – підприємства – суспільства на усіх рівнях їхньої діяльності. Як відомо, незнання закону, у цьому сенсі – закону метасистеми, не звільняє від відповідальності. І людський фактор на будь-якому рівні управління має стати особливим фактором впливу на розвиток підприємства та на інші соціально-економічні процеси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню впливу нематеріальних факторів впливу на менеджмент систем присвячено достатньо наукових робіт зарубіжних та вітчизняних учених. Так, наприклад, вплив сучасних теорій менеджменту на розвиток персоналу вивчали Н.А. Пашкус, З. Савельєва [2, с. 17–20]. Теоретичні аспекти філософії управління та системного моделювання розкриття потенціалу персоналу знайшли своє висвітлення у роботах В.А. Полякова [3, с. 47–54; 4, с. 94–120]. Окремих питань розвитку людини в метасистемі планети приділяв увагу А.І. Суббето [5, с. 27–56]. Вплив сучасного суспільства на розвиток виробничих сил вивчав А.Н. Гумільов [6, с. 41–54]. Проблемам сучасних фінансово-економічних криз та шляхам і методам їх подолання присвятив свої дослідження А.А. Чухно [7, с. 72–84], В.С. Ціпуринда [8, с. 38–42].

Однак ще не досконально вивчено вплив закономірностей циклічного розвитку таких соціально-економічних систем, як суспільство, підприємство, вплив на розкриття творчого потенціалу персоналу, пріоритетів та цінностей кожної людини для розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що зумовлюють розвиток суспільства та глобальної природної метасистеми і тим самим впливають на соціально-економічні процеси.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у застосуванні інноваційного підходу до визначення пріоритетів та інструментів кадрового менеджменту в інноваційному розвитку підприємства та суспільства.

Подальше вивчення причинно-наслідкових взаємозв'язків розвитку людського потенціалу підприємства та його впливу на системні основи інноваційних процесів узгодженого розвитку та трансформаційних процесів у економічному просторі суспільства зумовили вибір мети цього дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна людина повинна досягти поєднання розуміння причинно-наслідкових зв'язків узгодженого розвитку усіх систем, від макро- до мікросвіту, у т.ч. підприємства, суспільства, в яких вона, так чи інакше, бере безпосередньо чи опосередковано участь. Людина, і ніхто більше, створює процес трансформації всіх без винятку систем, створюючи можливість для їх виходу на якісно новий рівень, формує різні ступені інноваційного вдосконалення систем, що відбувається за дією законів природи.

Оскільки управління (як упорядкування явищ) – це узгодженість розвитку усіх форм

життєдіяльності, тобто різнорівневих систем, то воно повинно будуватися на основі законів природи, враховуючи основні первинні 3 параметри їхнього розвитку: простір, час і енергію. І тільки за дією законів природи можливо найбільш ефективно організувати простір життєдіяльності системи, вибрати найбільш оптимальний час її узгодженого розвитку у більших системах, у які вона входить, із найменшими витратами енергії.

Кожній системі дано життя, щоб організувати його найбільш ефективно, тобто за законами природи, і надається для цього певна енергія. Коли в управлінні життєдіяльністю системи є певний конфлікт, то це означає, що енергія на її життя витрачається всупереч дії законів природи, її простір формується неправильно і не відповідає вимогам часу. Кожна система: людина, організація, підприємство, які є складниками більшої системи – суспільства, повинна найбільш ефективно і узгоджено будувати свою життєдіяльність, враховуючи оптимальне співвідношення вищезгаданих 3 параметрів.

Якщо моделювати узгоджену діяльність підприємства у суспільстві на основі міждисциплінарного синтезу наук, то слід мати на увазі, що, як і будь-яка інша система, воно починає своє існування з дії закону боротьби і єдності протилежностей, або закону полярності. У природі цей закон породжує електричне поле. Це означає, що одночасно в системі розвивається полярно її внутрішній світ і зовнішній (для підприємства – це його внутрішнє і зовнішнє середовище). Це приводить до появи 1-го типу управління, коли вибудовується зовнішній світ згідно з уявою внутрішнього. Цей тип управління завжди є авторитарним, який із метою самозбереження нав'язує своє бачення прототипу зовнішнього світу іншим системам.

На наступному етапі побудови системою зв'язків у її зовнішньому середовищі вона вимушена будувати взаємоузгоджені зв'язки з іншою, у якої теж є свій внутрішній світ, яка також вибудовує свої зв'язки із зовнішнім світом на основі свого прототипу. Таким чином, зумовлено, що всі системи вчатьса узгоджувати свої інтереси, покликання, місію, цілі. Тому вступає в силу дія 2-го закону – закону подібності і спадкоємності (повторення). Це призводить до появи 2-го типу управління – демократичного, коли враховуються інтереси кожної системи, яка вступає у взаємозв'язки. У природі цей закон породжує на основі електричного поля магнітне поле (поле взаємного притягання, тяжіння). За певного узгодження покликань, цілей і інтересів дві системи, неминуче народжують третю, тобто спільне коло інтересів, бізнес, технологію спільної діяльності тощо. Це вже дія 3-го закону – закону збереження енергії. Формується електромагнітне поле не тільки спільних цілей і інтересів, а й спільної взаємодії. При цьому зберігається дія і попередніх Законів Полярності та Подібності. Це приводить до появи 3-го типу управління – ліберального, коли ініціатива діяльності здебіль-

шого, наприклад, на підприємстві, вже йде не від керівника, а від підлеглих. На рівні суспільства ініціатива повинна йти від народу, але від тих людей, які мають досвід і розуміння процесів управління та самоврядування.

Таким чином, у динаміці розвитку систем видно, що послідовно народжуються відповідні стилі (етапи) управління: авторитарний, що пов'язаний із диктатурою законодавця чи роботодавця (1-й закон), демократичний (2-й закон), що пов'язаний із делегуванням частини своїх повноважень керівником. І як тільки виникають спільні узгоджені дії, настає 3-й етап управління – ліберальний (3-й закон). За дією цього закону розширюється простір спільної діяльності систем, для підприємств – розширення сегменту ринку а також розширення та поглиблення процесу реалізації їхньої соціальної відповідальності у зовнішньому середовищі. Важливо відмітити, що ці етапи відображають і індивідуальний розвиток, узгодженість взаємозв'язків та управління взаємодіями, що на 4-му етапі повинно досягти резонансу, трансформації систем за рахунок переходу із кількісних накопичень у якісні. Це вже дія 4-го закону – закону циклічності та партисипативного стилю управління (самоврядування). Перші 3 закони формують структуру системи, а 4-й закон формує динаміку її розвитку в часі, що потребує включення в систему управління представників усіх підсистем, тобто формування самоврядування вищого рівня на підприємстві, аналогічно у суспільстві, коли система досягає 4-го етапу та дії 4-го закону, коли формується повнота прояву системи у просторі та часі.

Існує і 5-й етап, який відповідає 1-му етапу, але у новому циклі. Це вже дія 5-го закону – Закону альтернативності (свободи волі), який означає, що повинно йти одночасно розширення внутрішнє, а не тільки зовні, і означає поглиблення внутрішніх взаємозв'язків у системі, що невідворотно приводить до вдосконалення управління розвитком підсистем, тобто управління розвитком кожної людини. Нині в кожному суспільстві, на кожному підприємстві цей недолік щодо активного визволення творчих здібностей кожної людини ще має місце, тому світова соціально-економічна система все частіше потерпає кризи, при цьому загальновідомі цикли М. Кондратьєва все більше скорочуються.

Нині дуже важливо враховувати 6-й Закон – закон ієрархічності, дія якого зумовлює взаємодію вертикалі узгодження цілей і інтересів усіх без винятку систем: від макро- до мікросвіту, де суспільство чи підприємство займають своє важливе місце. Тому якщо не узгоджуються покликання, цілі та інтереси усіх різнорівневих систем, то канал перетікання енергії звужується і навіть блокується, з усіма наслідками, що звідси витікають згідно із законом збереження енергії, що приводить до криз.

7-й Закон – закон цілеорієнтованості, дія якого для узгодженого розвитку суспільства, підприємства чи людини дуже важлива в розумінні

ними, в якому напрямі потрібно розвиватися: в екстенсивному, чи інтенсивному; в напрямі аналізу, тобто інволюції чи еволюції; використання енергії роз'єднання чи синтезу, тобто об'єднання.

Тому найважливішими пріоритетами й інструментами подальшого розвитку соціально-економічних систем, у тому числі і підприємств, є узгодження внутрішніх та зовнішніх процесів, де визначну роль відіграє творчий розвиток людини як першочастинки усіх інших систем. Якщо не буде досягнуто більш якісного внутрішнього управління розвитком людини, то поступово припиниться і зовнішнє, оскільки вступає в дію знову закон полярності (новий етап), що призведе до напруги і криз. Для цього потрібна особлива рівновага поглиблення внутрішнього життя кожної системи і її зовнішньої взаємодії. Це стосується насамперед створення відповідних умов на підприємстві і в суспільстві для прояву кожної людини відповідно до її покликання, що реалізується в узгодженому розвитку всіх соціально-економічних систем. Загальновідомо, що наскільки людина управляє своїм внутрішнім світом, наскільки широко та гармонійно буде вибудовуватися простір її відносин зовні.

Це повною мірою стосується і підприємства, у програмі розвитку якого повинні проявлятися динамічно, залежно від етапу розвитку та професійної і управлінської підготовки людей, 4 стилі управління, що забезпечить йому ефективність, рівновагу й успішність. Таке підприємство здатне формувати новий простір свого прояву у більш стислий період часу та продукувати новизну й ефективність, входити в новий простір відносин не конфліктно, а з урахуванням інтересів кожного суб'єкта в ньому.

Звідки беруться талановиті керівники у суспільстві? Це ті керівники, які пройшли відповідні ступені управлінського досвіду на шляху керівництва різними системами на підприємстві. Тому кожне підприємство, як і суспільство, повинно бути зацікавлене у вироццванні досвідчених керівників, здатних вирішувати будь-які проблеми в управлінні. Але для цього повинна бути налагоджена системна, покрокова і комплексна підготовка керівника, що охоплює досвід управління не тільки виробничий, але й управління соціальними та територіальними системами й об'єднаннями (рис. 1).

При цьому досвід виробничого самоврядування набувається у сфері виробництва на різних рівнях управління підприємством та в побудові системи управління за участю в ній кожного працівника, а також співволодіння ресурсами підприємства на його рівні.

Досвід територіального самоврядування набувається у сфері управління розширенням ринку підприємства, побудови його філіалів та управління ними тощо. Досвід соціального самоврядування набувається у сфері роботи профспілок на підприємстві.

Тому, оскільки підприємство є первинною ланкою, що відображає устрій суспільства із його

трьома основними гілками влади з набуттям відповідного досвіду управління, кожний керівник, так чи інакше, для набуття повноти цього досвіду повинен бути знайомий із відповідним управлінням виробничого, соціального та територіального характеру на самому підприємстві. Кожний керівник на своєму рівні повинен включатися у вирішення питань соціального та територіального життя підприємства. І це може бути основою досвіду для успішного керівництва за межами підприємства, наприклад в управлінні територіальних громад чи систем соціального характеру.

Потрійність комплексу такого управління відображається і в 3 гілках управління підприємством, де законодавчою владою є збори акціонерів, якщо підприємство є акціонерним товариством, виконавчою владою є дирекція, а узгоджувальною – профспілковий комітет. Така система повністю відповідає 3 гілкам влади в суспільстві: законодавчій, що вирішується Верховною Радою; виконавчій, що вирішується урядом, та узгоджувальною, що вирішується судовою системою.

Ця система потрійності повторення досвіду управління як на низових рівнях, так і на рівні суспільства вирішується повторенням 4 основних функцій управління: плануванням, організуванням, мотивуванням і контролюванням. Тому поетапне поєднання потрійності узгодженого досвіду стратегічного, тактичного й оперативного видів планування, організування, мотивування та контролювання з регулюванням має на меті досягнення ідеального управлінського циклу в 12 етапів-детермінант.

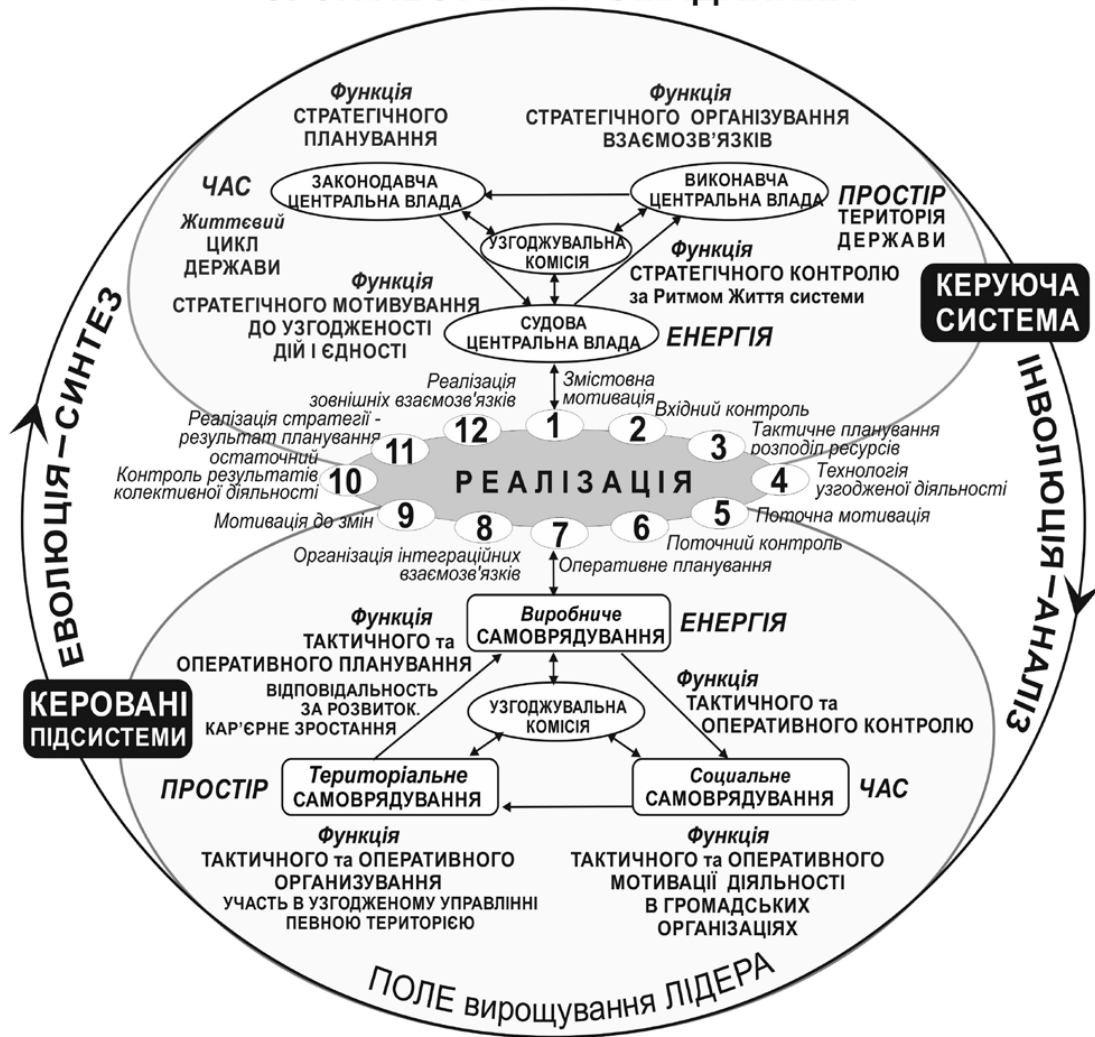
Коли підприємство займається таким внутрішнім удосконаленням, то воно не конкурує з іншими, а шукає нові можливості свого розвитку та реалізації на ринку. Дослідження, які проведені на підприємствах різних форм власності в Україні, Росії та Польщі з участю авторів, виявили ці особливості і проблеми в розвитку цієї тенденції. Наприклад, за участю авторів таким чином була перебудована система управління на підприємстві «Ласкомекс», м. Лодзь, Польща, що привело не тільки до підвищення ефективності діяльності підприємства, але і до формування нової системи якості як такої, що визнана європейськими нормами.

Підсумовуючи результати аналізу ефективності діяльності підприємств, зауважимо, що чим вищий рівень узгодженості комплексу цих 3 складових елементів підприємства, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної діяльності і розвитку і тим більше переваг у підготовці керівного складу підприємства, із якого і виходять кращі керівники на рівень управління суспільством.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна дійти таких висновків:

1. Для підготовки ефективного керівника необхідна його участь у накопиченні досвіду управління підприємством у потрійності виробничого, соціального та територіального характеру на кожному з рівнів управлінського циклу підприємства та його підрозділів. Таким чином, управлінський

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУСПІЛЬСТВА І ГРОМАДЯНИНА



**Рис. 1. Система причинно-наслідкового взаємозв'язку трьох гілок влади та комплексної підготовки керівника**

цикл має 12 кроків-детермінант, що дає змогу досягти повноти досвіду планування, організування, мотивування та контролю в управлінні.

2. Така взаємно узгоджувальна система управлінського циклу дає змогу ефективно поєднувати керівнику будь-якого рівня свою роботу в трьох релятивних параметрах: у часі, просторі та ефективно розпоряджатися енергією (усіма видами ресурсів).

3. Ця система причинно-наслідкових взаємозв'язків дає змогу у такому полі вирощування лідера готувати керівний склад в ефективному управлінні системами будь-якого рівня та готувати для суспільства не тільки керівників, а і громадян високої свідомості.

Отже, кожне підприємство повинно бути відкритою системою, яка невпинно саморозвивається і для досягнення ефективного розвитку покладається на:

– структурно-динамічну систему узгодженого розвитку усіх складових елементів і систем,

– універсальну систему управління, яка забезпечує його оптимальну діяльність на всіх етапах розвитку (структурування, розвиток горизонтальних зв'язків між підсистемами, управління ієрархічними зв'язками та трансформаційним виходом на більш високий якісний рівень розвитку);

– систему управління і самоврядування, які розкривають ініціативу та відповідальність не тільки керівника, а й кожної людини за розвиток підприємства. При цьому накопичується керівниками різних рівнів комплексний досвід управління на підприємстві (виробниче, територіальне і соціальне самоврядування).

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркс К., Енгельс Ф. Сочинения. 2-е изд. Москва: Политиздат, 1961. Т. 23. 712 с.
2. Пашкус Н.А. Современные теории управления: теории менеджмента на пороге XXI века / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус, З.А. Савельева. Санкт-Петербург: Сентябрь, 2002. 268 с.

3. Поляков В.А. Универсальная экономическая теория. Организационный механизм управления. Москва : Новый центр, 2014. 192 с.
4. Поляков В.А. Философия управления. Москва : Новый центр, 2016. 188 с.
5. Субетто А.И. Ноосферизм. Введение в ноосферизм. Санкт Петербург : Астерион, 2003. 538 с.
6. Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. Москва : Кристалл, 2001. 638 с.
7. Чухно А.А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. Економіка України. 2010. № 1. С. 4–16.

---

**REFERENCES:**

1. Marks K., Engels Ф. (1961) Sochinenia. 2-th publ. T. 23 [Is Compositions]. Moscow: Political Publishing House. (in Russian)
2. Pashkus N.A. (2002) *Sovremennie teorii upravlenia: teorii menedjmenta na poroge XXI veka* [The Modern theories rules: management theories on the threshold of the XXI century]. Sankt-Peterburg: September. (in Russian)
3. Polakov V.A. (2014) *Universalnaya ekonomicheskaya teoriia. Organizatsionnyi mekhanizm upravlenia* [Is the Universal economic theory. Organizatsional mechanism]. Moscow: New center. (in Russian)
4. Polakov V.A. (2016) *Philosophya upravlenia* [Management philosophy]. Moscow: New center. (in Russian)
5. Subetto A.I. (2003) *Noosferizm. Vvedenie v noosferizm* [Noosferizm. Introduction is to noosferizm]. Sankt-Peterburg: Asterion. (in Russian)
6. Gumilev L.N. (2001) *Etnogenez I biosfera Zemli* [Etnogenez and biosphere of Earth]. Moscow: Crystal. (in Russian)
7. Chuhno A.A. (2010) *Suchasna finansovo-ecnomichna kriza: priroda, shlychi I metody podolannia* [The Modern financially is an economic crisis: nature, ways and methods of her overcoming]. *Ukrainian economic Journal*, vol. 1, no. 1, pp. 4–16.