

Л.Т. Байтуова\*, PhD<sup>1</sup>

Л. Хуаныш, ДВА, и.о. доцента<sup>2</sup>

Д.М. Айкупешева, к.э.н., ассоц. профессор<sup>1</sup>

К.Т. Байтуова, магистр, старший преподаватель<sup>1</sup>

НАО «Казахский агротехнический исследовательский

университет имени С.Сейфуллина», г. Астана, Казахстан<sup>1</sup>

Esil University, г. Астана, Казахстан<sup>2</sup>

\*- основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: 1701.86@mail.ru

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИАЛЬНО-ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

*В статье проведен анализ ключевых компонентов механизма формирования, развития и реализации инновационного потенциала сотрудников с учетом развития динамических способностей организации. Определены ключевые элементы: инновационная корпоративная культура, движущая сила в лице управленческих кадров, ориентированных на внедрение инноваций, и система развития человеческих ресурсов. Рассмотрены проблемы развития человеческих ресурсов в условиях индустриально-инновационной экономики, акцент сделан на роль человеческого, трудового и инновационного потенциалов. Проанализированы взгляды отечественных и зарубежных исследователей на структуру и показатели человеческого капитала. Выделены основные факторы, влияющие на развитие инновационного человеческого капитала и успешное внедрение инноваций в организациях. Подчеркнута значимость оценки качественных и количественных характеристик человеческих ресурсов, таких как профессиональная подготовка, креативность и адаптивность. Показано, что для успешного функционирования предприятий необходима регулярная оценка степени восприимчивости сотрудников к инновациям. Проанализированы проблемы развития инновационного потенциала в Республике Казахстан, выявлены недостатки в подготовке кадров с инновационным мышлением. Представлены рекомендации по созданию оптимальной модели формирования инновационного потенциала для повышения конкурентоспособности кадров и эффективного использования инвестиций в образование и человеческие ресурсы.*

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, человеческий капитал, развитие человеческих ресурсов, конкурентоспособность, инновационная экономика, Казахстан, управление персоналом, профессиональная подготовка.

**Кілт сөздер:** инновациялық әлеует, адами капитал, адами ресурстарды дамыту, бәсекеге қабілеттілік, инновациялық экономика, Қазақстан, персоналды басқару, кәсіптік даярлық.

**Keywords:** innovation potential, human capital, human resource development, competitiveness, innovative economy, Kazakhstan, personnel management, professional training.

**Введение.** Прогресс в различных областях оказывает серьезное влияние на мировую экономику, неизбежно затрагивая и экономику Казахстана. Эти изменения способствуют эволюции подходов к управлению. Если раньше основное внимание уделялось созданию сырьевой, материальной и технической базы, то сегодня акцент смещается на человеческий капитал, который стал основой инновационного развития компаний. В результате трансформируются организационные структуры: создаются новые отделы, внедряются современные технологии управления и совершенствуются внутренние процессы. Однако переход от устаревших моделей управления к современным происходит медленно, что сдерживает развитие ряда отраслей и внедрение инноваций, необходимых для долгосрочного экономического роста и устойчивого развития страны [1]. Одной из наиболее острых проблем становится дефицит квалифицированных и компетентных специалистов среди молодежи в возрасте 15-25 лет. Это требует от государства усиленного внимания к развитию системы профессиональной подготовки кадров, как в колледжах, так и в вузах. Безусловно, инновационная активность человеческого капитала выступает ключевым механизмом повышения конкурентоспособности. Недостаток высококвалифицированных сотрудников препятствует компаниям в достижении их стратегических целей как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, что создает значительные риски для экономики [2]. Таким образом, развитие человеческого капитала, включая его подготовку и стимулирование

инновационного потенциала, играет решающую роль в экономическом росте Казахстана. Устранение кадрового дефицита укрепит конкурентные позиции страны на мировом рынке и обеспечит успешную реализацию стратегий казахстанских компаний, адаптированных к новым вызовам и потребностям современности.

**Обзор литературы.** К примеру, И. Ершова в своих работах подчеркивает, что человеческие ресурсы можно рассматривать как определенные потенциальные способности человека в сфере трудовой, интеллектуальной или физической деятельности [3]. Сегодня для развития индустриально-инновационной экономики востребованы специалисты, которые обладают креативностью, нестандартным мышлением и творческим потенциалом [4]. П. Лёвенбергер рассуждает о том, что все человеческие ресурсы обладают определенным набором качеств, тем или иным видом потенциала, и их необходимо развивать [5].

Таким образом, следует отметить, что этот тип развития делает акцент на обеспечении и формировании процесса научения, чтобы организация смогла достичь стратегических целей как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Цель достигается путем совершенствования навыков и умений, расширения объема знаний, повышения компетентности, способности к обучению и энтузиазма сотрудников на всех уровнях организации [6].

А. Акаев в своих исследованиях подчеркнула, что для обеспечения развития человеческих ресурсов и раскрытия потенциала каждого сотрудника руководство организации должно, прежде всего, организовать обучающие мероприятия [7]. К таким мероприятиям могут относиться: направление сотрудников на стажировку, где они смогут приобрести новые навыки и выявить свои способности (которые не всегда можно раскрыть на текущем месте работы) [8]. проведение профессиональных конкурсов; обучающие тренинги и другие подобные мероприятия [9].

**Основная часть.** На основе изучения множества публикаций по данной теме авторы сделали вывод, что ключевыми элементами механизма формирования, развития и реализации инновационного потенциала сотрудников, с учетом развития динамических способностей организации, выступают: инновационная корпоративная культура; наличие движущей силы в лице управленческих кадров, нацеленных на внедрение инноваций; система развития человеческих ресурсов, основанная на технологиях и процессах, которые обеспечивают инновации. Данные компоненты механизма управления инновационным потенциалом человеческих ресурсов способствуют вовлечению и реализации инновационных способностей сотрудников, что ускоряет развитие организации и повышает ее конкурентоспособность. Создание эффективной системы формирования динамических способностей может быть сильно ограничено отсутствием любого из перечисленных компонентов.

Развитие человеческих ресурсов в условиях индустриально-инновационной экономики, и проблемы, связанные с ним, рассмотрим через призму нескольких видов потенциала, которыми обладают или могут обладать человеческие ресурсы: человеческий, трудовой, инновационный, поскольку именно они и помогают определить степень развития человеческих ресурсов на разных этапах. В своем учебном пособии «Управление персоналом: современный подход», Н.В. Болдырева подчеркивает, что в современном мире человеческий ресурс рассматривается как значимый интенсивный фактор производства, способствующий экономическому развитию. Его главная цель заключается в обеспечении прогресса общества и семьи, включая квалифицированную часть трудовых ресурсов, обладающих накопленными знаниями, умениями и навыками. Совокупность человеческих навыков, знаний и способностей — это человеческий ресурс - так, в своей работе отметил Г. Беккера. Л. Тауэр отмечает, что человеческий ресурс может проявляться как способность производить определенный продукт в заданных условиях, используя доступные ресурсы в их текущем объеме и составе. Подобный подход к определению автор поддерживает. В ходе анализа различных взглядов, как отечественных, так и зарубежных исследователей, автор пришел к выводу, что структура человеческого капитала включает в себя индивидуальные характеристики личности, такие как коммуникативные навыки, стрессоустойчивость, креативность, умение управлять временем и адаптивность. Таким образом, можно утверждать, что качественные и количественные параметры человеческого капитала тесно связаны с инновационным потенциалом общества и темпами модернизации экономики.

Капитал можно подразделить на две составляющие, такие как: материальный капитал и нематериальный. То есть, второй тип включает человеческие знания и обучение. В связи с этим, можно сделать вывод, что, вкладывая инвестиции в систему образования, мы находимся на

правильном пути развития, что в дальнейшем позволит достичь высоких темпов производства и затем длительный период времени поддерживать полученные результаты. Человеческий ресурс, как правило, формируется за счет вкладываемых в него инвестиций. Инвесторами могут быть как государство, так и фирма или физическое лицо, реализующее социальную политику. В условиях возрастающего влияния инноваций на потенциал человеческих ресурсов возникает необходимость обратить внимание на их качество. И. Ершова в своей работе подчеркивает: «Многие ученые, изучив эту тему, пришли к выводу, что трудовой потенциал — это совокупность демографических, социальных, духовных, интеллектуальных и других характеристик трудоспособного населения или отдельного работника, которые могут быть реализованы в процессе труда».

Кроме того, необходимо учитывать количественные характеристики, чтобы обеспечить полноценный и всесторонний анализ, когда речь идет об оценке трудового потенциала человеческих ресурсов на практике. Например, уровень заболеваемости может служить косвенным средством оценки состояния здоровья, а уровень профессиональной подготовки может быть оценен с помощью показателей скорости выполнения задач и других аналогичных показателей. Для того, чтобы полностью понять потенциал человеческих ресурсов и оценить влияние инноваций на его рост, необходимо учитывать условия и элементы, которые формируют его уровень и обеспечивают эффективность использования.

И. Ершова в своей работе подчеркнула, что при изучении трудового потенциала предприятия важно учитывать предельную степень возможного вовлечения работников в производственный процесс. Для этого необходимо оценить психофизиологические характеристики, уровень профессиональной подготовки, накопленный опыт и необходимые организационно-технические условия. Г. Тогаева в своей работе выделила множество различных компонентов трудового потенциала, но авторы статьи выбрали основные из них. Рассмотрев сущность трудового потенциала человеческих ресурсов, следует перейти к исследованию понятия инновационного потенциала.

Сотрудники представляют собой значимый инновационный ресурс компании, а их инновационный потенциал определяется способностью генерировать собственные идеи и успешно воплощать как их, так и проекты, предложенные другими коллегами. Одной из ключевых задач управления персоналом становится развитие инновационного потенциала человеческих ресурсов, особенно с учетом необходимости ускорения инновационных процессов в экономической сфере. Как утверждает П. Лёвенбергер, «инновационный потенциал человеческих ресурсов можно трактовать как совокупность возможностей как отдельного сотрудника, так и всего коллектива». В рамках психологии и социологии традиционно выделяют категории сотрудников, обладающих инновационными характеристиками.

П. Лёвенбергер выделяет несколько групп таких качеств, но автор статьи выбрал наиболее важные и представил их наглядно на Рисунке 1.



Рисунок -1. Группы качеств работника, обладающие инновационным характером\*

\*Составлено авторами на основании источника [10]

Важно отметить, что для успешного функционирования предприятия его руководству необходимо активно использовать в повседневной деятельности навыки сотрудников с наиболее выраженным инновационным потенциалом. Эти навыки основаны на возможностях человеческих ресурсов и направлены на создание и реализацию новых идей, которые лежат в основе новых проектов. Для оценки степени восприимчивости сотрудников к инновациям руководителю следует регулярно проводить оценку их готовности к нововведениям и новым разработкам, учитывая соответствующие критерии.

На практике выделяют различные факторы, которые способны оказывать различное воздействие на развитие инновационного человеческого капитала. Основные же факторы, как правило, подразделены на группы. Наглядно мы их представим на Рисунке 2. Проведение оценки для определения эффективности использования человеческого капитала в инновационном процессе, требуется проводить на постоянной основе.

Факторы, снижающие ИЧК	Факторы, повышающие ИЧК
<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкий образовательный уровень персонала, особенно в инновационной сфере;</li> <li>• отсутствие программ обучения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации в области инноваций;</li> <li>• недостаток информации о новых технологиях;</li> <li>• неопределенность экономических выгод от использования информации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• регулярность программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки в области инноваций;</li> <li>• персонал высокого уровня с уникальным базовым образованием в области инноваций;</li> <li>• наличие программ развития человеческого капитала, соответствующих комплексным программам инновационного развития не только предприятий, но и регионов;</li> <li>• наличие и внедрение практик управления талантами, изобретательской деятельности.</li> </ul>

Рисунок - 2. Факторы, оказывающие воздействие на развитие ИЧК\*

\*Составлено авторами на основании источника [11]

На практике при оценке человеческого капитала обычно учитывает затраты, связанные с поиском работы и получением требуемого уровня квалификации. Возраст работника также оказывает влияние на стоимость человеческого капитала: по мере достижения пенсионного возраста и выхода на пенсию стоимость человеческого капитала снижается до нуля.

Негативный климат для инноваций	Факторы, препятствующие инновационной	Факторы, поддерживающие новаторов	Факторы, способствующие инновациям
<ul style="list-style-type: none"> <li>- неопределенность функций;</li> <li>- недостаточный интерес к инновационной деятельности персонала в целом и руководителей всех уровней;</li> <li>- ограничения в системе коммуникации, отсутствие открытости и доверия;</li> <li>- недостаточная компетентность менеджеров;</li> <li>- неспособность организовать межличностные отношения;</li> <li>- авторитарное принятие решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недоверие менеджеров к новым идеям, выдвигаемым снизу;</li> <li>- необходимость большого количества согласований новых идей;</li> <li>- вмешательство других отделов в оценку предложений, немедленная критика и угрозы;</li> <li>- увольнения из-за ошибок;</li> <li>- закулисное принятие решений по инновационному предложению;</li> <li>- передача инструкций нижестоящим руководителям, сопровождаемая угрозами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение необходимой свободы для инноваций;</li> <li>- обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием;</li> <li>- поддержка со стороны высшего руководства;</li> <li>- ведение дискуссий и обмен идеями;</li> <li>- поддержание эффективной коммуникации с коллегами, другими кафедрами, университетами и внешними научными организациями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание возможностей для саморазвития и профессионального роста;</li> <li>- сочетание специальных знаний и междисциплинарной подготовки в системе обучения;</li> <li>- свободное выражение собственного мнения о вносимых изменениях;</li> <li>- поощрение совмещения профессий, ротации персонала;</li> <li>- преодоление барьеров и «стирание границ» между различными видами работы и функциональными обязанностями.</li> </ul>

Рисунок- 3. Факторы успешного внедрения и реализации инноваций в организациях\*

\*Составлено авторами на основании источника [12]

Следовательно, можно заключить, что применение системы показателей для оценки инновационного человеческого капитала предоставляет возможность анализировать эффективность его использования и инвестиций, направленных на развитие инновационной активности. Это, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности экономических систем на различных уровнях. Для реализации инновационного потенциала сотрудников важно создать благоприятные условия, которые стимулируют генерацию оригинальных идей, их последующую оценку и, в случае положительных результатов, успешное воплощение. В связи с этим, важно акцентировать свое внимание и на факторах, которые представлены на Рисунке 3.

Итак, следует отметить, что на предприятиях на территории Республики Казахстан, развитию способностей человеческих ресурсов и раскрытию их потенциала уделяется недостаточно внимания, так как основной акцент делается на систему материального стимулирования. Руководители должны создать позитивную атмосферу в коллективе, обеспечить сотрудникам современное оборудование и способствовать развитию их психологической готовности к внедрению инноваций, чтобы сотрудники могли реализовать себя как профессионалы, так и генераторы новых идей.

Решение о внедрении инновационного потенциала человеческих ресурсов во многом зависит от работы самой организации. Компании, которые регулярно обновляют свои ресурсы и технологии, также быстрее осваивают современные методы управления и чаще внедряют новшества. Это обычно наукоемкие компании с большим инновационным потенциалом. Руководители, тем не менее, редко уделяют внимание развитию навыков своих сотрудников.

Инновационный человеческий капитал, включая способность применять знания, информацию и инновации, выступает не только стратегическим ресурсом для промышленных предприятий, но и ключевым фактором повышения их конкурентоспособности, что в свою очередь, влияет на развитие региона, в котором они работают.

Авторы статьи пришли к выводу, что современный кадровый инновационный потенциал должен быть способен генерировать инновационные идеи и реализовывать крупные технологические обновления, а также создавать новые технологии и оборудование. Они также изучили различные точки зрения, касающиеся возможностей современного кадрового инновационного потенциала.

В настоящее время наблюдается низкая гражданская активность и безразличие населения к инновациям. Также подчеркивается, что акцент делается на двух ключевых характеристиках сотрудников: стаже и опыте работы, а также уровне формальной профессиональной подготовки. Исходя из этого, можно заключить, что специалисты в Казахстане недостаточно проявляют такие значимые качества, как креативность и способность к новаторству. Это указывает на то, что инновационная деятельность в стране практически лишена кадров, обладающих инновационным типом мышления и способных выполнять широкий спектр производственно-хозяйственных задач, включая те, что связаны с созданием интеллектуальных продуктов. Если такие кадры и есть, то их процент очень низкий по сравнению с общей численностью населения Республики Казахстан. Многие ученые отмечают, что в настоящее время в большинстве стран наблюдается острый дефицит высококвалифицированного человеческого капитала, который обладает не только хорошей образовательной подготовкой, но и энтузиазмом, новаторскими устремлениями и мотивацией для овладения новыми знаниями и управления инновационными процессами. В связи с этим можно сделать вывод, что в настоящее время в регионах Республики Казахстан наблюдается недостаточное развитие в области управления кадровым инновационным потенциалом. Этот потенциал может быть использован для повышения эффективности подготовки, переподготовки и формирования инновационного мышления, которое необходимо для современных производственных и научных условий.

Таким образом, представляется возможность оценить уровень развития инновационного потенциала человеческого капитала в регионе как в настоящее время, так и в долгосрочной перспективе.

Такие проблемные места по результатам проведенной оценки представлены наглядно на Рисунке 4.

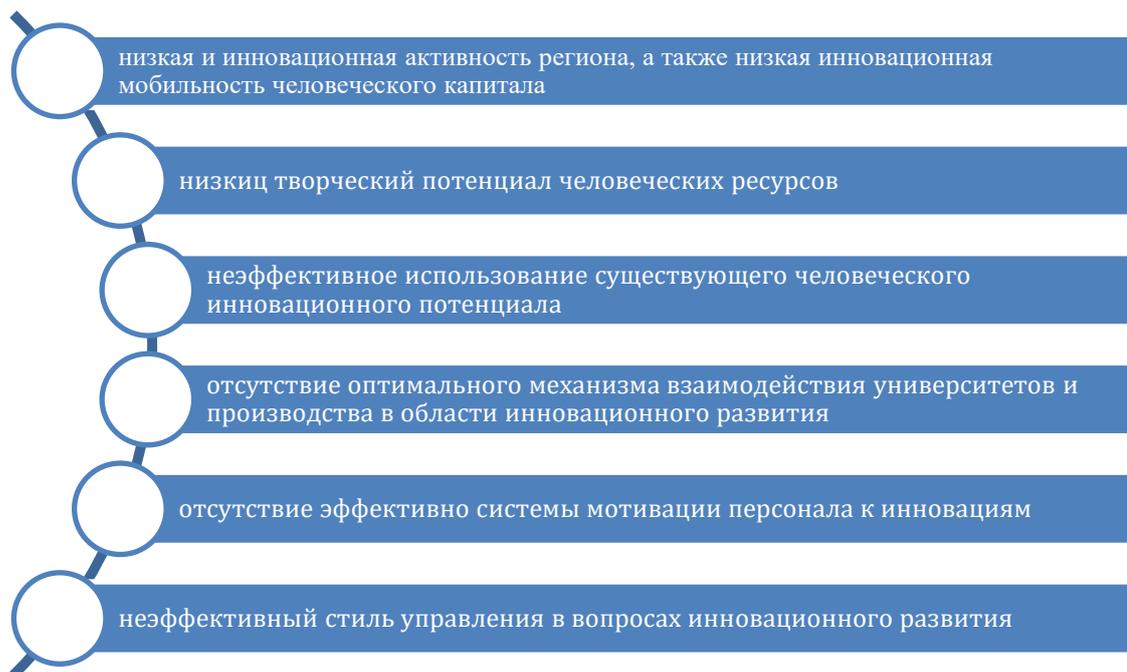


Рисунок – 4. **Проблемные места уровня инновационности кадрового потенциала в регионе\***

*\*Составлено авторами на основании источника [13]*

После того, как специалисты определяют препятствия в развитии инновационного потенциала кадров в регионе, необходимо создать оптимальную модель формирования и развития. Это позволит увеличить количество людей, которые будут участвовать в исследованиях и разработках в регионах страны. В контексте реализации Стратегии индустриально-инновационного развития Республики Казахстан, направленной на достижение высокого уровня экономического роста за счет диверсификации отраслей экономики и снижения зависимости от сырьевого сектора, современная рабочая сила с новаторским потенциалом приобретает особую значимость для развития производства. Ее значение становится более важным, чем внедрение новейших технологий и техники. Для обеспечения выпуска качественной и доступной продукции специалисты активно стремятся к дальнейшему интеллектуальному и профессиональному развитию. Безусловно, одним из наиболее важных критериев является качество человеческого потенциала. Если хотим быть конкурентоспособными, мы должны максимально использовать свой человеческий потенциал. Чтобы добиться этого, необходимо вложить значительные инвестиции в образование и здравоохранение.

Для того, чтобы индустриально-инновационная экономика в Республике Казахстан приносила свои плоды, руководителям предприятий и организаций, внедряющих и работающих с инновациями, при подборе качественных человеческих ресурсов необходимо во внимание принимать качества потенциальных сотрудников. На Рисунке 6 представлен результат оценки качества претендента, которыми должен обладать, претендуя на должность руководителя отдела внедрения инноваций.

Оценка качества претендента проводилась по 10-ти балльной шкале, где 10 баллов - максимально важное качество для выполнения своих трудовых обязанностей, 1 балл - для данной работы показатель не имеет высокой важности. По данной методике оцениваются как работники занятые непосредственно осуществлением производственной деятельности, так и руководители. В связи с этим, оценка и результаты будут различны.



Рисунок – 5. Приоритетные качества сотрудников, работающих в условиях работы с инновациями, принимаемые руководителями во внимание при отборе\*

\*Составлено авторами на основании источника [13]

По данным рисунка 5 видно, что многие качества имеют весьма важное значение, но, в то же время, менеджеры отмечают какие из показателей могут иметь не высший балл, а допустимый. И так они проводят оценку всех потенциальных сотрудников, вне зависимости, претендент ли это на руководящую позицию, или простой рабочий. Инвестирование в человеческие ресурсы стимулирует казахстанские компании создавать уникальные условия для формирования компетенций сотрудников нового инновационного формата, способных генерировать новаторские идеи и предлагать нестандартные решения для развития своей деятельности. Это связано с тем, что Республика Казахстан сегодня идет по пути развития индустриально-инновационной экономики. В настоящее время все чаще можно встретить оценки, ориентированные на современные показатели, такие как трансформация ролей в команде, занятость всех ролей по модели Белбина, совпадение целей компании с целями сотрудников, уровень скиллсета сотрудников, готовность к инновациям и уровень вовлеченности сотрудников в инновации. Эти показатели показывают вовлеченность сотрудников в трудовой процесс, в отличие от традиционных оценок, которые показывают производительность труда, выручку, текучесть человеческих ресурсов. Таким образом, можно прийти к выводу, что уровень мотивации будет иметь решающее значение. В результате необходимо разработать модель, которая учитывает конечный результат деятельности организации и учитывает количество замотанных и немотивированных человеческих ресурсов.

В условиях развития индустриально-инновационной экономики, стоит рекомендовать властям Республики Казахстан, позаботиться о том, чтобы выпускники колледжей и ВУЗов были конкурентоспособными как на рынке Казахстана, так и за рубежом. Таким образом, качество профессиональных кадров, уровень конкурентоспособности, социализация и кооперативность становятся все более важными факторами современной инновационной экономики. Раскрытие профессиональных и творческих способностей сотрудников, повышение эффективности и результативности работы на основе заинтересованности в результатах труда и повышение вовлеченности сотрудников в решение задач, поставленных компанией, является частью инновационного развития компании. В настоящее время формирование инновационного потенциала для повышения конкурентоспособности работников является одной из необходимых задач, стоящих перед современными обществами и предприятиями.

Успех в организации бизнеса и экономическом развитии зависит от управления и развития человеческих ресурсов. К примеру, для достижения максимального результата недостаточно только использования современной технологии; также необходимо иметь достаточно квалифицированных сотрудников.

Авторы статьи, изучая труды разных авторов, относительно показателей развития инновационного потенциала человеческих ресурсов, пришли к выводу, что для понятия каким потенциалом человеческих ресурсов обладает Республика Казахстан, требуется провести анализ основных показателей, а именно: численности выпускников колледжей, ВУЗов, численности магистрантов, докторов наук, по данным официальной статистики. Также необходимо провести анализ показателей труда и занятости населения Республики Казахстан.

**Заключение.** Проведенный анализ показал, что успешное развитие инновационного потенциала человеческих ресурсов требует системного подхода, включающего формирование инновационной корпоративной культуры, активное участие управленческих кадров и внедрение комплексной системы подготовки сотрудников. Основными факторами являются профессиональная подготовка, креативность, адаптивность и способность генерировать новые идеи. В Республике Казахстан выявлены проблемы недостаточной ориентации кадров на инновационную деятельность, низкий уровень подготовки специалистов и слабая мотивация сотрудников к генерации идей.

Для их устранения рекомендуется.

1. Инвестиции в образование и переподготовку: необходимо увеличить финансирование программ подготовки кадров с акцентом на развитие инновационного мышления и адаптивности. Это позволит готовить специалистов, способных внедрять современные технологии и идеи.

2. Оптимизация управления человеческими ресурсами: внедрение систем оценки инновационного потенциала позволит более эффективно распределять кадры внутри организаций, учитывая их способности и готовность к изменениям.

3. Разработка мотивационных программ: разработать как материальные, так и нематериальные стимулы для сотрудников. Это могут быть карьерное продвижение, участие в инновационных проектах, премии за внедрение инноваций.

4. Поддержка наукоемких предприятий: Государственная поддержка инновационных компаний и предприятий позволит им более активно развивать кадровый потенциал и внедрять передовые методы управления персоналом.

5. Регулярный мониторинг эффективности: важно систематически оценивать внедренные меры по развитию кадрового потенциала с целью корректировки программ и повышения их эффективности.

Эти меры создадут благоприятные условия для повышения инновационной активности, увеличения числа квалифицированных кадров и внедрения новых технологий. В долгосрочной перспективе они позволят Казахстану укрепить свои позиции в сфере инноваций и обеспечить устойчивый экономический рост.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Akhmetshin E. Motivation of personnel in an innovative business climate. *European Research Studies Journal*. – 2018. – № 21 (1). – P. 352-361.
2. Akhmetshin E. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises. *Espacios*. – 2018. – № 39 (31). –P. 11-13.
3. Ershova I. Scale and role of human capital in the socio-economic development of the region. *Social Science, Education and Human Science*. – 2020. – P. 337-343.
4. Amanova G., Turysbekova G., Tazhibayeva R., Izatullaeva B., Kaltayeva S. Human capital as a determining factor of increasing the competitiveness. *Revista Espacios*. – 2017. – №38 (42). – P. 27-30.
5. Loewenberger P. Human resource development, creativity and innovation. *Human Resource Management, Innovation and Performance*. – 2016. – P. 48-65.
6. Байгуова Л.Т., Хуаньш Л., Бакей А. Современное состояние человеческих ресурсов в условиях индустриально-инновационной экономики в РК//Вестник КазНУ. – 2022. – №1 (139) – С. 98-109. – doi.org/10.26577/be.2022.v139.i1.09
7. Акаев А., Садовничий В. Математические модели для расчета динамики развития в Эпоху цифровой экономики//Математика. – 2018. – № 98 (2). – С. 526-531. – doi.org/10.1134/S106456241806011X

8. Бекжанова Т.К., Ешпанова Д.Д., Тобашова Д.Ф., Глазунова С.Б. Показатели измерения человеческого капитала в контексте инновационного развития компании // Вестник КазУЭФМТ. – 2022. – № 3 (48). – С. 191-197. – DOI 10.52260/2304-7216.2022.3(48).24
9. Than S., Le P., Le T. The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. – 2021. – P. 17-24.
10. Stepanova Y., Morkovina S., Petrov D., Ivanova A., Kuznetsov S. The innovative potential of the regional system: research, evaluation and management. 36th IBIMA Conference. – 2020. – P. 4-5 – URL:<https://ibima.org/university/voronezh-state-university-of-forestry-and-technologies-russia/>
11. Baituova L., Shaukerova Z., Aikupesheva D., Doskaliyeva B. Development of human resources in the conditions of the industrial innovation-driven economy of Kazakhstan. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. – 2018. – № 9 (6). – P. 31-37.
12. Bozhko L., Naizabekov A. Challenges of securing the human resources for implementation of industry innovative projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*. –2017. – P. 406-410.
13. Lei H., Khamkhoutlavong M., Le P. Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture. *Journal of Knowledge Management*, February. – 2021. – P. 46-51.

## REFERENCES

1. Akhmetshin E. Motivation of personnel in an innovative business climate. *European Research Studies Journal*. – 2018. – № 21 (1). – P. 352-361.
2. Akhmetshin E. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises. *Espacios*. – 2018. – № 39 (31). –P. 11-13.
3. Ershova I. Scale and role of human capital in the socio-economic development of the region. *Social Science, Education and Human Science*. – 2020. – P. 337-343.
4. Amanova G., Turysbekova G., Tazhibayeva R., Izatullaeva B., Kaltayeva S. Human capital as a determining factor of increasing the competitiveness. *Revista Espacios*. – 2017. – №38 (42). – P. 27-30.
5. Loewenberger P. Human resource development, creativity and innovation. *Human Resource Management, Innovation and Performance*. – 2016. – P. 48-65.
6. Bajtuova L., Huanysh L., Bakej A. Sovremennoe sostoyanie chelovecheskih resursov v usloviyah industrial'no-innovacionnoj jekonomiki v RK [The current state of human resources in the context of the industrial and innovative economy in the Republic of Kazakhstan]//*Vestnik KazNU*. – 2022. – №1 (139) – S. 98–109. – doi.org/10.26577/be.2022.v139.i1.097 [in Russian].
7. Akaev A., Sadovnichij V. Matematicheskie modeli dlja rascheta dinamiki razvitiya v Jepohu cifrovoj jekonomiki [Mathematical models for calculating development dynamics in the Digital Economy Era]//*Matematika*. – 2018. – № 98 (2). – S. 526–531. – doi.org/10.1134/S106456241806011X [in Russian].
8. Bekzhanova T., Eshpanova D., Tobashova D., Glazunova S. Pokazateli izmereniya chelovecheskogo kapitala v kontekste innovacionogo razvitiya kompanii [Human capital measurement indicators in the context of the company's innovative development]// *Vestnik KazUJeFMT*. – 2022. – №3 (48). – S. 191–197. – DOI 10.52260/2304-7216.2022.3(48).24 [in Russian].
9. Than S., Le P., Le T. The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. – 2021. – P. 17-24.
10. Stepanova Y., Morkovina S., Petrov D., Ivanova A., Kuznetsov S. The innovative potential of the regional system: research, evaluation and management. 36th IBIMA Conference. – 2020. – P. 4-5 – URL:<https://ibima.org/university/voronezh-state-university-of-forestry-and-technologies-russia/>
11. Baituova L., Shaukerova Z., Aikupesheva D., Doskaliyeva B. Development of human resources in the conditions of the industrial innovation-driven economy of Kazakhstan. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. – 2018. – № 9 (6). – P. 31–37.
12. Bozhko L., Naizabekov A. Challenges of securing the human resources for implementation of industry innovative projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*. –2017. – P. 406–410.
13. Lei H., Khamkhoutlavong M., Le P. Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture. *Journal of Knowledge Management*, February. – 2021. – P. 46–51.

Байтуова Л.Т., Хуаныш Л., Айкупешева Д.М., Байтуова К.Т.

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ИНДУСТРИЯЛЫҚ-ИННОВАЦИЯЛЫҚ ЭКОНОМИКА  
ЖАҒДАЙЫНДА АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУ ПРОБЛЕМАЛАРЫ**

**Аннотация**

Мақалада ұйымның динамикалық қабілеттерін дамытуды ескере отырып, қызметкерлердің инновациялық әлеуетін қалыптастыру, дамыту және іске асыру механизмінің негізгі компоненттеріне талдау жасалды. Негізгі элементтер анықталды: инновациялық корпоративтік мәдениет, инновацияларды енгізуге бағытталған басқарушы кадрлар тұлғасындағы қозғаушы күш және адам ресурстарын дамыту жүйесі. Индустриялық-инновациялық экономика жағдайында адам ресурстарын дамыту мәселелері қаралды, адами, еңбек және инновациялық әлеуеттердің рөліне баса назар аударылды. Отандық және шетелдік зерттеушілердің адами капиталдың құрылымы мен көрсеткіштері туралы көзқарастары талданды. Инновациялық адами капиталдың дамуына және ұйымдарда инновацияларды табысты енгізуге әсер ететін негізгі факторлар айқындалды. Кәсіби дайындық, шығармашылық және бейімделу сияқты адам ресурстарының сапалық және сандық сипаттамаларын бағалаудың маңыздылығы атап өтілді. Кәсіпорындардың сәтті жұмыс істеуі үшін қызметкерлердің инновацияларға бейімділік дәрежесін үнемі бағалау қажет екендігі көрсетілген. Қазақстан Республикасында инновациялық әлеуетті дамыту проблемалары талданды, инновациялық ойлауы бар кадрларды даярлаудағы кемшіліктер анықталды. Кадрлардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру және білім беру мен адам ресурстарына инвестицияларды тиімді пайдалану үшін инновациялық әлеуетті қалыптастырудың оңтайлы моделін құру бойынша ұсыныстар ұсынылған.

**Baituova L., Khuanysh L., Aikupesheva D., Baituova K.**

**PROBLEMS OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF INDUSTRIAL-  
INNOVATIVE ECONOMY IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

**Annotation**

The article analyses the key components of the mechanism of formation, development and implementation of innovative potential of employees taking into account the development of dynamic capabilities of the organization. The key elements are defined: innovative corporate culture, driving force in the person of managerial personnel oriented to the introduction of innovations, and the system of human resources development. The problems of human resources development in the conditions of industrial-innovative economy are considered, the emphasis is made on the role of human, labor and innovation potentials. The views of domestic and foreign researchers on the structure and indicators of human capital are analyzed. The main factors influencing the development of innovative human capital and successful implementation of innovations in organizations are highlighted. The importance of assessing the qualitative and quantitative characteristics of human resources, such as professional training, creativity and adaptability, is emphasized. It is shown that the successful functioning of enterprises requires regular assessment of the degree of employees' receptivity to innovations. The problems of innovation potential development in the Republic of Kazakhstan are analyzed, and the shortcomings in the training of personnel with innovative thinking are revealed. Recommendations for creating an optimal model of innovative potential formation to improve the competitiveness of personnel and effective use of investments in education and human resources are presented.

