

**Н.В. Ващенко**, канд.екон.наук, доц.  
Державний університет телекомунікацій

## **ОСНОВИ ВІДБОРУ ДОМІНАНТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Обґрунтовано методичні засади відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу на торговельному підприємстві. Розроблено схему відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу на торговельному підприємстві з описом етапів проведення цього процесу.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний етап розвитку торговельних підприємств в Україні гальмується негативним впливом зовнішніх чинників, серед яких на першому місці можна визнати політичну нестабільність, військові дії на Сході країни та суттєве погіршення макроекономічних показників, що, безперечно, ускладнює розвиток торговельної галузі у цілому. Однак, при цьому, не менш важливою практичною проблемою, що стримує розвиток торгівлі на сучасному етапі, є девмотивованість персоналу до впровадження інновацій на торговельних підприємствах, відсутність наукових розробок у напрямку стимулювання керівників підприємств цієї галузі до впровадження інновацій та впровадження ефективних моделей розвитку інноваційного потенціалу персоналу. Виходячи зі світового досвіду, вельми обґрунтованою можна визнати тезу про те, що гальмування розвитку підприємств будь-якої галузі національної економіки, серед яких не є винятком й торговельні підприємства, відбувається в наслідок нездатності персоналу впроваджувати інновації у процесі господарської діяльності, що є свідченням несформованого інноваційного потенціалу персоналу. Причинами виникнення цієї проблеми є розбалансованість між процесами формування інноваційного потенціалу персоналу торговельного підприємства з загальним процесом формування потенціалу; нездатність керівництва врахувати вирішальні чинники при формуванні інноваційного потенціалу персоналу, таких, як здібності, можливості та компетенції працівників; недосконалість процесу розвитку персоналу на основі підвищення його досвіду, знань, навичок, здібностей та кваліфікації, які дозволяють впроваджувати інновації; не здатність керівників підприємств вмотивувати персонал до впровадження інновацій; не врахування чинників зовнішнього середовища, що впливають на трудовий потенціал та, відповідно – інноваційний потенціал персоналу. Наслідком порушення основ формування інноваційного потенціалу персоналу на торговельних підприємствах є виникнення перелічених проблем та гальмування безперервного, інноваційного та інтенсивного розвитку; неефективне використання трудових ресурсів, що є свідченням несформованих інноваційних ресурсів, призводить до ірраціонального

використання всіх інших видів ресурсів, та не дозволяє встановити рівень цін на товари, який дозволить задовольнити потреби споживачів за ціною; недостатній рівень вмотивованості персоналу до підвищення якості продукції та обслуговування споживачів у процесі реалізації товару, вдосконалення організаційної структури, розвитку професіоналізму, підвищення рівня освіти.

Визначенні проблеми повинні бути вирішеними на торговельному підприємстві. Але, при цьому, керівниками торговельних підприємств повинні бути визначені найбільш суттєві з них із метою встановлення передумов їх виникнення. Отже, з метою вирішення проблем інноваційного розвитку торговельних підприємств, на них потребується відбір першочергових (домінуючих) заходів, які дозволять сформувати та реалізувати інноваційний потенціал персоналу. Розглядаючи необхідність вирішення проблем на будь якому торговельному підприємстві – як шляху подальшого розвитку, цей процес можна визнати головним (панівним). Він має панівне значення, порівняно з будь якими іншими. Відтак, у нашому випадку, для вирішення проблем розвитку торговельних підприємств потребується відбір домінант формування інноваційного потенціалу персоналу.

**Аналіз досліджень і публікацій за визначеною проблемою.** Для вирішення вище визначеної науково-практичної проблеми певний інтерес являють собою дослідження вчених, які займаються пошуком шляхів розвитку як торговельних підприємств, так і підприємств інших галузей національної економіки. Зокрема, звертають на себе увагу результати досліджень окремих учених-економістів, якими йдеться про пошук шляхів розвитку торговельних підприємств на основі формування їх загального потенціалу з визначенням певних домінант – М.О. Яременко [1], О.К. Кузьменко [2], Ю.В. Карпенко [3]. Більш значущими можна визнати результати досліджень О.В. Сардак, якою розвиток торговельних підприємств пов'язується безпосередньо з реалізацією персоналом свого потенціалу [4]. Не менш корисними для вирішення проблем відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу торговельного підприємства є результати досліджень учених-економістів, якими на особливу увагу приділено визначенню домінант формування потенціалу на підприємствах – як шляху вирішення їх практичних проблем розвитку на інтенсивній основі – Н.В. Краснокутської [5], А.І. Акмаєва та Б.Т. Кліяненко [6], В.М. Гончарова та М.В. Савченко [7]. Цими вченими закладено теоретичний базис щодо механізму відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу на підприємствах будь-якої галузі національної економіки.

**Виділення невирішеної частини загальної проблеми.** У той же час, слід відмітити, що у дослідженнях [1; 2; 3; 4] встановлено однакову для всіх наукову проблему, а саме: при визначенні домінантних положень (або домінант) вчені керуються не мотивом їх визначення з метою вирішення проблем розвитку торговельного підприємства, а спираючись на узагальнення класифікацій структури самого потенціалу (тобто мають суто методологічне, а не практичне значення). Решта ж досліджень [5; 6; 7] не враховують специфіку галузі.

**Формування цілей статті, постановка завдання.** Отже, нагальним питанням є формування теоретичних основ щодо відбору домінант формування

інноваційного потенціалу персоналу торговельного підприємства, для чого у межах даного дослідження вирішено наступні наукові завдання: проведено контент-аналіз праць учених-економістів, якими запропоновано шляхи розвитку торговельних підприємств на основі формування їх загального потенціалу з визначенням певних домінант; проведено контент-аналіз праць учених-економістів, якими закладено теоретичний базис щодо механізму відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу на підприємствах; на основі результатів проведеного контент-аналізу та зроблених висновків обґрунтовано процес відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу на торговельному підприємстві та розроблена відповідна цьому процесу схема з визначенням етапів цього процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою вирішення завдань дослідження, узагальнено результати досліджень учених-економістів, якими ведеться пошук шляхів розвитку торговельних підприємств на основі формування їх загального потенціалу з визначенням домінант. Так, наприклад: у дослідженнях М.О. Яременко констатується, що «...формування і розвиток потенціалу стає визначальним фактором стійкого розвитку торговельного підприємства, здатного своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища» [1, с. 19], де процес формування «...полягає у створенні системи його базових елементів (ресурсів, здібностей, можливостей і компетенцій), високий рівень якості управління якими буде сприятиме досягненню певних цілей діяльності...» [там саме, с. 22], що можна визнати домінуючими положеннями. У дослідженнях О.К. Кузьменко йдеться про те, що «...потенціал розвитку підприємства є сукупністю можливостей функціональних потенціалів змінювати параметри показників діяльності підприємства в умовах обраної стратегії розвитку...», та при «...формуванні потенціалу підприємства необхідно враховувати всі елементи та підтримувати їх збалансування, що уможлиблює досягнення ефекту цілісності, утворення нових властивостей завдяки взаємозв'язку та комбінації ресурсів, а отже, формування фундаменту для оцінки ресурсної складової потенціалу розвитку торговельного підприємства» [2, с. 6]. При цьому, цей учений пропонує формувати потенціал торговельного підприємства «...з наявних і прихованих потенціалів, які включають резервний і надлишковий, які в умовах постійної конкурентної боротьби утворюють у своєму складі потенціал розвитку підприємства з урахуванням моделі структури потенціалу торговельного підприємства, яка складається з торговельного, трудового, фінансового, управлінського, маркетингового, матеріально-технічного, інноваційного та інформаційного потенціалів...» [там саме, с. 7]. Очевидно, що ці складові також можна визнати домінантними при розгляді структури потенціалу торговельного підприємства. У дослідженнях Ю.В. Карпенко також пропонується розглядати окремі складові елементи при формуванні потенціалу торговельного підприємства (системний, маркетинговий, функціональний, інноваційний, нормативний комплексний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний, структурний) [3, с. 129]. При цьому, домінантними цей учений вважає такі складові, як фондовий, трудовий, товарних запасів та інформаційний потенціали [там саме, с. 131].

Більш конкретно, порівняно з іншими [1; 2; 3], визначає доміанти, що впливають на розвиток торговельного підприємства та пов'язані безпосередньо з діяльністю персоналу, О.В. Сардак, групуючи їх за такими блоками, як елементи STP-маркетингу, маркетингу-мікс, задоволення потреб підприємства та задоволення потреб працівника [4, с. 35].

У той же час, окремими з інших учених-економістів, які займаються проблематикою формування потенціалів на підприємствах, чітко простежується головний мотиватор при виділенні доміант, а саме – необхідність вирішення практичних проблем у розвитку підприємств. У цьому контексті звертають на себе увагу результати досліджень Н.В. Краснокутської [5], А.І. Акмаєва та Б.Т. Кліяненко [6]. Так, зокрема: при формуванні структури інноваційного потенціалу підприємства Н.В. Краснокутська на особливу увагу приділяє визначенню проблем за кожним елементом структури на основі накопиченого досвіду діяльності підприємств, та визначає «вузькі місця» за кожним з елементів (оргструктури, технології, дослідно-конструкторські приміщення, організація праці, оплата праці, переміщення персоналу, стиль управління, система інформування персоналу, психологічний клімат) [5, с. 247]. Ліквідація проблем за цими «вузькими місцями» на думку вченого й визнано доміантами інноваційного розвитку підприємств.

У дослідженнях А.І. Акмаєва та Б.Т. Кліяненко підкреслюється безпосередній взаємозв'язок між розвитком підприємства та його сформованим інноваційним потенціалом [6, с. 161] та, при цьому наголошується, що формування інноваційного потенціалу забезпечує реалізацію стратегії розвитку підприємства [там саме, с. 162], якщо сформовано маркетингову політику, політику у галузі НДКР, політику структурних змін, технічну політику та інвестиційну [там саме, с. 168]. Саме на цих доміантних положеннях концентрують увагу ці вчені при формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Але найбільш переконливо, з нашої точки зору, доведено необхідність пов'язувати доміанти формування інноваційного потенціалу підприємства з проблемами його розвитку – як засобу їх вирішення, у дослідженнях В.М. Гончарова та М.В. Савченко [7, с. 122-136]. У дослідженнях цих учених-економістів для формування та розвитку потенціалу підприємства враховується вплив чинників, які стримують розвиток підприємства та характеризують основні пропорції його діяльності, сформовані у наступні блоки – обсяги виробництва, структуру ОВФ, обсяг інвестицій, баланси матеріальних і трудових ресурсів. На основі отриманої оцінки показників за цими блоками вчені встановлюють найбільш «проблемні», та, виходячи з їх вагомості, приділяють найбільшу увагу для формування потенціалу, а на основі моделювання прогнозують зміну потенціалу з урахуванням зміни ступеню вагомості чинників. Таким чином, за допомогою встановлення чинників, які стримують формування потенціалу підприємства, відбираються доміанти щодо вирішення проблем його розвитку.

Саме такий науковий підхід ми вважаємо найбільш ефективним для відбору доміант формування інноваційного потенціалу персоналу торговельних підприємств. У спрощеному вигляді, процес відбору доміант формування



Практичне використання розробленої схеми (рис. 1) керівниками торговельних підприємств полягає у наступному.

Виходячи з результатів оцінки розвитку торговельного підприємства на засадах інноваційного потенціалу персоналу, встановлюються проблеми та визначається базис для відбору домінант (етап 1, рис. 1).

Отримані результати цього етапу є передумовою відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу на торговельних підприємствах, і «ключем» переходу до етапів 2 і 3 за розробленою схемою. На етапі 2 передбачено визначити чинники гальмування за показниками блоків і встановити причинно-наслідкові проблеми між блоками, для чого необхідно дотримуватися наступних методичних положень:

- при визначенні чинників пріоритетними обираються чинники блоку «А», які безпосередньо характеризують ступінь сформованості інноваційного потенціалу персоналу торговельного підприємства, та встановлюється вплив цих чинників на зміну показників і чинників за блоками «В» і «С»; отже чинники блоку «А» визнаються домінантами першого порядку;
- чинники і показники, які мають найбільш негативне значення у процесі проведення аналізу (етап 1) за кожним із блоків, та які, на цих основах, можна визнати чинниками гальмування інноваційного потенціалу персоналу,
- визнаються домінуючими – такими, що мають пріоритетне значення для вирішення проблем при формуванні інноваційного потенціалу персоналу;
- усі чинники мають кількісний вимір для можливості проведення емпіричного дослідження при
- встановленні проблем розвитку торговельних підприємств із урахуванням інноваційного потенціалу персоналу;
- при визначенні чинників за блоками встановлюється ступінь їх вагомості та впливу на інноваційний та загальний розвиток торговельного підприємства, що й визначає домінуюче положення того, чи іншого чинника, відповідно якого обираються заходи щодо усунення його негативного впливу на сумарну оцінку за блоком та інтегральну оцінку формування та реалізації інноваційного потенціалу;
- на основі визначення чинників першого, другого та третього порядків відбираються домінанти, виходячи зі встановлених проблем і визначених чинників гальмування за показниками блоків «А», «В», «С», що є передумовою для прийняття керівництвом торговельного підприємства заходів щодо формування інноваційного потенціалу персоналу відповідно відібраним домінантам.

Отже, обґрунтовані методичні положення мають важливе значення як для відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу на торговельних підприємствах, так і для вирішення, на цих основах, проблем їх інноваційного та загального розвитку на інтенсивній основі. На основі відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу визначаються першочергові заходи, виходячи зі встановлених практичних проблем, на основі

яких у подальшому розробляється стратегія управління підприємствами на засадах реалізації інноваційного потенціалу персоналу.

У той же час, як цього вимагають обґрунтовані методичні положення, та відповідно схемі (рис. 1), відібрані домінанти мають відповідну пріоритетність у їх досягненні, яка визначається домінантним рівнем і визначеною вагомістю домінанти. З урахуванням цього розробляються першочергові стратегічні завдання, які повинні вирішувати керівники торговельних підприємств при реалізації стратегії управління на засадах інноваційного потенціалу персоналу.

Це практичне завдання вирішується за допомогою відбудови домінантних рядів стратегічного управління торговельними підприємствами на засадах інноваційного потенціалу персоналу. За допомогою відбудови домінантних рядів чітко визначаються саме ті домінанти, на яких керівництво досліджених торговельних підприємств повинно сконцентрувати увагу для вирішення практичних проблем розвитку підприємств на засадах інноваційного потенціалу персоналу.

Обґрунтованим можна визнати той факт, що кількість визначених домінант залежить від кількості накопичених проблем на тому, чи іншому торговельному підприємстві, які необхідно вирішувати їх керівництву для забезпечення подальшого розвитку на засадах інноваційного потенціалу персоналу.

В остаточному випадку вирішення цих проблем на основі визначених домінант впливатимуть на інтегральну оцінку формування та реалізації інноваційного потенціалу, що сприятиме подальшому розвитку на інтенсивній основі. Для цього, як було визначено вище, домінанти визначають стратегічні заходи управління торговельними підприємствами на основі розвитку інноваційного потенціалу персоналу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, на основі результатів проведеного дослідження з метою відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу на торговельних підприємствах, можна дійти наступних висновків:

- 1) розвиток торговельних підприємств гальмується в наслідок негативного впливу чинників гальмування процесу формування інноваційного потенціалу персоналу;
- 2) практичні проблеми розвитку торговельних підприємств на інтенсивній основі повинні бути передумовою відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу;
- 3) домінанти формування інноваційного потенціалу персоналу визначають першочергові заходи подальшого розвитку, на основі яких розробляється стратегія управління торговельними підприємствами на засадах реалізації інноваційного потенціалу персоналу;
- 4) за відібраними домінантами відбудовуються домінантні ряди, використання яких дозволяє керівництву торговельних підприємств вирішувати практичні проблеми розвитку підприємств на засадах інноваційного потенціалу персоналу.

У той же час, сам процес формування інноваційного потенціалу персоналу повинен бути керованим та підконтрольним менеджерам торговельних підприємств. Відтак, процес формування не може бути досконалим поза використання на практиці відповідних принципів і методів розвитку торговельних підприємств на засадах реалізації інноваційного потенціалу персоналу, що можна визнати перспективою подальшого дослідження у даному напрямку.

### Список використаних джерел

1. Яременко М.О. *Управління потенціалом торговельних підприємств* / Марина Олександрівна Яременко Дис...канд. екон. наук спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2013. – 143 с.

Jaremenko M.O., (2013), *Upravlinnja potencialom torgovel'nih pidpriemstv* / Marina Oleksandrivna Jaremenko Dis...kand. ekon. nauk spec. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnja pidpriemstvami (za vidami ekonomichnoï dijál'nosti). – Donec'k: Donec'kij nacional'nij universitet ekonomiki i torgivli imeni Mihajla Tugan-Baranovs'kogo, pp. 143.

2. Кузьменко О.К. *Механізм управління потенціалом розвитку торговельних підприємств системи споживчої кооперації: Дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)* / Олександра Костянтинівна Кузьменко. – Полтава: Полтавський університет економіки і торгівлі, 2011. – 290 с.

Kuz'menko O.K. (2011), *Mehanizm upravlinnja potencialom rozvitku torgovel'nih pidpriemstv sistemi spozhivchoï kooperacii: Dis. kand. ekon. nauk za spec. 08.00.04 – Ekonomika ta upravlinnja pidpriemstvami (za vidami ekonomichnoï dijál'nosti)* / Oleksandra Kostjantinivna Kuz'menko. – Poltava: Poltavs'kij universitet ekonomiki i torgivli, pp. 290.

3. Карпенко Ю.В. *Методичні підходи до оцінки потенціалу торговельних підприємств* / Ю.В. Карпенко // *Економіка і регіон.* – 2009. – № 1 (20). – С. 127 – 131.

Karpenko Ju.V. (2009), *Metodichnipidhodido ocinki potencialu torgovel'nih pidpriemstv* / Ju.V. Karpenko // *Ekonomika i region. no. 1 (20).* – pp. 127 – 131.

4. Сардак О.В. *Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія* / Олена Вікторівна Сардак: дис... доктора екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2012. – 408 с.

Sardak O.V. (2012), *Upravlinnja personal-marketingom: teorija ta metodologija* / Olena Viktorivna Sardak: dis... doktora ekon. nauk, spec. 08.00.04 – Ekonomika ta upravlinnja pidpriemstvami. – Donec'k: Donec'kij nacional'nij universitet ekonomiki i torgivli im. Mihajla Tugan-Baranovs'kogo, pp. 408.

5. Краснокутська Н.В. *Інноваційний менеджмент: навч. посібник* / Н.В. Краснокутська. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.



*Krasnokuts'ka N.V., (2003), Innovacijnij menedzhment: navch. posibnik / N.V. Krasnokuts'ka. — K.: KNEU, pp. 504 s.*

*6. Економіка й організація інноваційної діяльності: наук. видання. / А.І. Акмаєв, Б.Т. Кліяненко, О.П. Осика та ін. — Луганськ: ІЕПД НАН України, СХУ ім. В. Даля; Алчевськ: ДонДТУ, 2008. — 341 с.*

*Актаєв А.І., Кліяненко В.Т., Осика О.Р. та ін. (2008), Економіка і організація інноваційної діяльності: наук. видання. / — Луганськ: ІЕПД НАН України, СХУ ім. В. Даля; Алчевськ: ДонДТУ, pp. 341.*

*7. Організація управління економічним потенціалом підприємств: монографія / В.Н. Гончаров, М.В. Савченко, Д.В. Солоха та ін. — Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. — 202 с.*

*Goncharov V.N., Savchenko M.V., Soloha D.V. та ін. (2008), Organizacija upravlinnja ekonomichnim potencialom pidpriemstv: monografija / — Donec'k: SPD Kuprijanov V.S., pp. 202.*

**Ващенко Наталья. ОСНОВЫ ОТБОРА ДОМИНАНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.** *Обоснованы методические основы отбора доминант формирования инновационного потенциала персонала на торговом предприятии. Разработана схема отбора доминант формирования инновационного потенциала персонала на торговом предприятии с описанием этапов проведения этого процесса.*

**N.Vashchenko. FUNDAMENTALS OF SELECTING FORMATION DOMINANTS OF THE PERSONNEL'S INNOVATIVE POTENTIAL AT THE TRADE ENTERPRISES.** *Methodological fundamentals in selecting formation dominants of the personnel's innovative potential at the trade enterprises have been substantiated. Scheme of selecting formation dominants of the personnel's innovative potential at the trade enterprises has been developed with the description of the stages of this process implementation.*