

12. Тупкало В.М. Категоріальний апарат теорії процесного управління /В.М.Тупкало, С.В.Тупкало//Економічний вісник НТУУ «КПІ»: зб. наук. пр. – К.:НТУУ «КПІ». 2014.- Вип. 11, С.299 – 304.

13. Горбатов В.А. Основы дискретной математики/ В.А. Горбатов. – М.:Высш.шк.,1986. – 311 с.

14. Тупкало В.М., Вальчук Т.Л. Процесно – орієнтований підхід щодо створення механізму контролінгу економічної стійкості підприємства / В.М. Тупкало, Т.Л.Вальчук // Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково – практичної конференції з міжнародною участю, 23 квітня 2014 р. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А. – С.523 – 527.

15. Тупкало В.Н. Совершенствование системы управления предприятием на основе реализации принципа «структура следует за стратегией» /В.Н.Тупкало, С.В.Тупкало // *Das Management.*- 2009.- № 1/11-12/. – С. 6-8.

**Тупкало В., Ващенко А. Методологические основы бизнес-инжиниринга процессно - ориентированной системы управления телекоммуникационным предприятием.** Стаття посвящена решению актуальной для предприятий задачи оптимизации системы управления с учетом выбранной стратегии развития. Представленные научные результаты исследования раскрывают концептуальные основы предложенной методологии бизнес - инжиниринга процессно - ориентированной системы управления современным предприятием на основе учета требования биективности отображения (трансформации) иерархической системы целей в иерархическую структуру центров управленческой ответственности предприятия и имеют широкий междисциплинарный и межотраслевой характер дальнейшего развития теории организационных систем.

**Tupkalo V., Vashchenko A. Methodological bases of business - engineering process - oriented telecommunication enterprise management system.** The article is devoted to the solution of urgent business problems to optimize the management system based on the selected strategy. The presented research findings reveal the conceptual basis of the proposed methodology of the business - engineering process - oriented modern enterprise management system based on accounting requirements bijectivity (transformation) of a hierarchical system of objectives in a hierarchical management of the enterprise responsibility centers and have a multi-disciplinary and cross-sectoral nature of the further development of the theory of organizational systems .

УДК 330.341.1

**Аннаєв Б.С.**

Одеський національний  
політехнічний університет

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ: МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УМОВИ РИНКУ**

У статті проаналізований стан інноваційних підприємств України, визначені тенденції їх діяльності. Розглянуті основні умови ринку інновацій та складові інноваційного потенціалу, проаналізовані недоліки кожного з них, схематично показаний взаємозв'язок між цими складовими.

**Постановка проблеми.** Неспроможність країни перебудувувати свою економіку для формування сприятливих умов розвитку інноваційної активності підприємств гальмує її розвиток в цілому і може призвести до економічної деградації. Орієнтація на інноваційну модель розвитку економіки може пом'якшити залежність від будь-яких

зовнішньоекономічних коливань і сприятиме трансформації положення України на світовому просторі.

Через низький інвестиційно-інноваційний потенціал, який характеризується фізично і морально застарілим технологічним обладнанням з середнім віком експлуатації понад 15 років, недостатнім рівнем технологій і високими витратами, більшість українських підприємств не можуть вирішити завдання підвищення технічного та економічного рівня своєї продукції, а тому і її конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування, оцінка та управління інноваційним потенціалом підприємств досліджувалися такими вченими, як Б. Буркинський, В. Гейць, С. Ільєнкова, В. Мединський, Ю. Шипуліна, Ю. Яковець. Теоретичні, методологічні та методичні питання, які пов'язані з підвищенням ефективності інноваційної діяльності підприємств розглядали П. Завлин, Л. Миндели, Ф. Валента, Р. Фостер, К. Фримен та інші. Інноваційно-інвестиційні процеси представлені в працях С. Шастуна, І. Марущака, М. Лещенко, Т. Плишка та інших. В роботах А. Воронкова, А. Гречан, О. Федоніна, О. Олексюк, О. Ареф'єва, Н. Чухрай та інших розроблялися моделі, на основі яких досліджувалися напрямки формування інноваційного потенціалу.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Наукова і спеціалізована література, яка розглядає проблеми формування інноваційного потенціалу підприємств, представлена порівняно незначною кількістю робіт, які визначають лише окремі аспекти, але не розкривають загальної картини нинішнього стану інноваційної діяльності у вітчизняній економіці.

Крім того, не достатньо уваги приділяється питанню оцінки інноваційного потенціалу, так як досі не визначені основні його складові. І хоча в літературі представлені різноманітні методики оцінювання потенціалу, жодна з них не розкрита до кінця.

Тому актуальним є аналіз можливостей підприємства формувати інноваційний потенціал і визначення, які фактори на нього впливають та як вони пов'язані між собою.

**Мета дослідження.** На основі статистичних даних, проаналізувати інноваційний потенціал підприємств України, визначити основні тенденції. Охарактеризувати умови ринку та складові інноваційного потенціалу підприємств, визначити взаємозв'язок між окремими частинами потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічна стійкість будь-якого підприємства складається з таких складових:

- фінансова стійкість – можливість підприємства підтримувати свою ліквідність та платоспроможність;
- інвестиційна стійкість – можливість підприємства довгий строк тримати свою інвестиційну привабливість на високому рівні;
- ринкова стійкість – можливість підприємства успішно вести свою діяльність в ринкових умовах;
- кадрова стійкість – можливість підприємства підтримувати високий рівень компетенції і низькі показники плинності кадрів;
- технологічна стійкість – підтримка та розвиток сучасного рівня технологій;
- інформаційна стійкість – наявність розвинутої системи взаємодії усіх учасників підприємства між собою та з зовнішньою середою;
- інноваційна стійкість – наявність потенціалу відносно постійного впровадження нововведень у виробництво, розробки власних інновацій підприємства [1].

Отже, для стратегічної стійкості підприємства важливими являються багато показників, і не останнє місце серед них займає збільшення інноваційного потенціалу підприємства, націленого на модернізацію його виробничої та управлінської підсистем.

Інноваційний потенціал підприємства – це міра його готовності виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети за допомогою реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень і впровадження інновацій. У

сучасних умовах господарювання від стану інноваційного потенціалу залежать вибір і реалізація інноваційної стратегії [2].

Розглянемо ситуацію, яка склалася на сьогодні на інноваційному просторі країни. Для цього проаналізуємо статистичні дані щодо інноваційної активності підприємств за 2010-2014 рр., які представлені у табл. 1. [3].

Таблиця 1

Підприємства, що займалися інноваційною діяльністю в 2010-2014 рр.  
та сума їх витрат на інновації

	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	Загальна сума витрат, млн. грн.	У тому числі за рахунок коштів, млн. грн.			
			власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2010	13,8	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	16,2	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	17,4	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	16,8	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3
2014	16,1	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8

Як видно з табл. 1, питома вага підприємств, що займалися інноваціями в загальній кількості підприємств країни за п'ять років має хвилюподібну тенденцію. Найбільше значення приходилося на 2012 рік, коли 17,4% підприємств впроваджували у свою діяльність інновації.

Взагалі значення цього показника з 2011 по 2014 рік не зазнавало відчутних змін, і не падало нижче 16 %. Однак, за останні три роки чітко просліджується тенденція до спаду (з 17,4% до 16,1%). Аналогічна ситуація склалася і відносно витрат на інноваційну діяльність: починаючи з 2011 року цей показник безперервно зменшується (з 14333,9 млн. грн. до 7695,9 млн. грн.).

Можна стверджувати, що, на сьогодні, Україна зберігає інноваційний потенціал, але через її державну політику закріплення моделі економіки, яка не спрямована на високотехнологічний розвиток та має слаборозвинуті інституційні структури, цей потенціал реалізується досить не ефективно.

Проаналізуємо більш докладніше загальні витрати на інновації підприємств та представимо їх у вигляді графіку, відобразивши окремо кожен вид витрат (рис. 1).

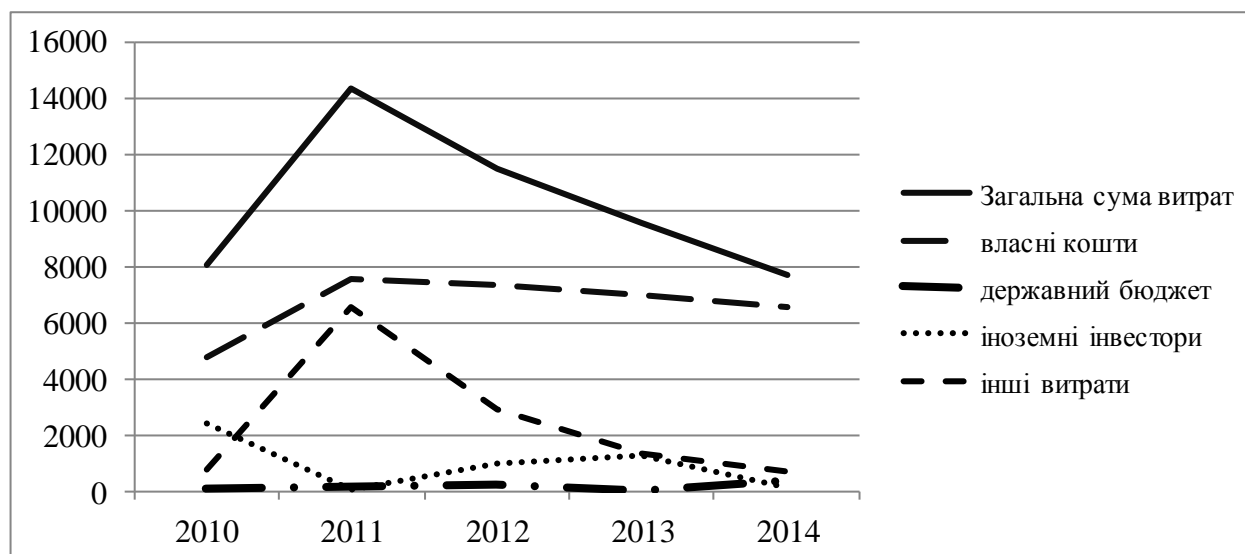


Рис. 1. Тенденції витрат на інновації підприємств України за 2010-2014 рр.

Отже, у 2011 році спостерігається відчутне збільшення фінансування інноваційної діяльності країни, яке в наступні роки безперервно зменшувалося. На протязі всього періоду, держава майже не підтримувала інноваційну активність підприємств, з 2011 року іноземні інвестори звели до мінімуму свою долю в інноваційному розвитку українських організації і, як наслідок, підприємці вимушені були реалізовувати інновації в основному за власний рахунок. А так як, інновації потребують значних вкладень, багато підприємств, які були готові займатися науково-дослідницькою діяльністю, просто не змогли витримати додаткове фінансове навантаження. Це пояснює тенденцію до зменшення кількості підприємств, які займаються інноваціями.

На основі аналізу статистичних даних за 2010-2014 рр. можна сміло стверджувати, що країна, хоча і має значний інноваційний потенціал, втрачає його з кожним роком все більше і більше.

Взагалі, для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку, раціонально формувати стратегії інноваційного розвитку виходячи з ресурсно-ринкового підходу. Під ринковим підходом слід розуміти аналіз зовнішнього середовища, під ресурсним – аналіз сильних і слабких внутрішніх сторін підприємства. Перший підхід направлений на забезпечення успіху підприємства в стратегічному плані, другий – в тактичному.

Обидві частини цього підходу характеризуються факторами впливу, на основі яких формується інноваційний потенціал підприємства. Так, ресурсний підхід розглядає рівень забезпеченості підприємства необхідними ресурсами та грамотність їх використання, а ринковий – рівень та види конкуренції, ємність та якість ринку. Ринковий підхід орієнтується на нові продукти, а ресурсний зосереджений на пошуку нових факторів виробництва. Тому, для отримання конкурентних переваг необхідно раціонально поєднувати ринковий та ресурсний підходи [4].

Часто виникає ситуація, при якій інноваційний розвиток підприємства за різними напрямками не можливий в силу багатьох причин. Наприклад, деякі напрямки не можуть розвиватися одночасно, інші не відповідають певним соціальним нормам, треті потребують величезну кількість ресурсів, які підприємство не має тощо.

Якщо підприємство зіткнулося з такою проблемою, доцільно виділяти напрямки інноваційної політики та з встановленого переліку вибирати найбільш оптимальний варіант. Вибір залежить від величини інноваційного потенціалу підприємства. Тому, будь-яке рішення зводиться до оцінки цього потенціалу.

Важливу роль в інноваційному розвитку підприємства відіграє його зовнішнє середовище, яке характеризується доступністю ресурсних джерел та наступними ринковими умовами:

- функціонування інноваційної системи країни;
- оподаткування;
- державне фінансування інноваційних проектів;
- стандартизація та сертифікація;
- захист інтелектуальної власності;
- стан ринку патентних послуг;
- співпраця в сфері інновацій з іншими регіонами [5].

Згідно з ресурсним підходом, інноваційний потенціал підприємства складається з ресурсної, внутрішньої та результативної складових, які існують одночасно, припускають і доповнюють один одного [6].

В загальному вигляді, інноваційний потенціал розкладається на такі складові:

- кадровий потенціал. Він проявляється в здатності та прагненні персоналу та керівництва підприємства здійснювати інноваційну діяльність. Сучасний інноваційний процес є складним, вимагає висококваліфікованих фахівців для здійснення розробки та впровадження заходів, пов'язаних з їх реалізацією та досягненням поставлених цілей. Тому головний недолік цієї складової – недостатня кваліфікація робітників. Вирішення цієї

проблеми повинно починатися з освітніх структур: необхідно постійно підвищувати якість освітніх послуг, адаптувати їх до умов, які складаються на ринку та й взагалі на світовому просторі;

– науково-технічний потенціал. Характеризує здатність системи винаходити і виробляти інновацію. Він визначається як сукупність ресурсів і умов здійснення прикладних наукових досліджень і розробок, до яких входять дослідно-конструкторські та дослідно-технологічні роботи, та може бути вираженим у вигляді авторських свідоцтв, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау тощо. До науково-технічного потенціалу входять матеріально-технічна база, наукові кадри та організаційно-управлінські структури. Основну базу складають кваліфіковані кадри та можливість швидкого формування науково-дослідних груп для вирішення термінових задач [7];

– інвестиційний потенціал. Інвестиційні можливості формуються одночасно з інноваційною ідеєю, починаючи з попереднього етапу розробки стратегії інноваційного розвитку і закінчуючи впровадженням нововведень. Як було вище проаналізовано, на рівні країни, інвестиційний потенціал в останні роки відчутно зменшився. Основна проблема – інвестори не мають бажання вкладати свої гроші (тим самим ризикувати ними) в українські підприємства. Тому важливо проводити заходи щодо повернення зацікавленості інвесторів до наукових розробок на підприємствах України. Ця задача може бути реалізована за допомогою бізнес-плану з обґрунтуванням необхідності його реалізації і прибутковості даного проекту. І знов, як і з кадровим потенціалом, виникає потреба в висококваліфікованих спеціалістах, які б змогли скласти якісний та привабливий для інвесторів бізнес-план;

– фінансово-економічний потенціал. Характеризує фінансове положення та можливості підприємства: капітал підприємства, співвідношення власного та позикового капіталу, кредитний потенціал, ліквідність та платоспроможність підприємства, наявність оборотних коштів. Для підтримки цієї складової на достатньому рівні, необхідно ефективно управляти фінансами підприємства, постійно їх оцінювати та шукати шляхи оптимізації їх використання, що також неможливо без висококваліфікованого персоналу. Інвестиційний потенціал можна розглядати як частину фінансового [8];

– матеріально-виробничий потенціал. Характеризується наявністю, а також використанням системи матеріальних ресурсів, які необхідні для розробки та впровадження інновацій. Напряму залежить від фінансово-інвестиційного потенціалу;

– організаційно-управлінський потенціал. Передбачає проведення необхідних змін в організаційній структурі, професійно-кваліфікаційному складі, посадових інструкціях, в технічних і технологічних особливостях трудової діяльності, впровадження адаптованої до проведених змін системи мотивації та стимулювання праці [9]. Реалізація цього потенціалу завжди починається з підготовки персоналу, який безпосередньо залучений до нього.

На основі розглянутих складових інноваційного потенціалу, на рис. 2 покажемо їх взаємозв'язок та схематично зобразимо вплив ринкових умов на формування інноваційного потенціалу.



Рис. 2. Фактори, як впливають на формування інноваційного потенціалу

Як видно з рис. 2, найбільший вплив на складові інноваційного потенціалу підприємства має кадровий потенціал. Від нього залежать фінансово-інвестиційний та науково-технічний потенціали, які мають знаходитися під строгим контролем висококваліфікованих управлінців. В той же час, сам кадровий потенціал залежить від організаційно-управлінського потенціалу, на основі якого і формується якісна сторона кадрового складу, та рівня освіти, якість якої має гарантувати держава. Матеріально-виробничий потенціал залежить в основному від фінансів підприємства.

Науково-технічний потенціал, на основі якого ґрунтується більшість інноваційних досліджень, знаходить в прямій залежності майже від всіх складових інноваційного

потенціалу: кадрового, організаційно-управлінського та фінансово-інвестиційного потенціалу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Наявність виявлених негативних тенденцій в сфері інноваційної діяльності країни дозволяє зробити висновок про те, що існує велика ймовірність зростання відставання технологічного рівня України від світового при наростаючій динаміці руйнування інноваційного потенціалу. Основною умовою повної реалізації сукупного інноваційного потенціалу має бути збалансованість його частин, оскільки відставання однієї з них виступає стримуючим фактором для всієї системи.

Незважаючи на те, що в останні роки спостерігається відносно поживлення економіки, українські підприємства з відчутним запізненням входять до системи сучасних світових господарських процесів. На сьогодні, в країні не створені системні передумови, які б забезпечили високі і якісні темпи економічного розвитку.

Високий інноваційний потенціал зможе дозволити підприємству підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок найбільш повного задоволення потреб споживачів на основі постійного впровадження інновацій в процес виробництва і реалізацію товарів і послуг.

Оцінити інноваційний потенціал неможливо не розклавши його на складові і не визначивши вплив кожної складової окремо. Кадровий потенціал можна вважати центральним, так як він забезпечує ефективність формування інших складових інноваційного потенціалу. А науково-технічний, навпаки, знаходиться в сильній залежності від інших видів потенціалів і має розглядатися останнім, бо, наприклад, навіть якщо розробити науково-обґрунтований дослідницький план не врахувавши фінансовий чи кадровий потенціал, підприємство може не мати можливостей реалізувати його.

У подальшому, на основі запропонованої структури інноваційного потенціалу можна розробляти методики аналізу та оцінки інноваційної діяльності окремого підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. *Іванова К.В. Технологія оцінки гармонійності складових інноваційного потенціалу підприємств / К.В. Іванова, Я.А. Громова // Вісник Хмельницького нац. ун. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 233–237.*
2. *Фомченкова Л.В. Анализ факторов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях международной экономической интеграции / Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Вестник МЭИ. – 2005. – № 2. – С. 79-87.*
3. *Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрану.*
4. *Бурдак І.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища / І.Г. Бурдак, Т.А. Клімович, Ю.Л. Рудь // Науковий вісник КУЕІТУ. Нові технології. – 2009. – № 1 (23). – 105-109.*
5. *Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р.Д. Арчибальд. – М.: АйТи-Пресс, 2004. – 472 с.*
6. *Федотенков Д.Г. Инвестиционно-инновационный потенциал как основа развития экономики региона / Д.Г. Федотенков, А.А. Падалко // Молодой ученый. – 2014. – №3. – С. 565-572.*
7. *Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А.В. Гриньов // Проблеми науки. – 2007. – № 12. – С. 12-17.*
8. *Миляева Л.Г. Уточнение понятия инновационный потенциал, базирующееся на методике структурированных процедур / Л.Г. Миляева, Д.А. Белоусов // Инновации. – 2008. – №12. – С. 100-102.*
9. *Шороховська Я.М. Інновації як рушійна сила економічного розвитку підприємства / Я.М. Шороховська // Економічний вісник. – 2007. – № 10. – С. 25-27.*

*Аннаев Б. Формирование инновационного потенциала: возможности предприятия и условия рынка. В статье проанализировано состояние инновационных предприятий Украины, определены тенденции их деятельности. Рассмотрены основные условия рынка инноваций и составляющие инновационного потенциала, проанализированные недостатки каждого из них, схематически показана взаимосвязь между этими составляющими.*

*Annayev B. Formation of innovative potential: opportunities of the enterprise and requirements of market. In the article the state of the innovative enterprises of Ukraine is analyzed, the tendencies of their activities are determined. The basic terms of innovation and market potential of innovative components are considered, the shortcomings are analyzed, the relationship between these components are shown schematically.*

УДК 657.421.3

Арапова Е.Н.,  
Одесский национальный  
политехнический университет

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛИ И МЕСТА КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Рассмотрено понятие человеческого капитала, который являясь основным фактором экономического роста, обладает рядом отличий от других имеющихся в распоряжении общества активов. Рассмотрение человеческого капитала как основного ресурса промышленного предприятия вызывает необходимость пересмотра системы его управления на основе компетентностного подхода.*

*Компетентностный подход как инструмент управления персоналом в промышленном предприятии дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.*

*В зависимости от уровня потенциальной и реальной полезности работника для промышленного предприятия можно выделить показатели качества его человеческого капитала на основе компетентностного подхода.*

*Преимущества компетентностного подхода заключаются в том, что он позволяет не только четко представить, какими характеристиками должен обладать работник, но и показывает, какие компетенции необходимо развивать человеку, чтобы он выполнял возложенную на него работу наилучшим образом. Преимущество применения компетентностного подхода в управлении персоналом по сравнению с другими подходами и формами показывает также анализ опыта работы многочисленных компаний и организаций, причем как отечественных так и зарубежных.*

**Постановка проблемы.** Развитие научно-технического прогресса выдвигает совершенно новые требования к профессиональным, личностным качествам персонала промышленных предприятий. Происходит увеличение доли умственного, творческого труда, что требует от сотрудников новых знаний и умений. В этой связи значимость персонала на предприятии многократно возрастает, а он сам становится стратегическим ресурсом.

За последние двести лет существенно изменились требования к персоналу (изменения произошли под влиянием отраслевых и профессиональных аспектов). К примеру, в начале XX века более двух третей населения Англии, Франции, Германии составляли рабочие и