

УДК 331.108

**О. О. Герасименко**, к.е.н., доцент,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»  
**О. В. Курко**, магістр другого року,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка

## УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

Наведено модель компетенцій працівників інноваційного підприємства; виокремлено методи та інструменти удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств.

Представлена модель компетенцій работников инновационного предприятия; выделены методы и инструменты усовершенствования кадрового потенциала инновационных предприятий.

The model of employees competencies for innovative enterprise is shown; methods and tools for improving human potential of innovative companies are singled out.

**Ключові слова:** інноваційне підприємство, кадровий потенціал інноваційного підприємства, компетентність, модель компетенцій.

**Ключевые слова:** инновационное предприятие, кадровый потенциал инновационного предприятия, компетентность, модель компетенций.

**Keywords:** innovative enterprise, human resources of innovation enterprise, competence, model of competencies.

**Постановка проблеми.** Глобальні зрушення в період становлення нової економіки зумовлюють істотне перегрупування факторів і джерел, які забезпечують випереджальну соціально-економічну динаміку. Домінантою у становленні моделі економічного зростання в ХХІ ст. стає інноваційний розвиток. Успішне здійснення інноваційної діяльності забезпечує державі в цілому та підприємству зокрема високі соціально-економічні результати, сильні позиції на ринках, належне місце у світовому економічному просторі. Одним із пріоритетних стратегічних ресурсів ефективної діяльності інноваційного підприємства в таких умовах є кадровий потенціал, рівень розвитку якого повинен забезпечити можливість створення і використання багатовекторних інновацій.

Суперечність між традиційним виробництвом і необхідністю інноваційного розвитку потребує суттєвої зміни механізмів формування та використання людського ресурсу. Інноваційні структури, які орієнтовані в першу чергу на висококомпетентний персонал, вимагають від працівника особливої гнучкості і рухливості мислення, особливого типу внутрішньої потреби у творчості, своєрідної форми самореалізації та інтеграції в соціальну систему.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Інноваційна проблематика посідає важливе місце в дослідженнях зарубіжних учених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, Л. Водачека, П. Друкера, Е. Менсфілда, М. Портера, Б. Санто, Д. Сахала, Б. Твісса, Р. Уотермена, Р. Фостера, М. Хучека, Й. Шумпетера та інших. Вагомий внесок у дослідження механізмів управління інноваційною діяльністю на різних рівнях зробили вітчизняні вчені — О. Амоша, Ю. Бажал, Л. Безчасний, Є. Бойко, В. Геєць, Н. Гончарова, О. Жилінська, Г. Калитич, А. Корінний, О. Лапко, Б. Малицький, Л. Нейкова, П. Перерва, В. Семиноженко, Л. Смоляр, Д. Черваньов та ін. Кадровий аспект інноваційної діяльності знайшов відображення у працях таких авторів як Л. Бляхман, В. Богачов, Ю. Васильчук, Е. Віхлисенко, Б. Генкін, М. Грачов, Г. Добров, Н. Лапін, Л. Меншиков, Б. Нагорний, Г. Попов, А. Пригожин, Е. Старобінський, Г. Слезінгер, В. Шахова та інші. Теоретичне підґрунтя наукових уявлень щодо компетентнісної моделі фахівців закладено у

працях вітчизняних і зарубіжних дослідників: К. Е. Аббакумова, А. М. Коточигова, О. Ю. Маркова, Я. І. Кузьміна, М. Спенсера, С. Холліфорда та інших.

Проте узагальнення та аналіз теоретико-прикладного доробку засвідчив, що перехід економіки України на інноваційно-інвестиційну модель викликає потребу у розробленні та запровадженні нових підходів у кадровому забезпеченні діяльності інноваційних підприємств як доміанти їх потенціалу. Нині бракує системності в методології та прикладних аспектах управління кадровим потенціалом інноваційних підприємств, залишаються не достатньо опрацьованими теоретико-методологічні проблеми кадрового забезпечення із використанням компетентнісного підходу, що уповільнює процеси розвитку економіки за інноваційним вектором. Отже, проблема вдосконалення кадрового забезпечення діяльності підприємств за умов становлення нової економіки є актуальною і такою, що вимагає глибокого системного дослідження на методологічному і прикладному рівнях.

**Метою статті** є виокремлення методів та інструментів вдосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теперішній стан інноваційної сфери України не відповідає стратегічним завданням стійкого розвитку і не сприяє посиленню конкурентоспроможності національної економіки. Переорієнтація української економіки на сучасні технологічні уклади відбувається зі значним запізненням. Загалом відставання від світового рівня техніко-технологічного розвитку вітчизняної економіки становить два—три покоління. Одна з причин — погіршення кадрового потенціалу інноваційних підприємств. Так, у 2011 р. чисельність виконавців наукових і науково-технічних робіт у підприємницькому секторі становила 51 645 осіб (0,25 % від зайнятих в економіці України), скоротившись порівняно з попереднім роком на 5 %. При цьому зменшилась частка працівників із науковим ступенем у загальній чисельності виконавців наукових і науково-технічних робіт: з 5,1 % у 2010 р. до 4,9 % у 2011 р. [5, с. 40].

В умовах становлення економіки інноваційного типу, для якої характерним є домінування сфери високотехнологічних послуг, формування глобальних інформаційних систем, генерування нових технологій, створення та освоєння нової продукції за жорсткої глобальної конкуренції, ключовою фігурою в інноваційній діяльності стає працівник-інтелектуал, орієнтований на створення інновацій.

Специфічні риси праці у сфері інноваційної діяльності, і особливо її творчий характер, складність, високий рівень новизни визначають вимоги до компетенцій працівників інноваційних підприємств і відіграють роль факторів формування кадрового потенціалу. Результат праці вченого та практика-інноватора — нові ідеї, нові способи розв'язання наукової чи прикладної проблеми; творчість, що за своєю природою є переважно індивідуальною, однак реалізується в рамках проектних груп за стратегічним орієнтиром розвитку підприємства, — стають втіленням низки компетенцій працівників інноваційного підприємства (рис. 1).

Розроблення і запровадження в управлінську практику моделей компетенцій забезпечує передумови для підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу, оскільки дозволяє стандартизувати критерії відбору кандидатів на заміщення вакантних посад, визначити ключові показники діяльності, виявити сильні та слабкі сторони співробітників підприємства, обґрунтувати потребу в навчанні, забезпечити управління діловою кар'єрою, налагодити ефективну командну роботу, втілити нові корпоративні цінності [6, с. 267—268; 9, с. 15].

Отже, модель компетенцій сьогодні стає «дорожньою картою» вдосконалення кадрового забезпечення діяльності підприємств, створюючи передумови для вирішення проблем дефіциту висококваліфікованого персоналу, удосконалення мотиваційних систем і в результаті — зміцнення лідерських позицій на ринку інновацій.

Практика підтверджує: процес кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємств пов'язаний з двома головними проблемами: недостатнім рівнем ділового потенціалу, що необхідний для генерування інновацій, та їх втілення у практику; відсутністю умов для оптимального використання людського ресурсу в інноваційному

процесі, а саме: дієвої системи адаптації персоналу інноваційної діяльності; затребуваності творчої ініціативи; ефективної системи стимулювання інноваційної активності на підприємствах.

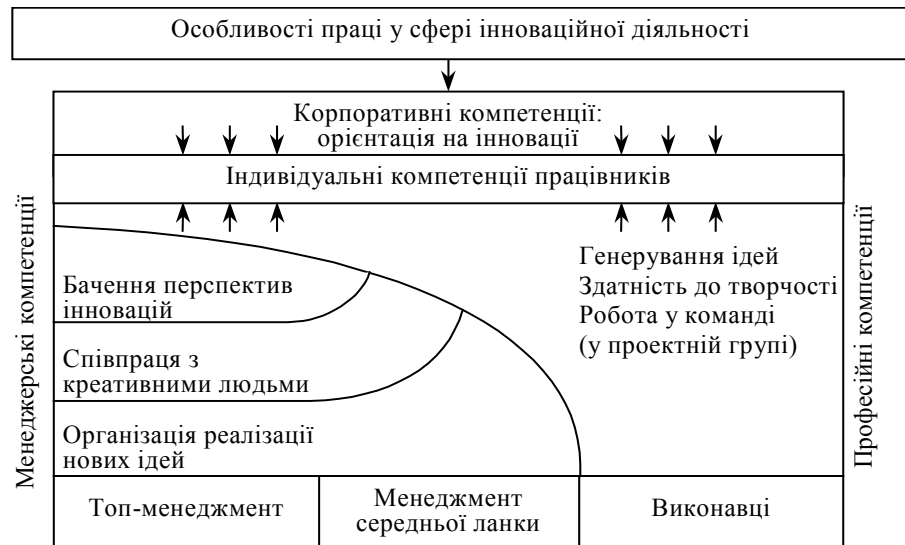


Рис. 1. Складові моделі компетенцій працівників інноваційного підприємства

Тому в сучасних умовах виникає гостра потреба у запровадженні новітніх методів та інструментів вдосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств (рис. 2). Зокрема, актуалізується значення адаптації персоналу (тренінгових технологій, коучингу, менторингу), корпоративної системи розвитку персоналу. Управлінськими інноваціями стали корпоративні університети, в рамках яких проводиться технічне навчання, що вкрай важливо для високотехнологічних компаній ІТ-сектора, нетехнічне навчання, система навчання і розвитку талантів, а також використовуються такі форми, як навчання за модулями, що розвивають корпоративні компетенції, і вузькоспеціалізовані програми навчання (внутрішні, зовнішні, міжнародні). Набуває дедалі більшого поширення такий інформаційний ресурс, як корпоративні портали з дистанційними курсами.

Головний принцип корпоративного розвитку сьогодні — практичний розвиток персоналу з урахуванням бізнес-потреби. Професійна підготовка персоналу на інноваційному підприємстві з використанням сучасних форм і методів спроможна підвищити чутливість співробітників до нових розробок, розвивати потенціал за різновекторними компетенціями. Винятково важлива роль у розвитку професійних знань відведена бізнес-освіті, основне завдання якої полягає у підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати нестандартні завдання й ухвалювати правильні управлінські рішення в умовах становлення економіки інноваційного типу.

У системі винагород за працю, яка набуває форми компенсаційного пакета, забезпечується орієнтація на ринкові ставки заробітної плати, використання нової структури виплат, застосування гнучких систем оплати праці відповідно до трудового внеску. Теорія американського та західноєвропейського менеджменту трактує компенсаційний пакет як усі форми зовнішньої винагороди, яку організація може надати персоналу. При цьому розрізняють: 1) прямі компенсації як основну заробітну плату, всі види премій, одноразові винагороди, стимулюючі надбавки; 2) непрямі компенсації, до складу яких входять фінансові виплати та нефінансові винагороди, безпосередньо не пов'язані з обсягами виробленої продукції, наданих послуг чи відпрацьованим часом — виплати згідно з обов'язковим соціальним страхуванням, гарантії, компенсації, доплати, передбачені чинним трудовим законодавством; 3) соціальний пакет як додаткові соціальні виплати та пільги, що виплачуються роботодавцем за рахунок прибутку понад встановлені законодавством норми [7, с. 575].

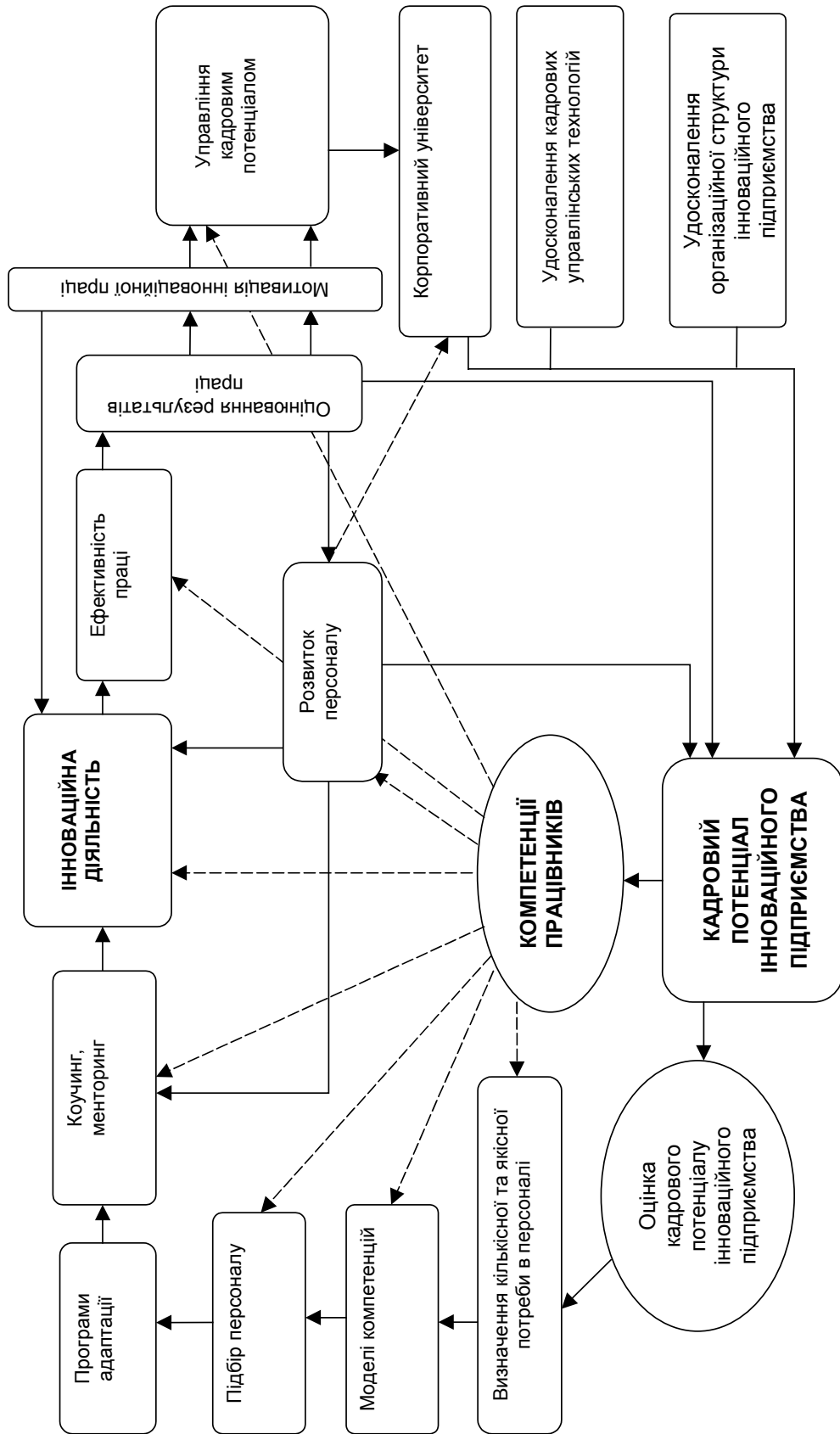


Рис. 2. Методи та інструменти удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу

При цьому акценти зміщуються в площину гнучкості оплати праці, що може бути досягнуто в разі врахування, по-перше, індивідуальних компетенцій і заслуг працівника, по-друге, результатів діяльності підприємства. Так, індивідуалізацію заробітної плати можна забезпечити завдяки диференціації посадових окладів, ставок, тарифних ставок залежно від рівня компетентності; запровадження преміальних схем, які постійно оновлюються з урахуванням актуальності та пріоритетності трудових здобутків; урахування заслуг працівників у разі призначення персональних надбавок.

За результатами діяльності підприємства запроваджуються прямі та непрямі форми участі працівників, зокрема, виплата разових премій і бонусів, участь у прибутку та капіталі. У першу чергу гнучкість має бути забезпечена способом належної диференціації ставки заробітної плати на відміну від поширеної практики встановлення надбавок, доплат і виплати премій. Для інтелектуальної, творчої, інноваційної праці вагому частку у структурі ставки заробітної плати має становити економічна рента і квазірента як прибуток від використання унікального ресурсу праці. В соціальному пакеті мотиваційне навантаження найбільшою мірою припадає на корпоративні програми кредитування (іпотека, автокредит) та віртуальні рахунки на соціальні послуги з преференціями за посадовим рівнем.

Філософією бізнесу в інноваційній сфері має стати застосування широкого спектра інструментів удосконалення кадрового потенціалу через підвищення творчої ініціативи працівників, створення атмосфери, що сприяє розкриттю здібностей працівників і заохоченню їх розвитку, підвищення рівня компетентності співробітників та активізацію їхнього творчого потенціалу, заохочення вільного творчого пошуку і заслуг на шляху до підвищення якості, створення атмосфери самомотивації та самостимулювання, повне використання потенціалу кожного працівника й усіх його талантів, забезпечення широких можливостей просування по службі.

Імплементация зазначених вище методів та інструментів на інноваційних підприємствах України має здійснюватись виходячи зі стратегії та політики менеджменту персоналу, фінансового стану, цінностей корпоративної культури.

**Висновки з проведеного дослідження.** Глибокі трансформації на етапі постіндустріального розвитку зумовлюють потребу в кадровому потенціалі, здатному реагувати на інноваційні зміни. Сучасні управлінські технології формування і розвитку персоналу інноваційних підприємств мають базуватись на застосуванні компетентнісного підходу, що забезпечить відповідність людського капіталу глобальним викликам, стратегічним орієнтирам діяльності підприємств і закріпленню їх лідерських позицій на ринку інновацій. Потребують подальшого розроблення та обґрунтування методи й інструменти вдосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств з використанням компетентнісного підходу.

### Література

1. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання / В. Антонюк // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 5. — С. 42—47.
2. Лайл М. Спенсер-мл. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер: пер. с англ. — М.: НИРРО, 2005. — 384 с.
3. Лозова І. Г. Удосконалення інноваційного кадрового потенціалу на підприємствах / І. Г. Лозова // Достижения науки за последние годы. Новые наработки. — 2012. — С. 44—47.
4. Міждисциплінарний словник з менеджменту / [за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської]. — К.: Нічлава, 2011. — 624 с.
5. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. — К.: ДП «Інформ.-видав. центр Держстату України», 2012. — 305 с.
6. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. — М.: Альфа-Пресс, 2011. — 752 с.
7. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Бабынина Л. С. Экономика труда: Учебник. В 2 т. Т. 2. — М.: Альфа-Пресс, 2007. — 924 с.
8. Холлифорд Сара. Руководство по компетенциям / Холлифорд Сара, Уидет Стив [пер. с англ.]. — М.: НИРРО, 2003 — 224 с.

9. Сиякова К. М. Компетентнісні особливості забезпечення оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / К. М. Сиякова // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. — 2010. — Вип. 17. — С. 15—20.

10. Яненко І. Г. Організаційні компетенції у сфері інноваційної діяльності / І. Г. Яненко // Український соціум: наук. журн. / Ін-т економіки та прогнозування НАН України, Укр. ін-т соц. дослідж. ім. О. Яременка. — К., 2010. — № 2. — С. 172—184.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2012 р.

УДК 339.138:330.341.1

**Я. А. Касьянов**, аспірант кафедри маркетингу  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ОБ'ЄДНАННЯХ ПІДПРИЄМСТВ

Робота присвячена висвітленню аспектів організації маркетингової підтримки інноваційної діяльності у об'єднаннях підприємств. Ефективна та своєчасна реалізація інноваційної складової функціонування та розвитку підприємств виступає запорукою досягнення високого рівня їх конкурентоспроможності у поточному та перспективному періодах. Незважаючи на відокремленість інноваційних та маркетингових процесів у традиційній теорії економіки підприємства, обидві функціональні сфери мають єдину початкову точку чи стимул існування – потреби споживачів. Механізми інтеграції маркетингового інструментарію, інноваційного аналізу та прогнозування виступають передумовою успішного розвитку сучасних підприємств та їх об'єднань.

В работе освещаются аспекты организации маркетинговой поддержки инновационной деятельности в объединениях предприятий. Эффективная и своевременная реализация инновационной составляющей функционирования и развития предприятий выступает гарантией достижения высокого уровня их конкурентоспособности в текущем и перспективном периодах. Несмотря на разделенность инновационных и маркетинговых процессов в традиционной теории экономики предприятия, обе функциональные сферы имеют единую переходную точку, или стимул, существования — потребности потребителей. Механизмы интеграции маркетингового инструментария, инновационного анализа и прогнозирования являются предпосылкой успешного развития современных предприятий и их объединений.

The study is devoted to marketing support of innovations of business alliances, associations. The effective implementation of innovations to business activity of Ukrainian companies is a key to achieve the highest competitiveness in the present and from future prospects. Despite of the isolation between innovation and marketing processes according to the traditional corporate economic theory both these components are grounded on the same base – consumer needs. So, the integration of marketing tools, innovative analysis and prognosis undoubtedly lead to successful business development companies and different integrated organizations.

**Ключевые слова:** маркетинговое обеспечение, инновационная деятельность, объединение предприятий, потребительская ценность, коммерциализация инноваций, комплекс маркетинга.

**Ключові слова:** маркетингове забезпечення, інноваційна діяльність, об'єднання підприємств, споживча цінність, комерціалізація інновацій, комплекс маркетингу.

**Keywords:** marketing support of innovations, integrated business organization, consumer value, commercialization of innovation, marketing mix.

**Актуальність дослідження.** Прискорення змін і зростання масштабів трансформаційних процесів у світовій економіці обумовлені, не в останню чергу, значними науковими здобутками у різних сферах, а також актуалізацією нових обмежень існування людства, а саме: вичерпування природних ресурсів, погіршення екологічного