

працівників, підвищення конкурентоспроможності фірми, а на макrorівні – як визначальний чинник економічного зростання та підвищення рівня життя населення. Тому важливим етапом аналітичної роботи на підприємстві є пошук шляхів для підвищення продуктивності праці, який можна класифікувати таким чином:

- а) підвищення технічного рівня виробництва;
- б) поліпшення організації виробництва і праці;
- в) структурні зміни у виробництві.

Список використаних джерел

1. Аналіз господарської діяльності підприємства: Учеб. посібник / За заг. ред. Л.Л. Єрмолович. – Доп. хв. обр. Рес. Бел. в кач. уч. сел. – Мн.: Интерпрессервіс, Екоперспектива, 2001. – 576 с.
2. Аналіз господарської діяльності: Підручник / Н.А. Русак, В.І. Стражаєв та ін; За заг. ред. В.І. Стражаєва. – Мн.: Вища школа, 2004. – 398 с.
3. Богданівська Л.А., Виноградів Г. Г. Аналіз господарської діяльності в промисловості / Л.А. Богданівська, Г. Г. Виноградов. – М.: Економіка, 2001. – 286 с.
4. Владимірова Л.П. Економіка праці / Л. П. Владимірова. – Навчальний посібник. – 2-е вид., Перераб. і доп. – М.: Дашков і Ко., 2002. – 300 с.
5. Генкін Б.М. Економіка і соціологія праці / Б. М. Генкін. – М.: ІГ НОРМА-ИНФРА-М., 2005. – 384 с.
6. Грибов В.Д. Економіка підприємства / В. Д. Грибов. – Навчальний посібник. – 3-е вид, перероб. і доп. / Рек. МО РФ в кач. уч. сел. – М.: Фінанси і статистика, 2003. – 336 с.
7. Динкіна А.А. Новий етап НТР: Економічний зміст і механізм реалізації в капіталістичному господарстві / А. А. Динкіна. – М.: Наука, 2001. – 163 с.

Востряков Олександр Володимирович,

к.е.н., доцент кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана»,
ovostriakov@gmail.com

Вострякова Валентина Юріївна,

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана»,
vvostriakova@gmail.com

ДИНАМІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ

Востряков Александр,

Вострякова Валентина

**ДИНАМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ
ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА
ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПРОЦЕССА**

Oleksandr Vostriakov,

Valentyna Vostriakova

**DYNAMIC MODEL OF DEVELOPMENT
OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF
THE ENTERPRISE AS THE BASIS OF
PROVIDING THE STRATEGIC PROCESS**

Інформаційна революція змінила середовище функціонування бізнес-структур, створивши принципово нові умови для активізації їх інноваційного розвитку. На даному етапі розвитку економіки здатність створювати і впроваджувати інновації стає передумовою довгострокового успіху бізнесу за рахунок забезпечення на цій основі конкурентних переваг.

Для підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства пропонується динамічна модель формування і розвитку інноваційного потенціалу, заснована на виявленні та аналізі інноваційних ресурсів, здатностей і компетенцій.

Концепція динамічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства базується на засадах ресурсної теорії, яка передбачає чітке розмежування [1, с. 343–344] понять «ресу-

пси» та «здатності», яка була закладена Пенроузом. Даний підхід ґрунтується на твердженні про те, що фірма може отримувати вищу економічну ренту від наявних у неї ресурсів не за рахунок того, що просто володіє ними, а за рахунок наявності комплексу здатностей, насамперед організаційних, краще їх використовувати. Ця ідея була продовжена Р. Грантом, який відзначив, що «в той час як ресурси являють собою джерело здатностей фірми, здатності є основним джерелом їх конкурентної переваги» [1, с. 344; 2, с. 52]. Важливою відмінністю здатностей є їх організаційна природа. Дана особливість унеможливає купівлю-продаж організаційних здатностей на ринку, оскільки «те, що є відмінною особливістю, не може бути куплено або продано без придбання самої фірми або її підрозділу [1, с. 344; 3, с. 151].

Також, ми розглядаємо розвиток інноваційного потенціалу підприємства як частину стратегічного процесу, який являє собою циклічний процес формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, який характеризується спрямованістю на створення відмінних характеристик організації та/або підвищення рівня її конкурентоспроможності/компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності. Стратегічний процес – циклічний процес формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, який характеризується спрямованістю на створення відмінних характеристик організації та/або підвищення рівня її конкурентоспроможності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності. Стратегічний процес включає сукупність процесів, реалізація яких дозволяє підприємству через реалізацію обраної стратегії формувати (постійно оновлювати/створювати) конкурентні переваги, що забезпечують конкурентний успіх, ідентифікацію підприємства в спільноті подібних і виживання в довгостроковому періоді.

Спираючись на попередні твердження, в основу розробки стратегії підвищення результативності інноваційної діяльності повинен бути покладений принцип опори на ключові компетенції в інноваційній сфері. Інноваційні ресурси, здатності і компетенції є лише потенціалом успіху. Вилунути на становище підприємства в конкурентній боротьбі вони можуть лише у тому випадку, якщо будуть трансформовані і виражені в кінцевих результативних інноваційних проектах і сформулюють нові параметри бізнесу, які забезпечать збільшення його інноваційного потенціалу.

Для підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства пропонується динамічна модель формування і розвитку інноваційного потенціалу, заснована на виявленні та аналізі інноваційних ресурсів, здатностей і компетенцій, яка передбачає виконання наступних етапів: по-перше, аналіз складових інноваційного потенціалу; по-друге, відбір цільових інноваційних проектів; по-третє, встановлення відповідностей між складовими інноваційного потенціалу та цільовими проектами; по-четверте, розробка програми розвитку інноваційного потенціалу.

На першому етапі проводиться повний аналіз стану ресурсів підприємства, які можна використати для здійснення інноваційної діяльності, визначаються джерела конкурентних переваг. Результатом даного етапу є створення переліку інноваційних компетенцій підприємства. Аналіз компетенцій, необхідних для розробки програми розвитку інноваційного потенціалу, починається з аналізу вже реалізованих інноваційних проектів. Потім визначається, які ресурси підприємство використало для їх реалізації. Такий підхід дозволить зрозуміти, з яких внутрішніх складових і в яких пропорціях формується кінцевий набір необхідних інноваційних проектів, які здатності, ресурси і компетенції і в якій мірі задіяні в їх реалізації, що допоможе точніше сфокусувати заходи програми розвитку інноваційного потенціалу. Здатності, ресурси і компетенції ранжуються за ступенем важливості за допомогою методу парних порівнянь.

Наступним кроком є визначення того, які інноваційні ресурси є наявними у розпорядженні підприємства. Аналіз структури забезпечення проектів окремими ресурсами допомагає розкрити інноваційні здатності і додаткові можливості підприємства, оскільки здатності опосередковуються саме наявними ресурсами. З метою аналізу такі здатності можуть бути ототожнені з бізнес-процесами на підприємстві.

Далі необхідно дослідити існуючі інноваційні компетенції підприємства з урахуванням того, що кожний інноваційний проект несе різну вагу для реалізації інноваційної стратегії підприємства. Завершивши етап виявлення або ідентифікації інноваційних компетенцій і проаналізувавши, за рахунок яких ресурсів підприємство досі досягало успіху при реалізації інноваційних проектів і якою є їх динаміка, можна перейти до дослідження потенційних можливостей підприємства, тобто, до з'ясування того, як можна було б використовувати наявний інноваційний потенціал при реалізації інноваційних проектів з урахуванням обраної стратегії. Для цього спочатку необхідно здійснити пошук відповідностей між уже здійснюваними видами діяльності підприємства і новими в рамках обраної стратегії підвищення результативності інноваційної діяльності.

Далі необхідно змодельовати внутрішню структуру взаємозв'язків і взаємозалежностей між існуючими ресурсами, потенційними можливостями та інноваційними компетенціями, властивими підприємству. При цьому враховується не лише поточний рівень забезпеченості ресурсами, але і обсяги необхідних ресурсів на майбутні періоди діяльності підприємства з урахуванням реалізації портфелю проектів розвитку інноваційного потенціалу.

У результаті використання такого підходу до аналізу інноваційних компетенцій підприємство має уявлення про те, які проекти воно здатне реалізувати в даний момент, а також розвиток яких компетенцій необхідно для реалізації обраної інноваційної стратегії. Тобто на даному етапі можна проводити відбір проектів з програми розвитку інноваційного потенціалу, ресурсів, які відповідають вимогам, що пред'являються до інноваційних компетенцій. На основі портфелю інноваційних проектів знаходяться носії інноваційних компетенцій, ідентифікуються здатності і ресурси, якими вони управляють, і подальший розвиток бізнесу будуватиметься з метою підтримки та розвитку саме цих і безпосередньо пов'язаних з ними елементів.

На останньому етапі відбувається уточнення інноваційної стратегії підприємства на основі інноваційних компетенцій, здійснюється їх переведення в показники досягнення цілей розвитку підприємства. Для максимально ефективного використання виявлених ключових компетенцій у стратегії підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства, для чого пропонується використовувати концепцію KPI.

Початкове виявлення набору інноваційних компетенцій відбувається в процесі ознайомлення з функціонуванням підприємства і будується методом експертного оцінювання у співпраці з управлінським персоналом. Відповідно до такого підходу, необхідно провести аналіз з метою виявлення існуючих інноваційних компетенцій підприємства. У цьому випадку в якості вихідної інформації можна використовувати характеристики інноваційних проектів підприємства. Отримана інформація в ході аналізу використовується для формування програми розвитку інноваційного потенціалу.

Мета аналізу інноваційних компетенцій полягає в обґрунтуванні нової бази для формування програми розвитку інноваційного потенціалу, виконання якої веде до появи (підтримки) стійких конкурентних переваг, а також в оцінюванні потенціалу цієї програми з позиції ресурсів і можливостей організації. Важливо визначити, які здатності створюють максимальний вплив на інноваційні компетенції і які ресурси в цьому задіяні. З складених таким чином рядів операційно і ринково пов'язаних комбінацій здатностей і ресурсів опосередковано виділяється ієрархія існуючих інноваційних компетенцій.

Список використаних джерел

1. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом. С. Петерб. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
2. *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под. ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с. – (серия «Классика МВА»).
3. *Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление. [Текст] // Вестник С.-Петербургского ун-та. – 2003. – № 4. – С. 133–183.