

відділ кадрів займається тільки технічною роботою: обліком працівників, підготовкою наказів про прийом, звільнення, відпустку, а також контролює дотримання трудової дисципліни.

Тому доцільно розробити кадрову політику для кожного підприємства, враховуючи всі ці умови.

Засіб вирішення даних проблем, на думку автора, полягає в переході на підприємствах від відділу кадрів до Департаменту управління персоналом, діяльність якого буде заснована на ефективній кадровій політиці підприємства.

Департамент управління персоналом доцільно створювати на великих підприємствах (чисельністю понад 1000 чоловік відповідно до форм власності в Україні).

На рисунку подано авторське бачення організаційної структури Департаменту управління персоналом.

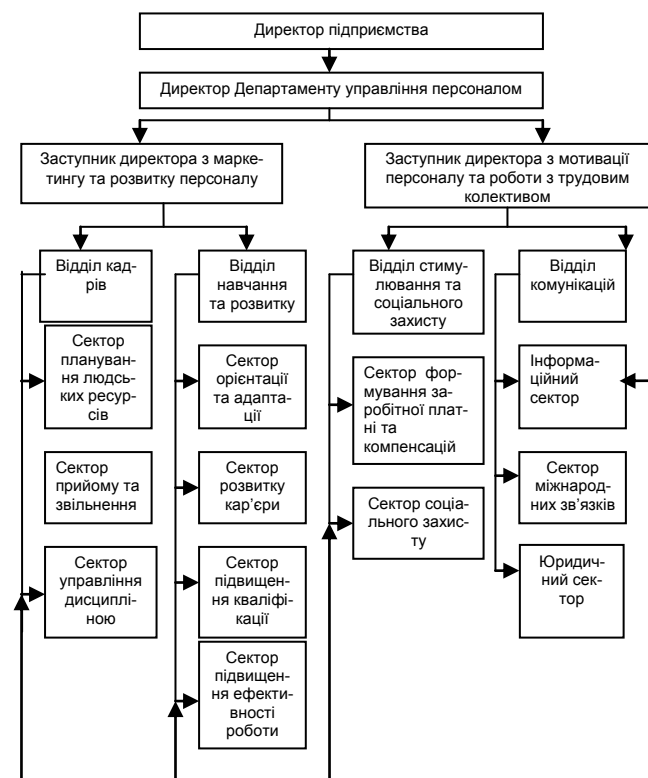


Рис. Організаційна структура Департаменту управління персоналом великого підприємства

У Департаменті управління персоналом усі сектори повинні бути взаємопов'язані. Директор Департаменту управління персоналом підпорядковується директору підприємства і приймає остаточне рішення з питань прийому, звільнення працівників та інших важливих питань.

У залежності від розміру підприємства склад підрозділів Департаменту управління персоналом буде змінюватися: в невеликих організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох секторів, а у великих функції кожного сектору, як правило, виконує окремий підрозділ.

Такий комплексний підхід до Департаменту управління персоналом на підприємстві веде до того, що він починає розширювати коло своїх функцій від чисто кадрових (формування, підбір та розстановка кадрів) до більш широкого кола питань, що включають не тільки кадрову політику, але й мотивацію персоналу, оплату праці працівників, узгодження інтересів працівників підприємства та ін.

Головним завданням кадрової політики є не тільки посилення адміністративних дій, а й використання широкого кола мотиваційних факторів, взаємозв'язку стратегії і практики. Комплексне розуміння кадрової політики передбачає взаємо-

зв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства [5, с. 5], але основними організаційно-методичними механізмами управління трудовим потенціалом залишаються фактори мотивації та стимулювання.

Таким чином, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умовами дотримання діючого законодавства.

Отже, управління кадровим потенціалом сучасного великого підприємства можливо ефективно здійснювати за допомогою створення Департаменту управління персоналом, який буде виконувати не тільки облікові, але й аналітичні та організаційні функції. Результати проведеного дослідження є підґрунтям для подальших розробок у напрямку розвитку кадрового потенціалу підприємства за допомогою ефективного кадрової політики. Це дозволить адміністрації підприємства приймати обґрунтовані комплексні управлінські рішення щодо широкого кола питань, які спрямовані на ефективне управління кадровим потенціалом підприємства.

Література: 1. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун, М. М. Новикова, А. Г. Гольдфарб, І. А. Грузіна, О. М. Красносова, С. М. Самойленко, С. І. Струк. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с. 2. Бакірова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2003. – 152 с. 3. Экономика труда (социально-трудовые отношения): Учебник / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: Изд. "Экзамен", 2004. – 736 с. 4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с. 5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шереметова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с. 6. Саакян А. К. Управление персоналом организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с. 7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации: Учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. "Экзамен", 2004. – 416 с. 8. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.

Стаття надійшла до редакції
4.02.2008 р.

УДК 65.011.4

Гриньова М. А.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОБґРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

In the article the urgent issues of innovation potentials estimation and using are investigated. The conception of enterprises potentials connection, which means estimate of enterprise activity according to its elements, is considered.

Розвиток сучасного промислового підприємства можливий за умови активної інноваційної діяльності, підґрунтям якої є інноваційний потенціал. У зв'язку з цим виникає необхідність у його оцінці за допомогою системи кількісних та якісних

показників, вибір яких обумовлений об'єктивними законами розробки й реалізації інновацій.

Головною характеристикою цих показників можуть бути інформативність та оперативність.

Інформативність показників передбачає їх здатність об'єктивно відображати сутність процесів, що відбуваються на підприємстві. Показники повинні інформувати особу, яка приймає рішення, про позитивний або негативний вплив будь-якого показника на кінцевий результат діяльності підприємства.

Оперативність показників визначається їх попереджувальним характером, що дозволяє особі, яка приймає рішення, якомога раніше виявляти негативні тенденції в процесі функціонування підприємства, тобто цю оперативність можна вважати засобом ранньої діагностики.

Проблема оцінки інноваційного потенціалу підприємства присвячено багато робіт вітчизняних вчених, таких, як Н. Чухрай [1], Є. С. Галушко [2] та А. В. Гриньов [3].

Метою даної статті є обґрунтування системи показників, які характеризують інноваційний потенціал та прийняття оптимальних управлінських рішень. Основними вимогами, що ставляться до показників, які входять до системи оцінки інноваційного потенціалу підприємства, є: взаємопов'язаність, інформативність та оперативність.

Оцінка наявності й використання інноваційного потенціалу повинна здійснюватися на основі концепції взаємозв'язку потенціалів, наведених на рисунку.



Рис. Взаємозв'язок потенціалів підприємства

Інноваційний потенціал підприємства слід розглядати як міру його готовності вирішувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети. Це передбачає готовність підприємства реалізовувати інноваційний проект або програму інноваційних перетворень, а також генерувати і впроваджувати інновації. При цьому необхідно своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та ефективно використовувати власні можливості. Про це свідчать дослідження таких вчених, як В. Ландик [4], Г. В. Верещагіна [5], В. В. Россоха [6].

Інноваційний потенціал підприємств машинобудування залежить від організаційних змін, які ефективно заохочуються, регулярного моніторингу якості управління, створення атмосфери творчості, пошуку та розвитку. Завдяки розвитку всіх складових потенціалу здійснюється інноваційний розвиток підприємства, його підрозділів. При цьому розвиток підприємства слід розглядати як реакцію на зміни зовнішнього середовища, це, у свою чергу, викликає стратегічний характер таких змін. Стан інноваційного потенціалу передбачає вибір і реалізацію інно-

ваційної стратегії, оскільки саме його оцінка є необхідним елементом моніторингу потенціалу інноваційного розвитку підприємства.

Така концепція передбачає розгляд та оцінку діяльності підприємства з урахуванням усіх його потенціалів і взаємодії між ними. Нарощування інноваційного потенціалу слід визначати як цілісну систему за рахунок розвитку внутрішнього середовища та створення потенціалів інших складових. Інтенсивність відновлення інноваційного потенціалу залежить від здатності підприємства відстежувати зміни у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати й адаптуватися до динаміки складових ринку.

Характерною ознакою складових інноваційного потенціалу є їх тісна взаємодія, що дозволяє: забезпечувати максимально можливе нарощування окремих складових; ефективно використовувати наявні резерви внутрішнього середовища; утримувати існуючі конкурентні переваги і створювати нові.

Базовим потенціалом підприємства є його економічний потенціал, який дає повну характеристику підприємства, включає показники, що характеризують усі складові його діяльності. Інноваційний потенціал забезпечує можливість здійснення інноваційного процесу і пов'язаний з виробничим, кадровим, технологічним, науково-технічним та фінансовим потенціалами.

Сукупність умов функціонування підприємства, цілей і завдань його розвитку визначає принципи формування економічного потенціалу, ресурси якого включають засоби виробництва, необхідні для виготовлення продукції й надання послуг. До таких ресурсів відносяться основні виробничі й невикористані фонди, запаси і ресурси предметів виробничого призначення та довгострокового використання. Крім того, при формуванні економічного потенціалу важливим ресурсом є час. З будь-яким з ресурсів пов'язані обмеження, що зумовлені їх дефіцитністю, високою вартістю тощо.

Формування економічного потенціалу крім матеріальних і фінансових ресурсів та часу, повинно включати інформаційні й інтелектуальні ресурси. Це пов'язано з тим, що досягнення цілей розвитку підприємства базується на використанні значних масивів інформації, збір, систематизація та аналіз яких здійснюється протягом усього часу функціонування підприємства. Таким чином, економічний потенціал як багаторівнева категорія обумовлює необхідність застосування функціонально-цільового підходу, що включає ресурсно-витратну та ресурсно-результативну класифікацію ресурсів, ступінь використання можливостей підприємства й ієрархічний рівень господарювання. Оцінка економічного потенціалу, як правило, включає визначення вартості всіх ресурсів, що є у розпорядженні підприємства. Сам рівень використання економічного потенціалу визначається, як відомо, відношенням отриманого результату до обсягу витрачених ресурсів.

Завдяки оцінці фактично досягнутого рівня економічного потенціалу визначається кількісне значення всіх його локальних потенціалів, а також резервів, якими може розпоряджатися підприємство. Це є значущим, виходячи з того, що жодна економічна система не може ефективно функціонувати без наявних резервів.

Важливим є проведення класифікації ресурсів, які складають економічний потенціал підприємства. Їх можна розподілити на дві складові: ступінь приналежності ресурсів підприємству (власні та залучені); ступінь реалізації ресурсів у виробничому процесі (функціональні, потенційні та стратегічні).

Особливої уваги потребує розгляд інтелектуального потенціалу, основною перевагою якого є можливість підприємства отримувати та використовувати такі нові інструменти формування конкурентних переваг, як ідеї, інформаційні технології, комп'ютерна техніка в управлінні, кваліфікація персоналу та ін. Інтелектуальний потенціал включає інтелектуальну власність, ринкові та інфраструктурні активи, людські ресурси.

Науково-технічний потенціал об'єднує науку, техніку, економіку й управління, тобто він становить процес перетворення наукового знання в певний вид продукції. Слід урахувати той факт, що рисунок відображає не всі потенціали підприємства та їх взаємозв'язок, а тільки ті, на які впливає інноваційна діяльність, НДДКР тощо.

Виробничий потенціал базується на постійному впровадженні конструктивних поліпшень, підтриманні конкурентних переваг у виробництві. Зношені основні виробничі фонди передбачають необхідність активного пошуку підприємством шляхів модернізації, переоснащення, реконструкції, що може забезпечити створення нового виробничого потенціалу.

Технологічний потенціал відображає здатність оперативно перебудуватися, переорієнтувати виробничі потужності і налагодити економічно ефективне виробництво нових продуктів, що відповідають запитам споживачів. По суті, він характеризує матеріально-технічний і технологічний стан підприємства; наявність резервів чи можливості їх швидкого отримання; гнучкість обладнання та технологій; оперативність роботи конструкторських і технологічних служб.

Можливості реінвестування прибутку, досягнення економії за рахунок упровадження нових сучасних технологій сприяє формуванню нового характеру фінансового потенціалу.

Однією з необхідних умов переходу до інноваційного типу розвитку є формування високого рівня кадрового потенціалу, який виконує такі функції:

інноваційну, оскільки носії кадрового потенціалу є активними суб'єктами оновлення виробництва, його інноваційного розвитку, науково-технічного прогресу;

економічну, яка обумовлюється залежністю продуктивності праці, якості продукції, що виробляється, окупності витрат від кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу;

корпоративну, оскільки імідж підприємства залежить від ступеня професіоналізму персоналу, типу його трудової поведінки, рівня довіри керівництву та відданості цілям виробничої діяльності.

Крім того, нові вимоги ставляться до персоналу як носія кадрового й інтелектуального потенціалу підприємства, його рівня освіти, кваліфікації тощо.

Аналіз показників оцінки потенціалів дає можливість особі, що приймає рішення, більш якісно їх обґрунтувати порівняно з традиційною системою показників. Важливим при виборі показників оцінки інноваційного потенціалу є формулювання цілей такої оцінки й обґрунтування показників з урахуванням життєвого циклу інновацій. Основними цілями оцінки інноваційного потенціалу підприємства слід вважати: визначення ефективності його використання та відповідність наявного потенціалу майбутнім цілям розвитку підприємства в цілому.

Оцінка ефективності наявного інноваційного потенціалу повинна здійснюватися за допомогою відповідного критерію, в якості якого може бути використано співвідношення результату функціонування підприємства до наявного його інноваційного потенціалу, тобто:

$$E_n = P / IP - \max,$$

де E_n – ефективність використання наявного інноваційного потенціалу підприємства;

P – результат функціонування підприємства;

IP – величина наявного інноваційного потенціалу підприємства.

Перевагою цього критерію є те, що він дозволяє виявляти зростання ефективності використання інноваційного потенціалу за рахунок або збільшення результату, або зменшення величини наявного інноваційного потенціалу, або їх одночасної дії. Це дає підстави зробити висновок, що зростання величини

інноваційного потенціалу само по собі не може бути тільки позитивним фактом, воно повинно обов'язково супроводжуватись швидкими темпами зростання результату та постійним збільшенням ефективності використання інноваційного потенціалу. Це можна пояснити тим, що за радянських часів існували істотні диспропорції у структурі потенціалу, оскільки він більшою мірою відповідав військовим цілям держави, ніж потребам суспільства та окремих громадян. Накопичений потенціал у процесі переходу до ринкової економіки став незатребуваним. Це можна пояснити структурними диспропорціями та невдалою переорієнтацією потенціалу новим ринковим цілям.

Запропонований критерій дозволяє поєднати у собі одразу два підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства: за результатами функціонування та ресурсний підхід. Точне визначення величини інноваційного потенціалу підприємства може бути досягнуто про одночасному використанні цих підходів, оскільки кожен з них окремо не може повністю охарактеризувати інноваційний потенціал підприємства. Ресурсний підхід до оцінки інноваційного потенціалу підприємства слід розглядати як сукупність ресурсів, які застосовуються в інноваційній діяльності [7].

Величина потенціалу у вартісному виразі в межах цього підходу може бути розрахована як сума витрат усіх складових потенціалу. Так, матеріально-технічна складова може бути визначена у вигляді суми витрат на придбання основного та допоміжного устаткування. Інформаційна складова потенціалу може бути визначена як витрати на діяльність усіх інформаційних служб або сумарними витратами на наукові видання. Організаційна складова може розраховуватися як сумарні витрати на наукові відрядження, придбання книг для бібліотеки тощо.

З метою розробки стратегії реалізації інноваційного потенціалу підприємства необхідно визначити його релевантність, тобто відповідність комплексу спеціально виокремлених властивостей інноваційного потенціалу умовам досягнення конкретної мети або вирішення певного стратегічного завдання.

Таким чином, основними видами інноваційного потенціалу підприємства є кадровий, технологічний, науково-технічний, інтелектуальний, фінансовий та виробничий потенціали, а безпосередньо інноваційний потенціал – це складова економічного потенціалу.

Отримані результати дослідження передбачається використати в процесі подальшої розробки методики оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств.

Література: 1. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення – Львів: Вид. Нац. університету "Львівська політехніка", 2002. – 316 с. 2. Галушко Є. С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу): Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. е. н. – Донецьк: Інститут економіки промисловості, 1999. – 24 с. 3. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 308 с. 4. Ландик В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах перехідної економіки: проблеми і досвід // Економіст. – 2001. – №12. – С. 52 – 57. 5. Верещагіна Г. В. Аналіз системи показників інноваційної діяльності підприємств // Економіка розвитку. – 2006. – №4(40). – С. 20 – 22. 6. Россоха В. В. Методика оцінювання потенціалу інновацій // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №5(47). – С. 68 – 75. 7. Науково-технічний потенціал України: структура, динаміка, ефективність (1991 – 1998). – К.: ЦДПІН ім. Доброта, 1998. – 48 с.

Стаття надійшла до редакції
1.02.2008 р.