

### **4.3. Формування організаційних компетенцій у сфері інноваційної діяльності**

Майбутнє України пов'язано з розвитком економіки знань, ефективним використанням ресурсів, формуванням інноваційної культури та інноваційного середовища. Практика сьогодення показує, що в умовах посилення конкуренції виграє той, хто забезпечує сприятливі умови для інноваційної діяльності. З цих позицій інноваційний розвиток країни – це не лише економічне, але й соціально-політичне завдання.

Актуальність проблеми полягає в тому, що успішність стратегічного розвитку країни, зростання її ролі як інноваційного лідера сьогодні все більшою мірою визначається внутрішніми нематеріальними ресурсами, які важко скопіювати конкурентам, ефективністю використання інтелектуального потенціалу зайнятого населення, використанням унікальних знань, організаційних систем, технологій, формуванням і розвитком ключових компетенцій підприємств як факторів стійкої конкурентної переваги. На мезорівні головним ресурсом стратегічного розвитку компанії в умовах нової економіки стають не зовнішні статичні, природні чи соціальні фактори, що сприяють розвитку (традиційні для індустріального суспільства), а інтелектуальний капітал, креативний потенціал персоналу, унікальні організаційні знання, інновації на всіх стадіях створення товару та руху його від виробника до споживача. За таких умов компанія раніше за інших здатна розпізнавати постійно виникаючі в умовах високої невизначеності нові сприятливі можливості для розвитку.

Слід зазначити, що процес глобалізації й інформатизації викликав помітні зміни в характері й змісті праці, що, у свою чергу, змушує шукати механізми переходу від оцінки кваліфікації як ступеня володіння виробничими навичками до оцінки компетенцій персоналу, що включає його ділові й особистісні якості. Потужний розвиток науково-технологічного прогресу в останні два десятиріччя значно прискорив темпи старіння знань на тлі скорочення чисельності економічно активного населення й старіння робочої сили, що посилює необхідність докорінної зміни поглядів на проблему управління персоналом, спрямовуючи увагу на фактори конкурентоспроможності та критерії виміру їх впливу.

Аналіз еволюції теоретичних підходів до визначення джерел і критеріїв стійкої конкурентної переваги показує, що в стратегічному

управлінні на зміну ідеям М. Портера<sup>334</sup>, Т. Піттерса й Р. Уотермена<sup>335</sup>, І. Ансоффа<sup>336</sup> та ін. приходять найбільш ефективна в сучасних умовах парадигма – концепція ключових компетенцій, запропонована Г. Хемелом і К. К. Прахаладом<sup>337</sup>.

Проте, досліджуючи витoki даного підходу, згадуємо передові для 1980-х рр. минулого століття концепції менеджменту («теорія Z» У. Оучі й модель «7-С» Т. Піттерса й Р. Уотермена), які підкреслювали системні організаційні відмінності кращих компаній та заперечували на той час механістичні методи школи планування, авторитет якої на тлі невизначеності бізнес-середовища різко втрачався. Слід зазначити, що пріоритет внутрішніх факторів успіху фірм відрізняв і більш пізні концепції загального управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, організацій, що навчають та ін.

Ще одна обставина варта уваги. У зв'язку з тим, що концепція Г. Хемела і К. К. Прахалада діє в межах ресурсного підходу, стає зрозумілим, що ряд стрижневих понять концепції ключових компетенцій, як і сама ідея організаційних факторів *конкурентних переваг*, не є відкриттям 1990-х рр. Як справедливо зазначає В. Катькало<sup>338</sup>, поняття «ресурси» і «ренти» були введені до наукового обігу на світанку економічної теорії. Сьогодні класична ресурсна тріада минулого «праця, земля й капітал» трансформувалася в складний симбіоз матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми. Під рентою ще з праць Д. Рікардо початку ХІХ ст. економісти розуміють доходи від володіння цінними рідкісними ресурсами. Так, сьогодні до ресурсів, що генерують рікардовські ренти, відносять власність на цінні ділянки землі, переваги місця розташування, патенти й авторські права. У свою чергу, так звані шумпетеріанські ренти є наслідком підприємницького ризику (свого роду премія інноватору) у невизначеному й складному середовищі, особливо в технологічно інтенсивних галузях. «Саме ці два типи рент акцентуються в рамках ресурсної концепції, що підкреслює їх відмінність від монопольних рент, яких досягають

---

<sup>334</sup> Портер М. Международная конкуренция / М. Портер – М. : Междунар. отношения, 1993.

<sup>335</sup> Питтерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питтерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 214 с.

<sup>336</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999.

<sup>337</sup> Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – P. 43-59.

<sup>338</sup> Катькало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирмы [Електронний ресурс] / В. Катькало; Сайт «Art.TheLib.Ru» – сборник статей, обзорov, эссе. – Режим доступа: <[http://art.thelib.ru/business/management/organizacionnie\\_faktori\\_konkurentnih\\_preimuschestv\\_firm.htm](http://art.thelib.ru/business/management/organizacionnie_faktori_konkurentnih_preimuschestv_firm.htm)>.

---

завдяки обмеженню конкуренції в галузі й надають перевагу концепції ринкового позиціонування М. Портера»<sup>339</sup>.

Розглядаючи роль знання та здібностей у сучасному економічному розвитку, слід згадати концепцію, що одержала резонанс у колишньому Радянському Союзі в 70-80-і рр. минулого століття. Автор цього підходу Г. С. Альтшуллер<sup>340</sup> розробив теорію розв'язання винахідницьких завдань (російська аббревіатура – ТРИЗ) та алгоритм розв'язання винахідницьких завдань (АРИЗ). Вченим була створена потужна наукова школа, представлена тепер у багатьох країнах світу. Одна із важливих складових ТРИЗ – комплексна програма алгоритмічного типу, заснована на законах розвитку технічних систем і призначена для аналізу й рішення винахідницьких завдань.

Вже згадані нами Г. Хемел (*G. Hamel*) і К. К. Прахалад (*C. K. Prahalad*), визначають *ключові компетенції* як навички й уміння, що дозволяють компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди<sup>341</sup>. Пропонуючи свою концепцію, у якості обґрунтування вчені стверджують, що в перспективі стратегічне планування не уявляється ані досить радикальним, ані досить довгостроковим явищем, а його метою залишається поступове поліпшення. Тому потрібний більш рішучий підхід – *створення стратегічної архітектури (crafting strategic architecture)*. Дослідники виділяють, зокрема, таку ознаку ключових компетенцій, як цінність для споживача. Ключова компетенція має здійснювати найбільший внесок у цінність, що сприймається споживачем, підвищувати значимість продукту в цьому сприйнятті. Проте, це зовсім не означає, що споживач здатний зрозуміти сутність ключової компетенції. Він сприймає самі переваги, зручності, вигоди, а не технологічні й організаційні аспекти, що їх створюють.

Сьогодні в інформаційних джерелах можна помітити декілька визначень терміна «ключові компетенції». Найбільш узагальнене, на нашу думку, таке: «Все те, що компанія або її підрозділи роблять краще за інших. Це може бути унікальна технологія, ноу-хау, маркетингові навички й знання, щось вартісне й оригінальне, чим володіє фірма й що дозволяє

---

<sup>339</sup> Портер М. Международная конкуренция / М. Портер – М. : Междунар. отношения, 1993.

<sup>340</sup> Альтшуллер Г. С. АРИЗ – значит победа / Г. С. Альтшуллер // Правила игры без правил. – Петрозаводск : Карелия, 1989.

<sup>341</sup> Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – P. 43-59.

їй виробляти продукти, відмінні від продуктів інших фірм, забезпечуючи тим самим її конкурентну перевагу»<sup>342</sup>.

На думку Ю. Громико, організація – організм взаємодіючих людей (теж виступає таким самим особливим утворенням), – якщо це не мертва, а жива, діюча організація, всередині якої виникає різкий приріст потужності потоків, що проходять через неї. Зазначене може відбуватися за рахунок більш високої культури мислення всередині організації, ніж зовні її. У цьому контексті підвищення культури мислення включає такі процеси:

1. Підвищення організації процесів мислення, комунікації, дій, рефлексії, розуміння, на основі розвитку особистісних мисленневих здібностей і виявлення та опису засобів здійснення даних процесів.

2. Політику реорганізації знання – його інтеграції та ущільнення, – те, що сьогодні отримало назву *knowledge management*, що пов'язано з обігом знання, у якому виявляються нестандартні техніки дій.

3. Рефлексивне виявлення нових усталених способів професійного мислення і перетворення їх на зразок, що засвоюється всіма в даній організації та поза нею. Політика побудови стандарту професійного мислення і управління зовнішнім середовищем на основі даного стандарту.

4. Співорганізацію і зв'язок типів мислення, які не співорганізуються та не поєднуються поза організацією – наприклад те, що є загальним сьогодні – фінансово-економічним та інженерно-технічним мисленням.

5. Більш ефективні форми освіти і навчання протягом усього циклу життя людини. Створення технологій, які поєднують практику і навчання, забезпечують більш ефективно й швидко переміщення людини за ієрархічними рівнями компетентностей.

6. Постійний пошук і експеримент з новими типами колективно-розподіленого мислення і переорганізацією команд.

7. Рухома гетерархія компетенцій – постійно змінні принципи ієрархії компетенцій, коли ззовні організації з'являються нові задачі й організація має формувати новий тип ієрархії<sup>343</sup>.

Найчастіше виокремлюють від 5 до 10 основних компетенцій, які мають проявляти співробітники, виконуючи свою роботу. Використовуючи модель компетенції й просяняючи в такий спосіб працівникам

---

<sup>342</sup> Междисциплинарный словарь по менеджменту / под общ. ред. С. П. Мясоедова. – М. : Дело, 2005. – С. 35.

<sup>343</sup> Громько Ю. В. Война и Мир. Транснациональные русские корпорации и государство [Электронный ресурс] / Ю. В. Громько; Сайт «О ситуации в России» // Альманах «Восток». – 2005. – Вып. № 11/12 (35/36), ноябрь – декабрь. – Режим доступа: <[http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_1018.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_1018.htm)>.

---

необхідні стандарти роботи, організації зосереджують увагу працівників на найбільш значущих пріоритетах діяльності. Таким чином, компетентність – це мовби перелік стандартів, які чітко описують, що необхідно людині для того, щоб якнайкраще виконувати свою роботу. Вона описує необхідні навички, знання й розуміння, які є значимими для компетентного виконання роботи.

Як приклад можна навести рекомендації Ради Європи щодо визначення п'яти груп ключових компетенцій, оволодіння якими виступає основним критерієм якості освіти:

1. *Політичні й соціальні компетенції*, пов'язані із здатністю брати на себе відповідальність, брати участь у спільному прийнятті рішень, врегульовувати конфлікти мирним шляхом, брати участь у функціонуванні й удосконаленні демократичних інститутів.

2. *Компетенції, що стосуються життя в багатокультурному суспільстві*: перешкоджати виникненню расизму або ксенофобії, поширенню нетерпимості. Освіта має «озброювати» молодь такими міжкультурними компетенціями, як розуміння відмінностей, повага один до одного, здатність жити з людьми інших культур, мов, релігій.

3. *Компетенції, що визначають ступінь володіння усним і писемним спілкуванням*: важливі в роботі й громадському житті настільки, що тим, хто ними не володіє, загрожує ізоляція від суспільства. Зокрема, до такої групи компетенцій належить володіння декількома мовами, що набуває усе більшого значення.

4. *Компетенції, пов'язані з виникненням інформаційного суспільства*. Володіння новими технологіями, розуміння їх переваг і слабкостей, здатність критичного ставлення до поширюваної каналами ЗМІ інформації та реклами.

5. *Компетенції, що реалізують здатність і бажання вчитися впродовж усього життя* як основа безперервної підготовки в професійному плані, а також в особистому й громадському житті.

Дж. Равен<sup>344</sup> під компетентністю розуміє якість особистості, наявність яких значно підвищує ефективність здійснення трудової діяльності. При цьому передбачається, що найбільш важливу роль при визначенні компетентності відіграє саме цінність діяльності для суб'єкта. Для її оцінки необхідно спочатку виміряти цінність діяльності і лише потім – сукупність внутрішніх цінностей, за допомогою яких суб'єкт досягає певного результату в даній діяльності. Науковець стверджує, що для різних сфер діяльності необхідний різний набір компетентностей. Він говорить про те, що сучасне суспільство має потребу в людях, які

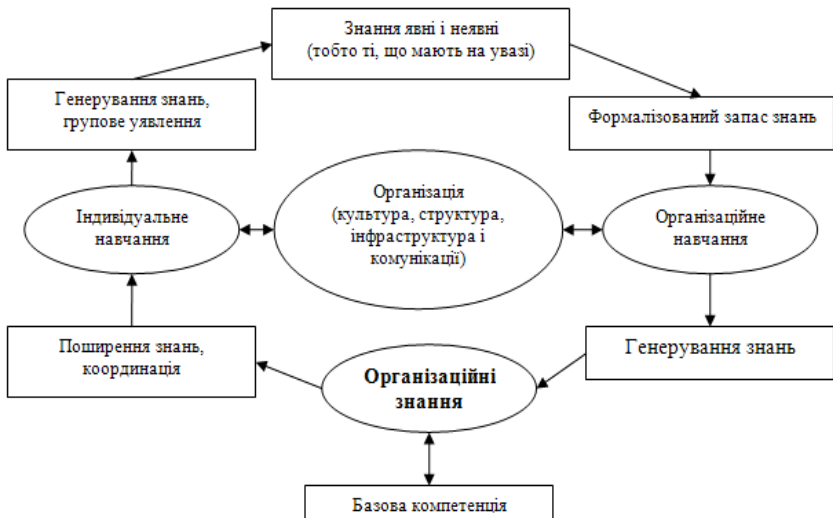
---

<sup>344</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. – М. : Когито-центр, 2002. – С. 39.

готові до роботи, коли потрібно, до нових завдань і нововведень проявляють високу адаптивність, особисто зацікавлені в підвищенні ефективності праці, у перспективному плануванні й у наявності планів на майбутнє, а також готові брати на себе особисту відповідальність і виправляти помилки.

З цих позицій у сучасних умовах важливою складовою загального управління є процес формування організаційного знання, який у найтісніший спосіб пов'язується з концепцією ключових компетенцій<sup>345</sup> (рис. 4.3).

У цьому контексті ключова компетенція являє собою спеціальну категорію організаційної компетенції, що допомагає підприємству (установі) у формуванні й підтримці стійкої стратегічної конкурентної переваги. У деяких публікаціях трапляється опис спроб доповнити перелік знань, досвіду й навичок набором організаційних компетенцій, обґрунтований необхідністю індивідуалізувати профіль посади, застосовуючи для цього особливості окремо взятої компанії<sup>346</sup>.



---

<sup>345</sup> Стоунхауз Д. Управление организационным знанием / Д. Стоунхауз // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 24.

<sup>346</sup> Надеж А. Применение термина «Компетенция» [Электронный ресурс] / А. Надеж; Сайт сообщества «E-xecutive». – Режим доступа: <<http://e-xe.ru/community/articles/692451/>>.

### Рис. 4.3. Знання, навчання й базова компетенція організації

Одним із методів стимулювання розробки нових продуктів та технологій є створення і реалізація на підприємстві організаційного знання на таких засадах: 1) вплив неформалізованого знання, яке мають працівники, та поширення його соціальної спрямованості для розповсюдження та організації; 2) поширення процесу створення знання по різних організаційних рівнях; 3) оптимізація умов, що сприяють створенню знання; 4) неперервність створення нового знання. Але всі зазначені заходи можуть виявитися марними, якщо працівники не бажають витратити час та зусилля на навчання і самонавчання, а керівництво не розуміє важливості цих процесів. Тому з самого початку встановлення трудових відносин керівники мають вживати заходи щодо заохочення персоналу до підвищення інтелектуального та професійного рівнів. Якщо керівництво підприємства надає значення самонавчанню працівників, воно створює відповідні умови – виділяє спеціальне приміщення, забезпечує навчальною, довідковою й методичною літературою, доступ до інтернет-ресурсів, заохочує участь у семінарах, конференціях тощо.

Як правило, у структурній моделі формування компетенції пропонується виокремлювати два внутрішньоорганізаційних рівні: 1) *індивідуальний рівень*, у межах якого слід зазначити здатність індивідуума ефективно використовувати доступ до наявної інформації й знань (наприклад, в експертній формі), селективно обирати необхідну інформацію залежно від прийнятого рішення й інтегрувати її в критичну масу своїх знань, а також самостійно формувати стратегічні навички, знання й здатності (спроможність); 2) *організаційний рівень*, на якому в рамках процесів акумулювання й навчання індивідуальні компетенції за допомогою механізмів залучення й взаємодії співробітників перетворюються на здатності, що дозволяють підприємству в довгостроковій перспективі формувати стійкі конкурентні переваги. Серед найбільш запитуваних варто виділити здатності до інновацій, пріоритетності, підтримки, комбінації.

У процесі трудової діяльності на базі колективних знань та індивідуальних компетенцій з урахуванням динамічних здатностей формуються так звані *організаційні рутини*, які характеризуються набором звичайних для підприємства формальних і неформальних процедур, що зберігається, підтримується, розвивається й сприяє стабільності функціонування підприємства. І вже на основі організаційних рутин за допомогою процесів реорганізації, обумовлених вимогами ринку, формуються *організаційні компетенції*, що забезпечують

стабільний розвиток різних сфер діяльності підприємства. Зазначені компетенції мають відповідати певним вимогам, у першу чергу, таким як довгостроковість, спрямованість на створення споживчої цінності, неімітованість і незамінність конкурентами; на їх основі розробляються критерії й конкретні показники, що визначають здатність тієї або іншої компетенції стати ключовою для підприємства<sup>347</sup>.

Таким чином, *організаційна компетенція* – це унікальні організаційні системи, технології й методи керування, що використовуються в діяльності підприємства (установи) на рівні колективу працівників і сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Візьмемо для прикладу малу технологічну фірму. Очевидно, що для успіху в конкуренції на ринку інноваційних технологій їй необхідні такі ціннісні ресурси, як висококваліфіковані інженери й сучасна технологічна інфраструктура. Однак ці ресурси мають обмежене значення для стійких конкурентних переваг у порівнянні з її характерними організаційними компетенціями. До числа організаційних рутин технологічної компанії слід віднести процедури технологічного прогнозування, вибору технологічних пріоритетів, налагодження комунікаційних платформ з партнерами і споживачами, розробка стратегічних планів, проведення технологічного аудиту, застосування механізмів виходу на ринки об'єктів інтелектуальної власності і т.ін. Загалом, висока оцінка ринком конкурентної технологічної фірми є відбиттям насамперед кластера зазначених рутин відмінної якості, а не тільки її ресурсної бази. Звичайно, стратегічною проблемою може стати малий розмір фірми і відповідно незначні фінансові можливості, що не дозволить за відносно невеликої кількості ресурсів розвивати масштабні або численні наукові проекти та технології, однак цей недолік може бути компенсований кластером унікальних рутин (наприклад, відбору й утримання кращих технологічних менеджерів), що створюють недоступну великим підприємствам конкурентну перевагу.

На жаль, в умовах української дійсності спостерігається не лише відсутність уваги до необхідності розробки реальних механізмів формування господарюючої системи на основі інноваційних факторів, але й брак організаційного ресурсу на всіх рівнях управління науково-технологічним та інноваційним процесом. Дослідження показують, що якість та ефективність зазначеного ресурсу залежить від рівня сформованості

---

<sup>347</sup> Сепиашвили Д. С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия [Електронний ресурс] / Д. С. Сепиашвили; Сайт ООО Издательство «Креативная экономика». – Режим доступу: <<http://creativeconomy.ru/library/prd136.php>>.



організаційних компетенцій на рівні кожної окремої ланки управлінської структури (департаменту) розвитку інноваційної діяльності: чи на рівні міністерства (як складової адміністративного менеджменту), чи великої компанії (корпоративної структури), чи окремого середнього та малого підприємства.

Методологічне підґрунтя сучасних наукових уявлень щодо професійної діяльності державних службовців та шляхів їх удосконалення закладено в роботах Н. Макіавеллі, Т. Гоббса, Дж. Локка, І. Канта, М. Вебера, В. Парето, Ф. Тейлора, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, Д. Боссарта, К. Демке та ін.

Нині актуальною є проблема професійного розвитку державних службовців для створення внутрішнього потенціалу реалізації державної політики. Так, класичними вважаються характеристики теорії бюрократії та визначання рис легітимної політичної влади М. Вебера<sup>348</sup>. Зокрема, він виокремив раціональність як основну рису бюрократії, пов'язавши з операційним мисленням вирішальну роль, що відіграють у бюрократичній організації спеціалісти, які користуються науковими методами роботи. Так, бюрократична організація характеризується: 1) ефективністю, яку можна досягти за рахунок суворого розподілу обов'язків між членами певної організації, що дає можливість використовувати висококваліфікованих спеціалістів на керівних посадах; 2) суворою ієрархічністю влади, що дозволяє вищим посадовим особам здійснювати контроль за виконанням завдань підлеглими; 3) формально усталеною за чітко зафіксованою системою правил, що забезпечують одноманітність управлінської діяльності та можливість використовувати загальні інструкції в окремих випадках у стислі терміни; 4) безособовістю адміністративної діяльності та емоційною нейтральністю стосунків, що склалися між функціонерами організації, де кожен із них виступає не як особистість, а як носій владних функцій, представник своєї посади.

Загалом, роль університетів зараз змінюється, і є очікування, що збільшується не тільки, щоб сприяти розвитку і передачі нового знання, але і, щоб узяти активну участь у розвитку суспільства і бізнесу. Ця нова роль має два вимірювання: спершу, забезпечуючи програму, яка підтримує місцевий бізнес і, по-друге, забезпечуючи ресурси, щоб поставити на комерційну основу їх власну технологію та іншу інтелектуальну власність. Структури управління в університетах, щоб підтримувати ці програми, можуть, включають одиниці, як наприклад:

---

<sup>348</sup> Философский энциклопедический словарь / [авт.-сост. С. С. Аверинцев]. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – 412 с.

законні послуги (консультація юристом академіків) і ведення переговорів та укладання контрактів від імені університету; послуги передачі технології, які складають університетський портфель інтелектуальної власності; дослідницькі і ділові послуги, щоб забезпечити пораду і підтримувати у виробництві прибутку для університету через дослідницьку співпрацю з промисловістю, консультуванням і досвідченими послугами; проектні команди, щоб допомогти з послугами управління проектом і працюючи з різноманітністю industry партнерів; і офіси зв'язку який допомагає з комерційною research консолідацією, сполучаючи з бізнесом.

У цьому контексті пропонуємо як приклад структуру організаційних компетенцій департаменту розвитку інноваційної діяльності (рис. 4.4) із визначенням їх впливу на результативність управління в цілому. Теперішній динамічний науково-технологічний прогрес викликає зміни системи організації праці, що, у свою чергу, спонукає до зміни вимог до працівника. Так, якщо на етапі розвитку соціально-економічних відносин індустріального суспільства висувалися такі вимоги до професійної підготовки, як знання у вузькій галузі професійної діяльності, отримані в результаті навчання, а критеріями оцінки встановлення ступеня відповідності слугували володіння операцією та професійними знаннями на рівні кваліфікаційного розряду, то в умовах постіндустріальної системи вимогою виступають знання в якій-небудь професійній галузі, помножені на досвід, що забезпечує можливість перенесення знань на інші галузі діяльності, плюс здатність до постійного оновлення знань. Критеріями оцінки виступають широта діапазону знань і швидкість адаптації до нових видів діяльності. Слід зазначити, що сучасна інноваційна економіка все більше використовує види організації праці на основі постіндустріального підходу.

Дослідження вітчизняного практичного досвіду реалізації інновацій на промислових підприємствах свідчить про те, що:

- співробітники управлінських структур недостатньо володіють основами ключових виробничих технологій. Це не дозволяє здійснювати ефективне управління фінансовими ресурсними потоками;
- керівники виробничих структурних підрозділів не мають необхідних економічних знань для здійснення ефективного менеджменту на окремих етапах технологічного циклу;
- матеріальне й моральне стимулювання ініціативних працівників і фахівців різних рівнів недостатнє;

- відсутні потреби в перманентному підвищенні базової кваліфікації з використанням сучасних освітніх інформаційних систем;
- інноваційні елементи корпоративної культури, засновані на знаннях високого рівня, розвинені слабо.



**Рис. 4.4. Структура організаційних компетенцій департаменту розвитку інноваційної діяльності**

*Джерело:* розроблено автором

Отже, з метою прискорення запровадження інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки необхідна тотальна підготовка фахівців у даній сфері менеджменту, що дозволить сформувати в них:

- комплекс знань і практичних навичок, необхідних для щоденного компетентного ведення бізнесу на основі проектно-орієнтованого менеджменту та інвестиційного управління;
- уявлення про визначення та оцінку комерційного потенціалу технологічних продуктів (технологій) для створення нових успішних технологічно орієнтованих підприємств та виробництв;
- навички управління новими сферами фінансово-господарської діяльності підприємств, пов'язаної з управлінням науковими дослідженнями і розробками, залученням інвестицій, здійсненням трансферу технологій у промисловий сектор;
- здібності розробляти, обґрунтовувати і приймати стратегічні рішення з питань комерційного використання досліджень, ноу-хау та інших результатів науково-технічної творчості;
- комплексні знання у сфері оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності та уміння застосовувати їх на практиці із врахуванням інтересів підприємства та авторів знань і навичок оцінки та прогнозування технологічного розвитку, вміння активно впливати на виробництво з метою задоволення потреб ринку та їх формування;
- здатність приймати ефективні рішення щодо інтеграції нових технологій у загальну діяльність компанії, здійснювати фінансово-інвестиційну політику в короткостроковій і довгостроковій перспективі щодо розвитку інноваційної діяльності.

На основі узагальнення вищевикладеного, пропонуємо типології компетенцій для керівників системи управління інноваційною діяльністю (табл. 4.3) на чотирьох рівнях: державному, регіональному, мезорівні (корпоративному) і мікрорівні.

Пропонована типологія дозволяє більш точно й адекватно визначати рівень відсутніх компетенцій персоналу й планувати кадрову роботу з врахуванням розподілу відповідальності за підготовку персоналу й можливостей організації.

Слід зазначити, що для більш конкретного визначення базових (ключових) компетенцій на мезо- та макрорівнях можна керуватися методичним підходом, згідно з яким використовується трирівнева

модель: кластери компетенцій – конкретні компетенції – індикатори компетенцій<sup>349</sup>. Для успішного розв'язання кожного професійного завдання потрібні різні кластери компетенцій, які включають комплекси знань, умінь та особистісних якостей. Зокрема, оцінки компетенцій у вигляді профілів професійної готовності менеджерів до вирішення проблем модернізації технологічної інфраструктури промислових підприємств, можуть бути використані для визначення потреб працівників у підвищенні кваліфікації і, відповідно, підготовки змісту їх навчання.

Таблиця 4.3

**Типологія організаційних (ключових) компетенцій  
в управлінні інноваційною діяльністю**

<b>Рівень ієрархії управління</b>	<b>Характеристика компетенцій</b>
Державний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знання інноватики;</li> <li>– розуміння системи управління;</li> <li>– вміння застосовувати нормативно-законодавчу базу;</li> <li>– здатність приймати стратегічні рішення;</li> <li>– навички управління НДДКР;</li> <li>– знання проектного управління;</li> <li>– ведення складних переговорів</li> </ul>
Регіональний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уявлення про регіональну інноваційну систему;</li> <li>– управління проектами;</li> <li>– інноваційна інфраструктура;</li> <li>– уміння залучати наукові кадри;</li> <li>– ідентифікація та підбір провідних фахівців;</li> <li>– мобільність кадрів</li> </ul>
Мезорівень (корпорація)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знання системи корпоративних досліджень;</li> <li>– навички налагодження зв'язків у технологічному ланцюгу;</li> <li>– вміння залучати капітал;</li> <li>– високі етичні стандарти й системи контролю;</li> <li>– здатність здійснювати унікальні контракти;</li> <li>– міжкультурна комунікація;</li> <li>– менеджмент корпоративних знань</li> </ul>
Мікрорівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знання інноваційного менеджменту;</li> <li>– навички управління НДДКР;</li> <li>– гнучкий дизайн і збирання виробів;</li> <li>– вміння знаходити фінансові ресурси для реалізації задуманого;</li> <li>– навички проведення презентацій;</li> </ul>

<sup>349</sup> Уидет С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. / С. Уидет, С. Холлифорд. – М. : НИРРО, 2003. – 228 с.

	– управління часом; – крос-культурний менеджмент.
--	--

Джерело: розроблено автором

Зростання компетенцій персоналу досягається шляхом упровадження в роботу підприємства корпоративної системи розвитку персоналу, заснованої на технологіях цілеспрямованого формування професійних компетенцій для удосконалення поточної діяльності і випереджувального розвитку компетенцій для підвищення готовності до розв'язання перспективних завдань. Таким чином може досягатись стратегічна мета отримання конкурентних переваг підприємства на основі використання інтелектуального ресурсу.

Встановлено, що вартість ключової компетенції розраховується на основі зв'язку, що існує між силою цієї сфери компетенції і тим, наскільки вона підвищує вартість компанії. Так, Д. Андріссен і Р. Тіссен запропонували таку формулу<sup>350</sup>:

$$V_{cc} = \left[ \sum_{t=1}^S \frac{GP \cdot (1 + P)^t}{(1 + i)^t} \right] \cdot R, \quad (4.1)$$

де  $V_{cc}$  – вартість ключової сфери компетенції;

$S$  – довговічність;

$GP$  – валовий прибуток;

$P$  – потенціал на майбутнє;

$R$  – стійкість;

$i$  – витрати на капітал;

$t$  – час (роки).

Наведена вартість ключової сфери компетенції отримується як добуток усіх показників за певний час з урахуванням витрат на залучення капіталу.

В умовах, коли зовнішнє середовище характеризується невизначеністю й мінливістю, внаслідок, наприклад, постачання на ринок нового конкурентоспроможного товару, коливань попиту та пропозиції, появи нових конкурентів, змін у стратегії старих, необхідним стає вибір механізмів протистояння шляхом знаходження і своєчасної реалізації

---

<sup>350</sup> Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях : Учебное пособие / Под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б. З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 304 с.

прийняттю варіанта рішення проблеми. За таких умов необхідно правильно визначитись із такою важливою складовою господарюючої системи, як організаційний ресурс, що включає організаційні здатності й ділові компетенції<sup>351</sup>. Зокрема, необхідно враховувати організаційні здатності господарств, які включають управління інтелектуальним потенціалом, людськими ресурсами, організаційно-управлінськими й продуктивно-технологічними активами, репутацією, якістю, охороною навколишнього середовища та ін. Успіх залежить від того, наскільки потужно ці здатності вкоренилися в управлінських системах і процесах господарювання.

У контексті зазначеного особливо важлива роль інноваційних менеджерів при створенні відмінних організаційних здібностей як унікальної комбінації ресурсів господарства. Маючи такі здатності, господарство одержує конкурентну перевагу завдяки власним організаційним компетенціям. Звичайно, діяльність щодо результативного застосування організаційного ресурсу потрібно розпочинати із з'ясування організаційних проблем, тобто проблем, пов'язаних із неефективністю взаємодії всередині центра компетенції як організаційної структури, покликаної вирішувати завдання розробки, впровадження й підтримки. Організаційна неефективність, як правило, проявляється в тому, що на розв'язання організаційних питань, наприклад узгодження проєктів рішень, видачу дозволів (санкцій і т.ін.), витрачається значний час<sup>352</sup>.

Для здійснення нововведень потрібний ще суб'єкт – соціальний інженер, який міг би скористатися таким нетривіальним інструментом. Якщо глянути із цього погляду на організатора інноваційної діяльності в науково-технологічній сфері, то до нього висуваються досить суперечливі вимоги, тому що він повинен бути одночасно носієм наукового, проєктного й соціально-інженерного мислення. За нашими спостереженнями, найбільш визначних наукових результатів зазвичай досягають люди, що мають яскраво виражене наукове мислення, яким, за рідкісним винятком, надзвичайно складно мислити в інший спосіб. Імовірно, розв'язання цієї проблеми можна шукати у двох напрямках: з одного боку, виховувати нову категорію фахівців, що сполучають обидва типи мислення, з іншого боку – «виращувати»

---

<sup>351</sup> Бочарова І. Ю. Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления / І. Ю. Бочарова // Экон. наука соврем. России. – 2005. – № 3. – С. 116-123.

<sup>352</sup> Прозоров О. Классификация проблемных зон [Електронний ресурс] / О. Прозоров; Сайт видавництва «Відкриті системи». – Режим доступу: <<http://skinglex.class.ru/cio/2007/04/4149748/>>.

колективне синтетичне мислення в організованих групах фахівців з різними типами мислення. Усе це має спиратися на подальший розвиток нових форм навчання.

Необхідно підкреслити при цьому досить очевидний, але важливий момент: подолання кризи техногенної цивілізації та проблем, що виникають у зв'язку із процесами глобалізації, – аж ніяк не автоматичний наслідок інженерного підходу до соціальної організації суспільства. На відміну від технічної інженерії, у сучасній суспільній інженерії центральною є гуманітарна, світоглядна складова, яка відображається в схемі самовизначення колективного організатора інновацій<sup>353</sup>.

Викликає невиправдані складності й організаційна структура центру, коли вона не відбиває завдань щодо нагромадження, систематизації й відчуження компетенції, а також щодо відтворення кадрів. Як правило, оргструктура центру компетенції надає пропозиції про архітектуру розроблюваного й впроваджуваного ним рішення, але не про те, яким чином відбувається комплексний аналіз потреб споживача, а також нагромадження й систематизація галузевої компетенції. Зокрема, саме нерозвиненість інституту нагромадження й систематизації досвіду в конкретній галузі діяльності, а також відтворення кваліфікованих кадрів є сьогодні причиною низької керованості центру компетенції в державних установах, затягування ними строків реалізації проектів і низької якості їхніх результатів. Ще одне джерело організаційних проблем – недоліки в проектуванні організаційної структури як головного інструменту управління, що регламентує структуру, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість відповідних структурних підрозділів, поєднаних загальним апаратом керування для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті установи, фірми.

Для українських дослідників і практиків стратегічного управління оволодіння ресурсною концепцією є нагальною потребою. Усе частіше саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступні на ринку вартісні фізичні й нематеріальні ресурси (новітнє устаткування й сильні бренди) виявляються основою відмітних *переваг* вітчизняних фірм у боротьбі не тільки з іноземними, але й вітчизняними конкурентами. Тому варто звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси й особливі компетенції і, передусім, на здатності співробітників генерувати нові знання.

---

<sup>353</sup> Смирнов Е. Инновации: на пути к стратегической политике / Е. Смирнов // Экономические стратегии. – 2009. – № 1. – С. 68-72.



Дослідження показують, що причиною переусвідомлення ролі та значення організаційних конкурентних переваг є глобалізація економіки й застосування інформаційних технологій, що помітно змінили морфологію організацій. Вимоги до гнучкості поведінки компаній на ринку стають набагато вищими, що спричиняє необхідність створення нових методів управління персоналом. Розгляд останнього як повноправного ресурсу вимагає повноцінного його економічного аналізу, а функція керування ним – нових компетенцій. Зазначене має розглядатись як організаційний ресурс інноваційного розвитку економіки.

Викликом на динамічні процеси інтеграції, в основі яких – потужний технологічний розвиток і технологічна конкуренція, для України має стати активна інноваційна та науково-технологічна політика, яка б працювала на випередження й орієнтувалася на гнучке використання своїх порівняльних переваг, особливо на науковий потенціал, провідні наукові школи, унікальні технологічні знання. При цьому мають враховуватися як переваги міжнародної кооперації та інтеграції, так і накопичений у сфері інноваційно-технологічного розвитку світовий досвід, що передбачає перевірені практикою загальнозначущі орієнтири та механізми розвитку. В умовах постійного дефіциту державних фінансових ресурсів, які спрямовуються на підтримку та забезпечення науково-технологічної та інноваційної діяльності, перенесення центру тяжіння на внутрішні організаційні компетенції – перспективний шлях підйому та зростання інноваційної активності в усіх галузях економічної діяльності.

Нагальною потребою вбачається розробка відповідної методологічної бази для забезпечення системи знань управлінського персоналу, яка б дозволила результативно усвідомити сутність та послідовність дій, спрямованих на створення національної інноваційної системи (НІС). Зокрема, вимагають негайного опрацювання методологічні засади формування організаційно-фінансового механізму, який би, з одного боку, забезпечував розвиток процесів конкуренції, а з іншого – партнерство між державою і приватним сектором. Потрібна модель, у якій приватна компанія (фірма), діяла б як партнер державних наукових організацій і виступала б у ролі посередника, просуваючи проекти в напрямку до більш пізніх стадій комерціалізації, де фірми використовують свої власні ресурси.