

УДК 330.341.1:65.01

І.Г. Яненкова, канд.економ.наук

Інститут економіки та прогнозування НАН України

ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розкрито сутність та особливості концепції ключових компетенцій в інноваційній системі. Розроблено та запропоновано структуру організаційних компетенцій департаменту розвитку інноваційної діяльності та типологію організаційних (ключових) компетенцій для рівнів ієрархії управління інноваційною діяльністю.

Ключові слова: конкурентна перевага, організаційні компетенції, управління інноваційною діяльністю, типологія компетенцій, система управління знаннями.

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 компаній 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.

Аналіз сучасних публікацій в галузі теорії та практики організації управління дозволяє погодитися з деякими авторами, що в таких роботах вкрай мало міркувань стосовно філософії господарства [1], сучасної економічної теорії [2], соціо-

логії, права, теорії систем. Не враховуються концепції основоположників системи управління якістю (Е. Демінга, Дж. Джурана, К. Ісікави, Г. Тагуті й ін.). Кожна з економічних наук розвивається самостійно й розглядає проблеми організації діяльності зі своїх власних позицій. Тому так складно на практиці виробити стратегію узгодженої поведінки всіх рівнів управління національним господарством.

Метою статті є розкрити сутність концепції ключових компетенцій та розробити і обґрунтувати типологію організаційних компетенцій в управлінні інноваційною діяльністю.

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 [3], Т. Піттерса й Р. Уотермена [4], І. Ансоффа [5] та ін. приходять найбільш ефективна в сучасних умовах парадигма – концепція ключових компетенцій, запропонована Г. Гамелом і К. К. Прагаладом [6].

Проте, досліджуючи витоки даного підходу, згадуємо передові для 1980-х рр. минулого століття концепції менеджменту (“теорія Z” У. Оучі й модель “7-3” Т. Пітерса 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, й ін.

Ще одна обставина заслуговує на увагу. У зв’язку з тим, що концепція Г. Гамела і К. К. Прагалада діє в рамках 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 [7], поняття “ресурси” і “ренти” були введені в науковий оборот 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 XIX ст. економісти розуміють доходи від володіння ціннісними 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 завдяки обмеженню конкуренції в галузі й надають перевагу концепції ринкового позиціонування М. Портера» [7].

Розглядаючи роль знання та здібностей у сучасному економічному розвитку, слід згадати концепцію ТРИЗ, що одержала резонанс у колишньому Радянському Союзі в 70–80-і рр. минулого століття. Автор цього підходу Г.С. Альтшуллер [8], 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.

Уже згадані нами Гері Гемел (Gary Hamel) і К. К. Прагалад (Prahalad), визначають ключові компетенції як навички й уміння, що дозволяють компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди [9]. Пропонуючи свою концепцію, на 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 повинна 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 терміну «ключові компетенції». Найбільш узагальнене, на нашу думку, таке: «Все те, що компанія або її підрозділи роблять краще інших. Це може бути унікальна технологія, ноу-хау, маркетингові навички й знання, щось вартісне й оригінальне, чим володіє фірма й що дозволяє їй виробляти продукти, відмінні від продуктів інших фірм, забезпечуючи тим самим її конкурентну перевагу» [10].

Найчастіше виокремлюють від 5 до 10 основних компетенцій, які повинні проявляти співробітники, виконуючи свою роботу. Використовуючи модель компетенції й проясняючи в такий спосіб працівникам необхідні від них 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 зі 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 повинна «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 письмовим 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 й слабкостей, здатність критичного ставлення до поширюваної каналами ЗМІ інформації й 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.

У сучасних умовах важливою складовою загального управління є процес формування організаційного знання, який найтіснішим чином пов'язується з концепцією ключових компетенцій [11] (рис. 1).

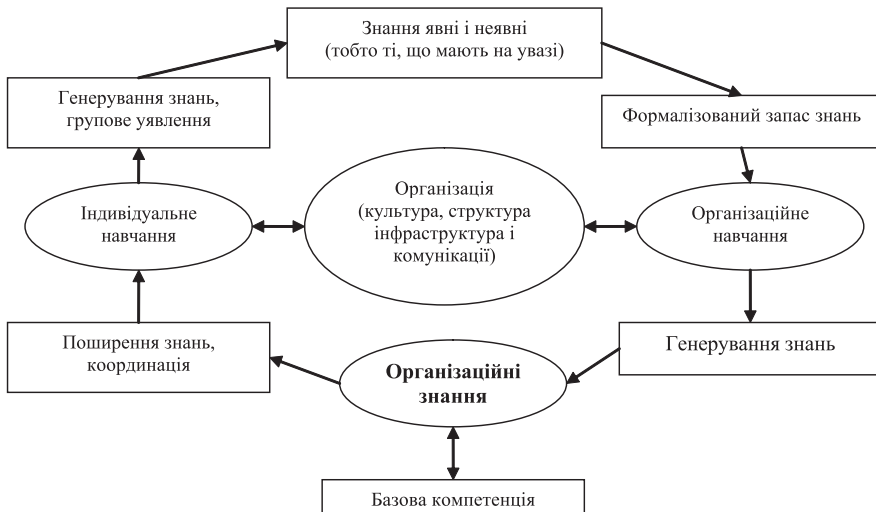


Рис. 1. Знання, навчання й базова компетенція організації

У цьому контексті ключова компетенція являє собою спеціальну категорію організаційної компетенції, що сприяє підприємству (установі) у формуванні й підтримці стійкої стратегічної конкурентної переваги. У деяких публікаціях зустрічається опис спроб доповнити перелік знань, досвіду й навичок набором організаційних компетенцій, обґрунтований необхідністю індивідуалізувати профіль посади, застосовуючи для цього особливості окремо взятої компанії [12].

Одним із методів стимулювання розробки нових продуктів та технологій є створення і реалізація на підприємстві організаційного знання на засадах таких принципів: 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 бути 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 повинні 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 і методичною літературою, доступ до інтернет-ресурсів, заохочує участь у семінарах, конференціях тощо.

Як правило, в структурній моделі формування компетенції пропонується виокремлювати два внутрішньоорганізаційних рівні: 1) індивідуальний рівень, у межах якого слід зазначити здатність індивідуума ефективно використати 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 повинні 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 [13].

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 й 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 малі 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.

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 відмінних переваг вітчизняних фірм у боротьбі не тільки з іноземними, але й вітчизняними конкурентами. Тому так варто звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси й особливі компетенції і, передусім, на здатності співробітників генерувати нові знання.

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

У цьому контексті пропонуємо приклад такої структури (рис. 2).



Рис. 2. Структура організаційних компетенцій департаменту розвитку інноваційної діяльності (розроблено автором)

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 пред'являлися 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 й 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 і 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.

Отже, з метою прискорення упровадження інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки необхідна тотальна підготовка фахівців в даній сфері менеджменту, що дозволить сформувати у 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 в 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 і захисту інтелектуальної власності та вміння 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 вище викладеного, пропонуємо типології компетенцій для керівників системи управління інноваційною діяльністю (табл. 1) на трьох рівнях: державному, регіональному та мезорівні (корпоративному).

Таблиця 1

Типологія організаційних (ключових) компетенцій в управлінні інноваційною діяльністю

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

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 [14]. 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. Зростання компетенцій персоналу досягається шляхом упровадження в роботу підприємства корпоративної системи розвитку персоналу, засновану 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.

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 й своєчасної реалізації прийнятного варіанта рішення проблеми. За таких умов украй важливо правильно визначитись із такою важливою складовою господарюючої системи, як організаційний ресурс, що включає організаційні здатності й ділові компетенції [15]. 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 здатностей 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 центру 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 проектів рішень, видачу дозволів (санкцій і т. ін.), витрачається значний час [16].

Організація проведення НДДКР має здійснюватися з використанням принципу випереджувального оволодіння нововведеннями. При цьому важливими характеристиками є напруженість процесу оволодіння та рівень розробок через інтелектуалізацію праці, а не швидкість чи тривалість впровадження нововведень. Саме ж питання щодо оцінки НДДКР промислових підприємств України потребує подальшого дослідження та вдосконалення з метою вироблення моделі управління інноваційним розвитком економіки.

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 інструмента 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.

Необхідно створити системний механізм взаємодії держави з корпоративним сектором економіки, який включав би інституціональні, організаційні, фінансово-економічні та соціально-економічні важелі. Так, в інституціональному плані перед державою постає завдання сформулювати такий господарський механізм, який би забезпечував перерозподіл ресурсів із застарілих і безперспективних виробництв у виробничо-технологічні комплекси сучасного технологічного укладу.

Висновки. 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 й повинне 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 повинні враховуватись 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.

Важливо вбачається необхідність розробки 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, в якій приватна компанія (фірма), діяла б як партнер державних наукових організацій і виступала б у ролі посередника, просуваючи проекти в напрямі до більш пізніх стадій комерціалізації, де фірми використовують свої власні ресурси.

1. *Тутов Л.* Проблема управления в философии хозяйства / Л. Тутов // Вопросы экономики. – 2003. – № 8. – С. 117–131.
2. *Катькало В.С.* Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к “стратегической теории фирмы” / В. С. Катькало // Экон. наука современной России. – 2004. – № 4. – С. 83–94.
3. *Портер М.* Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Междунар. отношения, 1993.
4. *Питтерс Т. В* поисках эффективного управления / Т. Питтерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 214 с.
5. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб. : Питер, 1999.
6. *Prahalad C. K.* The Core Competence of the Corporation / С. К. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. 1990, May-June. – P. 43–59.
7. *Катькало В.* Организационные факторы конкурентных преимуществ фирмы [Электронный ресурс] / В. Катькало. – Режим доступа : http://art.thelib.ru/business/management/organizacionnie_faktori_konkurentnih_preimuschestv_firm.htm
8. *Альтшуллер Г. С.* АРИЗ – значит победа / Г. С. Альтшуллер // Правила игры без правил. – Петрозаводск : Карелия, 1989.
9. *Prahalad C. K.* The Core Competence of the Corporation / С. К. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May – June. – P. 43–59.
10. Междисциплинарный словарь по менеджменту / под общ. ред. С.П. Мясоедова. – М. : Дело, 2005. – С. 35.
11. *Стоунхауз Д.* Управление организационным знанием / Д. Стоунхауз // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 24.
12. *Надеж А.* Применение термина «Компетенция» [Электронный ресурс] / А. Надеж. – Режим доступа : <http://e-xe.ru/community/articles/692451/>
13. *Сепиашвили Д.С.* Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия [Электронный ресурс] / Д.С. Сепиашвили. – Режим доступа : <http://creativeconomy.ru/library/prd136.php>
14. *Уидет С.* Руководство по компетенциям : пер.с англ. / С. Уидет, С. Холлифорд. – М. : НИРРО, 2003.
15. *Бочарова И.Ю.* Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления / И.Ю. Бочарова // Экон. наука соврем. России. – 2005. – № 3. – С. 116–123.
16. *Прозоров О.* Классификация проблемных зон [Электронный ресурс] / О. Прозоров. – Режим доступа: <http://skinglex.class.ru/cio/2007/04/4149748/>

И.Г. Яненкова, канд. экон. наук

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СФЕРЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье раскрыта сущность и особенности концепции ключевых компетенций в инновационной системе. Разработана и предложена структура организационных компетенций департамента развития инновационной деятельности и типология организационных (ключевых) компетенций для уровней иерархии управления инновационной деятельностью.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, организационные компетенции, управления инновационной деятельностью, типология компетенций, система управления знаниями

I.G. Yanenkova, Candidate of Econ. Sci.

ORGANIZATIONAL COMPETENCIES IN THE FIELD OF INNOVATIVE ACTIVITIES

In this article essentiality and features of the concept of core competencies in the innovation system are disclosed. A structure of organization competence of the Department of innovative activity and typology of organization (core) competencies for levels of the hierarchy of management of innovative activity are developed and proposed.

Keywords: competitive advantage, organizational competencies, management of innovative activity, typology of competencies, knowledge management system