

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики
Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи



Ващенко Наталья Валерьевна

**РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ
ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика предпринимательства

Диссертация
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Том 1

Экземпляр диссертации идентичен по
содержанию с другими экземплярами,
которые были представлены в
диссертационный совет.

Ученый секретарь
диссертационного
совета Д 01.004.01
Германчук А.Н.



Научный консультант:
доктор экономических наук,
профессор Шепеленко О.В.

Донецк – 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	18
1.1. Природа развития предприятия.....	18
1.2. Современная модель управления развитием предприятия.....	57
1.3. Концепция развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала.....	88
Выводы по разделу 1.....	114
РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕНСИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	118
2.1. Предпосылки интенсивного развития предприятия.....	118
2.2. Инновационный потенциал в интенсивном развитии предприятия...	137
2.3. Формирование инновационного потенциала персонала предприятия.	162
Выводы по разделу 2.....	184
РАЗДЕЛ 3. ДИАГНОСТИКА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА.....	188
3.1. Научно-методический подход к оценке развития предприятий на основе инновационного потенциала персонала.....	188
3.2. Анализ развития предприятий на основе инновационного потенциала персонала.....	207
3.3. Диагностика процесса управления развитием предприятий на основе инновационного потенциала персонала.....	220
Выводы по разделу 3.....	242
РАЗДЕЛ 4. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА.....	247

4.1. Доминанты формирования инновационного потенциала персонала предприятия.....	247
4.2 Принципы и методы управления развитием предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала	256
4.3 Формирование стратегии управления предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала.....	275
Выводы по разделу 4.....	297
РАЗДЕЛ 5. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	300
5.1 Механизм развития инновационного потенциала персонала в контексте интенсивного развития предприятия.....	300
5.2 Формирование методов мотивации персонала к инновационному развитию предприятия.....	317
5.3 Методические рекомендации по совершенствованию развития инновационного потенциала персонала предприятия.....	336
Выводы по разделу 5.....	376
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	379
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	387
ТОМ 2. ПРИЛОЖЕНИЯ	
СПИСОК УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Развитие торговых предприятий, характеризующееся увеличением объемов их товарооборота и прибыли, на современном этапе происходит в основном благодаря внешним факторам, без концентрации внимания на внутренних факторах интенсивного развития. При статическом состоянии торговой отрасли возникает экономическая проблема обеспечения ресурсосбережения торговых предприятий, сбалансирования затрат и цен на товары, что будет способствовать стремительному росту.

В современных условиях экономической и политической нестабильности, которым присуща высокая степень неопределенности факторов внешней среды, эффективное формирование и реализация инновационного потенциала персонала в процессе управления становятся для торговых предприятий главным условием выживания, достижения поставленных целей, обеспечения развития.

Анализируя развитие внутренней торговли государства с 2010 по 2015 г., можно сделать вывод о том, что торговля как на макроуровне (государства), так и на уровне Донецкой области (мезоуровень) имеет признаки торможения развития, с одной стороны, а с другой – характеризуется экстенсивностью, а не интенсивностью развития. Подтверждением этого факта являются ухудшение финансового результата, снижение рентабельности и прибыли при ежегодном (с 2011 по 2013 г.) увеличении капитальных инвестиций и росте стоимости основных средств; несмотря на рост операционных затрат в 2014 г. на 11,16%, уровень убыточности составил 12,6%, отмечается тенденция снижения деятельности объектов розничной торговли. Кроме того, существуют признаки торможения развития отрасли, о чем свидетельствует достаточно невысокий рост доли торговли в общем объеме выпуска товаров и услуг в 2014 г. (13,21%), а также ее доли за этот же период в валовой добавленной стоимости (прирост по сравнению с 2013 г. составил 2,13%), оплате труда наемных работников (-9,21%) в 2014 г. Однозначно характеризует экстенсивность развития торговой отрасли низкая

инновационная активность торговых предприятий, сокращение доли предприятий, занимающихся инновационной деятельностью составило 6,4% (с 21% в 2009 г. до 14,6% в 2014 г.).

Рассматривая потенциал в качестве особой и способной к саморазвитию системы внутренних ресурсов человека, которые проявляются в деятельности, направленной на получение социально важных результатов, а потенциал предприятия – совокупности ресурсов, преимущественно определяющих его возможности осуществлять в будущем производство товаров и услуг и получать доходы и прибыль, становится несомненным, что без инновационно ориентированного персонала, способного внедрять на практике инновационные решения и проекты, инновационный потенциал торгового предприятия не может быть сформирован и, соответственно, не может происходить его интенсивное развитие. Поэтому в качестве приоритета в решении практических проблем торговых предприятий на современном этапе и создании системы управления предприятиями должна быть поставлена способность персонала к освоению инновации в процессе предпринимательской деятельности.

Вышеперечисленное обуславливает необходимость совершенствования и модернизации научно-теоретических и методологических подходов, обоснования и разработки практического инструментария для формирования и развития инновационного потенциала персонала для интенсивного развития предприятий торговли.

Степень разработанности проблемы. Весомый вклад в решение проблем развития торговых предприятий внесли такие ученые-экономисты, как Азарян Е. М., Бакунов А. А., Балабанова Л. В., Васильчак С. В., Виноградская А. М., Марцин В. С., Омелянович Л. А. и др. Вопросы формирования концептуальных основ управления инновационной деятельностью, заложены в трудах Андриенко В. Н., Волкова А.И., Василенко В. А., Ильяшенко С. М., Петрушевского Ю. Л., Федуловой Л. И., Шумпетера Й., Друкера П. и др. Проблематике инновационного потенциала персонала предприятий посвящены работы Акмаева А.И., Березина А.В., Гончарова В. Н., Клияненко Б.Т., Краснокутской Н. С., Лукьянченко Н.Д., Сардак Е. В. и др. В основе

современной концепции механизма управления лежат фундаментальные исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Абалкин Л. И., Булеев И. П., Кибанов А. Я., Литвиненко Я. В., Садеков А. А., Фомина М. В., Чумаченко Н. Г. и др. Отдельные вопросы функционирования организационно-экономического механизма рассмотрены в работах Богатина Ю. В., Молодоженя М. С., Отенко И. П., Шепеленко О. В., Шутова М. М. и др.

Несмотря на большое количество исследований, существует спектр проблем теоретического и методологического характера. Во-первых, в исследованиях инновационный потенциал персонала рассматривается как составляющая инновационного потенциала предприятия и при этом не раскрывается сущность управления развитием инновационного потенциала как необходимого процесса, обеспечивающего развитие предприятия на интенсивной основе; во-вторых, рассмотрение инновационного потенциала персонала учитывает специфические для сферы производства критерии оценки и мотивации, которые не могут быть использованы на торговых предприятиях. Отсутствует единый теоретический и методологический подход к развитию предприятий торговли на интенсивной основе. Дальнейшей научной аргументации требуют вопросы развития торговых предприятий на интенсивной основе, разработка концепции и методологии процесса управления ими с использованием форм и методов, мотивирующих персонал к экономному использованию ресурсов с целью повышения его эффективности. Это актуализирует необходимость формирования методологии управления развитием торгового предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала, что определило выбор темы исследования, его цель и задачи.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в формировании методологических основ, обосновании принципов и методов, разработке научно-практических положений и рекомендаций для предприятий по совершенствованию процесса их развития путем создания условий для реализации инновационного потенциала персонала.

Достижение поставленной цели в процессе научного исследования определило постановку и решение следующих задач:

раскрыть сущность природы развития предприятий;

обосновать современную модель управления развитием предприятия;

разработать концепцию управления развитием предприятия;

определить предпосылки интенсивного развития торговых предприятий;

выявить роль инновационного потенциала в процессе интенсивного развития торгового предприятия;

разработать методические подходы к оценке развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала;

разработать механизм формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия;

проанализировать развитие торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала;

провести диагностику процесса управления развитием торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала;

определить доминанты формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия;

обосновать принципы и методы управления развитием торговых предприятий на основе реализации инновационного потенциала персонала;

сформировать стратегию управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала;

разработать механизм развития инновационного потенциала персонала торгового предприятия в контексте обеспечения его интенсивного развития;

определить методы, разработать научно-практические положения и рекомендации по мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия;

разработать экономико-математическую модель управления инновационным потенциалом персонала предприятия.

Объектом исследования выступает процесс развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала.

Предмет исследования – теория и методология развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч. экономика предпринимательства) в части п. 8.3. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства; п. 8.5. Предпринимательство в единстве его основных компонентов: личностные (способности предпринимателей к инновационной рискованной деятельности), экономические (эффективность), организационно-управленческие (инновационный стиль менеджмента); п. 8.6. Становление и развитие различных форм предпринимательства: организационно-правовых; по масштабу предпринимательской деятельности (малое, среднее, крупное предпринимательство); по сферам предпринимательской деятельности (производство, торгово-финансовая, посредническая и др.), по бизнес-функциям.

Научная новизна полученных результатов состоит в системном решении важной научно-прикладной проблемы – разработке концепции, обосновании теоретических, методологических и методических подходов к развитию предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала с целью его совершенствования.

Результаты, содержащие научную новизну, заключаются в следующем:

впервые:

предложена концепция развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала как система взаимосвязанных теоретико-методологических взглядов на идеи, цели, методы, принципы, механизмы, методологический инструментарий, определяющие стратегию развития предприятия на основе инновационного потенциала персонала предприятия для обеспечения его интенсивного развития, которая позволяет охватить влияние внешних и внутренних факторов осуществления хозяйственной деятельности, определить задачи, объект и предмет, теоретические положения управления развитием предприятия, механизм обеспечения интенсивного развития предприятия, методологию управления развитием торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала, научно-методические

рекомендации по развитию инновационного потенциала персонала на торговом предприятии, что способствует достижению целевых ориентиров предприятия;

разработан научно-методический подход к оценке развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала, который включает методы оценки и этапы процесса отбора доминант формирования инновационного потенциала персонала, а также позволяет провести комплексный анализ развития торгового предприятия, выбрать стратегию управления на основе инновационного потенциала персонала с соблюдением обоснованных принципов и методов развития торговых предприятий;

разработан механизм формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия, в котором определены принципы, методы и функции управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия, что дает возможность обеспечить интенсивное развитие торгового предприятия;

разработан механизм развития инновационного потенциала персонала торгового предприятия, включающий цель, задачи, принципы, инструменты, методы, формы влияния субъекта на объект, в котором усовершенствована структура потребностей персонала, занимающегося инновационным трудом, что позволяет сбалансировать интересы субъекта (руководителя) и объекта (персонала) и мотивировать персонал к инновационному развитию, что способствует обеспечению интенсивного развития торгового предприятия;

усовершенствованы:

научный подход к обоснованию принципов управления развитием торгового предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала с аргументацией и характеристикой принципов сменности, отбора, системно-инновационности, волнообразности, этапности, интенсивности и непрерывности, где последний признан базовым, что дает возможность обеспечить развитие торгового предприятия на инновационной основе;

алгоритм формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала, позволяющий определить проблемы развития и разработать рекомендации по достижению

стратегических целей торгового предприятия, на основе которого предложена стратегия управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала, которая выступает в качестве модели последовательных управленческих действий решения доминирующих проблем непрерывного развития торгового предприятия в долгосрочной перспективе путем реализации инновационного потенциала персонала.

логическая модель управления развитием предприятия, представленная системой взглядов на обеспечение управления развитием предприятия на основе управления персоналом и включающая цели, задачи, способы, методы и принципы, мотивацию к повышению производительности, формированию и реализации потенциала предприятия, что способствует увеличению прибыли предприятия и обеспечивает его интенсивное развитие;

система показателей оценки эффективности внедрения инноваций на торговом предприятии для определения синергетического эффекта по двум компонентам: от внедрения инноваций на торговом предприятии и от реализации трудового и инновационного потенциалов; логико-математическое выражение его измерения на основе моделирования значений по блокам и факторам влияния, что позволяет установить степень развития торгового предприятия по признаку соответствия интенсивному (экстенсивному) пути и получить интегральную оценку формирования и реализации инновационного потенциала;

научно-методические рекомендации по систематизации методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия в зависимости от выделенных основных групп потребностей и алгоритма обеспечения этого процесса, что позволяет сбалансировать мотивы и удовлетворить потребности персонала и руководителя предприятия с целью непрерывного развития инновационного потенциала персонала;

структурно-логическая схема обеспечения интенсивного развития торгового предприятия с учетом усовершенствованной классификации инноваций, где определяются типы инноваций, соответствующие их виды и подвиды, за счет использования которых реализуется потенциал персонала для внедрения

продуктовых инноваций, что позволяет реализовать потенциал предприятия как основу его интенсивного развития;

экономико-математическая модель управления инновационным потенциалом персонала на основе сетевой модели, включающей комплекс работ, которая сведена к задаче линейного программирования с целью минимизации затрат и дает возможность управлять инновационным потенциалом персонала, что позволяет обеспечить оптимальный уровень инновационного потенциала персонала, соответствующего условиям нововведений, и способствует интенсивному развитию предприятия;

получили дальнейшее развитие:

сущность понятий «интенсивное развитие торгового предприятия» – процесс обеспечения его непрерывного развития на основе реализации инновационного потенциала, обеспечиваемый умением персонала внедрять инновации во все функциональные подсистемы предприятия на стадиях закупки и продажи товара, позволяющие эффективно использовать ресурсы и получать прибыль; «инновационный потенциал персонала торгового предприятия» – возможность персонала развивать свои предпринимательские способности на стадиях закупки, хранения и сбыта товара, накопленные возможности и мотивированность генерировать знания для коммерциализации творческих идей в процессных и продуктовых инновациях с целью формирования и реализации потенциала предприятия, обеспечения интенсивного развития, увеличения товарооборота и прибыли;

научное обоснование теории эволюции жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного развития, аргументирующее отличия между развитием и ростом, доказывающее превосходство эволюционности непрерывного развития, что, в отличие от существующих подходов, позволяет представить развитие предприятия во взаимосвязи и взаимозависимости от развития систем более высокого уровня («общество» и «экономика»), где устойчивое развитие является способностью предприятия конкурировать во внешней среде и удовлетворять потребности общества в товарах и услугах на основе перехода к более высокой

стадии жизненного цикла непрерывного развития предприятия при условии реализации потенциала, формируемого персоналом, благодаря интенсивным действиям по внедрению на практике инноваций.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности изучаемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, развитием методологии и расширением подходов к решению вопросов управления развитием торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала и заключается в научном обогащении теоретико-методологического базиса эффективного управления развитием торговых предприятий на основе предложенных управленческих решений с целью его интенсивного развития. Разработанные в диссертации выводы и рекомендации по реализации инновационного потенциала персонала могут стать основой для дальнейших исследований в области развития не только торговых, но и производственных предприятий.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработанные и предложенные в диссертационной работе научные идеи, научно-методические подходы и выводы могут быть использованы для решения актуальных проблем управления инновационным потенциалом персонала в практической деятельности торговых предприятий.

Наиболее важное практическое значение имеют следующие теоретические и научно-прикладные разработки и рекомендации: механизмы формирования и реализации инновационного потенциала персонала с усовершенствованием структуры потребностей персонала, выделением принципов, соответствующих методов и функций управления для его формирования; схема оценки развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала; методические подходы к оценке развития отрасли; методический подход к определению доминант формирования инновационного потенциала персонала; научно-методические подходы к определению синергетического эффекта на основе оценки инновационного потенциала персонала, применения логико-

математического выражения по его измерению и построения квадранта зависимости с использованием построения Эйлеровых кругов.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Диссертационная работа выполнена согласно научным исследованиям ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»: «Экономический механизм управления торговой деятельностью на потребительском рынке» (Д-2010-15), где разработаны концептуальные основы управления развитием торгового предприятия; «Проблемы стабилизации экономической деятельности предприятия» (Д-2010-16 0110U002774), где обоснован научный подход современной модели развития предприятия; «Управление стратегическими изменениями в контексте повышения конкурентоспособности предприятия» (номер госрегистрации №0113U00627), в рамках которой предложен механизм разработки стратегий управления торговыми предприятиями на основе развития инновационного потенциала персонала; «Социально-экономические аспекты развития экономики предприятия» (Д-2013-5 0113U000623), в рамках которой разработан научный подход к оценке совокупного потенциала предприятия; «Научно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов на основе нового стандарта образования» (номер госрегистрации № 0110U002774), где разработаны методические рекомендации для самостоятельного изучения дисциплины «Потенциал и развитие предприятия», в которой автором разработаны механизм и методические инструменты анализа инновационного потенциала персонала предприятия; «Инновационные механизмы экономического управления предприятием» (Д-2014-2), в рамках которой разработаны механизм и доминанты формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в практику Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики (справка № 2713 от 24.12.2015 г.), отделом потребительской инфраструктуры Администрации Калининского района г. Донецка (справка 3731-02/43 от 03.02.2016). Отдельные предложения исследования использованы в

деятельности торговых предприятий: ООО «Продтовары» (справка №17/234 от 18.11.2014 г.) г. Донецк, ООО «Капитал 2008» (справка № 948/43 от 14.03.2014 г.) г. Донецк, ООО «Сарепта Трейд 1» (справка № 205 от 15.12.2015 г.) г. Донецк; ООО «ПКФ Рудаз» (справка № 3181 от 02.02.2016 г.) г. Азов. Основные положения диссертационной работы используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при изучении дисциплин «Потенциал и развитие предприятия», «Управление потенциалом предприятия», «Экономика торгового предприятия», «Стратегия предприятия», «Стратегическое управление предприятием» (справка №11/256 от 21.03.2016 г.).

Методология и методы исследования. Теоретической и информационной базой исследования являются научные концепции и теоретические разработки российских, украинских и зарубежных ученых по проблемам развития торговых предприятий, управления инновационным потенциалом предприятия и персонала; информационные материалы статистических, справочных, периодических изданий; ресурсы Internet; отчетность исследуемых предприятий.

Методологическую основу диссертации составляют совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучные и специальные аналитические методы абстрагирования, объяснения, обобщения, группирования (при проведении контент-анализа работ ученых-экономистов, занимающихся исследованиями путей развития торговых предприятий, управления ими и заложивших теоретический базис инновационного развития предприятий); метод системного анализа и синтеза (при обосновании базовых понятий с целью решения задач исследования); метод графического изображения (для наглядной демонстрации полученных результатов исследования и аналитических данных).

В работе использованы специальные методы научного познания: формально-логический, сравнения, сравнительного анализа, статистический и балансовых расчетов (при обосновании методического базиса и процесса отбора факторов и показателей для определения проблем, оценки и диагностики развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала); анкетирования и

экспертной оценки (при установлении проблемы и определении факторов влияния на инновационный потенциал персонала торговых предприятий); логико-математического моделирования (для получения оценки формирования и реализации инновационного потенциала путем построения квадрантов зависимости Эйлеровых кругов); логического анализа (для интерпретации оценки развития торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала с помощью «дерева возможностей»); прогнозирования, экономико-математического моделирования, сетевого моделирования (при определении перспектив развития торгового предприятия на основе стратегического управления инновационным потенциалом персонала).

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Концепция развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала торгового предприятия.
2. Научно-методический подход к оценке развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала.
3. Механизм формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия.
4. Механизм развития инновационного потенциала персонала торгового предприятия.
5. Классификация принципов управления предприятием и персоналом.
6. Алгоритм формирования и стратегия управления торговым предприятием.
7. Логическая модель управления развитием торгового предприятия.
8. Система показателей оценки эффективности внедрения инноваций на торговом предприятии и логико-математическое выражение по измерению синергетического эффекта.
9. Научно-методические рекомендации по разработке методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия и алгоритма обеспечения этого процесса.

10. Структурно-логическая схема обеспечения интенсивного развития торгового предприятия с учетом усовершенствованной классификации инноваций.

11. Определение понятий «интенсивное развитие торгового предприятия», соответствующее процессу непрерывного развития; термин «инновационный потенциал персонала торгового предприятия», соответствующий специфике его деятельности и объекта исследования.

12. Научное обоснование теории эволюции жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного развития.

13. Экономико-математическая модель управления инновационным потенциалом персонала предприятия.

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертация представляет собой самостоятельное научное исследование. Все научные положения, результаты и выводы, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены автором лично. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя. Положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на 30 научных и научно-практических конференциях в Украине и за ее пределами (Донецк, Одесса, Киев, Черкассы, Полтава, Харьков, София, Варшава, Санкт-Петербург, Новосибирск, Красноярск), наиболее значимые среди них: «Інноваційно-інвестиційна модель розвитку національної економіки» (Донецк, 2013 г.), «Сучасні наукові підходи до стабільного економічного розвитку та економічної безпеки» (Чернигов, 2014 г.), «Инновационная экономика в условиях глобализации: современные тенденции и перспективы» (Минск, 2015 г.), «Теория и практика коммерческой деятельности» (Красноярск, 2016 г.).

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 66 научных трудах, в том числе: 3 монографии, из которых одна личная (29,93 печ.л.), 2 – коллективные (лично автору принадлежит 1,75 печ.л.), 33 статьи в научных специализированных изданиях объемом 18,8 печ.л. (лично автору принадлежит 16,7 печ.л.), 30 тезисов докладов объемом 5,97 печ.л. (лично автору принадлежит 5,24 печ.л.). Общий объем публикаций автора, составляет 53,62 печ.л.

Структура диссертационной работы определяется поставленной целью и соответствует логической последовательности решения поставленных автором задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, пяти разделов, содержащих 15 подразделов, заключения, списка литературы, содержащего 428 наименований, и приложений (объемом 121 страница).

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Природа развития предприятия

Переход на рыночные формы регулирования экономики и отсутствие у государства плановых методов управления субъектами хозяйственной деятельности (предприятиями) изменили природные условия их функционирования. Под влиянием изменчивой конкурентной среды на внутреннем и внешнем рынках функционирование любого предприятия зависит от его способности выживать при достижении стабильной хозяйственной деятельности – с одной стороны, а с другой – для укрепления конкурентных позиций на рынке – от способности совершенствовать свою деятельность. Такой процесс самосовершенствования заключается не столько в приспособлении и адаптации к изменениям в конкурентной среде – внешнем окружении предприятия, сколько в опережении действий конкурентов и умении противостоять негативному влиянию факторов макросреды, что требует наличия определенного потенциала, прочного и способного осуществлять опережающие меры.

При таких условиях, когда современное предприятие можно рассматривать в качестве открытой экономической системы, которая, в свою очередь, является подсистемой отрасли национальной экономики и глобального пространства, изменяется сам подход к осмыслению процесса развития предприятия и перехода от его понимания в качестве «Сохранение, затем развитие» к осознанию «Сохранение через развитие». Именно такой подход к изменению модели развития предприятия на современном этапе является наиболее обоснованным в исследованиях как украинских [146], так и российских ученых-экономистов [220, с. 6], с которыми можно полностью согласиться. При этом, именно на основе

парадигмы «Сохранение через развитие», возможно обеспечить долгосрочное функционирование предприятия в конкурентной среде в условиях рынка.

Очевидно, что проблематика развития предприятий с учетом вышеуказанных условий является предметом научных исследований современных ученых-экономистов. Попытки решить определенную проблему приводит многих из них к обоснованию самого понятия «развитие предприятия» под разным углом восприятия. При этом, если принять за основу две базовые предпосылки, что развитие предприятия взаимосвязано с экономическим развитием (во-первых), и самому предприятию свойственны функции развития системы (во-вторых), то становится ясно, что в отдельных трудах современных ученых-экономистов понятие «развитие предприятия» в своем большинстве связывается с изменениями в системе, которые нацелены на улучшение ее экономического состояния (приложение А, табл. А1).

На основе проведенного гносеологического анализа и обобщения самого понятия «развитие предприятия» (приложение А), обоснованно современными учеными-экономистами, целесообразно выделить четыре научных подхода к его сущности:

понимание процесса в качестве количественных и качественных изменений в самой системе «предприятие» на основе совершенствования составляющих подсистем вне учета внешнего окружения предприятия, что характерно для научной позиции ученых Н. М. Бондарь, Ю. В. Богатина, В. Кифяк, О. В. Шубравской, С. Я. Елецких, М. В. Афанасьева, Л. И. Крынской [36; 172; 395; 133; 24; 192]. Обоснования этих ученых не в полной мере соответствуют современной парадигме «Сохранение через развитие», поскольку при определенных условиях предприятие заботится о самосовершенствовании внутренних подсистем вне учета конкурентной внешней среды, т.е. ориентировано только на самосохранение (или функционирование). Среди приведенных обоснований можно выделить преимущество точек зрения М. В. Афанасьева и Л. И. Крынской, в которых внимание концентрируется на качественных изменениях в системе «предприятие»;

концентрация внимания на качественных изменениях в экономическом состоянии предприятия по отдельным составляющим элементам вне учета внешнего окружения (конкурентной среды) и на бессистемной основе, что свойственно обоснованиям процесса развития предприятия, предоставленных Р. А. Побережным [279] и специалистами консалтинговой фирмы, занимающейся бизнес-аналитикой деятельности и развития предприятий [250]. Такие толкования понятия также не соответствуют современной парадигме «Сохранение через развитие», на основе предыдущих приведенных аргументов, и при этом в них предусмотрены изменения лишь по отдельным направлениям деятельности предприятия, т.е. они имеют бессистемный характер;

понимание процесса развития предприятия как качественных изменений в экономическом состоянии с учетом внешнего окружения, но которые не имеют системного характера, что отражается в обосновании, представленном С. П. Дундой [131]. Такое понимание процесса развития предприятия лишено вышеуказанного недостатка невосприятия внешнего конкурентного окружения, и его можно условно считать соответствующим парадигме «Сохранение через развитие». Но качественные изменения в экономическом положении по отдельным составляющим элементам и бессистемный подход к организации этого процесса не могут предоставить желаемого результата;

комплексный учет системного подхода, экономического состояния со всеми составляющими элементами системы и внешней конкурентной среды при обосновании процесса развития предприятия, что характерно для точек зрения В. С. Пономаренко О. М. Тридид, М. О. Кизим [284], Ю. С. Погорелова [280], А. В. Раевневой [298], В. А. Забродского, Н. А. Кизим [140]. Обоснования этих украинских ученых-экономистов в наибольшей степени соответствуют современной парадигме развития предприятия «Сохранение через развитие», поскольку практически лишены выше определенных недостатков по четырем предварительным научным подходам других ученых.

На основе обобщения понятия «развитие предприятия» с выделением четырех научных подходов, присущих современным ученым-экономистам, можно

сделать главный вывод: при отсутствии единого восприятия процесса существуют методологические неточности относительно его обоснования, что требует более подробного рассмотрения самой природы развития предприятия как системы и экономической категории, которая является, в свою очередь, составляющей подсистемой отраслевой, национальной и глобальной экономической системы. При этом, с учетом всех вышеприведенных обоснований понятия «развитие предприятия», можно выделить общую для всех из них черту: развитие предприятия связывается учеными с изменениями в процессе (как количественными, так и качественными).

Следовательно, с учетом важности научной проблемы, и на основании результатов проведенного обобщения точек зрения ученых относительно сущности развития предприятия, определено, что более подробного исследования требуют такие понятия как «развитие», «природа развития», «развитие систем» и «экономическое развитие». Только их подробный теоретический анализ позволит дать четкое обоснование понятию «развитие предприятия», что соответствует современной парадигме «Сохранение через развитие».

Прежде всего, следует обратить внимание на то, что среди ученых-экономистов употребление термина «развитие» получило значительное распространение в отношении его применения при исследовании различных объектов. Проблемным в отдельных исследованиях является то, что употребление этого термина можно признать лишь условным вне осознания не только его сущности с точки зрения процесса, но и самого понятия. Примером такой научной проблемы могут быть результаты исследований российского ученого В.А. Гончарука, в которых при изучении природы развития предприятий на страницах его монографии, нет определения и не раскрывается сущность самих базовых понятий («развитие», «развитие предприятия») и при этом отождествляются такие понятия как «развитие» и «рост» [104]. Отождествляются процессы роста и развития и в монографических исследованиях группы украинских ученых на страницах научного издания, в котором исследуются процессы управления развитием социально-экономических инфраструктур при

том, что по содержанию отсутствует само определение понятия «развитие» и не раскрыта его сущность как процесса [364]. Не раскрывается сущность процесса развития и не приводится понятие «развитие» в отдельных исследованиях, посвященных развитию социальной экономики в широком смысле [399], частных хозяйств и малых предприятий [200], регионов [218].

Приведенные примеры свидетельствуют о научной проблеме, имеющей две черты: во-первых, отдельными учеными при определении объекта исследования в качестве развития не в полной мере учитывается именно значение этого понятия; во-вторых, употребление самого термина «развитие» вне осознания особой важности сущности и его значения не позволяют тем ученым, которые используют результаты этих научных исследований в своих научных трудах, представить действительную сущность этого явления. Отсюда, эта научная проблема актуализирует необходимость более глубокого исследования самого понятия «развитие» наряду с вышеприведенными аргументами.

Изучение точек зрения современных ученых-экономистов позволяет сделать выводы о различии в трактовке понятия «развитие», но большинство из них связывают его с изменениями и представляют в качестве процесса перехода от одной стадии к другой. В частности, со ссылкой на [362, с. 765] развитие рассматривается как философская категория, выражающая процесс движения, изменение целостных систем и высший тип движения, изменения материи и сознания, переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому. Д. М. Стеченко и А. В. Григорович представляют два определения понятия развитие, в каждом из которых заложена необходимость изменений: это процесс, который характеризуется как качественными, так и количественными изменениями от простого к сложному – во-первых, и, во-вторых – процесс любого рода изменений различных форм материи [257]. А. В. Раевнева в своих исследованиях под развитием понимает процесс формирования новой диссипативной структуры, выраженный в качественном изменении состава, структуры и способа (моделей) функционирования системы, который оказывается в кризисной форме и направлен на достижение изменяемых глобальных целей

предприятия [298]. В исследованиях Л. Г. Мельник под развитием понимается необратимое, направленное, закономерное изменение системы на основе реализации внутренне присущих ей механизмов самоорганизации [222]. С. П. Дунда под развитием понимает изменение процесса или явления от простого к более сложному [131].

Исключительными, на наш взгляд, являются точки зрения других ученых-экономистов, которые при представлении понятия «развитие» четко не определяют необходимость изменять объект исследования. Так, например, в исследованиях Ю. С. Погорелова [281] со ссылкой на С. В. Мочерного под развитием понимается определенный принцип, согласно которому сущность явления является элементом, который необходим в системе целого [237]. М. П. Тодаро под развитием понимает многомерный процесс, включающий реорганизацию всей экономической и социальной системы [341]. На страницах своих изданий некоторые ученые (Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин и В. И. Рудыка) убеждают в том, что под развитием следует понимать процесс, основанный на результатах научно-технического достижения, способствующий развитию производительных сил и удовлетворению потребностей общества в товарах высокого качества [24]. В исследованиях других ученых под развитием понимается процесс совершенствования тех или иных элементов общественных отношений или материально-вещественных составляющих общества, или социально-экономических и материальных систем в целом, переход к принципиально новым качественным характеристикам [403].

В приведенных примерах определение понятия «развитие» учеными-экономистами трактуются, во-первых, как процесс, а во-вторых, как изменения, касающиеся объекта исследования (системы, материи, предприятия, предмета или деятельности, производственных сил, общества). При этом этот процесс отражает движение объекта исследования от низшего к высшему, от старого к новому, от одного качественного состояния к другому (более высокому), от простого к сложному и более прогрессивному. Что касается объекта исследования в экономической системе, под которой в данном случае имеется предприятие,

отдельными учеными четко определяется сама движущая сила этого процесса, способствующая изменениям, а именно – внутренне присущим механизмам самоорганизации системы [222], научно-техническим достижениям [24].

Поэтому в исследованиях Н. В. Афанасьева, В. Д. Рогожина, В. И. Рудыки и Л. Г. Мельник, [24; 222] в самом определении понятия «развитие» заложено понимание природы развития предприятия.

Исходя из приведенных толкований дефиниции «развитие» и проведенного обобщения дефиниции «развитие предприятия» (приложение А), становится очевидным, что не всеми учеными-экономистами, представляющими характеристику последней дефиниций, определяется движущая сила, обеспечивающая изменения в процессе на уровне предприятия. В частности, среди приведенных характеристик понятия «развитие предприятия», такая движущая сила определена только в следующих исследованиях: в качестве усовершенствования техники, технологии и организации труда, что будет способствовать повышению качества продукции и услуг; состояние оборудования, опыт и знания работников, наличие ресурсов, формирующих новые свойства предприятия отмечены в [24, с. 27]; инвестиции, научно-техническое развитие, инновации, персонал, которые повышают будущий потенциал предприятия, отмечаются в исследованиях специалистов консалтинговой фирмы, занимающейся бизнес-аналитикой деятельности и развития предприятий [248]. Исходя из этого, можно выделить следующую научную проблему: в большинстве из приведенных исследований при трактовке дефиниции «развитие предприятия» учеными-экономистами не определяется движущая сила, способствующая развитию и позволяющая воплощать именно те изменения, на которые ученые указывают. Отсюда вытекает, что причина возникновения этой научной проблемы заключается в конструкции дефиниции «развитие предприятия» без учета самого развития как процесса.

Проведенный контент-анализ дефиниции «развитие» на основе содержания словарей и энциклопедий позволяет установить методологический базис, на котором основывается его трактовка современными учеными-экономистами.

Прежде всего, это философские, биологические, педагогические, исторические, психологические и логические подходы к определению понятия.

В приложении А (табл. А2) приведены проанализированные определения термина «развитие», основанные на этих подходах и содержащиеся в словарях и энциклопедиях.

Наряду с приведенными базовыми дефинициями по определенным научным подходам, можно выделить смешанный, который сочетает в себе биологический и педагогический, и трактуется В. Н. Савченко и В. П. Смагиным следующим образом: «Развитие (эволюция, генезис) – закономерное изменение материи и сознания, выявления предметов, частей, состояний, отношений, которые были в прошлом, но не могли быть восприняты» [313].

При этом среди значительного количества определений понятия «развитие» на основе рассмотренных выше подходов можно отметить два, принадлежащих к экономическому, а именно: «Развитие – процесс, нацеленный на изменение материальных и духовных объектов с целью их усовершенствования», а также «развитие – необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов» [41].

Очевидно, что при толковании учеными дефиниции «развитие» они опираются на различные подходы разных научных школ. Понимание понятия «развитие предприятия» современными учеными-экономистами, обобщенного по содержанию приложения А, табл. А1, также вытекает из тех научных подходов, которые приведены в приложении А1, табл. А2. В частности, для точек зрения ученых-экономистов, которые обосновывают конструкцию дефиниции «развитие» в качестве изменений в системе (Афанасьев Н. В., Бондарь Н. М., Богатин Ю. В., Елецких С. Я., Кифяк В. А., Крынская Л. И., Шубравская А. В.), характерным является философский научный подход. Ученые, которые при восстановлении конструкции дефиниции «развитие предприятия» концентрируют внимание на качественных преобразованиях на предприятии на основе улучшения его экономического состояния (Р. А. Побережный), за основу берут трактовки понятия «развитие» по историческому, психологическому и экономическому

подходам. С. П. Дунда, которая при построении конструкции дефиниции «развитие предприятия», особое внимание уделила качественным преобразованиям на предприятии на основе улучшения его экономического состояния с учетом внешнего окружения, (биологический и педагогический), т.е. научный подход.

Таким образом, современными учеными-экономистами, независимо от того, с какой точки зрения ими дается характеристика дефиниции «развитие предприятия», используются различные научные подходы (методологический базис) в понимании понятия «развитие». При этом для Забродского В. А., Кизим Н. А., Кизим М. О., Пономаренко В. С., Погорелова Ю. С., Раевневой А. В., Тридид О. М. присуще использование методологического базиса понятия «развитие» на основе комбинации философского, биологического и логического научных подходов.

Но не всеми этими учеными определяется движущая сила развития как процесса, что было выше признано одной из главных научных проблем. Обращают на себя внимание также обоснования дефиниции «развитие предприятия» ученых, представляющих неполное его определение с точки зрения соответствия парадигме «Сохранение через развитие», но, несмотря на это, выделяющих движущую силу для изменений на предприятии, которая обеспечивает его развитие: Ю. В. Богатин [36] при обосновании дефиниции «развитие предприятия» предпочитают философский научный подход и экономический (при выделении движущей силы); в [24, с. 27], наряду с данными при выделении движущей силы изменений в качестве опыта и знаний сотрудников, используется педагогический и психологический подходы; специалисты консалтинговой фирмы, занимающиеся бизнес-аналитикой деятельности и развития предприятий [250], при отсутствии философского подхода, основанного на рассмотрении предприятия в качестве системы для выделения движущих сил изменений в процессе, используют психологический и экономический научные подходы.

Таким образом, на основании проведенных обобщений научных точек зрения относительно обоснования дефиниций «развитие» и «развитие

предприятия» и анализа научных проблем, можно выделить три базовых принципа конструкции дефиниции «развитие предприятия»:

при обосновании дефиниции «развитие предприятия» следует использовать методологический базис дефиниции «развитие», включающий в себя все выше определенные научные подходы;

развитие предприятия является процессом, связанным с изменениями на нем, которые, в свою очередь, происходят благодаря влиянию движущих сил на подсистемы;

для обоснования дефиниции «развитие предприятия» его следует рассматривать в качестве системы, действующей в конкурентной среде под влиянием факторов внешнего окружения, которая является подсистемой отраслевой, национальной и глобальной экономики.

Соблюдение первого базового принципа для восстановления конструкции дефиниции «развитие предприятия» предполагает выделение главных отличительных особенностей в каждом из научных подходов, которые составляют методологический базис понятия «развитие». В свою очередь, эти черты определяют особенности каждого из научных подходов, сгруппированного в табл. 1.1.

Обоснование выделенных черт с учетом каждого из научных подходов позволяет сформировать методологический базис конструкции понятия «развитие предприятия», в котором, в отличие от существующих трактовок, учтены все научные подходы к этому понятию.

Исходя из этого, предлагается собственное определение дефиниции «развитие предприятия»: «Это процесс качественных изменений в сложной системе «предприятие», связанный с совершенствованием материальных и нематериальных подсистем, где движущей силой выступает сформированный потенциал предприятия на основе образованности персонала, способного осуществлять нововведения, т.е. потенциала, использование которого позволяет обеспечить переход к более высокому состоянию системы, ее более совершенному и сложному уровню, в условиях открытости к внешней среде, что будет

способствовать повышению уровня конкурентоспособности». Такое определение в наибольшей степени соответствует модели «Сохранение через развитие».

Таблица 1.1 – Главные отличительные черты по научным подходам для построения конструкции дефиниции «развитие предприятия»

Научный подход	Главные отличительные черты
Философский	Предприятие как система; эволюционность и последовательность изменений с проявлением новых форм (новаций), являющиеся качественными; открытость к внешней среде
Биологический	Предприятие со свойствами живого организма, для которого характерным признаком является переход от низшего состояния к высшему на основе качественных изменений в середине и под влиянием внешней среды
Педагогический	Предприятие имеет достаточный уровень образованности и зрелости для проведения изменений (предприятие образованное)
Исторический	Предприятие осуществляет переход к более совершенному уровню и сложному
Психологический	Предприятие имеет персонал, который способен проводить качественные преобразования для перехода от простого к сложному и от низшего к высшему уровню (предприятие психически устойчивое)
Логический	Изменения на предприятии являются безальтернативными, отражают его движение от низшего к высшему и от простого к сложному
Смешанный (биологически педагогический)	Процесс изменений на предприятии является закономерным при условии наличия потенциала, состоящего из подсистем
Экономический	Изменения на предприятии связаны с совершенствованием подсистем (материальных и нематериальных)

Составлено на основе [приложения А, табл. А2]

Представленное определение «развитие предприятия», вытекающее из первого базового принципа конструкции этой дефиниции, основывается на том, что это процесс, предусматривающий проведение изменений в середине самой системы «предприятие» под влиянием движущих сил на его подсистемы. Это является вторым базовым принципом конструкции самого понятия, соблюдение которого позволяет рассматривать главную движущую силу предприятия, обеспечивающую его развитие в качестве сложившегося потенциала, в котором ведущая роль принадлежит персоналу, способному обеспечивать необходимые изменения. Для конкретизации и доказательства этой гипотезы требуется более

подробный анализ таких понятий, как «потенциал», с выделением его составляющих элементов, и «персонал», с определением его ведущей функции и роли среди видов ресурсов, и всех элементов, формирующих потенциал предприятия.

Очевидно, что движущие силы развития предприятия, определенные учеными в виде внутренних механизмов самоорганизации [222], научно-технических достижений [24], усовершенствования техники, технологии и организации труда [36], прогрессивном оборудовании и приобретенных знаниях и опыте сотрудников [24], инвестиций и инноваций [250] можно считать основой потенциала предприятия, следующих из его определения и сущности. Обращает на себя внимание и тот факт, что, по мнению отдельных ученых-экономистов, «...развитие предприятий находится в функциональной зависимости прежде всего от потенциала предприятий, механизма его использования и управления...» [258, с. 9], то есть, обращаясь к происхождению этого понятия (от лат. «potential») – от возможности, мощности, скрытой силы [332, с. 214], запаса их энергии. Исходя из этих признаков потенциала, можно сделать вывод, что движущие силы развития предприятия должны иметь соответствующие возможности, мощности и запас энергии.

Обоснование потенциала в качестве главного условия развития предприятия следует также из его следующих характеристик: это совокупность имеющихся средств, возможностей, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели [332, с. 215]; это сложная экономическая система функциональных отношений между элементами реального и потенциального уровня развития предприятия, отражающая его готовность в определенное время мобилизовать ресурсные возможности для достижения поставленных целей с максимальной эффективностью в процессе оптимального взаимодействия с внешней средой [258, с. 11]; это совокупность факторов, определяющих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности [332, с. 1058]; это внутренняя возможность системы в настоящее время получить результат в будущем, который будет полностью востребованным другой (другими) системами [305, с. 22].

Приведенные определения позволяют доказать верность избрания потенциала в качестве движущей силы развития предприятия на соответствие обоснованному выше второму принципу: во-первых, мобилизация потенциала позволяет, при условии приведения его в действие, достичь цели развития предприятия – повышение его конкурентоспособности в условиях рыночной среды; во-вторых, потенциал можно рассматривать в качестве сложной подсистемы самой системы «предприятие», в которой формируются подсистемные элементы, составляющие основу накопления движущих сил по всем ресурсным компонентам, мобилизация которых позволяет достичь определенной выше цели развития предприятия с максимальной эффективностью; в-третьих, потенциал определяют факторы, формирующие движущие силы по всем видам ресурсов внутри системы, и на него влияют аналогичные ресурсные факторы внешней среды, поскольку, по определению, в условиях рынка предприятие является открытой системой.

Раскрытая сущность потенциала, в свою очередь, позволяет констатировать, что потенциал должен быть сформирован на предприятии, что и определяет наличие движущих сил; потенциал должен быть реализован на предприятии при условии достаточного количества движущих сил; эффективность реализации потенциала позволяет получить желаемый результат развития предприятия. То есть, с точки зрения развития предприятия, процессы формирования и реализации потенциала как движущей силы для осуществления развития взаимосвязаны и взаимодополняющие, но различны по своей сути.

В то же время следует отметить принципиальные неточности при рассмотрении потенциала отдельными современными учеными-экономистами: во-первых, это ошибочное определение первооснов, где отдельные ученые считают, что «...развитие предприятия влияет на его потенциал ...» [131], а не наоборот – потенциал позволяет развиваться предприятию; во-вторых, это представление других ученых о том, что потенциал на предприятии не формируется, а его («универсальный» потенциал) «...можно приобрести...» [104, с. 39] что, как де-факто, исключает возможность развития предприятия, поскольку

подавляется его способность к самостоятельному проведению изменений как первоосновы развития; в-третьих, это ошибочное понимание отдельных ученых о том, что потенциал оценивается на стадии его использования в будущем, а не на стадии формирования, что, как де-факто, исключает возможность оценить способность предприятия к развитию; в-четвертых, это рассмотрение потенциала в качестве основы только функционирования предприятия в условиях рыночной (внешней) среды, а не в условиях его развития, т.е. на стадии формирования [275, с. 108; 366, с. 9-78], что противоречит современной парадигме «Сохранение через развитие».

Не менее актуальным вопросом с точки зрения рассмотрения потенциала в качестве главной движущей силы развития предприятия является определение ведущей роли персонала в этом процессе. При этом вполне логичным является выделение ведущей роли персонала в качестве трудового потенциала среди других видов материальных и нематериальных ресурсов, исходя из следующего тезиса современных ученых-экономистов: «В системе удовлетворения потребностей экономический потенциал выступает как накопленный труд, с одной стороны, и способность общественного сознания его использовать – с другой...» [258, с. 16]. Безусловно, что в системе «предприятие» такой результат обеспечивается благодаря эффективной деятельности персонала.

По определению, персонал предприятия можно рассматривать в качестве совокупности всех человеческих ресурсов, которыми располагает предприятие [352, с. 11], и главного актива предприятия, более ценного, чем инвестиции [185, с. 56]. Очевидным является выделение персонала из всех видов ресурсов, которыми располагает предприятие, исходя из его роли как для формирования и реализации потенциала, так и, соответственно – для развития предприятия. Это утверждение совпадает с точкой зрения украинских ученых-экономистов Б. Т. Клияненко, Н. А. Куценко, А. И. Акмаев и др., выделивших решающую роль человека в развитии социально-экономической системы, которой можно считать и предприятие [256, с. 8]. Российские ученые, в свою очередь, определяют решающую роль персонала в развитии социально-экономической системы (предприятия – авт.) следующим образом: «Степень опасности возникновения

риска в системе на 90% зависит от некомпетентности руководства, недостатка профессионального опыта у работников, низкого уровня подготовки персонала, несовершенной организации труда и от так называемых факторов «ННН» (по Г. Клейнеру) – некомпетентности, нерадивости, недобросовестности персонала» [173, с. 95]. Не менее убедительны и аргументы других ученых, которые считают, что: вне знаний и соответствующей подготовки персонала, его умения работать невозможно обеспечить эффективную работу современного оборудования и внедрить современные технологии [179, с. 52]; рыночная модель управления предприятием главным определяет человеческий ресурс по сравнению со всеми другими [352, с. 12]; в условиях трансформации глобальной мировой экономики в экономику знаний стабильность развития социально-экономических систем определяется способностью человеческих ресурсов к генерации инновационных качественных изменений [245, с. 14]; от профессиональных, личных и других качеств персонала зависит повышение конкурентоспособности предприятия [268, с. 70].

Вышеприведенные аргументы убеждают не только в решающей роли персонала в формировании и реализации потенциала предприятия, но и определяют его в качестве главной силы, способствующей развитию предприятия. При этом, если принять за основу точку зрения, согласно которой управление предприятием ориентировано, как де-факто, на достижение цели через его развитие, что соответствует современной парадигме «Сохранение через развитие», то для рассмотрения персонала в виде действительно движущей силы и главного ресурса при формировании и реализации потенциала предприятия, необходимо выделить следующую предпосылку: для того, чтобы персонал был способен формировать и реализовывать потенциал предприятия для его развития необходимо им управлять и развивать. Такая предпосылка вытекает из следующих обоснований:

во-первых, управление персоналом является деятельностью, направленной на эффективное использование работников для достижения целей предприятия, получения прибыли, снижения рисков и повышения конкурентоспособности предприятия [352, с. 6, 8-9; 201, с. 24];

во-вторых, достижение целей развития предприятия зависит от развития персонала: количественных и качественных необратимых изменений, перехода к новому состоянию с новыми целями, задачами, функциями, структуры управления персоналом, усовершенствованными формами и методами работы с персоналом [256, с. 98-99], поскольку повышение эффективности и рост хозяйственной деятельности невозможны без развития персонала [179, с. 52], люди являются определяющим фактором экономического развития [171, с. 89;].

Таким образом, приведенные аргументы в пользу доказательства второго принципа конструкции дефиниции «развитие предприятия», согласно которому выдвинута гипотеза, что главной движущей силой предприятия является потенциал, в формировании и реализации которого ведущая роль принадлежит персоналу, позволяют конкретизировать сами понятия «потенциал предприятия» и «персонал предприятия» следующим образом:

«потенциал предприятия – это главная сила развития предприятия, его подсистема, состоящая из ресурсных факторов, которые определяют возможность предприятия достигать стратегические цели в будущем»;

«персонал предприятия – это его главный ресурс и актив, благодаря которому формируется и реализуется потенциал для развития предприятия, решение тактических задач и достижения стратегических целей в будущем».

Вполне очевидно, что и потенциал как сила развития предприятия, и персонал как его главный ресурс являются подсистемными элементами в самой системе «предприятие», его внутренними факторами развития. От качественного действия этих факторов на систему «предприятие» зависит ее качество, т.е. способность развиваться и достигать соответствующего уровня конкурентоспособности во внешней среде – в отраслевом, национальном и глобальном экономическом пространстве, что следует из третьего принципа конструкции дефиниции «развитие предприятия», обоснованного выше. С целью более конкретного раскрытия сущности этого принципа требуется подробный теоретический анализ таких понятий как «развитие систем» и «экономическое развитие», поскольку, как это было доказано выше, предприятие является

подсистемой различных уровней экономической среды, влияющей на его развитие, и в которой оно (предприятие) функционирует.

Отдельные ученые-экономисты рассматривают развитие предприятия по аналогии развития различных систем. При этом развитие предприятия является подсистемой более высокого уровня, или более сложной конструкцией (например, экономики и общества), взаимосвязанным и взаимодополняющим с развитием других социально-экономических систем, что весьма логично. Так, например, анализируя существующие подходы к пониманию развития систем (как свойство, как дефиниция и как сравнительная характеристика объекта), в работе [291, с.107-112] обоснована такая системная взаимосвязь непосредственной пропорциональностью между уровнями развития общества и предприятий, где уровень развития последних зависит от уровня развития системы «общество». Взаимосвязь между развитием системы «предприятие» и обществом под влиянием глобальной экономики рассматривают в своих исследованиях и другие ученые, опираясь на то, что общие тенденции в развитии мировой экономики на современном этапе вынуждают предприятия ориентироваться на общественные нужды (рынок потребителя), на основе чего можно обеспечить их развитие.

Таким образом, при раскрытии природы развития предприятия в качестве подсистемы системы более высокого уровня, его можно представить в качестве микроструктурной единицы, развитие которой параллельно развитию общества и экономики. Взаимосвязь этого процесса вытекает из следующей логики: экономика делится на ряд подсистем, связанных между собой взаимодействиями; в свою очередь – функционирование экономической системы характеризуется сложностью, которая определяется потребностями общества; таким образом, экономическая система, которая открыта и в которую входят предприятия, представляя собой суперсистему, является частью системы ресурсов, потребляемых обществом [145, с. 5-6].

На современном этапе развития мировой экономики и человечества такая взаимосвязь и взаимозависимость является безвозвратным процессом, что следует,

во-первых, из эволюции форм развития предприятий на различных этапах, а во-вторых, из законов взаимодействия в системах и закономерностях развития.

Исследуя этапизацию развития предприятий в историческом контексте, следует отметить следующие тенденции каждого из четырех этапов, которые определяют взаимозависимость предприятий, экономики и общества как систем на каждом из них:

на первом этапе (1820-1870 гг.) развитие предприятий проходило в условиях свободной конкуренции между ними по сбыту своей продукции, и их усилия были направлены на минимизацию неожиданных ситуаций в рыночной среде, в основном доминировали связи внутри предприятий между собственником и работниками;

на втором этапе (1871-1930 гг.), когда в условиях повышения концентрации капитала, начали образовываться монополистические структуры экономики, активно прослеживается взаимозависимость предприятий от отраслевых систем, состоящая в их кооперировании в крупные объединения для обеспечения услуг в отраслях, невыгодных для крупного предприятия;

на третьем этапе (1931-1975 гг.) под влиянием развития отраслей электротехники, электроники, информатики, вычислительной техники, возникли новые возможности и источники для развития национальных экономик, что привело к возникновению нового типа связей между предприятиями – на уровне национальных экономик;

на четвертом этапе (1976 г. – по настоящее время) гарантом развития предприятий становились международные связи, а системой более высокого уровня развития становится не отраслевая и национальные экономики, а наднациональная (глобальная) [257].

Таким образом, на современном этапе, в отличие от трех предыдущих, развитие предприятия связано со всеми системами высшего уровня – отраслевой, национальной и глобальной. Такая взаимозависимость вытекает из теории законов взаимодействия в системах и закономерностях самого процесса («развитие»).

Наиболее четко законы взаимодействия в системах, на основании которых можно выделить взаимосвязь развития предприятия с системами более высокого уровня, можно представить, исходя из теоремы К. Геделя, принципа Гюйгенса и результатов исследований Г. В. Саенко, А. А. Папаики [317, с. 844-850]: согласно закону семи триад (закон повторения преемственности и подобия), развитие предприятия характеризуется повторением отдельных этапов во вновь рождающихся подсистемах как самого предприятия, так и преобразованиях в системах более высокого уровня, т.е. развитию присущ волнообразный характер; согласно закону сохранения энергии, на предприятии должна присутствовать сила, поддерживающая причинно-следственные взаимосвязи как в середине него, так и за его пределами с другими системами для достижения гармонии взаимодействия с ними, что и влияет на эволюцию процесса (с учетом вышеизложенного это есть потенциал и персонал как главные факторы и движущая сила развития); согласно закону цикличности, эволюционный путь развития предприятия обусловлен накоплением энергии движущих сил для совершенствования его подсистемы, разделяет процесс на фазы развития и циклы; соответственно закону выбора пути развития, предприятие стремится выбрать самостоятельно наиболее эффективный путь – эволюционный, на котором все подсистемы объединяются в единый «организм» (систему) для перехода на качественно новый уровень развития в макросреде, что и определяет уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

На основе определенных законов взаимодействия в системах, можно считать, что развитие предприятия является закономерным процессом, который определяет следующие универсальные закономерности [317, с. 852-854], характерные для любой развивающейся системы: универсальность формообразования как объединяющее начало мобилизации всех подсистем на достижение целей предприятия на каждом этапе развития; универсальность во взаимодействии, заключающуюся в эффективном взаимодействии между всеми подсистемами и ресурсами, которые составляют потенциал предприятия; универсальность в управлении, что предполагает управление подсистемами с целью повышения

эффективности развития; универсальность переходных процессов как обеспечение перехода на более высокую стадию развития при условии имеющегося потенциала и качества движущих сил – персонала.

В противном случае, при несоблюдении этих законов экономики и закономерностей, предприятия не развиваются, а функционируют или прекращают свою деятельность.

Определение экономических законов и закономерностей основывается на системном подходе к рассмотрению самого понятия предприятие.

С практической точки зрения, как в Законах Украины, так и Федеральных законах РФ также четко прослеживается системный подход к трактовке понятия «предприятие» с точки зрения представления его в качестве подсистемы более высокого уровня – экономической, где предприятие рассматривается в качестве «основного организационного звена народного хозяйства ...», что позволяет рассматривать его в качестве подсистемы национальной экономики [143]. Следовательно, предприятию присуща природа самого экономического развития, являющаяся «процессом функционирования и эволюции экономической системы в долгосрочном периоде, происходящим под влиянием экономических противоречий, потребностей и интересов..., переходящий от одной стадии к другой...» [400], а также является «...многофакторным процессом, отражающим изменения во всех сферах хозяйственной жизни страны...» [181, с. 141-143].

Очевидно, что при характеристике экономического развития сама эволюция отражает изменение и (или) развитие экономической системы, в которую входит предприятие. То есть как развитию экономики в целом, так и отдельному предприятию характерны свойства развития любой системы.

Во-первых, такое утверждение вытекает из различных определений понятия «система» (от древнегреческого «соединение») как:

множество взаимосвязанных элементов, обособленное от среды и взаимодействующее с ним как целое [41];

конечное множество функциональных элементов и отношений между ними, выделенное из среды в соответствии с определенной целью в пределах определенного временного интервала [315];

пространственно-временная организация элементов, объединенных для достижения общих для всех элементов конечных целей в единую структуру с помощью прямых и обратных причинных связей и имеющих общую функциональную среду [317, с. 851];

процесс или поток независимых процессов компонентов системы, имеющих определенные свойства, связанных циклами развития и деградации [195, с. 24];

принятый порядок, который распространяется на круг каких-либо явлений, каких-либо отношений [120, с. 146].

Исходя из этих определений, понятия «система», развитие системы «предприятие» заключается во взаимодействии с внешней средой (экономическая и общественная системы) в определенными временными интервалами, предусматривает взаимодействие между всеми элементами (подсистемами) в середине предприятия для достижения стратегической цели, является циклическим процессом, который должен быть упорядоченным и управляемым.

В упрощенном виде взаимодействие и взаимозависимость между развитием системы «предприятие» с другими системами более высокого уровня можно представить как системную сферу развития «общество – экономика» (рис. 1.1).

Из представленной системы развития видно, что развитие предприятия, во-первых, взаимосвязано с развитием систем более высокого уровня (общества, отрасли, национальной и глобальной экономики), и зависит от распределения ресурсов и товаров между экономическими системами – с одной стороны, и удовлетворения потребностей общества в товарах и ресурсах, которые предоставляет ему предприятие в обмен на возможность получить прибыль – с другой.

Во-вторых, при таком восприятии развития предприятия и исходя из приведенного выше утверждения о свойствах процесса развития любой системы, четко определяется его волнообразность, эволюционность и различия между такими понятиями, как «развитие» и «рост». Это обусловлено, прежде всего, тем,

что сам процесс развития систем характеризует изменение их состояния во времени, а предприятию, как и любой системе, присущи законы развития систем и признаки их развития.

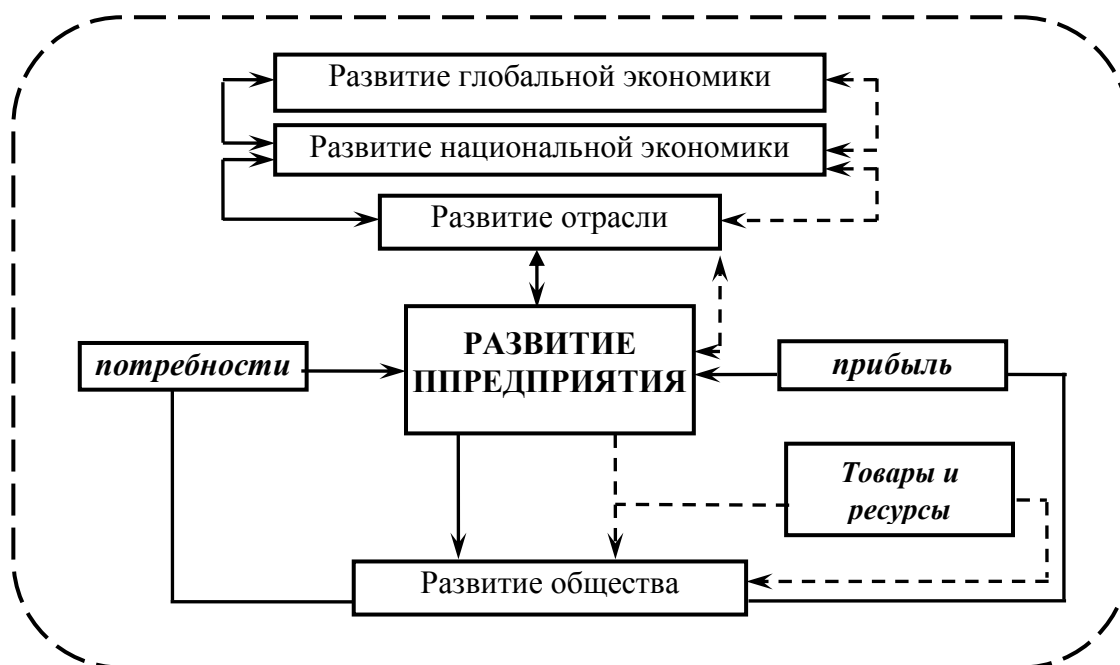
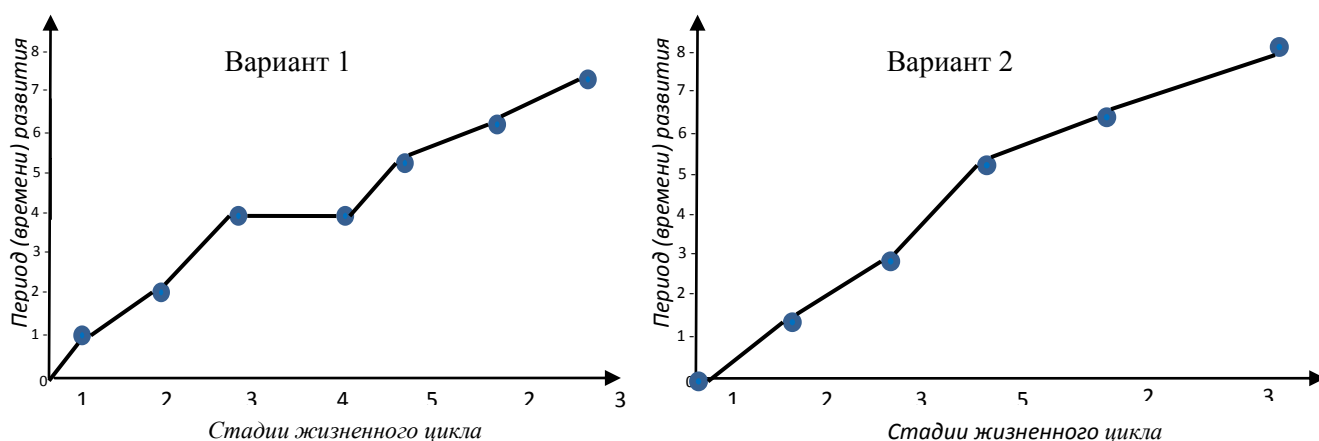



Рисунок 1.1 – Система развития предприятия
в сфере «общество – экономика»

Волнообразность развития предприятия можно представить на основе теории жизненного цикла организации, подробно раскрытой и изученной как зарубежными учеными [229; 233; 407], так и учеными бывшей советской школы управления, сделавшими весомый вклад в формирование этой теории в Российской Федерации и Украине [13; 48; 88; 137; 152; 206]. Согласно этой теории, жизненный цикл организации (предприятия – авт.) представляет собой совокупность стадий развития, которые оно проходит за период своего существования (становление (рождение), рост (детство и юность, или воспитание), зрелость, старение, возрождение, смерть (исчезновение). При том, что при обосновании этих этапов среди ученых существуют определенные различия по названию, принципиальным является то, что в отличие от развития биологических живых существ, предприятию не всегда присущ этап смерти или

исчезновения: ими всеми выделяется вместо этапа «смерть» («исчезновение») этап «возрождение». Следовательно, в отличие от теории биологической эволюции, в которой Ч. Дарвином описывается существенный процесс развития живой природы, для которой этап смерти и исчезновения необратим, для предприятия эта стадия может быть предупредительной, но не допущенной при условии продолжения или на стадии «зрелости», или перехода от стадии «старения» к стадии «возрождение» через развитие, для чего предприятие должно иметь движущие силы – соответствующий потенциал и персонал – как главные факторы развития.

На рис. 1.2 представлены два варианта эволюции жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного развития.



Условные обозначения:  - линия развития по стадиям жизненного цикла (R_n)

Стадии жизненного цикла (ЖЦ): 1 – становление; 2 – рост; 3 – зрелость; 4 – старение; 5 – возрождение

Рисунок 1.2 – Эволюция жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного развития

С такой точки зрения, линия непрерывного развития предприятия (R_n) отображает на каждой из стадий ЖЦ определенную мобилизацию потенциала и действия движущих сил в определенный период (промежуток времени) для возрождения предприятия после стадии старения (вариант (1) – худший), или для возрождения после стадии зрелости, что исключает стадию старения (вариант (2))

– лучший). При таких условиях в каждой из точек линии развития (R_n) и на каждой из стадий предприятие должно наращивать свой потенциал и включать в процесс развития дополнительные движущие силы.

Учитывая, что главной стратегической целью развития предприятия по представленной эволюции является достижение высокого уровня конкурентоспособности и дополнительное получение прибыли, на каждой из стадий необходимо решать тактические цели, на которые должен быть мобилизован весь накопленный потенциал и движущие силы предприятия.

Для стадии старения, если ее нельзя было предупредить и предприятие оказалось на ней, характерными тактическими целями является сохранение достигнутых результатов в полученных объемах прибыли и ниши рынка сбыта, но, при этом, для перехода в стадию возрождения – углубление политики дальнейшего развития мотивации персонала (т.е. для этой стадии в отношении персонала используется такая же политика, как и на стадии зрелости, даже при том, что в условиях развития мотивации на основе материальных форм требуется дополнительно использовать часть прибыли) переход в стадию возрождения как переходной стадии к дальнейшему росту, сопровождается формированием дополнительного потенциала по всем подсистемам и видам ресурсов с сохранением ниши рынка и объемов прибыли. При этом, при использовании материальных форм мотивации персонала, широко применяются нематериальные – для укрепления духа коллективизма, привлечение к работе наиболее производительных, молодых, способных внедрять и осваивать новшества (инновации) кадры, ориентированных на стратегическую перспективу развития предприятия.

Таким образом, ни один из вариантов развития по усовершенствованной теории жизненного цикла (рис. 1.2) невозможно воплотить, если у предприятия есть проблема с формированием качественного человеческого ресурса. В этом заключается главная сущность углубления теории жизненного цикла организации, ориентированной, в нашем случае, на непрерывный процесс развития предприятия.

Совершенствование общеизвестной теории заключается в использовании не только подходов научной школы менеджмента, но и других (в частности – технических наук), в которых сам жизненный цикл рассматривается с точки зрения развития технических систем. Решение этой научной проблемы обусловлено, прежде всего, тем, что в классической теории менеджмента жизненного цикла организации предприятие рассматривается не как система, а как организм, что сужает перечень признаков развития и законов развития систем. В таком варианте (по классическому подходу менеджмента теории жизненного цикла организации) невозможно четко выделить различия между развитием и ростом, а также невозможно доказать эволюционность непрерывного развития, обоснованного выше (рис. 1.2).

Кроме того, в менеджменте не учитывается волнообразность жизненного цикла систем, используемых в технике, а рассматривается только два из четырех возможных вариантов развития систем (приложение Б, рис. Б1) .

Исходя из того, что классическая теория жизненного цикла организации опирается только на два варианта (варианты (1) и (2)) моделей развития систем в технических науках, и сама кривая жизненного цикла отстроена по принципу «рост» – «падение», что следует чисто из биологического научного подхода об эволюции развития живого существа и не учитывает взаимосвязь и взаимозависимость от развития систем более высокого уровня («общество» и «экономика»), что было доказано выше (рис. 1.1). Итак, классическая теория менеджмента жизненного цикла организации не учитывает основных признаков развития систем с точки зрения технических наук, где развитие предполагает качественную смену подсистем, что исключает возможность ее разрушения; развитие характеризуется не разовыми качественными преобразованиями, а рядом таких преобразований по каждой из подсистем; развитие является целенаправленным качественным преобразованием системы; качественные изменения в системе при развитии необратимы [299]. Поэтому в классическом менеджменте в теории жизненного цикла нарушается главный принцип развития – качественная составляющая этого процесса – как необходимый стратегический

ориентир при формировании и реализации потенциала и главной движущей силы – персонала.

В свою очередь, предложенный подход к эволюции жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного развития, основанного на учете классической теории менеджмента, наряду с ней учитывает как эти признаки, так и основные законы развития технических систем, обоснованных в конце XX в. [10; 318]. При этом эволюция жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного развития как по варианту (1), так и по варианту (2) (рис. 1.2) строится на основе использования четвертого вида модели развития технических систем (приложение Б, рис. Б1). Решение задач при использовании этой модели для непрерывного развития предприятия по любому из двух вариантов предполагает соблюдение следующих законов развития технических систем (РТС), впервые обоснованных Г. С. Альтшуллером [10, с. 122-127]:

во-первых, это закон S-образного РТС, в котором отражена эволюция множества систем в виде логической кривой (аналогия стадийности жизненного цикла предприятия на рис. 1.2 и приложения Б (вариант 4), свидетельствующая об изменении темпов развития (времени) в три этапа – «детство», «расцвет» и «старение»;

во-вторых, это закон полноты частей системы, в котором отмечается наличие в системе четырех основных частей, выполняющих для развития свойственные им функции – «двигатель» – элемент системы, который превращает энергию в выполнение функции подсистемы (потенциал предприятия), «трансмиссия» – элемент, который в системе передает энергию потенциала в подсистемы с преобразованием ее качественных характеристик и параметров (конкретные действия персонала предприятия), «рабочий орган» – элемент, который передает энергию к подсистеме и завершает выполнение функции преобразования (персонал предприятия – главная движущая сила его развития), «средство правления» – элемент, который регулирует потоки энергии (потенциала) к подсистемам с целью их преобразования и согласовывает их работу во времени и пространстве (это руководство предприятия);

в-третьих, это закон перехода «моно-би-поле», действие которого предусматривает повышение надежности системы, появление в ней новых качественных свойств, которые не были на предыдущей стадии жизненного цикла в ходе эволюционных преобразований потенциала, более эффективное использование имеющихся ресурсов потенциала для повышения эффективности работы системы и ее непрерывного развития в конкурентной среде.

Обоснование теории эволюции жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного процесса на основе сочетания классической теории менеджмента с технической РТС и биологической теорией развития живых организмов позволяет четко выделить разницу между понятиями «развитие» и «рост» предприятия – во-первых, а во-вторых, доказать превосходство эволюционного пути развития над революционным.

Для этого, прежде всего, следует учесть взаимосвязь обоснованной выше теории с теорией экономического развития Й. Шумпетера, который первым среди ученых-экономистов определил разницу между ростом и развитием экономики следующим образом: рост – это количественные изменения, а развитие – качественные положительные; при экономическом росте количественные изменения сопровождаются увеличением производства и потребления одинаковых товаров и услуг в течение определенного времени, а при экономическом развитии проходят качественные изменения, позволяющие расширять ассортимент товаров и услуг на основе инноваций в процессе производства, в самом товаре или услуге, в управлении, в экономике (экономической системе, предприятии – авт.) в целом [397]. В продолжение этой теории следует выделить мнения современных зарубежных ученых, которые доказали, что главным движущим фактором, обеспечивающим развитие экономики, является человеческий капитал (в нашем случае – качественный персонал предприятия), и инновации, которые он порождает – во-первых, а во-вторых, что сам процесс экономического развития в связи с этим включает развитие общественных отношений и протекает различными темпами (эволюционно – авт.), в зависимости от исторических условий, сложившихся при

формировании технологических укладов и распределении материальных благ, от уровня образованности, науки, качества жизни населения и человеческого капитала [49; 249].

Таким образом, если рассматривать предприятие в качестве составной подсистемы экономики и общества, можно считать, что для него характерен эволюционный путь развития на инновационной основе, поскольку самому обществу как системе приобретения товаров и услуг, которые реализует предприятие, свойственна эволюционность в развитии.

Преимущество эволюционного пути развития предприятия по сравнению с революционным доказано в трудах зарубежных ученых-экономистов [18, 30, 313, 407, 418] российских ученых-экономистов [148, 205, 220]. Среди современных украинских ученых-экономистов, которые сравнили эти два вида развития предприятия (эволюционный и революционный) и склоняются к преимуществам последнего, можно выделить таких как [146, 200, 284, 291]. В отличие от «революционного» пути развития предприятия [146], эволюционный путь имеет ряд преимуществ, главное из которых заключается в плавном переходе от одной стадии жизненного цикла к другой при условии имеющегося потенциала – во-первых, а во-вторых, такой путь гармонирует с эволюцией развития общества – главного потребителя товаров и услуг, реализуемых предприятием. Сущность такого (эволюционного) пути заключается в следующем: качественные изменения на предприятии происходят при помощи максимизации прибыли на основе организационных изменений, которые ориентированы на совершенствование техники и технологии благодаря совокупности знаний и умений персонала; персонал как движущая сила развития – определяет экономическое состояние предприятия; предприятие обладает способностью к быстрым изменениям с учетом скорости изменений во внешней среде; особого внимания заслуживает кадровое развитие, повышение квалификации персонала и его стимулирование к внедрению инноваций. Таким образом, эволюционный путь развития предприятия основывается на действии главной движущей силы – персонала, способного внедрять инновации на каждой стадии жизненного цикла предприятия.

В нашем случае, сам процесс непрерывности определяет необходимость проведения инновационных изменений. То есть, переход от стадии к стадии на линии развития (рис. 1.2) отражает необходимость инновационных мероприятий, проводимых движущей силой (персоналом) для формирования потенциала, его накопления и реализации на этапе перехода к более высокой стадии. Таким образом, непрерывность развития близка по значению инновационному развитию, которое при этом не является синонимом, а выступает сопровождением процесса непрерывности.

Раскрытие сущности процесса инновационного развития убеждает в том, что оно обеспечивает непрерывность развития предприятия, поскольку инновационное развитие само по себе представляет экономический процесс, в ходе которого совершенствуются производительные силы и ресурсы на принципах освоения и внедрения в практическую деятельность новейших достижений науки и техники [401, с. 223]. По мнению С. М. Илляшенко, именно инновационное развитие, которое заключается в создании, внедрении и реализации инноваций, отражается на всех аспектах развития общества (т.е. в нашем случае, балансирует взаимоотношения между системой «предприятие» и системой «общество» – авт.), меняет среду обитания и деятельности человека [159, с. 18].

При этом следует учесть справедливо отмеченный факт другим украинским ученым-экономистом А. С. Ефремовым, что «инновационный тип развития характеризуется не только факторами, преимущественно используемыми, но товарами и услугами, которые производятся, реализуются и предоставляются потребителю, совокупностью условий, которые гарантируют воспроизводство инновационной стратегической направленности развития предприятия на постоянной основе» [136, с. 154]. Этот тезис убеждает в том, что непрерывность развития предприятия опирается на постоянство инновационных изменений в нем.

В свою очередь, ученые научной школы Совета по изучению производительных сил НАН Украины еще в 2009 г. доказывали, что инновационное развитие должно

иметь комплексный характер в отношении всех подсистем и функций предприятия, оно является «составляющей инновационного потенциала...» [158, с. 161]. Исходя же из этого аргумента, можно сделать вывод, что инновационное развитие одновременно влияет на формирование потенциала предприятия и является отражением его реализации в процессе перехода от стадии к стадии жизненного цикла предприятия.

Таким образом, можно констатировать, что инновационное развитие обеспечивает непрерывность развития предприятия в целом. При этом оно является характеристикой качественной черты интенсивности развития и одновременно способствует устойчивости развития предприятия. Выдвинутый аргумент вытекает из проблематики рассмотрения таких понятий как «интенсивное развитие» и «устойчивое развитие» предприятий в исследованиях современных ученых-экономистов.

Так, исследуя проблему интенсивного развития предприятий, ученые обращают внимание на качественную сторону вопроса процесса, что свойственно инновационному развитию и обоснованной выше теории непрерывного развития предприятия. При этом экстенсивность развития предусматривает количественные изменения в системе «предприятие», а интенсивность – качественные, что и определяет преимущества последних. В частности Ю. С. Погорелов считает, что эти основные различия в понимании экстенсивности и интенсивности заложены еще в античной философии, что связано с появлением в развитии чего-то нового – качественного [281]. При этом ученый отождествляет понятия интенсивного и инновационного (научно-технического) развития.

Ученые Е. Л. Семенчук, А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев основное внимание уделяют не только предпочтениям интенсивного развития перед экстенсивным, но и определяют факторы, обеспечивающие эти преимущества, и, следовательно, как в нашем случае, характеризуют по теории непрерывного развития предприятия именно движущие силы и его потенциал – квалификацию персонала и совершенство процесса использования ресурсов благодаря инновациям [323;

389, с. 199]. Исходя из системного подхода к рассмотрению развития предприятия, Л. С. Запасная обращает внимание на появление качественно новых форм в подсистемах благодаря интенсивному развитию [146], что и будет способствовать переходу к более высокой стадии жизненного цикла предприятия.

Таким образом, как инновационность, так и интенсивность развития имеют безальтернативное значение непрерывного развития предприятия – с одной стороны, а с другой – определяют его устойчивость в условиях конкурентной среды.

При этом обращает на себя внимание ошибочная точка зрения отдельных зарубежных ученых-экономистов, которые связывают устойчивость развития предприятия со стабильным (статическим) состоянием, а не с динамикой этого процесса [411, 414], с достижением состояния равновесия как идеального типа поведения предприятия, и в связи с этим – шаблонным выполнением действий в процессе своей дальнейшей деятельности, что, де-факто, исключает проведение в будущем любых изменений с поддержанием достигнутого состояния развития. Такая научная точка зрения вытекает из достигнутого высокого уровня развития предприятия на стадии зрелости жизненного цикла предприятия, после которой, исходя из теории менеджмента, начинается стадия старения, упадка и «смерти». Эта трактовка противоречит самой обоснованной выше теории эволюции непрерывного развития предприятия. Итак, главная проблема заключается в рассмотрении устойчивости не в отношении самого процесса (развития), а в отношении предприятия.

Бесспорно, и другими учеными-экономистами акцентируется внимание на том, что для достижения устойчивого развития предприятию, функционирующему на рынке, требуется определенное время для накопления потенциала [205], как и для проведения изменений, которые будут способствовать его развитию в дальнейшем. То есть, в этом случае, устойчивость развития заключается в дальнейших качественных изменениях, несмотря на достигнутый уровень зрелости. Именно способность проводить такие изменения в дальнейшем этими учеными связываются с такими свойствами устойчивого развития, как способность жизнедеятельности предприятия в условиях непредвиденной внешней

(конкурентной) среды, его взаимодействия с этой средой, открытости к эволюции вместе с этой средой [205].

Некоторые ученые устойчивость развития связывают с накоплением внутреннего потенциала предприятием для проведения дальнейших изменений на нем, что вытекает из следующих определений самого понятия «устойчивое развитие»: это совокупность средств обеспечения взаимосвязанной деятельности всех подсистем предприятия, использование которых в заданных пределах обеспечивает достижение поставленных целей [133, с. 29]; это интегральная оценка развития предприятия по всем направлениям его деятельности – финансовой, организационной, производственной, кадровой, информационной [214, с. 79].

Особого внимания заслуживают точки зрения ученых, которыми устойчивость развития предприятия связывается с его способностью взаимодействовать с внешней средой, что, в нашем случае, заключается в умении развиваться наряду с системами более высокого уровня и в условиях изменчивой конкурентной среды. Именно такой подход при восприятии устойчивого развития присущ таким ученым, как М. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка [24, с. 24] которые считают, что устойчивое развитие является «способностью системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была выведена из этого состояния под влиянием внутренних и внешних факторов»; Я. В. Литвиненко, по мнению которого устойчивое развитие является способностью сохранить движение по намеченной траектории (поддерживать намеченный режим функционирования), несмотря на возбуждающее влияние [202]; авторы [214, с. 80], которые считают, что устойчивое развитие является «способностью противостоять негативным внутренним и внешним воздействиям, умением адаптироваться к изменчивым условиям существования».

Для обоснованной теории непрерывного развития предприятия наиболее четкое определение понятия «устойчивое развитие» представлено украинским ученым-экономистом Л. Г. Мельником и бельгийским ученым-экономистом Л. Хенсоном, которые считают, что этот процесс является «процессом изменений, в котором эксплуатация ресурсов, направления инвестиций, ориентация научно-

технического развития и институциональные изменения согласованы между собой и укрепляют существующий и будущий потенциал (предприятия – авт.) для удовлетворения человеческих потребностей...» [224, с. 134]. Исходя из этого определения становится понятно, что устойчивость развития определяется потенциалом, инновационностью и интенсивностью, стремлением предприятия удовлетворить потребности общества, предоставляет ему возможность получать прибыль.

Обобщение приведенных научных подходов к восприятию процесса «устойчивое развитие», выделение научных проблем по его трактовке с точки зрения теории непрерывного развития позволяет уточнить это понятие и дать ему следующее определение: «Это способность предприятия конкурировать во внешней среде и удовлетворять потребности общества в товарах и услугах на основе перехода к более высокой стадии жизненного цикла непрерывного развития предприятия при условии реализации потенциала, который формируется персоналом благодаря интенсивным действиям по внедрению на практике инноваций». Считаем, что такое определение содержит в себе все обоснованные выше принципы и предпосылки теории эволюции жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного развития.

Таким образом, обобщая результаты проведенных исследований по проблематике раскрытия сущности развития предприятий, на современном этапе исходя из значения этого слова, в нем отражаются сущность, содержание, происхождение, свойства, признаки, средства самого процесса, который является течением любого явления, совокупностью последовательных действий, направленных на достижение определенного результата. В свою очередь, в сущности раскрывается внутреннее содержание предмета, который отражается во внешних формах его существования; в смысле процесса, в свою очередь, отражаются средства, используемые для достижения результата.

На основе раскрытия сущности самого термина «природа» и с учетом результатов проведенных научных исследований, в табл. 1.2 охарактеризована природа развития предприятия на соответствие модели «Сохранение через

развитие». Вполне очевидно, что в отличие от природного биологического развития, развитие предприятий должно быть управляемым.

Таблица 1.2 – Характеристика природы развития предприятия на соответствие модели «Сохранение через развитие»

Природные черты	Характеристика процесса по природной черте
Главный принцип	Соответствие парадигме «Сохранение через развитие» на основе обоснованной теории непрерывного развития
Цель	Получение прибыли, повышение уровня конкурентоспособности
Развитие как процесс	Качественные изменения в сложной системе «предприятие», связанные с совершенствованием материальных и нематериальных подсистем, где движущей силой выступает сформированный потенциал предприятия на основе образованности персонала, способного осуществлять нововведения, использование которого позволяет обеспечить переход к более высокому состоянию системы, ее более совершенному и сложному уровню, что в условиях открытости внешней среды будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности
Сущность процесса	Протекает в системе при взаимодействии с другими системами внешней среды (отраслевой, национальной, глобальной, социальной) для удовлетворения потребностей социума в товарах и услугах
Содержание процесса	Формирование и реализация потенциала благодаря влиянию главной движущей силы – персонала
Свойства процесса	Характеризуются изменениями в системе качественного характера, опираются на наличие потенциала и движущих сил, мотивированный к инновационной деятельности персонал
Признаки процесса	Эволюционность, инновационность, интенсивность, устойчивость; взаимосвязь с развитием систем, соответствие законам взаимодействия в системе и универсальным закономерностям развития систем; взаимосвязанность с развитием экономики и общества
Происхождение процесса	Волнообразность, исключение возможности разрушения системы «предприятие»
Процесс – как совокупность последовательных действий, направленных на достижение результата	Непрерывность на основе перехода от низшей к высшей стадии по линии развития жизненного цикла предприятия; управляемость процессом

Характеризуемые природные черты развития свойственны предприятиям, осуществляющим свою деятельность в конкурентной среде как в сфере производства, так и в сфере услуг. В то же время наиболее приближенными к удовлетворению потребностей общества в товарах и услугах являются торговые предприятия. Они являются предприятиями той области, которая в наибольшей

степени приближена к системе «общество» (рис. 1.1) с точки зрения обеспечения населения товарами и услугами, и, следовательно – их развитие в наибольшей степени зависит от развития общества – с одной стороны, а с другой – от развития предприятий тех отраслей, которые поставляют ресурсы, товары и услуги для дальнейшей реализации обществу.

По своему определению, торговля как отрасль является «хозяйственной деятельностью оборота, покупки и продажи товаров» [120, с. 163]; «развитой формой обмена продуктами труда между отдельными производителями и владельцами товаров осуществляется путем купли-продажи» [218, с. 105]; «формой товарных связей между производством, обменом и потреблением, которая обеспечивает рациональное соответствие между общественными потребностями и производственными ресурсами, и которая способствует удовлетворению платежеспособного спроса населения в товарах потребления и услугах» [375].

С точки зрения взаимодействия в системе «экономика – общество» между предприятиями целесообразно распределение торговли как отрасли на оптовую – приближенную к сфере производства в большей степени, чем розничную – приближенную в большей степени к потребителю (системы «общество»).

Более четко системность взаимосвязей между экономикой и обществом при торговле товарами и услугами раскрывается при определении понятия «торговое предприятие». Со времени одного из первых определений экономической природы этого термина в 1908 г., представленного российским ученым Г. Ф. Шершеневичем, который под торговым предприятием понимал «...организованное на частных началах сочетание личных и имущественных средств, направленное на получение прибыли путем планомерной хозяйственной деятельности» [390], обратим внимание на следующие современные определения этого понятия: в Государственных Стандартах Российской Федерации «Р 51773 – 2001» и «Р 51303 – 99» [106; 105] и Свободном словаре терминов, понятий и определений по экономике, финансам и бизнеса имеются такие определения торгового предприятия: «это имущественный комплекс, используемый

организацией для купли-продажи товаров и предоставления торговых услуг»; по другому определению, «это независимый хозяйствующий субъект, который имеет правовой статус юридического или физического лица, созданный с целью получения прибыли, и который осуществляет свою деятельность по собственному риску закупки, хранения, реализации товаров, нацеленную на удовлетворение потребностей рынка» [41; 398]; М. М. Руцишин и С. В. Васильчак считают, что торговое предприятие, это «...сложная коммерческая система, характерными чертами которой являются открытость, самоорганизация, упорядоченность, которая в результате реализации товаров создает добавленную стоимость с помощью труда членов трудового коллектива и эффективного менеджмента и находится в состоянии постоянного динамического развития» [310, с. 261; 55, с. 147].

Из приведенных определений становится понятным, что торговым предприятиям присущи отдельные природные черты предприятия любой отрасли, развивающейся в соответствии с моделью «Сохранение через развитие», а именно: соответствие главному принципу (постоянство динамического развития) – непрерывности; соответствие цели (прибыль и создание положительной стоимости); соответствие сущности – системное взаимодействие для удовлетворения потребностей потребителей; соответствие содержания – ведущая роль персонала («трудового коллектива») для достижения цели развития. Более конкретно на соответствие содержания процесса как природной черты развития предприятий в целом указывает сущность торговых предприятий, которая заключается в «эффективности предпринимательской деятельности торгового предприятия, на которую влияет конъюнктура внешнего рынка ... и которая зависит от квалификации рабочей силы...» [218, с.97-99; 254, с. 94].

Следовательно, при наличии установленных общих черт природы развития предприятий в целом и, в частности – торговых предприятий, существуют особые черты развития последних, связанные с ролью торговли в социально-экономическом развитии и его функциях.

Особая роль торговли в социально-экономическом развитии заключается в следующем: на глобальном уровне развитие торговли обеспечивает

экономический рост отдельной страны благодаря росту экспортных потоков и валютных поступлений; отрасль значительно расширяет сферу трудоустройства, способствует развитию связей между отраслями, ускоряет денежные потоки и обеспечивает устойчивость денежной единицы в стране [218, с. 98, 103]; формирует потребительский рынок и удовлетворяет потребности населения в товарах и услугах, укрепляет финансовую систему и задает импульс для наращивания объемов производства и разработки новых товаров [90, с. 300-305].

Роль торговли в социально-экономическом развитии выполняется благодаря реализации отраслью определенных функций, а именно: удовлетворение потребностей потребителей в товарах и услугах, возмещение общественно необходимых затрат на производство товаров, обслуживание производственных взаимоотношений общественного устройства, распределение товаров в сфере производства и их доведения до потребителя, улучшение обслуживания покупателей производственной сферой при реализации товаров [218, с. 97-102, с. 104].

Очевидно, в отличие от развития предприятий любой отрасли, развитие торговых предприятий в большей степени связано с развитием систем более высокого уровня (экономики и общества). Торговые предприятия ускоряют взаимоотношения между этими системами. В то же время «процессы, которые происходят в современной экономике, в корне меняют экономическую среду развития торговых предприятий...» [55, с. 147].

Как справедливо отмечает в своих исследованиях украинский ученый-экономист А. А. Мазараки, при значительном влиянии и существенной роли торговых предприятий в социально-экономическом развитии страны, на их развитие влияют рыночные факторы, функционирующие в рыночной среде и социальной сфере [210, с. 115], при этом развитие торговых предприятий является решающим фактором экономического роста национальной экономики [209; 210].

Следовательно, при рассмотрении самого процесса развития торговых предприятий, наряду с уже определенными природными чертами более подробного исследования требуют и другие черты (в частности – свойства, признаки, происхождение).

Во-первых, это определение персонала в качестве движущей силы развития торговых предприятий и формирования их потенциала как свойства процесса. Гипотетически это свойство можно отметить еще в исследованиях ученых начала XX в., которые отмечали необходимость привлечения сотрудников, для осуществления деятельности, труд которых оценивается за счет предприятия...» [390].

В исследованиях ученых современного периода роль персонала определяется как средство существования, жизненная потребность и социально-экономическая сущность развития торговых предприятий, а его продуктивный и интенсивный труд является резервом улучшения экономических показателей и роста [218].

Во-вторых, это определение интенсивности как природного признака развития торгового предприятия убедительно доказано российским ученым-экономистом И.Л. Чичиловой следующим образом: «Особенностью современной торговли является переход к интенсивному пути ее развития, что требует обострения конкуренции между субъектами хозяйствования в отрасли» [375].

В-третьих, это инновационность как признак процесса непрерывного развития предприятия. В этом контексте можно отметить исключительную роль торговли на самой стадии любого инновационного процесса, связанного с реализацией товаров на рынке: именно торговые предприятия завершают стадию коммерциализации путем сбыта и реализации с целью продвижения товара на рынок и прибыли от его реализации [256, с. 115].

Следовательно, исходя из главной функции торговли по удовлетворению потребностей потребителей в товарах и услугах, торговля как отрасль является завершающим этапом инновационной деятельности при реализации инновационной продукции производителями. То есть именно торговые предприятия являются непосредственными участниками обеспечения непрерывного развития любого предприятия, реализующего свою продукцию на рынке с целью получения прибыли. Следовательно, от деятельности торговых предприятий зависит переход предприятий других отраслей, которые реализуют

товары и услуги, на более высокую стадию жизненного цикла по линии развития (рис. 1.2), согласно обоснованной теории непрерывного развития предприятий.

Исходя из этого, естественно, что по происхождению процесса, торговым предприятиям также свойственны природные черты волнообразности развития и непрерывности на основе перехода от низшей к высшей стадии по линии развития жизненного цикла предприятия (рис. 1.2). Убедиться в верности такого утверждения позволяет также теория жизненного цикла продукта, обоснованная в 1966 г. Р. Верноном, которым выделена взаимосвязь между жизненным циклом типичного нового продукта и международной торговлей. Согласно этой теории именно торговля влияет как на объемы реализации новых для рынка товаров, так и определяет механизм перехода от стадии к стадии жизненного цикла для их производителей с учетом продления состояния зрелости [426; 427].

Таким образом, можно констатировать, что торговым предприятиям присущи все природные черты развития любого предприятия. При этом с учетом определенных особенностей развития отрасли и ее роли для развития производственных предприятий, экономики в целом и социальной сферы, управляемость развитием торговых предприятий также является природной фазой, предусматривающей выполнение совокупности последовательных действий, направленных на достижение результата – получение прибыли путем удовлетворения потребностей потребителей в товарах и услугах.

В то же время, для рассмотрения специфики природы развития торговых предприятий, наряду с раскрытием сущности, принципов и методов управления ими, как и любым предприятием других отраслей, требуются более подробные исследования специфики их интенсивного развития на основе способности персонала внедрять инновации для формирования и реализации потенциала предприятия. В основном такие подходы исследованы на предприятиях производственной сферы, что логично, поскольку инновационная деятельность является объектом исследований на промышленных предприятиях. Однако, исходя из общих природных черт развития торговых и других предприятий становится очевидным, что подходы к управлению их развитием должны

основываться на мобилизации персонала, к решению тактических и стратегических задач по получению прибыли, повышению конкурентоспособности, формированию и реализации потенциала на основе инновационных решений в процессе хозяйственной деятельности, связанной не только с изготовлением продукции, но и с реализацией товаров на потребительском рынке.

1.2. Современная модель управления развитием предприятия

На современном этапе рыночной экономики развитие предприятий любой отрасли невозможно без эффективного управления. При этом выбор принципов и методов управления предприятиями определяется не только внутренним состоянием их развития, но и влиянием внешних факторов, конкурентной средой, целями, которые ставит перед собой предприятие и т.п.

В современных условиях управление персоналом стало важнейшим звеном в системе управления не только трудовым коллективом, но и предприятием в целом [352, с. 8], что вполне соответствует обоснованной теории непрерывного развития предприятия.

На основе этой модели осуществляется эффективное управление самим предприятием благодаря сочетанию системы интересов всех участников производственных и торговых процессов – государства, руководителей коллективов предприятий и их работников. Итак, в условиях рыночной экономики только на основе модели управления предприятием через управление персоналом, возможно обеспечить его непрерывное развитие.

Понимание сущности управления предприятием на современном этапе следует не только из обоснованной теории непрерывного развития предприятия, но и содержится в современных концепциях менеджмента и управления экономическим потенциалом предприятий. В частности, специалистами одной из

ведущих международных компаний «UP TRADING», которая занимается разработкой современных моделей управления предприятиями, утверждается, что сама сущность управления предприятиями на современном этапе заключается в «...установлении и поддержке согласованности взаимодействия людей, принимающих участие в едином процессе» [349]. По мнению представителей финансового менеджмента как украинской, так и российской научных школ (С. В. Ивахненко и В. Ф. Палий), сущностью управления предприятием является «...целенаправленное воздействие на коллектив людей для достижения поставленной цели ... путем разделения труда, в которой постановку цели и ее реализацию осуществляют разные люди (группы людей)» [157; 265]. По мнению же представителей украинской научной школы, сама сущность управления предприятием сводится к управлению деятельностью людей, целью которых является рациональное потребление и эффективное использование ресурсов в процессе изготовления товаров и оказания услуг [258, с. 35-36]. В завершение доказательства верности избрания модели «управление предприятием через управление персоналом» в условиях развития предприятий на современном этапе следует обратиться к учениям А. Маршалла, который сущность управления рассматривал в качестве деятельности влияния на процесс через принятие решений, связанных с процессом разделения труда на предприятии и отделением управленческой работы от исполнительной [407].

Приводя доказательства верности выбранной модели «управление предприятием через управление персоналом», обращает на себя внимание факт ее целесообразности для использования на предприятиях любой отрасли, в том числе на торговых, о чем свидетельствуют результаты научных исследований Апопия В. В. [21], Бланка И. А. [363], Зверевой А. А. [147], Виноградовой Е. В. [89], Мазараки А. А. [210], Лигоненко Л. О. [344], Сардак Е. В. [321] и Яременко М. О. [406]. Так, в частности, в исследованиях В. В. Апопия раскрывается системообразующая роль персонала благодаря построению организационных структур управления предприятиями торговли [21] и определяется роль трудовых ресурсов в социальной функции торговли [21]. В

работах И. А. Бланка в самом понятии «управление торговым предприятием» заложены функции его работников [363]. В исследованиях Е. В. Виноградовой доказывается, что для внедрения современных форм управления торговыми предприятиями на основе реинжиниринга требуется формирование соответствующей кадровой политики [89]. В научных трудах А. А. Мазараки и Л. А. Лигоненко сам процесс управления трудовыми ресурсами (персоналом) выделяется в качестве важнейшего звена управления торговым предприятием [210; 344].

Особого внимания заслуживают одни из последних исследований в этом научном направлении украинских ученых-экономистов Е. В. Сардак и М. О. Яременко. Так, Е. В. Сардак выделяет один из двух важнейших процессов в управлении торговым предприятием – управление персоналом как решающий, наряду с управлением деятельностью всего предприятия с учетом взаимодействия с внешней средой [321, с. 20], благодаря чему обосновываются концептуальные подходы для определения доминирующей роли персонала в системе управления торговым предприятием. Н. А. Яременко, в свою очередь, связывает эту доминанту в процессе управления торговым предприятием с возможностью формировать, реализовать и управлять его потенциал, в котором совокупность возможностей коллектива для выполнения задач (способность персонала и его компетентность) позволяет обеспечить процесс рационального использования ресурсов, мобилизовать потенциальные возможности предприятия для достижения стратегических целей [406, с. 232-235].

На основе приведенных доказательств становится понятной верность избрания модели «управление предприятием (в т.ч. – торговым) через управление персоналом». Следовательно, рассматривая персонал в качестве движущей силы формирования и реализации потенциала в теории непрерывного развития предприятия, становится очевидным, что от эффективности процесса управления персоналом зависит возможность предприятия пройти стадию «смерти» и перейти на более высокую стадию жизненного цикла, достигая стратегических целей своего развития. При таких условиях сущность управления предприятием, схематично можно представить в виде рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Сущность модели «Управление предприятием через управление персоналом»

Исходя из схемы (рис. 1.3), на основе обоснования теории непрерывного цикла и вышеприведенных доказательств, сущность управления предприятием на современном этапе их развития сводится к следующему:

эффективность управления предприятием зависит от эффективности управления персоналом, следовательно, эти два управленческих процесса должны быть сбалансированными и предусматривать достижение общей цели;

тактической целью является формирование и реализация потенциала предприятия, где персонал определяется движущей силой и источником мобилизации всех ресурсов;

на основе реализации потенциала достигается оперативная цель управления предприятием (получение прибыли), где персонал признается главным ресурсом по сравнению с другими и реализатором идей руководства по достижению этой цели благодаря эффективному использованию всех других видов ресурсов (рост производительности);

стратегической целью управления предприятием является обеспечение его интенсивного развития на основе непрерывности – перехода к более высокой стадии жизненного цикла, где персонал должен быть мотивированным к внедрению и реализации инновационных идей на каждой стадии жизненного цикла.

Таким образом, стратегической целью управления предприятием, исходя из сущности этого процесса, обоснованной выше, является обеспечение интенсивного развития. Но при этом ни в одном из приведенных определений самого понятия «развитие предприятия», содержащихся в приложении А, не заложено управленческой функции по обеспечению этого процесса, что можно признать существенной научной проблемой. При этом, не менее существенной научной проблемой можно признать определение цели управления предприятием учеными-экономистами.

Констатируя сущность первой выделенной научной проблемы, обращает на себя внимание отсутствие определения управленческой функции, или выделения какого-либо руководящего органа, обеспечивающего процесс развития как с точки зрения изменений в системе [36; 28, с. 27; 133, с. 29; 172, с. 193; 192, с. 98; 395, с. 37], так и с точки зрения проведения качественных преобразований на основе улучшения его экономического состояния [250; 279, с. 91] (в том числе, с учетом внешнего окружения) [139], и с точки зрения комплексного развития [238, с. 565; 140; с. 66; 280, с. 32; 284; с. 62; 298, с. 108]. При таких условиях можно предположить, что сам процесс развития предприятия, исходя из его определения, понимается этими учеными таким, что протекает самостоятельно без управляющего субъекта. Но такая точка зрения соответствует природной сущности развития биологических существ и, соответственно – их биологическом жизненному циклу, и никак не может быть признанной верной, если рассматривать процесс развития экономических систем (в т.ч. предприятия), который априори должен быть управляемым именно в условиях развития, а не функционирования. Решение этой научной проблемы является крайне необходимым и требует глубокого научного

исследования самого процесса управления развитием предприятия, формирования соответствующих этому процессу концептуальных основ.

Для решения этой научной проблемы требуется обратить внимание на менее глобальную, но, в то же время, весьма существенную вторую определенную проблему – отсутствие четкого уяснения целей управления предприятием в исследованиях ученых-экономистов, и соответствия (несоответствия) их обоснований модели «управление предприятием через управление персоналом».

Очевидно, что в соответствии с этой моделью стратегической целью является интенсивное развитие предприятия, оперативной – получение прибыли, а тактической – формирование и реализация потенциала предприятия. Не достигнув тактической цели, невозможно достичь оперативной и, соответственно – стратегической. В то же время, при определении цели управления предприятиями учеными предлагаются различные характеристики, которые отражают при этом лишь отдельные черты на соответствие этой модели. Например, при четком определении цели управления [409, с. 8-9], становится очевидным, что ученым учитываются только тактическая и оперативная цель, вне учета стратегической – интенсивного развития. Наоборот, в исследованиях специалистов «UP TRADING» теоретически выделяются все три уровня целей («текущие» – в нашем случае – тактические, «общие» – оперативные, и «стратегические»), но характеристика этих целей не позволяет определить конкретные параметры, указывающие на результат их достижения [349]. В большинстве этих исследований четко не определяется цель управления, как это, например, представлено при обосновании модели «управление предприятием через управление персоналом», а вытекает из самого определения понятия «управление предприятием» – функций управления, или видов управления. С нашей точки зрения, такой подход сужает восприятие конкретности процесса управления.

Отсюда следует, что для раскрытия сущности управления предприятием как процесса, требуется более подробное исследование самой категории «управление» и, в частности – «управление предприятием».

Обобщая содержание научных трудов [39; 155; 157; 289; 300; 317; 321; 325; 349; 352; 363; 366; 378], в которых характеризуется категория «управление», составлено приложение В, табл. В1.

Из приведенных характеристик категории «управление» можно прийти к следующим выводам:

во-первых, в отдельных характеристиках [300; 349] указывается на непосредственную зависимость управления от деятельности людей, от которых зависит достижение результатов, что подтверждает верность модели «управление предприятием через управление персоналом» и позволяет утверждать, что управление можно признать целенаправленной деятельностью людей для достижения целей;

во-вторых, наряду с этим некоторые ученые [155; 289; 378] указывают на системность процесса управления, где сама деятельность людей, или управление ими, является подсистемой более сложной системы, что логично, поскольку само предприятие рассмотрено в данном случае в качестве сложной экономической системы, которая взаимосвязана с другими (более высокого уровня) – отраслевой, региональной, национальной и глобальной. Следовательно, управление можно признать систематизированной деятельностью людей, которая осуществляется в рамках экономической системы для достижения целей, при взаимодействии с другими системами во внешней среде;

в-третьих, как процесс воздействия субъекта на объект в этой системе для достижения поставленных целей управление рассматривается в научных работах [321; 325]. При этом, только в научных исследованиях [352] отмечается, что этот процесс осуществляется по этапам. Следовательно, управление можно считать не только систематизированной деятельностью, но и процессом, в котором эта деятельность осуществляется между субъектом и объектами управления, где первый выступает управляющим органом системы, который определяет и направляет управляемый объект (человека) к достижению целей по этапам.

Сделанные выводы позволяют углубить модель и дополнить сущность управления предприятиями такими характеристиками, как целенаправленность

деятельности людей, ее системность и взаимосвязь с другими экономическими системами, взаимодействие между субъектом (управляющий системой орган) и объектами, этапность самого процесса управления.

При этом среди приведенных характеристик категории «управление» есть и такие, которые противоречат не только обоснованной модели, но и самому методологическому базису раскрытия сущности этого процесса. Проблемными, и ошибочными, в этом контексте являются следующие:

отождествление понятия «управление» с понятием «менеджмент» при том, что не учитываются ни деятельность человека, ни системность, ни взаимодействие между субъектом и объектами управления, ни этапность процесса, что свойственно точкам зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури [229, с. 38], а также украинского ученого-экономиста С. В. Ивахненко [157]. Такой подход к характеристике категории «управление» является ошибочным, поскольку известно, что в отличие от управления, «менеджмент» – это «управление некоторым объектом, в качестве которого выступает какой-нибудь процесс» или «процесс управления организацией и чем-нибудь, что влияет на получение конечного результата» [349]. Кроме того, «менеджмент является процессом руководства отдельным работником, рабочей группой, рабочими коллективами», или «процессом достижения целей предприятия с помощью других людей», или «совокупность действий и процедур, направленных на обеспечение целенаправленной, эффективной и рациональной коллективной работы» [216, с. 22]. Поэтому становится очевидным, что менеджмент нельзя считать синонимом процесса управления и, при этом, можно согласиться с мнением Е. В. Сардак, которая отводит «менеджменту» как категории подчинительную роль относительно управления [321, с. 36];

предоставление характеристики категории «управление» в слишком суженном состоянии, лишая ее (категории) любого свойства, определенного в рассмотренных характеристиках других ученых – деятельности человека, или системности, или взаимодействия между субъектом и объектом, или этапизации. Такие укороченные характеристики категории «управление» даны в

исследованиях И. А. Бланк [363], В. Н. Гончарова, Н. В. Касьяновой Д. В. Солоха и др. [366, с. 34] (приложение В, табл. В1).

Не менее проблематичным с точки зрения раскрытия сущности управления предприятием в целом и, в частности – на соответствие выдвинутой модели, можно считать характеристику самого понятия «управление предприятием», которое предоставляется отдельными учеными-экономистами. Так, обобщая научные исследования ученых по содержанию работ [133; 178; 264; 295; 300], составлено приложение В, табл. В2.

В приведенных примерах выделены те из них, которые позволяют убедиться ученых – экономистов в верности обоснования модели «управление предприятием через управление персоналом», а также дополнить обоснованные выше сущностные характеристики самой категории «управление».

Так, в частности, в исследованиях А. А. Раздорожного четко прослеживается системный подход к восприятию процесса управления предприятием с признанием решающей роли персонала [300], что свойственно и мысли О. С. Иванилова [155], Я. Берсуцкого, Н. Н. Лепы, А. Я. Берсуцкого [289], Р. Х. Шакурова при обосновании ими категории «управление» (табл. 1.5). В исследованиях С. Я. Елецких [133], Н. А. Кизим, В. А. Забродского, В. А. Зинченко [264], В. Е. Коломойцева [178] также четко прослеживается системный подход к процессу управления предприятием с выделением функций субъекта управления и этапизации («цикла») для достижения целей, что свойственно и точкам зрения В. Н. Гончарова, Г. И. Дибниса, О. В. Оникенко [352], Е. В. Либкинда, Н. Е. Рябиковой, В. А. Чепурина [325], Е. В. Сардак [321], при обосновании ими категории «управление». Преимуществом исследований С. Пуртова и С. В. Смирновой [295], характеризующих процесс «управление предприятием» (приложение В) и категорию «управление», является определение в качестве главной цели «экономическое и социальное развитие», которое является стратегической целью в самой модели «управление предприятием через управление персоналом».

Итак, проведенный контент-анализ по определению понятий и характеристик «управление» и «управление предприятием» предоставляет возможность конкретизировать сущность этой модели необходимостью связать сам процесс управления предприятием с главной его целью – интенсивным экономическим и социальным развитием. С учетом того, что сам процесс управления предприятием связывается с управлением системами, вполне логично раскрытие содержания процессов «управление персоналом» и «управление потенциалом» на предприятии.

По своей сути сам процесс управления персоналом может рассматриваться с нескольких точек зрения: как деятельность организации, направленная на эффективное использование персонала для достижения целей предприятия и каждого работника лично, что отмечает М. Д. Виноградский; как целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления и работников структурных подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологии, на что указывает М. И. Басаков; как управленческие действия руководителей и работников кадровых служб организации, которые нацелены на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивации и стимулирования к выполнению задач, которые стоят перед организацией [299, с. 8-9].

Очевидно, что системе управления персоналом свойственны идентичные признаки процесса управления предприятием – это деятельность субъекта управления относительно объекта (в данном случае – персонала), этому процессу свойственна также системность (в данном случае процесс предусматривает создание системы управления персоналом, которая создается для достижения стратегических целей, одинаковых с целями предприятия, и которая является подсистемой самой системы «предприятие»), этот процесс основывается на развитии персонала, что, как де-факто, обеспечивает интенсивное и непрерывное развитие самого предприятия.

Основные черты персонала как движущей силы развития предприятия, раскрываются, прежде всего, в его способности формировать и реализовать потенциал предприятия – первой (тактической) цели, без достижения которой невозможно достичь ни оперативной (получить прибыль), ни стратегической (обеспечить интенсивное развитие) цели. Поэтому актуализируется научная задача осознания немаловажного процесса в системе управления предприятием – «управление потенциалом».

Прежде всего, обращает на себя внимание научный подход, согласно которому «...управление потенциалом предприятия выступает как общеэкономический фактор рационального потребления ресурсов и эффективного функционирования производственной системы» [258, с. 34] (предприятия – авт.). Поэтому становится понятным, что сама система управления потенциалом предприятия является основой развития системы «предприятие» в целом на основе повышения ее эффективности – рационализации использования ресурсов, – роста производительности. При таких условиях процесс управления потенциалом сводится к повышению эффективности работы предприятия, рациональному использованию ресурсов, т.е. к росту производительности. Именно эти критерии обеспечивают эффект синергии при оценке как системы управления потенциалом, так и системы управления персоналом и предприятием в целом. В то же время именно эти критерии являются основой для оценки действий персонала, формирования мотивов и стимулов по повышению эффективности его деятельности, т.е. отражают «конечный результат» его труда и, соответственно – деятельности всего предприятия как обеспечивающие его интенсивное развитие.

Исследование сущности таких категорий и понятий, как «управление», «управление предприятием», «управление персоналом» и «управление потенциалом» определило необходимость применения системного подхода, в котором формируются взаимосвязи между различными объектами и субъектами как во внутренней, так и во внешней среде, при этом главным субъектом управления всеми процессами (предприятием в целом, персоналом и потенциалом) являются руководители предприятий, руководители структурных подразделений и

работники кадровых служб; к функциям последних относится формирование системы управления персоналом, решение всех вопросов по его развитию и мотивации для решения задач обеспечения интенсивного развития предприятия.

Итак, необходимо формирование системы управления предприятием, которая будет соответствовать модели «управление предприятием через управление персоналом», что требует раскрытия сущности таких категорий, как «система управления», «система управления предприятием» и «система управления персоналом».

Раскрытие сущности самого понятия «система» и, в частности – «система управления» по содержанию подраздела 1.1. диссертации, позволило определить, что любой системе присуща взаимосвязь нескольких элементов (подсистем), которые влияют друг на друга (субъект на объект), систему в целом и, в частности – некоторые из ее подсистем, взаимодействует с внешней средой. Исходя из такого представления о «системе» как категории, на основе проведенного контент-анализа выделены мнения ученых, характеризующих систему управления с точки зрения ее соответствия свойствам системы в целом. Это позволило классифицировать существующие подходы ученых к восприятию самой категории «система управления» (СУ) следующим образом (рис. 1.4).

Из приведенной классификации можно сделать вывод, что только два из шести определенных научных подходов на основе проведенного контент-анализа можно считать соответствующими сущности самого понятия «система» при раскрытии сущности категории «система управления».

В наибольшей степени этой классификации отвечает научный подход, в котором система управления выступает в качестве взаимодействия между субъектом и объектом для достижения определенных целей вообще и, в частности – при взаимодействии с внешней средой. Такой подход к восприятию системы управления присущ В. Воронцовой [94], Н. Н. Ивлиевой [150], и В. И. Приймак, М. В. Луцик [288], которые представляют следующую характеристику этой категории: это организационная структура, во внутренней среде которой орган управления осуществляет процесс управления объектом управления для

достижения целей при взаимодействии с внешней средой [150]; это способ взаимодействия между субъектом и объектом управления, способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное в заданных условиях достижение целей организации [94]; это структурированная модель управления торговым предприятием в соответствии с внешними условиями ее функционирования на основании комплексного взаимодействия между управляющей и управляемой системами, направленной на достижение целей [288].

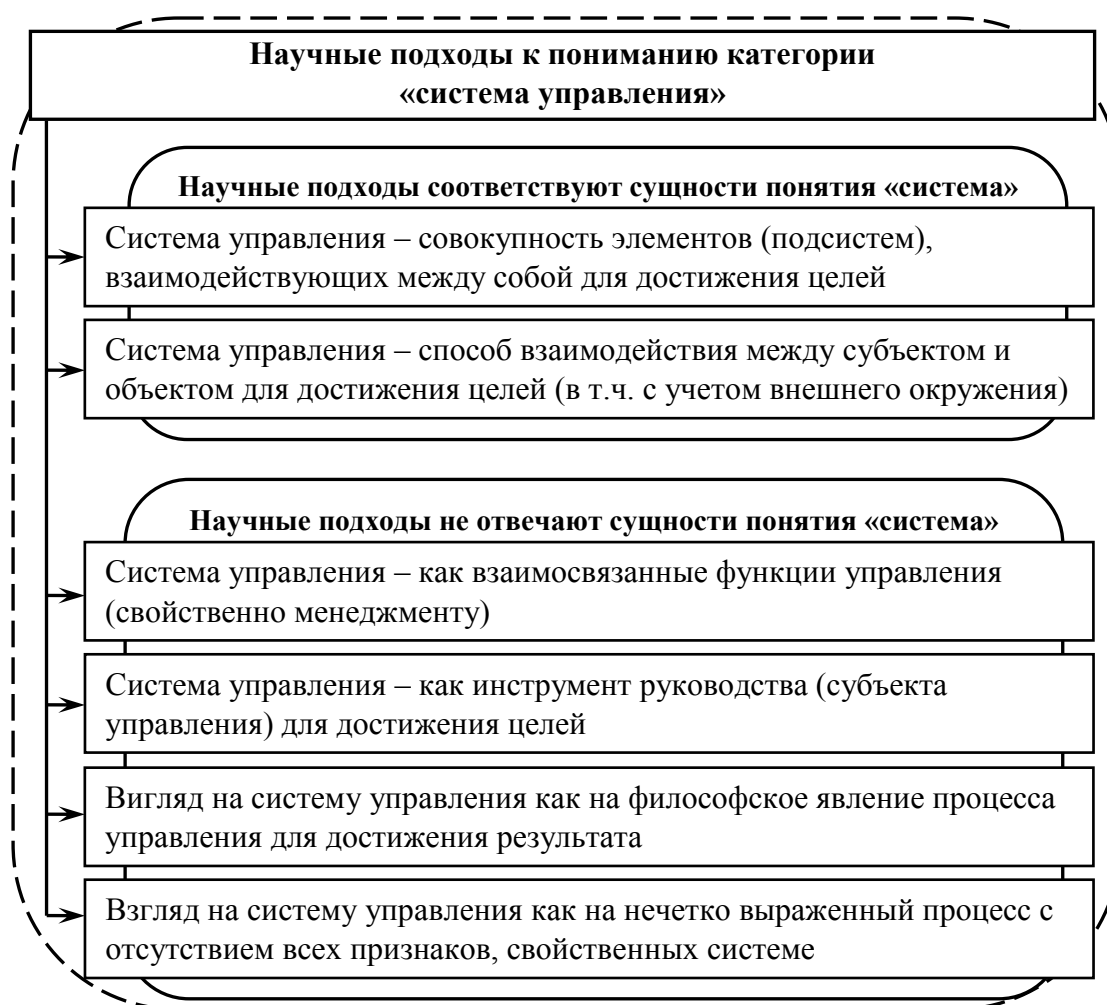


Рисунок 1.4 – Классификация научных подходов к пониманию дефиниции «Система управления»

Аналогичный подход для обоснования категории «система управления», но более упрощенный, в котором не учтено взаимодействие системы управления с внешней средой, применен в исследованиях В. Г. Алиева, который представляет следующую характеристику этой категории: «Это управляющая (субъект управления) и управляемая (объект управления) системы, а также система связей между ними» [9, с. 312].

Другим (верным) подходом к характеристике дефиниции «система управления» с точки зрения ее соответствия сути понятия «система» можно считать рассмотрение СУ в качестве совокупности элементов (подсистем), взаимодействующих между собой для достижения целей. Такой подход применяют, например, ученые-экономисты Московского финансово-промышленного университета (МФПУ) «Синергия» [150] и Г. О. Партин [266]. По их мнению, система управления представляет собой создание управляющей системы, способ ее внутренней организации, связи элементов субъекта управления между собой, что позволяет выполнить необходимые функции управления [150]; элементы системы, их связи, ее целостные свойства, если они так или иначе обеспечивают устойчивое существование системы [150]; множество взаимосвязанных элементов (звеньев), которые составляют единое целое и реализуют процесс управления для достижения поставленных целей; совокупность взаимосвязанных элементов, методов и механизмов, действующих в пределах функциональных обязанностей и образующих определенную целостность, с помощью которых обобщаются процессы снабжения, использования ресурсов, решаются четко поставленные цели, реализуются тактические и стратегические планы [266, с. 76] .

В то же время, большая часть научных подходов к характеристике дефиниции «система управления» вступает в противоречие с самим понятием «система», о чем свидетельствуют данные приложения В, табл. В3.

Анализируя приведенные примеры характеристик дефиниции «система управления» (приложение Б3), можно отметить, что они не только вступают в противоречие с понятием «система», но и не соответствуют сущности самого

процесса управления. Определение этой научной проблемы позволяет утверждать, что при обосновании дефиниции «система управления» возникает противоречие с сущностью самого понятия «система». В то же время, среди приведенных выше характеристик категории «система управления», которые по своей сути соответствуют понятию «система», можно выделить точки зрения, позволяющие развить модель «управление предприятием через управление персоналом»: это структурированность и организованность процесса благодаря построению системы управления, вытекающая из обоснований Н. Н. Ивлиевой [150]; это многоуровневость управления процессом при взаимодействии с внешней средой, что вытекает из исследований В. Воронцовой и В. М. Приймак [94; 288]; это свойство процесса обеспечить устойчивость предприятия через функционирование систем, вытекающее из исследований ученых научной школы МФПУ «Синергия»; это целостность процесса, который ориентирован на достижение стратегической цели и который воспроизводится на каждой стадии – от поставок до сбыта, и рациональном использовании ресурсов (т.е. рост производительности – авт.), что вытекает из исследований Г. А. Партина [266].

Не менее важные результаты для раскрытия сущности управления предприятием, с учетом системного подхода, получены при раскрытии сущности дефиниции «система управления предприятием» (СУП).

Анализируя содержание научных трудов [150; 16; 300; 327; 405], можно сделать вывод, что в них предоставляются все характеристики этой дефиниции, соответствующие сущности понятия «система» (табл. 1.3).

При этом, обобщая приведенные примеры характеристик категории СУП, можно выделить отдельные черты, которые дают возможность развить модель «управление предприятием через управление персоналом»: это адаптивность процесса к условиям внешней среды [150]; это условная автономия процесса управления подсистемами СУП, исходя из их разнородности [16]; это целостность процесса управления подсистемами СУП, исходя из ориентации субъекта управления на достижение конечного результата [327]; это информативность процесса, предусматривающая своевременное и качественное обеспечение

субъекта управления необходимой информацией для взаимодействия с внешней средой и управления другими подсистемами во внутренней среде.

В то же время, преимущества имеют обоснования С. Янга и А. А. Раздорозного. Именно этими учеными раскрыта не только ведущая роль персонала в процессе, но и выделены взаимосвязи между работниками, определены их функции в процессе преобразования ресурсов (т.е. формирование потенциала), и ориентиры на получение дохода (т.е. достижение оперативной цели – прибыли). В свою очередь, А. А. Раздорозный конкретизирует профессиональный состав персонала управляющей подсистемы (объекта управления) с выделением функции планирования задач и функциональных обязанностей персонала управляемой подсистемы (субъекта управления). К ним отнесены главные – использование ресурсов – с целью выработки продукции, что отражает процесс мобилизации ресурсов для формирования и реализации потенциала и определяет персонал как движущую силу.

Таблица 1.3 – Характеристика дефиниции «система управления предприятием»

Автор, источник	Характеристика категории СУП
Ивлиева Н. Н. [150]	Это совокупность организационной структуры и процессов, которые предоставляют возможность более эффективной организации управления, адаптации к условиям изменяющейся среды
Янг С. [405]	Это подсистема предприятия, в которой составными частями являются группы людей, взаимодействующие между собой и, при этом, функции системы управления являются восприятием «входов» предприятия (отдельных проблем) и «выходов» (выполнение комплекса действий, процессов, итогом которых будет конкретное решение), и при этом должны быть учтены доходы, полученные в результате оптимизации взаимосвязи всех «входов» и «выходов» от деятельности всего предприятия
Андриенко В. Н. [16]	Это или самостоятельная система, или такая, которая может входить в систему более высокого уровня; при этом состав элементов каждой из подсистем СУП являются разнородными и зависят от конкретного содержания системы организации
Скопин О. В., Назарова Н. Л. [327]	Это система, состоящая из элементов, объединенных в единое целое одинаковой целью функционирования, в которой выделяется субъект и объект управления, основные элементы, образующие целостность системы
Раздорозный А.А. [300]	Включает минимум две подсистемы – управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления), которые находятся в постоянном взаимодействии для достижения целей, определенных предприятием; управляющая подсистема включает топ-менеджеров и функциональных специалистов, разрабатывающих плановые задания, для достижения целей выполняет функции управления; управляемая – использует ресурсы и производит продукцию

Таким образом, проведенный контент-анализ позволил определить дополнительные черты для развития этой модели и при этом выделить научную проблему: в большинстве из приведенных характеристик не указывается ведущая роль персонала. В то же время, именно на основе характеристик ученых подчеркивающих роль персонала, выделяются отдельные черты, которые дают возможность развить модель «управление предприятием через управление персоналом»: это распределение полномочий и определение функциональных обязанностей между работниками управляющей и управляемой подсистем в процессе с целью решения проблем, поставленных задач и получения дохода; это планомерность организации процесса на основе выполнения функций управления, нацеленных на эффективное использование ресурсов (повышение производительности) и достижения тактических и оперативных целей.

Проведенные исследования характеристики СУП определили научную проблему – игнорирование большинством ученых важности выделения роли персонала в процессе построения общей системы и ее подсистем (элементов).

Эта проблема требует более подробного рассмотрения такой дефиниции как «система управления персоналом». В отдельных исследованиях современных ученых-экономистов, объектом исследования которых выступает процесс управления персоналом, при определении цели функционирования, субъектов, факторов влияния, методов анализа, построения, даже обоснования и разработки функционально-целевой модели управления персоналом имеется существенный парадокс – не дается само определение дефиниции «система управления персоналом». Об этом свидетельствует подробный анализ научных работ [199, с. 15-33; 352, с. 18-31].

В исследованиях А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина при обосновании порядка организационного проектирования системы управления персоналом, [348, с. 79-150], также не содержится четкого определения этой категории. В работе отмечено: «Система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией» [там же, с.79].

При рассмотрении системы управления персоналом в научной литературе представляется следующее определение этой дефиниции: «Система управления

персоналом – систематизированное и сознательное объединение людей, действующих в определенных целях, включает в себя, как всякая система управления, субъект управления (совокупность элементов системы – аппарат управления, организующий и координирующий труд исполнителей) и объект управления (совокупность элементов системы – исполнителей), обеспечивающих достижение поставленных целей в согласовании с нормами и правилами, установленными субъектом управления и действующим законодательством» [256, с. 5].

Считаем, что такое определение системы управления персоналом, как и позиция А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина, по своей сути в части соответствия модели «управление предприятием через управление персоналом» совпадают с рассмотренными характеристиками самой категории «СУП», предоставленных С. Янгом и А. А. Раздорожным. Такое совпадение еще раз доказывает верность этой модели относительно сущности управления предприятием.

Проведенные научные исследования по раскрытию сущности таких дефиниций как «система», «система управления», «система управления предприятием» и «система управления персоналом» позволяют констатировать, что сам процесс управления предприятием, являющийся системой, происходит при условии сбалансирования двух процессов – управления предприятием в целом и управления персоналом – в чем и заключается сущность модели «управление предприятием через управление персоналом». При этом требуется конкретизация субъектов и объектов обеих подсистем, а также определение факторов, влияющих на них и, соответственно – на формирование и функционирование подсистем.

Взаимосвязь между факторами, влияющими на процесс управления и подсистемные элементы (будь-то система управления предприятием в целом, или управление персоналом) вытекает из следующего:

во-первых, исходя из сущности развития предприятия, обоснованной по подразделу 1.1 диссертации, одной из закономерностей этого процесса является управляемость системой «предприятие» под влиянием внешних факторов, к которым субъект управления адаптируется путем мобилизации внутренних факторов. Таким образом, устанавливается взаимосвязь между подсистемами

предприятия и факторами, влияющими на него и обеспечивающими его развитие в процессе управления.

Исходя из этого, условно факторы СУП можно разделить на факторы влияния (внешние) на развитие, и факторы, обеспечивающие его развитие (внутренние). При этом обе группы факторов должны быть учтены при построении СУП и ее подсистем.

Теоретически, и как показывает эволюция развития любой экономической системы, рассматриваемая классиками экономической теории с их традиционным делением на «землю», «труд» и «капитал», «...совокупность факторов экономического развития составляет его фундамент и целый ряд средств и форм, созданных человечеством в процессе своей эволюции. Благодаря их оптимальному взаимодействию, страны и целые регионы добиваются впечатляющих результатов в экономическом развитии, и наоборот – разрозненность факторов развития вызывает серьезные экономические осложнения и кризисные процессы...» [403].

Фундаментальным подходом к построению и системам управления можно считать научный подход, который заключается в установлении взаимосвязи между факторами влияния и развития с взаимосвязанными подсистемами, что позволяет субъекту управления построить дееспособную СУП и обеспечить интенсивное развитие предприятия. Такая взаимосвязь теоретически обоснована М. Ю. Ивановым, Б. Джованивачем и Дж. У. Аудречем следующим образом: «...факторы влияния на развитие предприятия должны быть выявлены для выделения способов формирования его стратегии и эволюции развития в условиях изменяющейся среды; только при условии наличия адекватных знаний о факторном устройстве руководству предприятия можно раскрыть сущность эволюции его развития...» [148]. Аналогичная точка зрения свойственна Б. Джованичу и Дж. У. Аудречу, которые добавляют, что влияние этих факторов определяют «рыночные интересы» руководства, поскольку при их постоянной смене повышается неопределенность развития и, учитывая же эти факторы при построении СУП, предприятия «растут», а не учитывая – «приходят в упадок» [407; 418].

По мнению М. В. Фоминой и В. А. Приходько, отличием современного этапа развития является возникновение большого количества противоречий под влиянием этих факторов между системами на любом уровне экономики, что требует их учета с целью достижения равновесия (устойчивости) как главного условия развития [365, с. 435-436]. Обозначена точка зрения, что эти факторы выступают «ингредиентами» экономических и общественных систем, усиливают или ослабляют их экономическое развитие, влияют на материальные и духовные интересы, формируются и развиваются под влиянием соответствующих материальных и духовных потребностей, вызывают противоречия в экономических системах между производительными силами, технико-экономическими и организационно-экономическими отношениями [229]. Перечисленные точки зрения ученых доказывают необходимость более подробного исследования влияния факторов на развитие предприятий и внутренних факторов, на основе которых базируется СУП и ее подсистемы.

Во-вторых, исходя из приведенных выше обоснований и доказательств, деления факторов на те, которые влияют на развитие и СУП извне, и такие, что его обеспечивают (внутренние), становится понятным, что взаимодействуя с другими экономическими системами более высокого уровня (отраслевой), влияние внешнего окружения имеет как общие, так и отличительные группы факторов. Такие различия касаются сферы производства и сферы обращения (в частности – деятельности торговых предприятий). Исходя из этого, проведена группировка факторов по признаку взаимосвязи с развитием предприятия и влияния на СУП (рис. 1.5).

На основе определенных первоисточников приведена собственная классификация факторов (рис. 1.5), в которой факторы развития предприятий связаны с аналогичной группой факторов влияния и должны быть исследованы субъектом управления при формировании СУП. И если внешние факторы лишь учитываются субъектом управления с целью устранения их негативного влияния и использования положительного для развития предприятия, то факторы развития непосредственно формируются и улучшаются для такого развития.

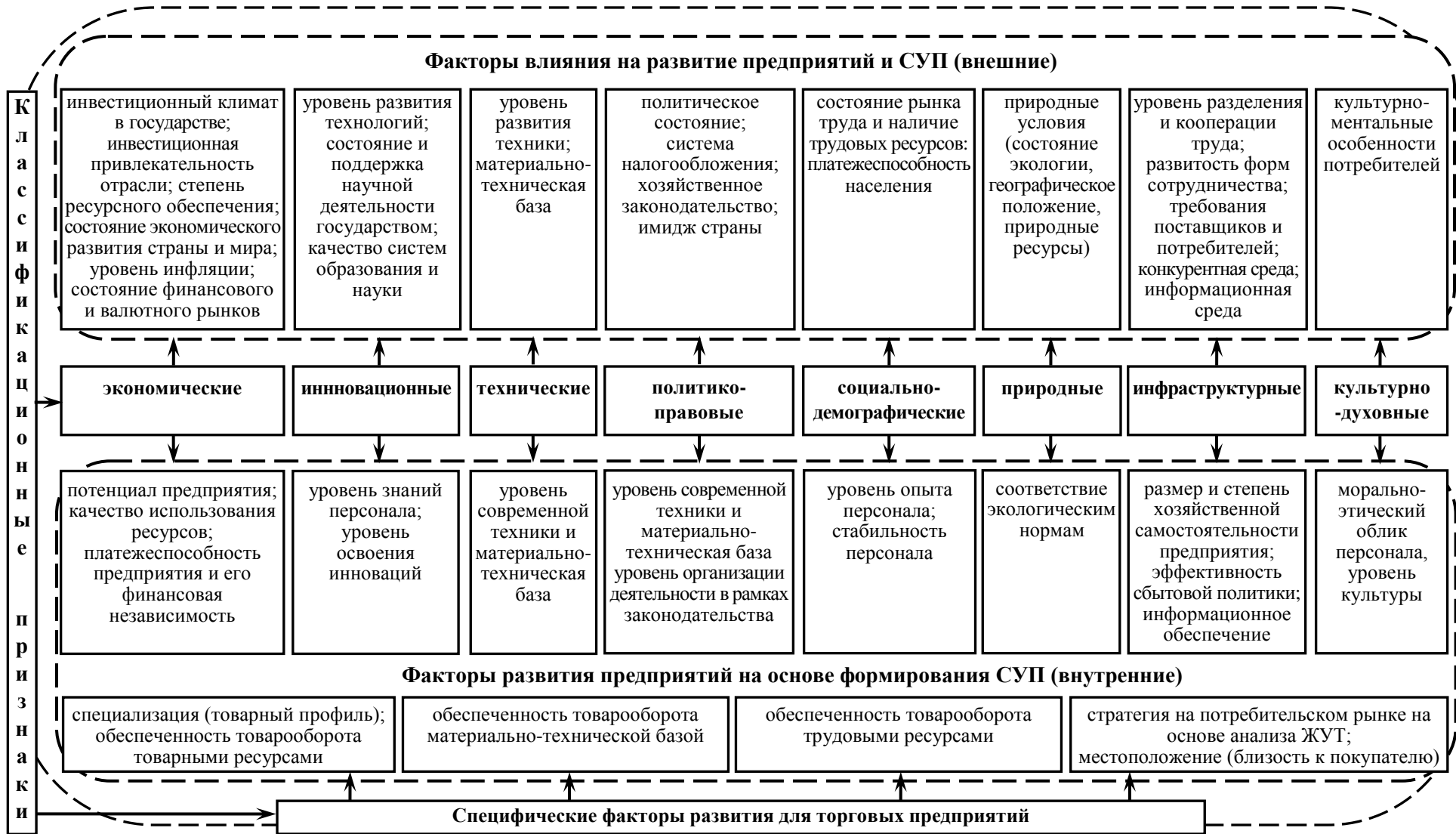


Рисунок 1.5 – Классификация факторов по признаку воздействия (внешние) и развития (внутренние) предприятий (составлено по данным источников [55, 131, 148, 150, 205, 210, 218, 407, 410, 418])

В-третьих, можно отметить, что определенные внутренние факторы следует считать объектами управления в СУП, поскольку субъект управления в состоянии и должен их формировать и улучшать для развития предприятия.

Именно для торговых предприятий, где выделены специфические факторы развития не по всем группам, характерным является общность с предприятиями других отраслей в определении объекта управления с остальными группами (инновационной, политико-правовой, естественной и культурно-духовной) – с одной стороны, и выделение дополнительных (специфических) факторов в подсистемах управления предприятия, к которым относятся «управление товарооборотом торгового предприятия» и «управление товарным обеспечением торгового предприятия» – с другой.

Исходя из этого, системная взаимосвязь между объектом, субъектами, подсистемами и факторами в СУП торгового предприятия представлена в приложении Г, рис. Г1. Действия субъекта управления по достижению тактической цели формирования и реализации потенциала сосредотачивается на двух взаимосвязанных объектах управления:

подсистемах собственно управления, в которых субъект управляет и регулирует соответствующие экономические, научно-технологические и другие функциональные процессы;

факторах, которые формируются и улучшаются в процессах управления соответствующими подсистемами.

В-четвертых, исходя из модели «управление предприятием через управление персоналом» сам процесс формирования СУП на основе вышеизложенного должен признать приоритетные подсистемы управления предприятием, являющиеся базовыми для его интенсивного развития. Такими подсистемами управления являются подсистемы управления персоналом, в которых факторами формирования и улучшения является социально-демографические (уровень опыта и стабильность персонала, обеспеченность товарооборота трудовыми ресурсами), и научно-технологическая подсистема, в которой факторами формирования и улучшения является уровень знаний

персонала, его умение овладевать инновациями. Именно эти подсистемы и соответствующие им факторы являются базовыми в СУП.

В-пятых, с учетом вышеуказанного, требуется более подробное исследование подсистемы управления персоналом с целью согласованности совместных с СУП объектов управления (управляемых подсистем) и факторов, которыми персонал руководит, и использует для развития предприятия.

На основе обобщения содержания научных трудов украинских [199; 352] и российских [348] ученых-экономистов выделены характеристики системообразующих элементов системы управления персоналом (приложение Г, рис. Г1). Исследование позволило прийти к следующим выводам:

управление предприятием опирается на сбалансированность действий субъекта управления в лице высшего руководства относительно создания в целом СУП и его подсистемы управления персоналом; где подсистема управления персоналом является первоочередной задачей субъекта управления, поскольку является базовой; к этому процессу привлекаются менеджеры и специалисты кадровых служб предприятия;

в отличие от управления предприятием в целом, при управлении персоналом управляемым объектом является только персонал, следовательно, этот объект управления является приоритетным по сравнению с другими подсистемами управления;

управление объектом (персоналом) осуществляется субъектом на системной основе, предусматривающей при построении системы управления персоналом выделение соответствующих подсистем, через которые обеспечивается взаимосвязь с факторами влияния (внешними) и факторами развития (внутренними);

среди факторов влияния, как и среди факторов развития, выделяются как общие (совместные), которые должны быть учтены при построении СУП и системы управления персоналом, так и специфические, которые способствуют развитию СУП и предприятия в целом через формирование системы управления персоналом; исходя из сущности модели «управление предприятием через

управление персоналом», без учета специфических факторов невозможно ни построить действенную СУП, ни обеспечить интенсивное развитие предприятия.

Разработан алгоритм системной этапизации (рис. 1.6) процесса управления предприятием на соответствие современной модели «управление предприятием через управление персоналом», согласно которой управленческие процессы «управление предприятием» и «управление персоналом» взаимозависимы, сбалансированы и предусматривают достижение общих целей: тактической, оперативной, стратегической.

При негативной оценке любой из подсистем СУП персонал является главной движущей силой ее совершенствования, для чего формируется соответствующий конкретной ситуации потенциал на основе внедрения персоналом инноваций. Инновационная активность персонала как объекта управления является решающим фактором в процессе реализации потенциала предприятия при условии получения положительной оценки по всем подсистемам СУП. Таким образом, базовой подсистемой, по которой персонал решает задачи по любому из полученных результатов оценки, является научно-технологическая, в которой субъект управления активизирует инновационную деятельность, способствует повышению уровня знаний персонала, для чего приоритет отдается таким факторам: внешним – системе подготовки и переподготовки кадров; внутренним – уровню знаний и технологий, эффективности использования ресурсов (производительности), состоянию и перспективам развития персонала, характера и содержания труда под влиянием обновления техники и технологий, стимулированию персонала к инновационной деятельности, кадровому потенциалу предприятия.

Таким образом, можно конкретизировать сущность управления предприятием следующим образом:

во-первых, на современном этапе для развития предприятий решающим фактором и движущей силой выступает персонал, имеющий определенный уровень инновационной активности для формирования и реализации потенциала предприятия;

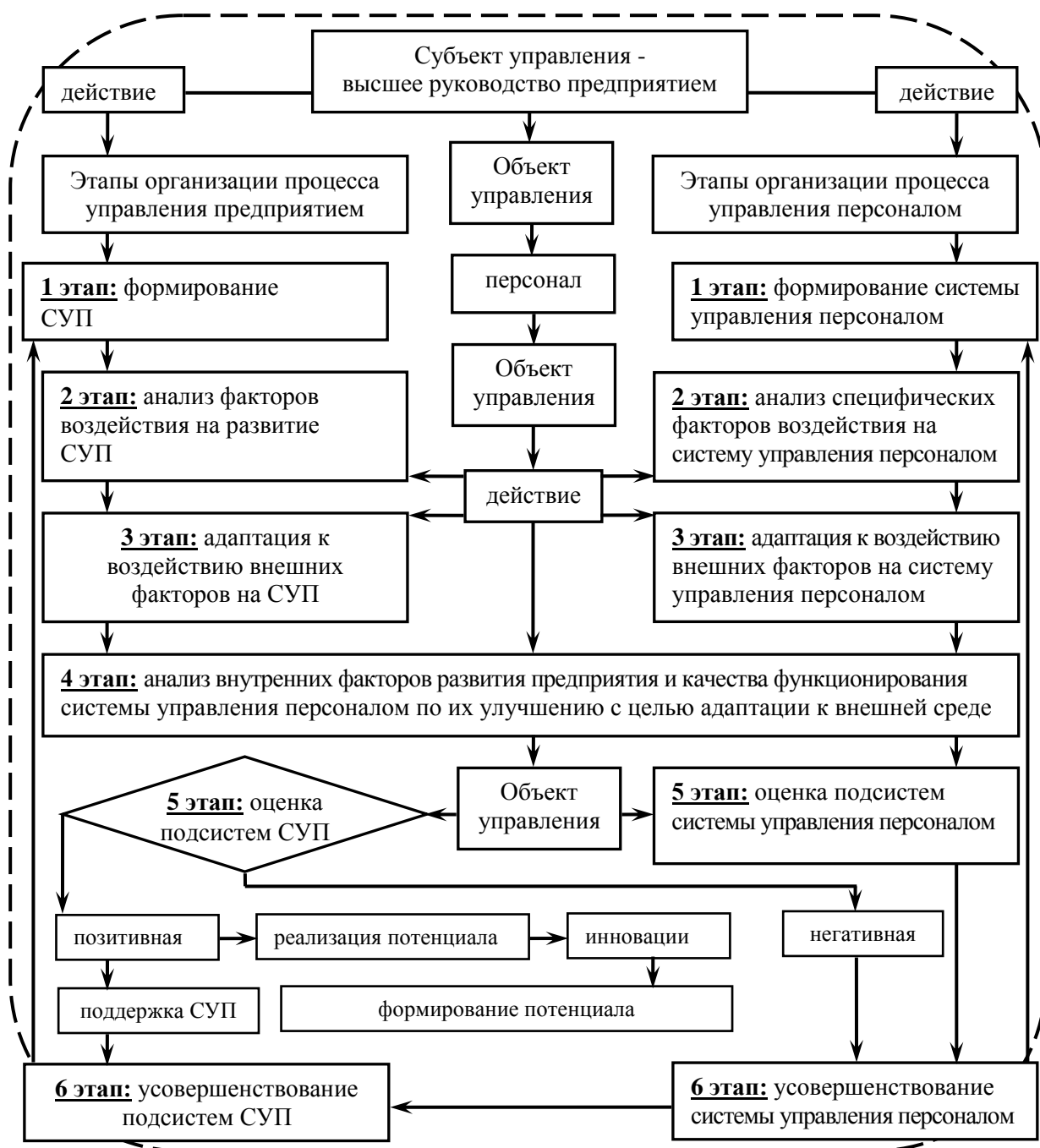


Рисунок 1.6 – Алгоритм системной этапизации процесса управления предприятием на соответствие модели «Управление предприятием через управление персоналом»

во-вторых, управление предприятием любой отрасли должно осуществляться в соответствии с моделью «управление предприятием через управление персоналом», согласно которой персонал признается движущей силой и источником мобилизации ресурсов для формирования и реализации потенциала (т. е. решает технические задачи предприятия), главным ресурсом и реализатором

идей для достижения оперативной цели – получение прибыли, главным фактором и инноватором жизненного цикла для обеспечения интенсивного развития предприятия – его стратегической цели;

в-третьих, для достижения целей любого уровня на предприятии формируется система управления (СУП), в которой субъект управления (высшее руководство предприятием) оказывает влияние на объект (персонал) и мотивирует его к совершенствованию подсистем СУП, улучшению факторов развития предприятия на основе реализации инновационных решений с целью формирования и реализации потенциала предприятия;

в-четвертых, базовыми подсистемами в СУП должны быть признаны подсистемы управления персоналом и научно-технологическая;

в-пятых, в процессе управления предприятием субъект управления осуществляет анализ факторов влияния, и с целью адаптации к их воздействию использует (формирует и улучшает) внутренние факторы развития, совершенствует подсистемы управления предприятием с учетом специфических факторов, влияющих на систему управления персоналом; для решения этой задачи субъект управления должен использовать в своей практической деятельности алгоритм системной этапизации процесса управления предприятием.

Раскрытая сущность управления предприятием позволяет определить общий научно-практический подход к организации этого процесса. В то же время, с научной точки зрения, любой процесс (в т.ч. управления предприятием) опирается на соблюдение ряда принципов, а с практической – на использование соответствующих методов. Это же касается и организации процесса управления персоналом. Субъект управления должен использовать принципы и методы, характерные для этих двух управленческих процессов и, при этом, эти принципы и методы должны обеспечивать интенсивное развитие предприятия и соответствовать их современному состоянию.

С целью установления соответствия принципов и методов этим условиям, проведено их обобщение и представлена характеристика (приложения Б6, Б8).

Анализ приведенных точек зрения [199, с. 25; 349; 407, с. 17] относительно сущности самого понятия «принцип», которым выделены их авторами, является не случайным, поскольку, между самым осмыслением «принципа» как категории и формированием его как практического научного понятия, имеются существенные противоречия:

во-первых: можно согласиться со всеми приведенными мнениями этих ученых относительно самого понятия «принцип», которое принимается за как «первооснову, основное положение, предпосылку любой теории или концепции» [182, с. 477]. При рассмотрении принципов управления предприятием методологически необоснованно можно признать характеристику и выделение принципа «саморегулирования», поскольку – с одной стороны, предприятие является управляемой системой, а с другой – саморегулирование как процесс не может быть действительным, если система управляема; характеристику и выделение принципа «здорового смысла», поскольку, во-первых – это не корректно и не отражает общего свойства понятия «принцип», а во-вторых – «здоровость смысла» уже заложена в положениях и правилах, отражающих принцип «научного управления»; восприятия принципа «системность» по названию, которое не соответствует по своей сути системному подходу к управлению; восприятия принципа «оперативность», который по характеристике отражает основное положение принципа «пластичности», охарактеризованного именно учеными [199; 349; 352; 409];

во-вторых, исходя из того, что любой принцип должен определять какое-либо одно конкретное положение нецелесообразно предоставлять различную характеристику по сути одному и тому же положению. В принципах «эффективность управления» и «экономичность управленческой деятельности» отражаются одинаковые характеристики по эффективности использования ресурсов, затрат и результатов. Эти два принципа по названию целесообразно совместить в один. Принципы «системности», «целевой совместимости» и «плановности» – по своей сути, определяют правила и положения в отношении одного процесса – получение желаемого результата;

в-третьих, исходя из модели «управление предприятием через управление персоналом» как основного концептуального положения самой сущности управления предприятием, остальные характеризуемые принципы управления нуждаются в конкретизации и уточнении по названию и (или) по их характеристике.

Существуют аналогичные научные проблемы и при выделении по названию и характеристике принципов управления персоналом (приложение Г, табл. Г2).

Во-первых, не содержит в себе признаков самого понятия «принцип» как основного положения, или первоосновы процесса управления персоналом, выделение и характеристика такого принципа как «прогрессивность».

Во-вторых, в характеристиках принципов «согласованности» и «прозрачности» заложено в сущности одно основное положение и первооснова процесса управления персоналом, при этом по названию эти принципы не соответствуют характеристикам, которые должны быть конкретизированы.

В-третьих, характеристика принципов «основного звена» и «устойчивости» не соответствует их названию.

В-четвертых, отдельные принципы с их характеристикой по своей сути не могут быть восприняты как основное положение и первооснова – «перспективности», «оперативности», «комфортности».

Таким образом, как и при рассмотрении проблем обоснования принципов управления предприятием, так и при раскрытии характеристик принципов управления персоналом и их определении существуют аналогичные проблемы.

С учетом выявленных проблем на основе обобщения научных исследований ученых-экономистов осуществлена классификация и предложена соответствующая характеристика этим принципам. При этом учтено, что первоосновой является взаимосвязь между ними, исключение возможности возникновения противоречий не только при определении принципов внутри процесса (управление предприятием и управление персоналом), но и исключения таких противоречий между этими двумя процессами.

В разработанной классификации (приложение Г, табл. Г2) проведено разделение принципов управления предприятием и персоналом на базовые и системные. Логика такого подхода заключается в следующем: базовые принципы (научности, экономичности и системности) охватывают все подсистемы, учитывают все факторы (как влияния, так и развития предприятия) и являются концептуальными положениями модели «управление предприятием через управление персоналом».

Системные принципы (ресурсного, правового, кадрового, инфраструктурного, культурного обеспечения и экологичности) являются основными положениями, ориентированными на совершенствование соответствующих подсистем управления предприятием, кроме экономической и научно-технологической, для управления которыми разработаны соответствующие базовые принципы.

Итак, главной идеей приведенной классификации принципов и их обоснования является не только предоставление характеристики основных концептуальных положений управления двумя процессами, т.е. получение ответа на вопрос «что делать в процессе управления системой?», но и получение ответа на вопрос «Как и кто будет это делать».

Сочетание теории управления предприятием с теорией управления персоналом на основе обоснования принципов, которые присущи и взаимоувязываются в приведенной классификации, соответствует модели «управление предприятием через управление персоналом» и исключает возникновение противоречий при формировании подсистемы управления персоналом в общей системе «предприятие».

Теоретическое обоснование принципов углубляет сущность управления предприятием на современном этапе в соответствии с моделью, принятой за основу. В то же время, практическая ценность любой классификации принципов, соответствующих любой модели, или концепции, заключается в возможности на их основе осуществлять организацию процесса (в нашем случае – управление предприятием и персоналом) на практике. Общеизвестно, что для этого используются соответствующие методы.

С теоретической точки зрения само понятие «метод» (от греч. methods – путь, способ исследования, обучения) представляет собой систему правил и приемов, подходов к изучению определенных закономерностей, или путь (средство) достижения определенных результатов в познании и практике [182, с. 348]. Именно второе определение этого понятия пригодно для обоснования методов управления предприятием и персоналом. То есть применение метода в этом смысле определяет путь и является средством управленческого процесса, нацеленного на достижение конкретных результатов – целей, которых стремится достичь субъект управления. Поэтому можно согласиться с таким определением понятия метод, как «способ практического осуществления чего-то» [199, с. 27] (в нашем случае – процесса управления); определением понятия «методы управления как средства осуществления управленческой деятельности, нацеленные на реализацию функций управления, вытекающие из соответствующих принципов» или «совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей» [349]; определением понятия «методы управления персоналом» как «способы воздействия на коллективы или отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе работы для достижения целей организации» [348, с. 76; 352, с. 18;].

Обращает на себя внимание мнение некоторых российских ученых-экономистов, которые в своих исследованиях определяют, что методы управления могут иметь признаки способа воздействия на функциональные подсистемы предприятия [327; 231], т.е. классифицироваться по системным подходам к управлению. Но главным выводом при обобщении научных исследований ученых является то, что методы, используемые для управления предприятием, идентичны тем методам, которые используются для управления персоналом как по видам, так и по их составу (приложение Г, табл. Г4).

Можно постулировать, что в тех случаях, где для процесса управления предприятием избираются аналогичные методы управлению персоналом, априори объектом воздействия выступает персонал предприятия (приложение Б8). Такое

совпадение вполне соответствует модели «управление предприятием через управление персоналом» и дополняет ее содержание последующей конкретизацией: «через использование методов воздействия на персонал, которые являются средством воздействия на развитие предприятия в целом».

В зависимости от ситуации, сложившейся на предприятии, и от того, какую цель в настоящее время желает достигнуть субъект управления, приоритет отдается тем или иным методам. Однако все группы методов должны использоваться, объединяться в единый арсенал средств для повышения уровня эффективности управления предприятием, использования принципов управления для решения тактических, оперативных и стратегических задач в целях обеспечения интенсивного развития предприятия.

При том, что отдельные ученые утверждают, что «в условиях рыночной экономики предпочтение отдается экономическим методам» [256, с. 27; 352, с. 18], такое утверждение можно признать условно. Приоритет в использовании той или иной группы методов обусловлен проблемами развития и задачами, которые ставит субъект управления на предприятии.

В то же время, если принять за основу модель «управление предприятием через управление персоналом» и обоснованную теорию непрерывного развития предприятия при интенсивном векторе развития, то можно отметить следующую специфику в отборе групп методов:

во-первых, непрерывное развитие предприятия за счет перехода на более высокую стадию жизненного цикла происходит при условии повышения инновационной активности персонала, т.е. при наличии таких качеств работников как высокая квалификация, креативность, творчество;

во-вторых, для развития этих качеств и, соответственно – повышения инновационной активности, исходя из психологии человека, наименее пригодны административные методы, т.е. принуждение;

в-третьих, определяя приоритет в выборе методов экономической и социально-психологической групп, становится очевидным, что вне материальной заинтересованности (применение метода экономической группы) и таких

социально-психологических методов, как моральное стимулирование, развитие и стимулирование инициативы, формирование творческих групп и создание благоприятного психологического климата в коллективе, невозможно заинтересовать персонал к внедрению инноваций, и, следовательно – повысить его инновационную активность для формирования и реализации потенциала предприятия как основы интенсивного развития. Поэтому именно эти методы должны стать приоритетными наряду с другими.

Таким образом, отбор методов управления предприятием и персоналом является необходимой мерой, осуществляемой субъектом управления на основе соблюдения обоснованных принципов для развития и совершенствования СУП и ее подсистем, при решении алгоритма системной этапизации процесса управления.

Раскрытые сущности принципов и методов управления предприятием на основе обоснования модели «управление предприятием через управление персоналом» позволили решить ряд научных проблем, среди которых основными являются противоречия, не позволяющие обеспечить интенсивное развитие предприятия. Следовательно, изменяя модель управления предприятием с ориентацией на его интенсивное развитие, что может быть обеспечено только при условии непрерывного развития и признания персонала в качестве главной движущей силы с высоким уровнем инновационной активности, меняются не только принципы управления, но и основные концептуальные положения процесса управления. Необходимы изменения и в основных положениях управления развитием предприятия, а, следовательно, актуализируется научная проблема обоснования концепта управления развитием предприятия.

1.3. Концепция развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала

Изменяя модель управления предприятием, меняются и концептуальные основы этого процесса. Проблематика изменения концептуальных основ как к

управлению, так и к развитию предприятий, с намерениями их формирования в соответствии требованиям современного периода, с учетом динамичности внешней среды и, соответственно – изменения макро- и микрофакторов, влияющих на деятельность предприятий, привлекает внимание многих ученых-экономистов.

Учеными разрабатываются концептуальные основы относительно различных процессов, протекающих на предприятиях: от концепций предприятия в целом – к концепциям развития, управления, управления предприятием, управления развитием и т.п. Мотивом ученых к проведению такой научной деятельности являются намерения улучшить состояние развития предприятий и управления ими, для чего и применяются понятия «концепт», или «концепция» как подтверждение значимости и фундаментального значения полученных результатов исследований.

С целью обобщения результатов этих исследований и их использования для обоснования концептуальных основ управления развитием, соответствующих модели «управление предприятием через управление персоналом», считаем целесообразным выяснить саму сущность понятия «концепция».

Общеизвестно, что по своему происхождению термин «концепция» от латинского «conceptio» означает «понимание, систему взглядов» [362; 402], от немецкого «konzeption» – «система взглядов, способ восприятия явлений и процессов» [49], от французского «conception» – «система, совокупность, сумма взглядов» [97].

Отсюда становится понятным совпадение трактовки этого термина в различных науках, где, во-первых, за основу принимается латинский перевод и на этой основе предоставляется фактически одинаковое видение сущности концепции как системы взглядов, понятий, соображений каких-либо явлений [46; 98; 109; 252; 294; 362; 402]. Очевидно, что преимуществом такого понимания концепции является системность взглядов на любые явления, а недостатком – желание их освещать вне намерений преодоления проблем, достижения результатов, определения путей преодоления негативных явлений. То есть,

концепция в этом смысле представляет собой чисто теоретическую категорию, на основе которой возможно вести дебаты и освещать какие-либо мысли и идеи (замыслы), но нельзя найти им практического применения.

Наряду с этим существуют и такие определения термина «концепция», которые не учитывают необходимости системного подхода к освещению явлений и реализации идей, и даже не несут какой-либо научно-взвешенной нагрузки при обосновании этого термина. К таким неполным толкованиям можно отнести:

в первом случае – рассмотрение концепции в качестве «способа восприятия, трактовки, оценки любых явлений, основной точки зрения, ведущей идеи для их освещения, ведущего замысла, теоретического обоснования», предоставленного в словаре исторических терминов [329], в качестве «ведущего замысла, определенного способа восприятия, трактовки какого-либо явления» [282];

во втором случае – такие толкования этого термина, как «...conceptio» – схватывание (от лат.), что является термином философского дискурса, представляющего собой акт схватывания, восприятия и достижения замыслов в процессе языковой дискуссии...», представленного в новой философской энциклопедии под редакцией В. С. Степина [246]; «схватывание, замысел, размышление, способ восприятия» [41]; «замысел, теоретическое восстановление, то или иное восприятие чего-то [48].

Очевидно, что при наличии таких фундаментальных проблем в восприятии базовой категории для обоснования любой концепции может возникнуть проблема ее практической ценности и здравого смысла. Поэтому более подробного исследования требуют другие (более положительные) подходы к раскрытию сущности и энциклопедического значения термина «концепция». К таким подходам относятся:

во-первых, те, в которых подчеркивается практическая нацеленность концепции наряду с тем, что она является системным процессом восприятия явлений: «Концепция является восприятием, системой трактовки каких-либо явлений, основной точкой зрения, руководящей идеей для их освещения, ведущим замыслом, конструктивным принципом различных видов деятельности»

[41; 43; 45; 333]. Исходя из этого, концепцию можно признать имеющей практическую ценность, и которая должна быть разработана для осуществления любой деятельности позволяющей реализовать замыслы (идеи) не только в познавательной, но и в «практической деятельности человека» [43; 333], «научной, технической, политической и др.» [362];

во-вторых, содержащие в себе конкретизацию практической нацеленности концепции на достижение результата и (или) цели. Именно эти определения термина «концепция» являются наиболее подходящими для их учета при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия. Обобщение этих определений приведены в приложении Д, табл. Д1.

Исходя из проведенного контент-анализа по определению сущности термина «концепция», представленной в энциклопедиях и словарях, и с учетом выделенных положительных точек зрения (в частности, содержащиеся в приложении Д, табл. Д1), можно сделать выводы о конструкции этого термина:

во-первых, любая концепция должна представлять собой систематизированную, логично выстроенную конструкцию взглядов и планов, среди которых выделяется главная идея, обоснование и доказательство которой предусматривает достижение конкретных целей;

во-вторых, в любой концепции должны содержаться намерения, обоснованные планы и идеи по решению конкретных проблем в объекте, относительно которого разрабатывается концепция, и быть определенным результатом, являющийся следствием этих намерений и замыслов;

в-третьих, в концепции должна присутствовать логическая взаимосвязь между подсистемными элементами главной идеи (связанность и логическое следствие одного замысла из другого (точки зрения, идеи), их единство вокруг реализации главной идеи);

в-четвертых, любая концепция должна определять деятельность для достижения цели (стратегической), осуществляемой посредством соблюдения соответствующих главному замыслу принципов, с использованием

соответствующих ей методов и способов (инструментов), а также путей действий, которые имеют плановый характер.

Обоснование конструкции термина «концепция» позволяет уточнить его сущность следующим образом: «концепция является системой взаимосвязанных логично отстроенных, вытекающих друг из друга взглядов (замыслов, идей) относительно любого явления или процесса (объекта исследования), нацеленных на решение проблем и задач по достижению целей (результата от ее использования) путем соблюдения принципов, применения соответствующих инструментов (способов, методов, планов), имеющих научное и практическое значение». Очевидно, что любая концепция, имеющая практическое значение, должна быть структурированной (иметь свое содержание).

На основе представленного авторского термина «концепция», проведено обобщение результатов исследований ученых, которыми обосновываются и описываются различные концепции (приложение Д, рис. Д1).

В подходах ученых-экономистов (приложение В3) содержатся ценные замыслы, которые могут быть учтены при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия, а именно:

необходимость рассмотрения структуры предприятия и отдельных его частей, которыми можно управлять; четкое разделение труда между работниками и необходимость повышать их квалификацию; построение иерархии управления, планируемость ротации кадров [210], что вытекает из концепции М. Вебера и вполне соответствует положениям обоснованной в предыдущей главе модели управления предприятием»;

взаимосвязь и взаимозависимость подсистем в системе «предприятие» (организации), влияющих на его развитие с учетом, воздействия на них факторов внешней среды, что вытекает из концепции Т. Парсона, Ф. Селзника и Ч. Перроу и гармонирует с рассмотрением предприятия в качестве открытой системы, взаимодействующей с внешней средой, которая влияет на его развитие;

рассмотрение предприятия в качестве системы, в которой четко распределяется ответственность за результат труда и власть, что вытекает из

концепции Р. Аркоффа и Ф. Эмери и может быть использовано при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия, как и замысел в концепции Я. Щепанского, согласно которому необходимо определить средства, использование которых позволяет объединению людей (организации) совместными усилиями достичь целей, решить задачу и получить желаемый результат, для чего устанавливается соответствующий социальный порядок;

предвидение распределения функций, налаживания взаимосвязей и координации действий между работниками благодаря построению иерархической структуры и социальному управлению организацией, что вытекает из концепции А. И. Пригожина и также соответствует обоснованной модели «управление предприятием через управление персоналом».

Несмотря на то, что основным замыслом ученых – авторов концепций, является объяснение феномена и сущности организации (предприятия – авт.), отдельные их положения могут быть учтены при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия.

Однако при этом, как было доказано выше, словосочетание «концепция предприятия» не несет в себе обоснованной смысловой нагрузки, что подтверждено и последующими подходами, в которых мотивом использования термина «концепция» стало раскрытие форм функционирования предприятия. По этому подходу выделены концепции: неоклассическая, интеграционная, институциональная, эволюционная, предпринимательская и агентской модели (приложение Д, рис. Д1) [173; 244].

Следует отметить, что назначение этих концепций заключается в рассмотрении условий функционирования предприятия – по их возникновению, деятельности и ликвидации [244], где в каждой из них объект исследования (предприятие) рассматривается под определенным углом зрения, с изучением его отдельных форм. В то же время, каждая из этих концепций содержит положения, которые могут быть использованы при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия (приложение Д, табл. Д2).

Очевидно, что определенные положения перечисленных концепций, раскрывающих формы функционирования предприятия, могут быть учтены при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия, поскольку не противоречат, а в отдельных случаях и дополняют модель «управление предприятием через управление персоналом». В частности:

в интеграционной, предпринимательской концепциях, а также концепции агентской модели содержатся замыслы и идеи о необходимости мотивирования и стимулирования главной движущей силы развития предприятия – персонала, для проявления каждым работником предпринимательских способностей;

в неоклассической и интеграционной концепциях наиболее ценны задумки по рационализации ресурсов как основы формирования и реализации потенциала, без которого, как это доказано в модели, невозможно достичь ни тактических, ни оперативных (прибыль), ни стратегических целей – интенсивное развитие предприятия;

в эволюционной концепции наиболее ценным является рассмотрение предприятия в качестве подсистемы системы «экономика – общество» с учетом влияния на него внешних факторов и необходимости формирования внутренних, что является средством интенсивного развития с учетом этапов развития экономики и общества, и одной из предпосылок обоснования теории непрерывного развития на основе жизненного цикла.

Как видим, эти положения не противоречат модели «управление предприятием через управление персоналом», а потому могут быть учтены при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия, как и отдельные положения четырех следующих концепций, в которых политики – совершенствование производства, совершенствование товара, совершенствование сбыта и концепции деятельности.

По мнению некоторых исследователей [99], развитие этих концепций отражает этапы развития экономики и общества, а их обоснование соответствует эволюции по принципу «от простого к сложному». Следовательно, эти исследователи склоняются к тому, что самой современной среди четырех

определенных, является последняя концепция («деятельности»). Такие рассуждения не совсем взвешены, поскольку в каждой из перечисленных концепций, раскрывающих сущность возможных вариантов деятельности предприятия и его политики, содержатся планы и идеи, которые могут быть использованы для обоснования концептуальных основ управления развитием предприятия.

В частности, в концепции совершенствования производства, которая получила распространение в 20-40-х гг. XX в., наиболее ценным замыслом, который должен учитываться в управлении развитием предприятия, является необходимость повышения совокупной производительности за счет снижения необоснованных расходов и достижения технологического (инновационного – авт.) развития; в концепции совершенствования товара – необходимость повышения его качества; в концепции совершенствования сбыта – необходимость совершенствования сбытовой политики за счет применения маркетинговых подходов, что позволяет расширить рынок продажи товаров (эта концепция наиболее актуальна для торговых предприятий); в концепции деятельности – необходимость повышения эффективности хозяйственной деятельности на основе совершенствования техники и технологий (внедрение инноваций) [99]. Использование этих положений в комплексе, с дополнением основной предпосылки – возможности воплощения перечисленных мероприятий только при условии развития персонала, способного их реализовать является обоснованием концептуальных основ управления развитием предприятия.

В каждой из рассмотренных концепций, которые отождествляются с «концепциями предприятия», при том, что применение этого термина можно признать условным относительно объекта исследования (предприятие), существуют полезные замыслы и идеи для обоснования концептуальных основ управления развитием предприятия. Эти замыслы и идеи не противоречат, а в отдельных случаях и дополняют модель «управление предприятием через управление персоналом».

В то же время следует обратить внимание на научную проблему, являющуюся следствием недооценки отдельными учеными и исследователями

сущности условного словосочетание «концепция предприятия». При его ошибочном употреблении для ознакомления общественности с результатами проведенных научных исследований сами результаты не имеют концептуальных подходов и не отвечают самой сущности концепции, раскрытой выше. Примерами проявления такой научной проблемы среди современных ученых и исследователей являются: рассмотрение концепции только в виде «миссии и линии деятельности» предприятия («фирмы»), в «виде линии поведения», которая объединяет множество ролей предприятия; формирование мнения о концепции экономической безопасности предприятия на основе ее рассмотрения в качестве «плана внедрения в жизнь» замысла по обеспечению экономической безопасности предприятия [345]; попытки обоснования концепции эффективности деятельности предприятия только с учетом внутренней среды («микроуровня»), и только на основе определения вариантов маркетинговых стратегий [202]; представление о «предпринимательской концепции» в виде мер по «сокращению чрезмерного количества персонала» с целью сокращения расходов и, на этих основах, «обеспечение инвестиционной привлекательности» предприятия [383].

Еще более сложной научной проблемой являются попытки исследователей использовать словосочетание «концепция торгового предприятия» (магазина, торгового центра, торговой деятельности предприятия, торгового маркетинга и т.п.) с целью предоставления фундаментальной значимости результатов своим научным исследованием. По содержанию труда [353] под категорией «современной концепции предприятия» воспринимается выбор одного из возможных вариантов маркетинговой стратегии; по содержанию труда [165] исследователи предоставляют четыре варианта торговых концепций («ценовая», «театральная», «экономии времени» и «информационно-ознакомительная»), каждая из которых лишена каких-либо положений самой сущности концепции по ее определению, что рассмотрено выше; по содержанию работы [31], при попытке обосновать новую «маркетинговую концепцию торговой деятельности предприятий потребительской кооперации», в работе не представлены основы формирования любой концепции, не содержится анализ самих концепций, а

только обосновывается модифицированный вариант маркетинговой концепции на основе общеизвестных, сущность которых раскрыта выше.

Приведенные примеры свидетельствуют о фактическом отсутствии в исследованиях представления о сущности самого термина «концепция» с научной точки зрения. При этом обращает на себя внимание тот факт, что в исследованиях, ориентированных на «концептуализацию торговых предприятий», преобладает мотив придания одному из вариантов маркетинговой концепции особого статуса при фактическом отсутствии самой маркетинговой концепции в ее классическом понимании.

Следует отметить, что и в отдельных исследованиях, мотивом проведения которых является раскрытие сущности концепций развития предприятий, возникают не менее острые научные проблемы. В основном они характеризуются заменой термина «концепция развития» маркетинговыми концепциями и концепциями, в которых раскрываются формы функционирования предприятия. Примером проявления такой проблемы являются результаты исследований, где вместо концепции развития предприятия описываются трехмаркетинговые концепции (товара, собственно маркетинговая и социально-этического маркетинга), к которым добавляются описание концепции «интенсификации коммерческих усилий» (или «концепция продаж») и концепции совершенствования производства, относящаяся к виду концепций, в которых раскрывается сущность возможных вариантов деятельности предприятия и его политики [347, с. 266-268].

Под концепциями развития понимаются часть раскрывающих формы функционирования предприятия (неоклассическая, институциональная, эволюционная и предпринимательская), вне интеграционной и агентской модели [51, с. 45-46].

Еще большей проблемой является отождествление двух различных понятий («развитие» и «рост») при намерениях обосновать «концепцию устойчивого развития предприятия» в исследованиях Л. А. Ермолаевой, которая, определяя цель устойчивого развития, утверждает, что «...стержнем концепции есть желание экономического роста...» [135], что методологически неточно, исходя из

доказательств, приведенных нами в подразделе 1.1 при рассмотрении природы развития предприятий.

Парадоксальными и не имеющими ничего общего ни с одним положением, которое характеризует сущность концепции в научном смысле этого слова, можно признать результаты исследований российского ученого-экономиста О. В. Литвиновой, которая полагает, что «...маркетинговую концепцию можно трансформировать в концепцию розничной торговли, которую должны принять и использовать все розничные торговцы»; «концепция розничной торговли состоит из четырех элементов – ориентация на потребителя, скоординированность действий, ориентация на ценность, попытка достигать цели»; «концепция розничной торговли – это лишь стратегическое руководство к действию. Она (концепция – авт.) не учитывает внутренних возможностей фирмы или ее конкурентных преимуществ, предусматривая лишь самую общую схему планирования» [203, с. 56]. Приведенные цитаты являются недоучетом автора сущности и значения концепции как научного понятия – с одной стороны, а с другой – подтверждают существующую проблему «свободного» отношения отдельных ученых к использованию в своих исследованиях фундаментальных научных категорий.

Решая эту научную задачу, обращают на себя внимание исследования ученых ведущих научных школ, в которых заложены весомые фундаментальные подходы к развитию торговых предприятий. Концентрация внимания на предприятиях именно этой отрасли обусловлена спецификой их развития, а также научной проблематикой важности концептуальных основ в научных кругах. Так, в научных изданиях, заложены важные концептуальные подходы, которые могут быть учтены при обосновании концептуальных основ управления развитием торговых предприятий [22; 204; 209; 210; 316; 331].

Определенный интерес в этом контексте представляют подходы к изучению среды влияния на развитие торговых предприятий с учетом соответствующих факторов [209; 210]; адаптации этих предприятий к негативному влиянию окружения на основе создания системы противодействия кризисным явлениям и

реализации соответствующей стратегии развития [204; 344]; совершенствования процесса управления на этих предприятиях при взаимодействии с другими экономическими системами более высокого уровня и контактными аудиториями на основе совершенствования коммуникативных связей [331]; формирования и развития предпринимательских (инновационных – авт.) черт менеджеров и персонала торговых предприятий как основы их развития [316]; детального усовершенствования основ развития предприятий потребительской кооперации с обоснованием принципиально новых концептуальных подходов [22]. Очевидно, что научные достижения этих ученых являются составляющими положениями, не противоречащими обоснованной теории непрерывного развития предприятий, и, следовательно – могут быть учтены при обосновании концептуальных основ управления развитием торгового предприятия.

Так же научный интерес и ценность для решения этой задачи представляют собой и исследования других ученых, концептуально занимающихся проблематикой развития как торговых, так и предприятий других отраслей экономики [8; 11]. В частности, обращают на себя внимание результаты исследований ученых [330], в которых концептуальные положения развития торговых предприятий органично сочетаются с совершенствованием стратегического управления, ориентированного на решение стратегических задач адаптации во внешней среде на основе отбора наиболее эффективной маркетинговой концепции с целью максимального удовлетворения потребностей потребителей. При этом данные концептуальные положения опираются на определение потенциальных возможностей предприятия по решению стратегических задач и, соответственно – достижение стратегической цели, т.е. развитие напрямую зависит от потенциала предприятия, для оценки и (при необходимости) повышения которого авторы рекомендуют проводить следующие этапы работ по выявлению перспектив развития:

определения направлений потенциальных возможностей развития (в частности – ресурсного обеспечения и систем управления);

проведения оценки возможностей развития и его перспектив с учетом изменения товарооборота;

совершенствования ресурсного обеспечения процесса реализации стратегии (в частности – качества трудовых ресурсов);

проведения экспертной оценки возможностей развития и определения наиболее перспективных направлений возможностей развития (собственно – выбор одного из вариантов стратегий) [8; 11; 52].

На базе этих исследований можно сделать вывод, что концептуальные основы управления развитием предприятия должны иметь такое положение как подготовительный этап реализации стратегии развития с учетом состояния потенциала по всем видам ресурсов и определения перспектив развития на основе реализации потенциала предприятия.

Не менее полезными для обоснования концептуальных основ управления развитием предприятия являются научные исследования Амелиной И. В., Бондарь Н. М., Деевой К. А., Дятлова Н. В., Олексиенко Н. В., Пастуховой В., Шарова Ю. П., Шведчикова О., которыми представляется собственное (взвешенное) видение концепций развития предприятий (приложение Д, табл. Д3). Обобщение основных положений концепций, обоснованных этими учеными, дает возможность констатировать, что они гармонируют с обоснованной моделью «управление предприятием через управление персоналом» и, следовательно – могут быть учтены при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия.

В частности, соответствие видение процесса теории непрерывного развития на основе этапизации жизненного цикла [11]; соответствие природе развития предприятий, заключающейся в необходимости управления этим процессом [381]; соответствие желанию интенсивного развития на основе рационализации ресурсов, обеспечивающихся стимулированием персонала к инновационной активности [52; 267]; соответствие комплексного учета состояния подсистем в СУП и влияния на них факторов внешней среды [382]; соответствие общим положениям создания любой концепции на основе обоснованных принципов [8; 122].

В то же время, исходя из сущности как этих положений, так и самой обоснованной модели, развитие предприятия не происходит самостоятельно, а зависит от качества системы управления, в которой субъект осуществляет воздействие на объект с целью решения тактических, оперативных и стратегических задач для получения прибыли и интенсивного развития. Исходя из этого, вполне логично обобщения результатов исследований ученых, занимающихся поиском путей совершенствования процесса управления развитием предприятий на концептуальных основах.

Актуальность проведения более подробного исследования в этом направлении обусловлена также и тем, что некоторые исследователи вообще считают нецелесообразным использовать термин «управление развитием» в любом случае не только в экономике, но и в государственном управлении, утверждая следующее: «...управление развитием было модной идеей среди сторонников «системного подхода» в начале 1980-х гг.,словосочетание с положительным эмоциональным замыслом, ...один из приемов выразить интересные эмоции..., представляет собой «законченное черт знает что» [47].

Безусловно, такие мысли не имеют здравого смысла, поскольку сам термин «управление развитием» и соответствующий ему процесс всесторонне рассмотрены зарубежными классиками менеджмента [341], М. Месконом, Н. Альбертом и Ф. Хедоури [229], П. Друкером [421] и известными украинскими исследователями (С. Ю. Хаминич [367], А. В. Раевнева [298], М. С. Дорониной [128], Н. Афанасьевым и В. Д. Рогожиным [24]) и др.

Обращают на себя внимание и результаты исследований других ученых-экономистов, имеющие определенный научный интерес для обоснования концептуальных основ управления развитием предприятия. Так, в исследованиях А. В. Раевневой утверждается, что «...проблема управления развитием предприятия является сложной и многофакторной, которая состоит из целого спектра задач, определяющих спектр комплексных подходов к ее решению» [298, с. 96].

Исходя из этого, под управлением развитием понимают «...процесс или поддержку предприятия в плановом развитии, или искусственное изменение

эволюционного вектора развития для достижения метацели существования системы – формирование адекватного стохастически изменяющимся условиям уровня конкурентоспособности и обеспечения длительного присутствия предприятия в экономическом пространстве национальной или мировой экономики; в понятие «управление развитием» вкладывает процесс «...устранения противоречий, возникающих на двух уровнях – между генетической предрасположенностью предприятия к развитию и ориентирами развития, и между сложившейся моделью развития предприятия и стохастическими флуктуациями внешней или внутренней среды, которые либо изменяют представление об образе будущего развития, либо провоцируют неожиданную смену стадии или фазы цикла развития предприятия» [298, с. 213-216]. Очевидно, что такое видение процесса «управление развитием предприятия» вполне гармонирует с обоснованной теорией непрерывного развития по стадиям жизненного цикла, и при этом в исследованиях сам процесс опирается на наличие потенциала предприятия, определяющего модель развития и зависящего от совершенства процесса управления.

Не менее интересными для обоснования концептуальных основ управления развитием предприятия оказываются и результаты исследований российских ученых-экономистов (С. Глазьева [96], И. Н. Дроздова [129], А. А. Блинова и А. С. Рудакова [35], А. И. Козыренко [176] и О. Л. Незнахиной [242]). Обобщая результаты исследований этих ученых, можно выделить как осознание ими самого понятия «управление развитием», так и полезные положения описания этого процесса, которые могут быть использованы при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия (приложение Д, табл. Д4).

Очевидно, что приведенные положения имеют полезность для обоснования концептуальных основ управления развитием предприятия, поскольку не противоречат, а, в отдельных случаях, дополняют как теорию непрерывного развития так и модель «управление предприятием через управление персоналом». Использование механизма стимулирования инновационной активности для увеличения потенциала предприятия, придание персоналу главной роли в этом

процессе с целью максимизации эффекта, необходимость проведения инновационных изменений в системе управления для интенсивного развития и взаимосвязь самого процесса управления развитием с фазами жизненного цикла и системой факторов воздействия и развития– аспекты, заложенные в основу обоснованной теории модели.

В отдельных научных трудах ученых, исследующих проблемы управления развитием торговых предприятий, при применении в названии статей словосочетаний «концептуальный подход», или «новые концепции» фактически не раскрыть положения, являющиеся фундаментальными и концептуальными, и соответствующими сущности самой концепции [28; 113].

Примером такой «концептуализации» являются следующие работы: «Управление экономической устойчивостью торгового предприятия: концептуальный подход» [28], где при постановке целей статьи – «формирование концептуального подхода к управлению экономической устойчивостью торгового предприятия», кроме общеизвестных подходов развития научных школ менеджмента, принципов управления экономической устойчивостью, соответствующих им методов и способов оценки, нет обоснованной авторами концепции, ни определения и ведущей роли персонала в этом процессе, что является существенной научной проблемой; «Новые концепции управления развитием торгового предприятия» [113], где при анализе тенденций развития рынка розничной торговли в Украине и характеристики таких методов управления, как реинжиниринг, бенчмаркетинг и аутсорсинг с определением практической проблемы их недостаточного использования на торговых предприятиях Украины, нет и намека на концептуальные положения, не представляется собственная концепция и не обосновываются соответствующие ей принципы, не содержится, никаких признаков фундаментальности исследования.

Приведенные примеры характеризуют проблему подмены терминологии с целью придания значимости результатам проведенных научных исследований путем применения в их названии фундаментальных («модных» и привлекательных для научного сообщества терминов (в частности – «концепция»,

или «концептуальный подход»). При этом не решается научная проблема концептуализации управления развитием предприятий, а наоборот – приносится вред как современной науке, так и практике.

Этот факт заставляет в рамках диссертации решить эту научно-практическую проблему, опираясь как на результаты собственно проведенного исследования, изложенные выше, в которых выделены положительные научные положения, которые могут быть использованы при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия, так и дополнительно изучить положительный опыт ученых, в работах которых действительно содержатся соответствующие этим основам положения. В данном контексте обращают на себя внимание научные труды таких украинских ученых-экономистов, как В. А. Соболев [330], А. А. Бакунов, М. С. Рошка [27], обосновавших полезные современные положения по управлению развитием торговых предприятий; С. С. Турлакова [346], Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед [198, 297], Л. Шульгина, В. В. Юхименко [396], Д. М. Васильковский [54] разработавших положения, которые могут быть полезными для обоснования концептуальных основ управления развитием предприятий любой отрасли экономики.

В исследованиях В. А. Соболева разработана концептуальная схема управления развитием розничной торговли [330, с. 118-120]. При этом особое внимание в модели отводится принятию управленческих решений, направленных на планирование, организацию, мотивацию и контроль развития торговли. Полезность этого исследования заключается в понимании процесса управления развитием предприятия в виде модели с определением функций менеджмента. При этом в данной модели акценты смещаются на действия субъекта управления на национальном уровне, а не на локальном. Это делает невозможным субъекту управления торговым предприятием использовать эту модель в практической деятельности. В этой модели также не нашли отражения основные рычаги, обеспечивающие интенсивное развитие предприятий – инновационная компонента и роль персонала.

Как альтернативную точку зрения этому подходу, устраняющие выделенные проблемы концептуального видения управления развитием торговых предприятий, можно признать положения, обоснованные в научной работе А. А. Бакунова и М. С. Рошки [27]. По мнению этих ученых, именно инновационная составляющая должна быть решающей при организации процесса управления развитием торговых предприятий.

В частности, этими учеными отмечается, что модель развития торговых предприятий должна основываться на инновационном развитии, которое обязательно должно быть управляемым, для чего создается схема управления с определением основных составляющих элементов концепции. В свою очередь, концепция управления инновационным развитием торгового предприятия представляет собой совокупность взглядов на упорядоченное взаимодействие составных элементов системы управления, в результате чего происходит ее оптимизация с целью достижения поставленных задач путем реализации инновационной деятельности, обеспечивающей достижение стратегических целей [332, с. 719-720]. Однако, при всех достоинствах предлагаемых этими учеными концептуальных подходов, основанных на определении решающего рычага – обеспечение интенсивности развития (инноваций), ни в принципах, ни в функциях управления процессом не отводится должная роль персоналу как движущей силе, воплощающей инновации.

Не раскрывается ведущая роль персонала в механизме управления инновационным развитием предприятия и соответствующих принципах и в исследованиях А. И. Волкова М. П. Денисенко, А. П. Гречан [92, с. 254], несмотря на полезность идей этого ученого-экономиста для обоснования концептуальных положений управления развитием предприятий в производственной сфере. В свою очередь, в исследованиях С. С. Турлакова, при учете одной из решающих ролей высококвалифицированного персонала и его мотивации к обеспечению развития предприятия [346, с. 243], в методологических подходах к управлению развитием предприятия не выделяется инновационная составляющая, как и в исследованиях А. И. Пушкарь и А. Н. Тридед [297].

В отличие от этих подходов [92; 297; 346], в исследованиях Н. Н. Лепы Р. Н. Лепы, А. И. Пушкаря [198], Л. Шульгиной и В. В. Юхименко [396], Д. М. Василькивского [54], на основе обобщения существующих концепций управления развитием предприятий, учтены эти два аспекта, но, к сожалению, собственные концепции не обоснованы, что свойственно и для исследований С. В. Чернышовой и А. Я. Гетманской, которые предложили осуществлять моделирование процесса управления развитием предприятий на основе концепции Кайзен [374].

Обобщая содержание концепции Кайзен, которая раскрыта этими учеными [374], а более подробно освещена в исследованиях американских и японских ученых [177; 219], следует отметить ее полезные положения для использования при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия.

Во-первых, это разработка системы управления, ориентированной на постоянное совершенствование деятельности предприятия в направлении предвидения и удовлетворения ожиданий и требований потребителей.

Во-вторых – это сам подход к обоснованию концепции, которой предшествует выявление проблемы, причины ее возникновения, планирование действий их устранение, а также их реализация и подтверждение результата осуществления этого плана [177].

В-третьих – это концентрация внимания на внутренних резервах и ресурсах для реализации плана действий (т.е., на потенциале – авт.), вне привлечения дополнительных капиталовложений (при этом наибольшее внимание управленцев уделяется уровню корпоративной культуры).

Нельзя полностью согласиться с мнением авторов [374], что эта концепция может быть вполне положена в основу разработки концептуальной модели управления на отечественных предприятиях, поскольку именно между уровнями японской и отечественной корпоративной культуры есть существенное отличие, как и отличие в ментальности, образованности и мотивами персонала, что реализует на практике положения любой концепции управления развитием предприятия.

Следовательно, наряду с этим аргументом, результатами проведенных исследований, выделяющими научную проблему опосредованной роли персонала в развитии предприятия и, исходя из сущности модели управления предприятием, для обоснования концептуальных основ управления развитием предприятия требуется раскрытие сущности и определение полезных положений, содержащихся в современных концепциях управления персоналом.

Решая эту научную задачу, обращает на себя внимание тот факт, что современными учеными используются различные словосочетания для характеристики концептуальных основ управления персоналом – «концепция» [348, с. 62], «концептуальный подход» [352, с. 14], «концептуальные основы» [256, с. 17]. При этом, только в последнем случае, предоставляется четкая трактовка самого понятия «концепция управления персоналом» как «...система теоретико-методологических взглядов, принципов и методов воздействия на растущую роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, которые стоят перед предприятием» [256, с. 17]. Именно этим ученым утверждается, что «...современная концепция управления персоналом требует переоценки ценностей, нацеленности сознания работающего к потребителю, к получению прибыли, к проявлению инициативы...» [там же].

К этому тезису можно добавить точку зрения других ученых-экономистов А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина., не предоставляющих четкого определения понятия «концепция управления персоналом» [348, с. 60], но, по мнению которых, «...при переходе к рынку решения задачи создания эффективной системы управления персоналом выдвигаются на первый план управления любой организацией... Управление персоналом в этой ситуации приобретает особое значение» [348, с. 62]. В свою очередь, В. Н. Гончаров, Г. И. Дибнис, О. В. Онিকেенко в своих исследованиях определяет, что «...концептуальные подходы к управлению персоналом основываются на выполнении ряда принципов – норм, правил, требований, которыми должны руководствоваться работники

системы управления персоналом, включая первых руководителей, их заместителей и линейных руководителей структурных подразделений» [352, с. 15].

Очевидно, что эти концептуальные положения могут быть учтены при обосновании концептуальных основ управления развитием предприятия, поскольку соответствуют самой сущности модели «управление предприятием через управление персоналом». Не концентрируя внимания на принципах управления персоналом, обращает на себя внимание полезность следующих концептуальных положений, содержащихся в трудах этих ученых: необходимость мотивирования персонала для повышения его инициативы в процессе труда и формирования устойчивых потребностей решать задачи, стоящие перед предприятием (в т.ч. – оперативные, которые нацелены на получение прибыли); необходимость разработки эффективной системы управления персоналом, которая является решающей подсистемой в СУП; необходимость субъектами управления персоналом (работники кадровых служб и руководители структурных подразделений) соблюдать соответствующие положения (нормы, правила, требования), благодаря которым и осуществляется сам процесс управления персоналом.

Однако, при всей полезности перечисленных концептуальных положений, обоснованных учеными в работах [256; 348; 350], в каждой из них имеется принципиальный недостаток – не раскрывается необходимость мотивирования персонала к инновационной деятельности, повышение инновационной активности для решения главной тактической цели, что стоит на первом месте для обеспечения интенсивного развития – формирования и реализации потенциала предприятия.

Исходя из этой научной проблемы, представляется собственное видение концепции управления персоналом на предприятии, а именно: «Концепция управления персоналом является системой взглядов, которые включают способы, методы и принципы повышения инновационной активности каждого работника на предприятии путем его мотивации к повышению производительности, формирования и реализации потенциала предприятия, получения предприятием

прибыли и обеспечения его интенсивного развития как стратегической цели». Такое определение соответствует обоснованной в этом разделе конструкции термина «концепция». Интенсивное развитие предприятия, согласно этой концепции, обеспечивается опережающим развитием персонала – его способностью повышать квалификацию, осуществлять инновационную деятельность, обеспечивать интенсивность развития, для чего субъект управления предприятием должен мотивировать работников. Это является ключевым концептуальным положением организации всего процесса управления развитием предприятия.

Обобщая результаты проведенных исследований в целях выделения основных положений, на базе которых обосновываются концептуальные основы управления развитием предприятия, можно прийти к следующим выводам:

во-первых, не разработаны концепции управления развитием предприятия, которые соответствовали бы обоснованной теории интенсивного развития предприятия и модели «управление предприятием через управление персоналом»;

во-вторых, обобщение содержания существующих научных подходов к обоснованию концепций развития, управления, управления предприятием и управления развитием позволило выделить научные проблемы и полезные положения, которые могут быть использованы в концепции управления развитием предприятия и не противоречат собственно обоснованной теории и модели.

Таким образом, опираясь на результаты проведенных научных исследований, представляется логическая модель управления развитием предприятия (рис. 1.7), которая представлена системой взглядов на основе управления предприятием через управление персоналом, включающая цели, задачи, способы, методы и принципы, мотивацию к повышению производительности, формированию и реализации потенциала предприятия, что способствует увеличению предприятием прибыли и обеспечивает его интенсивное развитие. В приведенной схеме конкретизированы предоставленные выше обоснования концепции управления развитием предприятия с учетом сущности самой модели, принципов и методов, из нее вытекающих, подходов к рассмотрению самой природы развития предприятий на современном этапе.

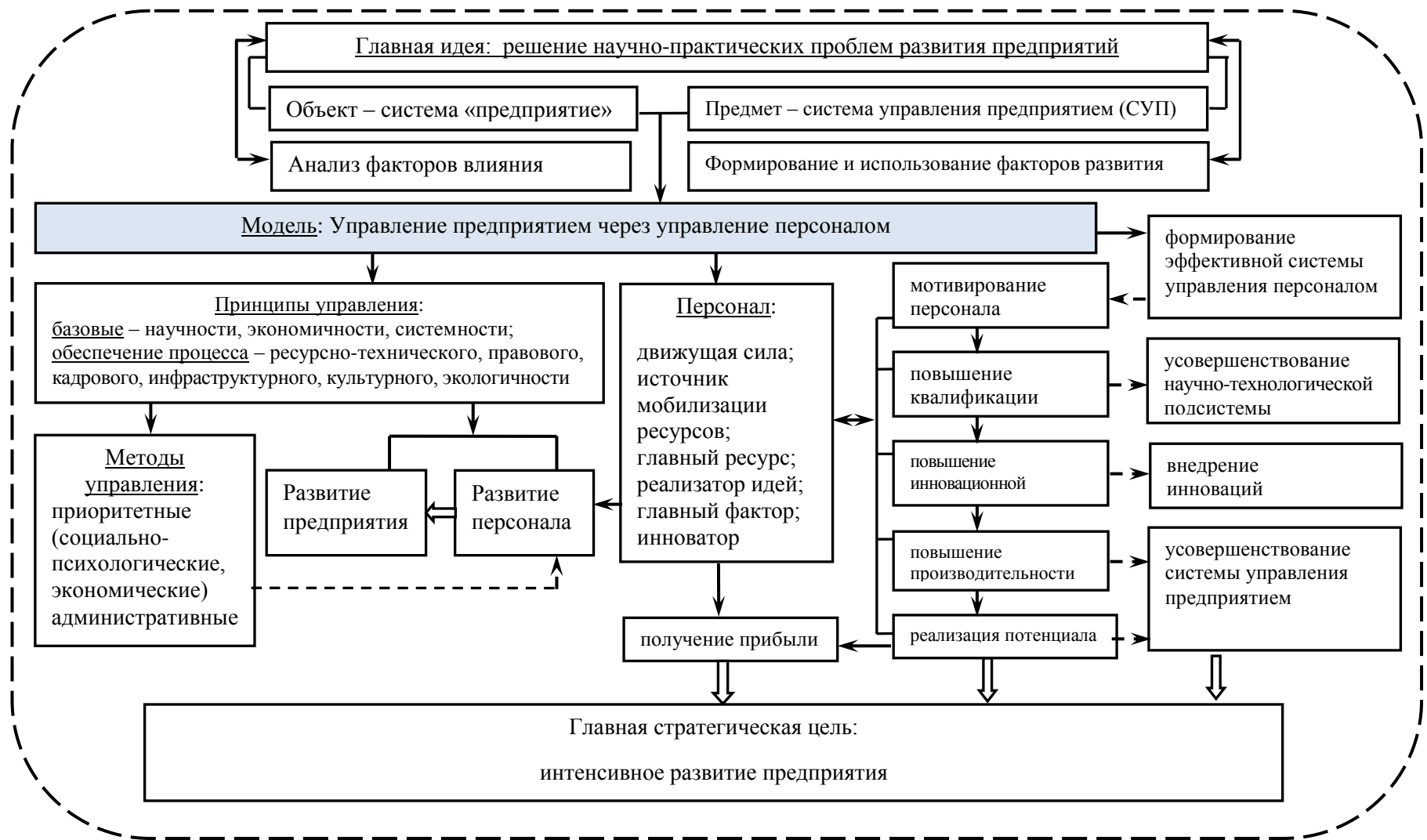


Рисунок 1.7 – Логическая модель управления развитием предприятия

Как было определено при обосновании конструкции понятия «концепция», мотивом к разработке логической модели (рис. 1.7) оказался анализ научных и практических проблем развития предприятий с учетом факторов влияния и развития. При этом существенным является учет открытости системы «предприятие» к внешней среде и ее взаимодействия с системами более высокого уровня, взаимодействуя с внешней средой, в наибольшей степени с системой «общество», где и формируется спрос потребителя на товары и услуги, зависят торговые предприятия.

С практической точки зрения природа развития предприятий именно этой отрасли национальной экономики в наибольшей степени зависит от системы «общество», поскольку именно в ней диктуется требование потребителя на цену и качество товаров и услуг, которые предоставляют торговые предприятия, что и влияет на основные показатели – товарооборот и прибыль. С другой стороны, система «экономика», которая поставляет производимую продукцию на торговые предприятия с целью их дальнейшей продажи, также содержит ряд факторов воздействия, вынуждая торговые предприятия адаптироваться к внешней среде с целью получения прибыли и, обеспечения своего интенсивного развития.

Актуальным для торговых предприятий, с учетом их специфики, является применение предложенных концептуальных основ управления развитием. Это утверждение актуализируется и существенной научной проблемой, которая определена при обосновании модели «управление предприятием через управление персоналом» и результатами обобщения исследований ученых-экономистов, которые занимаются поиском концептуальных путей управления развитием предприятий этой отрасли экономики, а именно – наименее исследованными и несовершенными являются концептуальные положения по определению их инновационного потенциала и, в частности, мотивирование персонала к инновационной деятельности, управление инновационным развитием предприятий этой отрасли экономики и формирование подсистемы управления персоналом с целью повышения его инновационной активности, ее влияния на развитие предприятий.

Эти научные проблемы требуют решения с целью внедрения разработанной модели управления развитием именно на торговых предприятиях с учетом значимости торговой отрасли для развития регионов, национальной экономики и развития системы «общество – экономика» в целом.

Основываясь на моделях «управление предприятием через управление персоналом» и «управление развитием предприятия», учитывая необходимость совершенствования существующих концептуальных положений относительно роли и значения ИПП, мотивации персонала к инновационной деятельности, управлению инновационным развитием торговых предприятий с целью повышения инновационной активности персонала и обеспечения влияния на интенсивное развитие предприятий предложена концепция развития предприятия на основе реализации ИПП, как система взаимосвязанных теоретико-методологических взглядов на идеи, цели, методы, принципы, механизмы, методологический инструментарий, определяющие стратегию развития предприятия на основе инновационного потенциала персонала предприятия для обеспечения его интенсивного развития и концептуальная схема развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала.

На основе предложенной концепции разработана схема концептуального подхода к формированию и реализации ИПП (рис. 1.8), позволяющая сформировать целостное научно-обоснованное видение взаимосвязи теоретического, научно-методического, практического, организационно-методических базисов в процессе определения основных стратегических направлений. При этом сущность предложенного концептуального подхода состоит в разработке и реализации управленческих решений стратегического и оперативного характера по обеспечению эффективности управления ИПП торгового предприятия в контексте обеспечения его интенсивного развития.

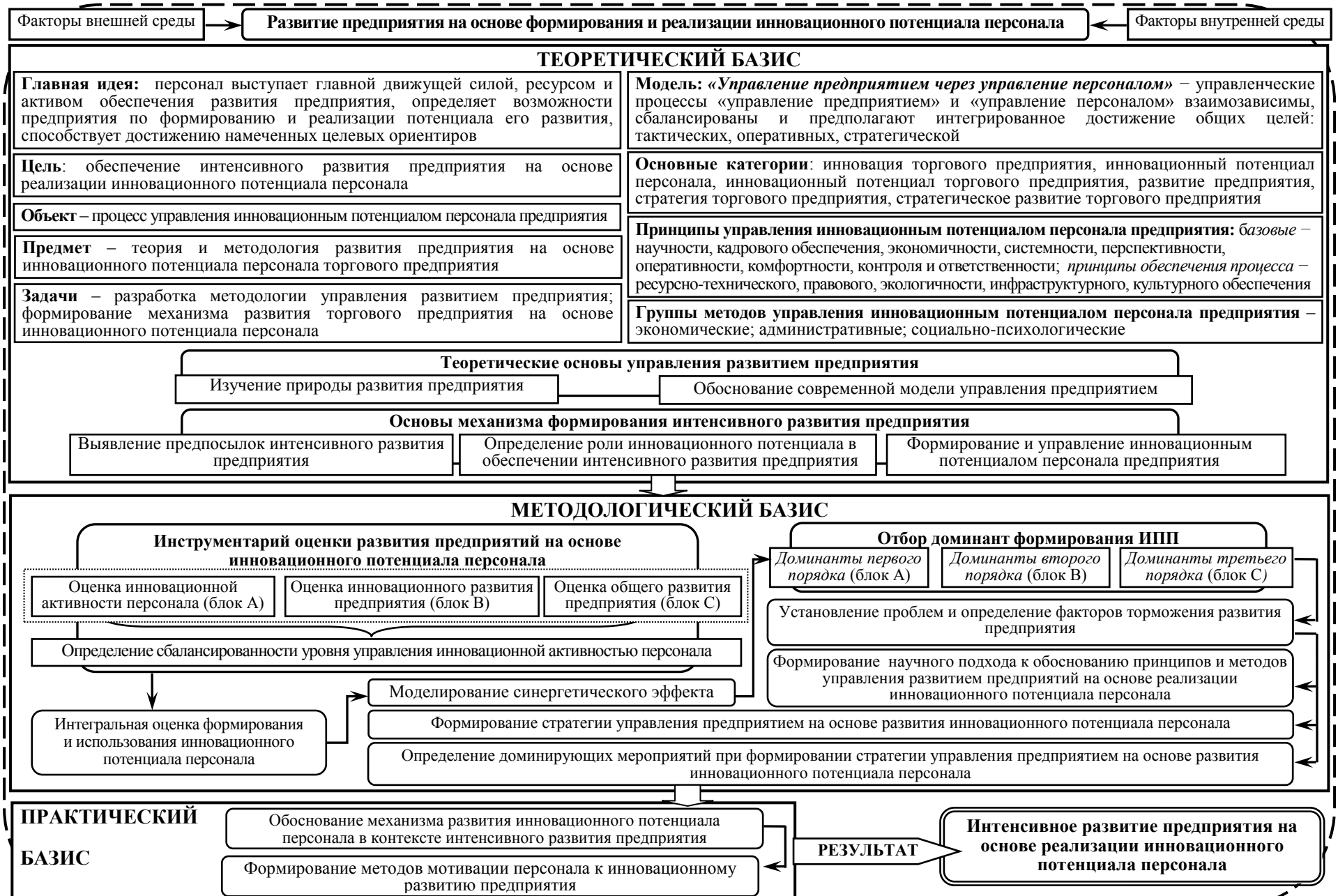


Рисунок 1.8 – Концептуальная схема развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала

Выводы по разделу 1

Проведенные исследования по обоснованию теоретических и концептуальных основ управления развитием предприятий с раскрытием сущности природы их развития, принципов и методов управления ими, позволяют прийти к следующим выводам:

1. Обобщая понятие «развитие предприятий», выделено четыре научных подхода к его познанию учеными, среди которых только один соответствует современной модели «Сохранение через развитие», а именно – комплексный учет системного подхода, экономического состояния со всеми составляющими элементами системы и внешней конкурентной среды.

2. Уточнено понятие «развитие предприятия»: это процесс качественных изменений в сложной системе «предприятие», связанный с совершенствованием материальных и нематериальных подсистем, где движущей силой выступает сформированный потенциал предприятия и образованный персонал, способный осуществлять нововведения, который обеспечивает переход к более высокому состоянию системы, ее более совершенного и сложного уровню, в условиях открытости внешней среды, что будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности». Такое определение в наибольшей степени соответствует обоснованной модели «Сохранение через развитие».

3. Обоснована гипотеза, согласно которой главной движущей силой предприятия, обеспечивающей его развитие, является персонал, способный формировать и реализовывать потенциал предприятия. Доказано, что потенциал должен быть сформированным и реализованным на предприятии, что и определяет наличие движущих сил, при условии их достаточного количества, которыми необходимо управлять и развивать; эффективность реализации потенциала позволяет получить желаемый результат развития предприятия.

4. Определено, что потенциал как движущая сила развития предприятия, и персонал как его главный ресурс являются подсистемными элементами в самой системе «предприятие» – его внутренними факторами развития.

5. Процессу развития предприятия, как и развитию любой системы, свойственна волнообразность и эволюционность. Волнообразность развития предприятия представлена на основе теории жизненного цикла предприятия и характеризуется стадиями развития, которые оно проходит за период своего существования. Стадия «смерти» или «исчезновения» для предприятия может быть предупрежденной и не допущенной при условии продолжения развития, или на стадии «зрелости», или перехода от стадии «старения» в стадию «возрождение» через развитие, для чего предприятие должно иметь движущие силы – соответствующий потенциал и персонал как главные факторы развития.

6. Получила развитие теория жизненного цикла предприятия по признаку непрерывного развития, где на каждой из стадий ЖЦ предприятия необходимо решать тактические цели, на достижение которых должны быть мобилизованы весь накопленный потенциал и движущие силы предприятия. При выявлении проблем формирования качественного персонала на предприятии невозможно перейти на более высокую стадию ЖЦ.

7. Применение теории непрерывного развития позволяет доказать преимущества эволюционного пути развития на инновационной основе, который опирается на действия главной движущей силы – персонала, способного внедрять инновации на каждой стадии ЖЦ предприятия. В то же время инновационное развитие влияет на формирование потенциала предприятия и является отражением его реализации в процессе перехода от стадии к стадии ЖЦ предприятия, а также является характеристикой качественной черты интенсивности развития (главной стратегической цели предприятия) и способствует одновременно устойчивости развития предприятия.

8. Определено, что торговым предприятиям характерны особые черты развития, связанные с ролью торговли в социально-экономическом развитии и его функциях. Торговля как отрасль является завершающим этапом инновационной

деятельности при реализации инновационной продукции производителями. Следовательно, от деятельности торговых предприятий зависит переход предприятий других отраслей, реализующих товары и услуги, на более высокую стадию ЖЦ по линии развития.

9. Обоснована модель «управление предприятием через управление персоналом», суть которой сводится к следующему: эффективность управления предприятием зависит от эффективности управления персоналом. Эти два управленческих процесса должны быть сбалансированными и предусматривать достижение общей цели.

10. Углублена сущность системного подхода к управлению предприятием на основе определения системообразующих элементов, согласно которому действия субъекта управления по достижению тактической цели формирования и реализации потенциала для получения прибыли и обеспечения интенсивного развития предприятия сосредотачиваются на двух взаимосвязанных объектах управления: подсистемах собственно управления, факторах, которые формируются и улучшаются в процессах управления соответствующими подсистемами.

11. Разработан алгоритм системной этапизации процесса управления предприятием на соответствие модели «управление предприятием через управление персоналом», по этапам которого осуществляет целенаправленное воздействие на объект, ориентирует персонал на решение поставленных задач, привлекает персонал к формированию и реализации потенциала на основе внедрения инноваций. При этом доказано, что инновационная активность персонала как объекта управления является решающим фактором в процессе реализации потенциала предприятия.

12. Предложена классификация и представлена соответствующая характеристика принципов управления предприятием и персоналом, согласно которой базовые принципы (научности, экономичности и системности) охватывают все подсистемы и учитывают все факторы (как влияния, так и развития предприятия), и являются концептуальными положениями модели «управление предприятием через управление персоналом»; системные принципы (ресурсного,

правового, кадрового, инфраструктурного, культурного обеспечения и экологичности) являются основными положениями, ориентированными на совершенствование соответствующих подсистем управления предприятием.

13. При рассмотрении методов управления предприятием доказано, что при использовании теории непрерывного развития предприятия для повышения инновационной активности персонала наименее пригодны административные методы, т.е. принуждение, а приоритетными являются методы экономической и социально-психологической групп.

14. Предложена логическая модель управления развитием предприятия которая базируется на основе управления предприятием через управление персоналом и включает способы, методы и принципы повышения инновационной активности каждого работника на предприятии путем его мотивации к повышению производительности, формирования и реализации потенциала предприятия, получения предприятием прибыли и обеспечения его интенсивного развития как стратегической цели.

17. Разработана концепция развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала, как система взаимосвязанных теоретико-методологических взглядов на идеи, цели, методы, принципы, механизмы, методологический инструментарий, определяющие стратегию развития предприятия на основе инновационного потенциала персонала предприятия для обеспечения его интенсивного развития, которая позволяет охватить влияние внешних и внутренних факторов осуществления хозяйственной деятельности, определить задачи, объект и предмет, теоретические положения управления развитием предприятия, механизм обеспечения интенсивного развития предприятия, методологию управления развитием торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала, научно-методические рекомендации по развитию инновационного потенциала персонала на торговом предприятии, что способствует достижению целевых ориентиров предприятия.

18. Основные результаты представлены в работах [57; 62; 67; 69; 74; 75; 77; 81; 82; 84; 232; 394].

РАЗДЕЛ 2

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕНСИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Предпосылки интенсивного развития предприятия

Исходя природы развития предприятий, а также концептуальных основ к управлению ими, выявлено, что для получения желаемого результата (роста товарооборота, прибыли, эффективности использования ресурсов), руководство хозяйствующего субъекта должно рассматривать персонал в качестве движущей силы развития, мотивировать его к формированию и реализации потенциала предприятия на основе внедрения инноваций как основы обеспечения его интенсивного развития соответственно его жизненному циклу. Поскольку только инновационность является главной предпосылкой интенсивного развития, то выполнение этих условий управления предприятием на современном этапе будет способствовать обеспечению его развития на интенсивной основе, соответствуя требованиям времени для развития экономической системы любого уровня.

Практические проблемы макроэкономического уровня тормозят интенсивное развитие национальных предприятий и не создают соответствующих предпосылок такого пути развития. При этом, исходя из обоснованной модели управления предприятием на основе развития персонала, наряду с определенными проблемами, обращает на себя внимание проблема кадрового обеспечения национальных предприятий. Очень убедительно она доказана в исследованиях М. В. Семькиной, где подчеркивается, что могущество любой страны определяется «трудовыми достижениями, связанными с разработкой ноу-хау, новейших технологий, проектов, производством конкурентоспособных на мировом рынке инновационных продуктов...», и указывается, что в Украине в начале XXI в. по сравнению с 1991 г., в 2,6 раза уменьшилась численность

работников, занятых научной и научно-технической деятельностью, в 23 раза – количество изобретателей и рационализаторов на предприятиях, практически разрушены низкой оплатой труда стимулы к научно-техническому творчеству, предприятиям крайне не хватает менеджеров, способных проводить технологические новшества, в экономике не обеспечено мотивацию активного инновационного поведения работодателей и наемных работников, не сформировано трудовой сознательности и четкой установки на инновации, что в условиях международной конкуренции и глобализации мировой экономики является прямой угрозой экономической безопасности страны [324, с. 234].

Очевидно, что перечисленные практические проблемы доказывают, с одной стороны, необходимость концентрации внимания на кадровой составляющей процесса обеспечения интенсивного развития национальных предприятий, а с другой – вступают в противоречие с возможностью удовлетворения их потребностей в кадрах необходимой квалификации и обеспечение развития персонала в системе высшего образования с целью повышения уровня его знаний, квалификации и навыков как основы внедрения инноваций.

Следует отметить, в работах [290; 324], возникают определенные противоречия. Внимание концентрируется на сфере производства товаров и, при этом, не учитывается проблематика инновационных подходов в их реализации на рынке (т.е. в сфере коммерциализации и торговли); при определенных практических проблемах сам процесс развития торговых предприятий удаляется не только от торговли инновационными товарами вследствие уменьшения их объемов изготовления в сфере производства, но и от возможности получить теоретические (научные) разработки с намерениями повышения инновационной активности собственного персонала вследствие преобладания концентраций внимания ученых на проблемах сферы производства вне учета сферы обращения товаров и услуг, а также их реализации в торговой сети.

Следовательно, эти противоречия обостряют проблему интенсивного развития торговых предприятий в еще большей степени, чем предприятий производственной сферы. При этом, исходя из природных признаков развития,

как было отмечено, именно торговые предприятия наиболее приближены к удовлетворению потребностей потребителей в товарах и услугах и их развитие одновременно зависит от развития системы «общество», где они потребляются, а также – от развития системы «экономика», именно тех отраслей и предприятий, которые их изготавливают. Торговые предприятия ускоряют взаимоотношения между системами «экономика» и «общество» и при этом удовлетворяют требования как производителя, так и потребителя товаров и услуг, т.е. являются связующим звеном между ними. Именно для торговых предприятий, в условиях обострения конкурентной борьбы, переход к интенсивному пути развития является безальтернативной основой их «выживания». И именно деятельность торговых предприятий является завершающим звеном (циклом) в инновационной деятельности – реализации инновационной продукции, ибо она способствует интенсивному развитию любого производственного предприятия, намеренного реализовать инновационную продукцию на рынке.

Исходя из вышеизложенного, становится очевидной актуальность интенсивного развития торговых предприятий, требующая решения таких научных задач, как раскрытие сущности процесса «интенсивное развитие» в целом, изучение факторов, формирующих предпосылки этого развития с выделением общих и отличительных от факторов предприятий производственной сферы.

В эволюционном аспекте проблематика интенсивного развития стала объектом научных исследований и получила свое распространение в научных кругах с середины XX в. Однако, в моделях развития социально-экономических систем Дж. Форрестера и Д. Медоуза особое внимание было уделено физическим, демографическим и экологическим факторам развития без учета научно-технических, что можно признать их недостатком. В то же время, в более поздний период (на Международной конференции по проблемам народонаселения 1994 г.) всем цивилизованным странам было предложено принять рекомендации, сущность которых сводилась к следующему: развитие общества и решения в нем внутренних системных противоречий между экономическими, социальными и экологическими системами невозможно без активного внедрения достижений

научно-технического прогресса (НТП) во все сферы жизнедеятельности человека и общества [256, с. 9-10].

Такой подход исходил из проблемы исчерпанности ресурсов (в частности – природных и финансовых), что требовало внедрять достижения НТП с целью их экономного использования с помощью интеллектуализации труда, а также формирования и реализации на его основе интеллектуального и научного потенциалов. Было доказано, что эти факторы являются двигателями интенсивного развития общества и экономики, где «...только опережающее развитие науки и образования, накопления и эффективного использования научно-технического потенциала позволяют успешно адаптироваться человеку и обществу к новым условиям развития, обеспечивают рост благосостояния населения» [256, с. 14].

Приведенные аргументы относительно безальтернативности интенсивного развития по своей сути основываются на глобальном (макроэкономическом) подходе, в котором предпосылками интенсивного развития выделяются такие, как интеллектуальный труд, научно-технический прогресс и сформированные – образовательный и научно-технический потенциал в системе «экономика – общество». Такой (макроэкономический) подход основывается на определении предпосылок развития экономики с точки зрения функциональных аспектов с рассмотрением возможных вариантов (или типов).

При этом можно не считать научной проблемой точки зрения современных ученых-экономистов относительно количества этих вариантов, поскольку в каждом из них учтены как экстенсивный, так и интенсивный. Например, С. М. Илляшенко выделяет экстенсивный, интенсивный научно-технический и инновационный научно-технический пути развития предприятий и экономики страны в целом [227, с. 135]; И. Л. Ерухимович – экстенсивное, интенсивное, интегрированное и дифференцированное направление развития предприятий [134, с. 61-69]; Е. А. Орлова и О. Д. Сытникова – экстенсивный и интенсивный путь развития предприятий [261]; Е. Л. Семенчук – также только экстенсивный и интенсивный типы развития предприятий [323, с. 199].

Научной проблемой можно признать то, что в отдельных исследованиях под сомнение ставится сама безальтернативность интенсивного варианта развития предприятий на современном этапе. Так, Е. А. Орлова и О. Д. Сытникова в своих исследованиях утверждают, что «...существует два возможных пути развития предприятий – интенсивный и экстенсивный ...и, несмотря на кардинальные различия между ними, чаще всего используется их комбинация...» [261]. Считаем, что на практике именно такие комбинации и происходят, но, исходя из приведенных выше аргументов, необходимо создание в государстве предпосылок именно для интенсивного развития предприятий.

В доказательство этого утверждения в приложении Е, табл. Е1 приведены сущность самых возможных вариантов развития предприятий.

Приведенные характеристики двух возможных вариантов развития предприятий на современном этапе, характеризующиеся ростом конкуренции, недостаточностью ресурсов, насыщенностью рынка – с одной стороны, и вышеуказанными практическими проблемами развития предприятий – с другой, подтверждают, что безальтернативным является лишь интенсивный. Анализируя эти характеристики, обращает на себя внимание также столь необходимый вариант развития предприятий и экономики страны в целом, как «инновационный научно-технический», выделенный С. М. Илляшенко. Его сущность заключается в «непрерывном обновлении ассортимента продукции и технологий производства, совершенствовании системы управления производством и сбытом» [227, с. 135].

Наряду с аргументами относительно безальтернативности в выборе вариантов развития предприятий на современном этапе в пользу интенсивного, необходимо выделить два дискуссионных вопроса: во-первых, только Е. Л. Семенчуком, при характеристике сущности интенсивного развития, четко определяется движущая сила развития предприятия, исходя из его природы – персонал; во-вторых, большинство из приведенных характеристик ориентированы на предприятия производственной сферы. Однако, в некоторых из них есть такие положения, которые могут быть сущностными для определения предпосылок интенсивного развития торговых предприятий, а именно – эффективность

использования ресурсов, совершенствование подсистем в СУП, освоение новых рынков сбыта, мобилизация внутренних мощностей, использование достижений науки для совершенствования технологических процессов на стадиях «закупка – сохранение – сбыт», повышение качества обслуживания потребителей, повышение квалификации персонала и эффективности хозяйственной деятельности за счет улучшения ее организации.

При решении первого дискуссионного вопроса, на основе содержания модели макроэкономического роста Р. Солоу, В. П. Антонюк приходит к справедливому выводу о том, что экономический рост любой страны зависит от интенсивности использования труда и капитала, где производительности труда на основе технического прогресса и образованности персонала отводится решающая роль [19, с. 151].

Б. М. Данилишин и В. И. Куценко, в свою очередь, отмечают, что «...конкурентоспособность любой страны зависит не столько от мощности природных ресурсов, сколько от качества человеческих, где уровень развития образования, человеческий капитал и квалификация населения в решающей степени формируют социально-экономический потенциал государства..., что является мощным рычагом экономического подъема» [117, с. 26].

А. М. Колот справедливо отмечает, что «...знания и другие ресурсы интеллектуального, инновационного характера: человек – новая экономика – конкурентные преимущества – устойчивое развитие – вот цепь нового глобального феномена, которая будет определять социально-экономический прогресс в условиях глобализации» [180, с. 351-352]. В другом своем исследовании этот ученый отмечает, что социально-экономическое развитие в современных условиях глобализации и роста открытости национальных экономик не представляется возможным при отсутствии высококвалифицированных и инновационно ориентированных работников, способных внедрять современные прогрессивные технологии [181, с. 141].

А. В. Василик, доказывая, что интенсивное развитие предприятий невозможно без внедрения новой техники, технологий, методов развития бизнеса,

выражает взвешенное мнение о невозможности такого развития без «...высококвалифицированных работников, способных эффективно использовать и развивать свой интеллектуальный потенциал» [52, с. 30-31].

По мнению российского ученого-экономиста Е. П. Шилинскене, современный этап развития предприятий и экономики в целом связан со взглядом на рабочую силу как на ключевой ресурс экономики, «...поскольку определяется прямая зависимость результатов производства от качества, мотивации и характера использования рабочей силы в целом и отдельного работника – в частности...» [391, с. 144].

Таким образом, приведенные аргументы свидетельствуют в том, что главной предпосылкой интенсивного развития предприятий на современном этапе является наличие образованного и квалифицированного персонала, имеющего интеллектуальный потенциал и мотивацию к его реализации в пользу предприятия, способного внедрять инновации и овладеть достижениями научно-технического прогресса.

Приведенные аргументы по решению первого дискуссионного вопроса при рассмотрении сущности интенсивного развития предприятий на современном этапе требуют раскрыть содержание самого понятия «интенсивное развитие» на соответствие им. В этом контексте обращает на себя внимание тот факт, что среди существующих трактовок этого понятия имеются некоторые различия.

Интенсивный путь развития позволяет повысить производительность за счет более эффективного использования различных видов потенциала, улучшения факторов производства и технологий. В исследованиях И. Л. Ерухимовича понятие «интенсивное развитие» трактуется как «...наиболее эффективное использование результатов научных исследований и опытно-конструкторских разработок для внедрения в производство с целью получения прибыли на основе расширения и обновления номенклатуры производимой продукции (товаров, услуг), улучшения их качества, совершенствования технологии изготовления и организации производства» [134, с. 70].

В большинстве же исследований (в частности, тех, на основе которых представлены характеристики сущности видов интенсивного развития в приложении Ж, табл. Ж1), не дается четкого определения самого понятия «интенсивное развитие», которое рассматривается учеными как тип, вид, путь или направление. Это вызывает необходимость уточнения самого понятия «интенсивное развитие предприятия», как в целом – относительно любого предприятия, так и особенно – «интенсивное развитие торгового предприятия», поскольку в приведенных определениях очевидно сосредоточение внимания на производственных предприятиях.

Для обоснования самого понятия воспользуемся следующим алгоритмом последовательных выводов:

во-первых, исходя из самого энциклопедического определения понятия «интенсивный» как «напряженный», «усиленный» и «дающий наибольшую производительность» [120, с. 69], становится понятным, что интенсивное развитие предполагает дополнительное приложения усилий для получения желаемого результата – повышение производительности – показателя, в котором и отражается степень эффективности использования ресурсов и всей хозяйственной деятельности предприятия;

во-вторых, исходя из представленного по содержанию подраздела 1.1 понятие «развитие предприятия» (как «процесс качественных изменений в сложной системе «предприятие», связанный с совершенствованием материальных и нематериальных подсистем, где движущей силой выступает сформированный потенциал предприятия на основе образованности персонала, способного осуществлять нововведения, использование которого позволяет обеспечить переход к более высокому состоянию системы, ее более совершенному и сложному уровню, в условиях открытости внешней среды будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности»), становится очевидным, что интенсивное развитие как безальтернативный вариант самого развития предприятия является процессом, предусматривающим изменения на

предприятию благодаря совершенствованию персоналом функциональных подсистем на инновационной основе, т.е. реализации инновационного потенциала;

в-третьих, исходя из приведенных аргументов при рассмотрении природы развития предприятий по рассмотрению инноваций в качестве предпосылки непрерывного развития предприятия и инновационности как качественной черты интенсивного развития, становится понятным, что без внедрения инноваций персоналом для формирования и реализации потенциала предприятия обеспечить интенсивное его развитие невозможно.

Исходя из представленных обоснований, само понятие «интенсивное развитие предприятия» трактуется следующим образом: «Это процесс обеспечения непрерывного развития предприятия с переходом на более высокую стадию жизненного цикла, сопровождаемый умением и усилиями персонала внедрять инновации во все функциональные подсистемы предприятия для их усовершенствования с целью формирования инновационного потенциала, благодаря реализации которого повышается рациональность использования ресурсов, эффективность и производительность хозяйственной деятельности, получаемая прибыль».

Данное определение не вступает в противоречие с самим понятием «развитие предприятия», а конкретизирует его с акцентом на интенсивности обеспечения этого процесса – с одной стороны, и характеристики интенсивного развития в качестве пути (направления, средства или вида) хозяйственной деятельности предприятия – с другой.

На практике, как свидетельствуют проблемы развития отечественных предприятий, как де-факто, не создаются предпосылки для интенсивного развития.

Решение этой научно-практической задачи требует исследования факторов, влияющих на интенсивное развитие предприятий. В этом контексте обращают на себя внимание исследования украинских ученых-экономистов Антонюк Л. Л., Поручник А. М, Савчук В. С. [20], Илляшенко С. М. [227]., Федуловой Л. И., Нізалова Д. В. [359], которые выделяют решающую роль инноваций для интенсивного развития предприятий [20; 227; 359]. В исследованиях этих ученых

определяются предпосылки интенсификации развития предприятий на инновационной основе, т.е. балансируются два вида развития – интенсивный и инновационный с выделением последнего в качестве главной предпосылки.

Это вполне логично как с учетом приведенных выше аргументов, так и исходя из точки зрения С. М. Илляшенко, который само научно-техническое развитие разделяет на интенсивное и инновационное [227, с. 135], т.е. в основу двух видов развития закладывается научно-технический прогресс (НТП). Именно на основе использования НТП предприятия должны обеспечить как интенсивное, так и инновационное развитие такими путями: реализации инновационных проектов и внедрения нововведений [359, с. 35]; использования новых способов и сфер реализации потенциала в меняющихся условиях внешней среды [227, с. 23]; перехода из одного состояния в другое, которое характеризуется внедрением инновационных преобразований, приводящих к формированию новых свойств системы, изменения ее качественного состояния, роста способностей, компетенций, потенциала и уровня эффективности, укрепления системы, а также формирования способности сопротивляться разрушительным силам внешней среды [20, с. 6].

Как видим, НТП, как фактор инновационного развития, можно признать одной из главных предпосылок интенсивного развития предприятия, наряду с наличием квалифицированного и мотивированного персонала, способного использовать достижения НТП и внедрять инновации.

В то же время, если рассматривать НТП в качестве фактора, связывающего макро- и микросреду предприятия с целью обеспечения интенсивного развития, следует обратить внимание на содержание современной концепции управления изменениями Н. Тома, в работах которого отмечено, что экономический рост и развитие происходит на основе технологической составляющей – модернизации, использование высоких технологий, а также влияния экономических, политико-правовых, социально-культурных факторов.

Следовательно, при определении НТП, инноваций и квалификации персонала, способного воплощать результаты НТП и внедрять инновации на

предприятия в качестве главных предпосылок (или движущих сил) интенсивного развития, на этот тип развития непосредственно влияют факторы внешней и внутренней среды, которые формируют, соответственно, внешние и внутренние предпосылки (в случае положительного влияния), или тормозят интенсивное развитие (в случае отрицательного влияния).

На основе проведенного контент-анализа трудов ученых-экономистов, осуществлено группирование факторов, которые могут влиять на интенсивное развитие предприятий с их разделением на внешние, формирующиеся во внешней среде, и внутренние, формирующиеся непосредственно в системе «предприятие» (приложение Ж, табл. Ж1, Ж2).

Исходя из проведенного анализа можно группировать выделенные факторы по системным предпосылкам интенсивного развития предприятий, образующихся во внешней среде. Такая группировка позволяет сделать следующие выводы:

непосредственно для интенсивного развития предприятия создаются предпосылки в социальной и экономической макросистемах, вытекающих из самой природы развития предприятия, которое происходит в системе «общество – экономика»;

при этом в экономической макросистеме выделяются также факторы толчка, которые необходимо учитывать предприятию для обеспечения своего интенсивного развития;

правовая и организационная макросистемы не влияют непосредственно на интенсивное развитие предприятия, но в них создаются предпосылки для повышения уровня НТП и формирования научно-технического потенциала, инновационного развития, финансирования науки и образования и повышения их качества, оплаты труда научных работников и педагогов, престижа научной работы за счет совершенствования системы управления научно-технической и инновационной сферами на государственном уровне, и создание благоприятного нормативно-правового поля для осуществления инновационной деятельности субъектами хозяйствования. Определенные предпосылки внешней среды

способствуют интенсивному развитию предприятий, и должны быть созданы на государственном уровне с учетом экономических факторов толчка.

В то же время, как при их наличии, так и при отсутствии экономических факторов, предприятие должно иметь собственный инновационный потенциал и, соответственно – сформированные предпосылки для интенсивного развития внутри системы, т.е. иметь соответствующие внутренние факторы. Поэтому необходимо определение этих факторов и их группирование по системным предпосылкам внутренней среды предприятия (приложение Ж, табл. Ж2).

На основе проведенного контент-анализа точек зрения ученых в целях определения факторов внутренней среды предприятия, обеспечивающих его интенсивное развитие, обращает на себя внимание тот факт, что в большинстве случаев определяются именно те, которые формируются в системе управления персоналом – его способность использовать достижения НТП, квалификацию и профессиональные навыки. Незначительное количество ученых выделяют и другие факторы, которые формируются в системе управления персоналом и способствуют интенсивному развитию предприятия, а именно – мотивация персонала к внедрению инноваций, наличие менеджеров, способных овладевать инновациями, наличие системы стимулирования инновационной работы. В то же время, неоправданным можно считать тот факт, что незначительное количество ученых выделило другие факторы, которые формируются в системе управления персоналом, и не в меньшей степени влияют на интенсивное развитие предприятий – уровень оплаты труда инноваторов, уровень общей культуры персонала, созданная система развития персонала, благоприятные условия труда инноваторов, созданная система обучения и переобучения на предприятии, совершенство организации труда, и наиболее существенные – наличие кадрового инновационного потенциала и соответствие самой системы управления персоналом требованиям инновационной стратегии предприятия.

Именно эти факторы, которые формируются в системе управления персоналом благодаря организационному («совершенство организации труда») позволяют сформировать производственный (торговый) потенциал, повысить

производительность труда и количество внедренных инноваций, новейших технологий и проектов, общий уровень инновационного потенциала, обновить ассортимент продукции и услуг. Наряду с этим, при условии положительного влияния этих факторов (системы управления персоналом), целесообразно говорить об увеличении объемов финансирования в инновационную деятельность. В совокупности с обеспечением совершенства процессов использования ресурсов, организации производства и управления, предприятие имеет возможность разработать качественную инновационную стратегию, адекватно реагировать на характер конкурентной среды, обеспечить достаточный уровень инновационной активности на соответствие требованиям рынка, что, как де-факто – повышает интенсивность при внедрении инноваций и обеспечивает в целом интенсивное развитие предприятия.

Приведенные аргументы относительно взаимосвязи между факторами внутренней среды выходят из обоснованной по содержанию подраздела 1.2 модели, где именно от эффективности и совершенства системы управления персоналом зависит интенсивное развитие предприятия.

При этом персонал предприятия рассматривается в качестве его главного ресурса и актива, благодаря которому формируется и реализуется потенциал для развития предприятия, решение тактических задач и достижение стратегических целей в будущем. Итак, исходя из выделенных системообразующих элементов процесса управления предприятием, где приоритетными признаны системы управления персоналом и научно-технологическая в самой СУП, на основе проанализированных факторов определены системные предпосылки внутренней среды для интенсивного развития предприятия (рис. 2.1).

Предпосылки внутренней среды для интенсивного развития предприятия имеют природу их возникновения по подсистемам СУП и, соответственно – связаны между собой. При этом, признавая приоритет подсистемы управления персоналом, исходя из обоснованной модели, позволяющая обеспечить синергетику предпосылок, которые образуются во всех подсистемах СУП – усовершенствовать научно-технологическую подсистему, сформировать и

достичь высокого уровня использования инновационного потенциала и, соответственно – обеспечить интенсивное развитие предприятия.

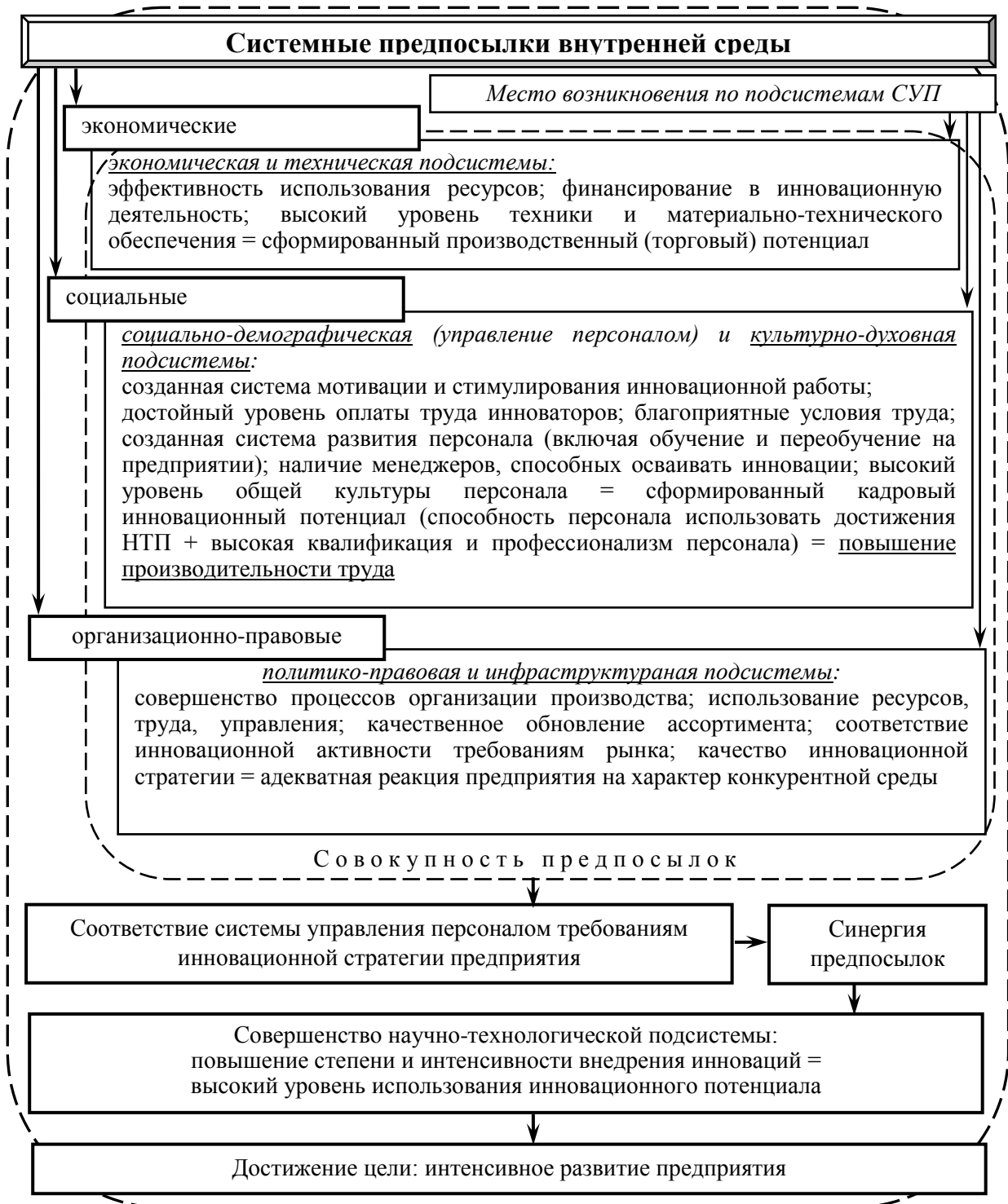


Рисунок 2.1 – Системные предпосылки внутренней среды для интенсивного развития предприятия

При наличии определенных предпосылок во внутренней среде, предприятие имеет возможность адаптироваться к внешней среде с учетом влияния факторов на его интенсивное развитие извне. Исходя из значимости и специфики торговых предприятий, анализ системных предпосылок дает возможность определить: во-первых, как и для предприятий других отраслей, главной предпосылкой интенсивного развития является социальная, которая в совокупности с экономическими и организационно-правовыми позволяет достичь синергетики и цели интенсивного развития.

Такое утверждение, следует из выделенных системообразующих элементов процесса управления торговым предприятием (приложение Г) и гармонирует с мнением ученых-экономистов В. С. Марцина и И. Л. Чичиленовой, которыми роль персонала рассматривается в качестве средства существования, жизненной необходимости и самой сущности развития торговых предприятий, а его производительный и интенсивный труд – резервом роста [218, с. 99-102]. Само же интенсивное развитие – естественный признак на современном этапе развития торговли, что проявляется в условиях обострения конкурентной борьбы в отрасли [375].

Во-вторых, исследования ученых-экономистов, занимающихся поиском путей развития торговых предприятий на современном этапе с учетом влияния на них внешней среды, именно в нем находят дополнительные факторы, которые могут влиять и на интенсивное развитие, и, соответственно – формируют предпосылки макросреды. Так, А. А. Мазараки, Л. О. Лигоненко, Г. М. Богославец, Г. Л. Пиратовский концентрируют внимание на возможности адаптации торговых предприятий к факторам влияния на развитие в условиях кризисных явлений при реализации соответствующей антикризисной стратегии [204; 209; 210; 344]. А. А. Шубин отмечает необходимость отлаживать торговым предприятиям коммуникативные связи с контактными аудиториями на стадиях закупки и сбыта товаров как средства эффективного взаимодействия с экономическими системами [331, с. 104]. А. А. Садеков особое внимание уделяет необходимости формировать и развивать инновационные предпринимательские черты менеджеров на торговых предприятиях как основы их развития [316, с. 217].

В-третьих, исходя из разделения самой торговли на оптовую и розничную, для оптовых торговых предприятий, большинство факторов интенсивного развития должны быть образованными по экономической составляющей – в процессе закупки товаров и взаимодействия с системой «экономика», в то время, как для розничных – в процессе их реализации потребителю при взаимодействии с системой «общество». В этом заключается принципиальное отличие между предпосылками интенсивного развития в середине отрасли.

Обобщая результаты исследований ученых-экономистов [112; 156; 274; 311], можно выделить предпосылки интенсивного развития торговых предприятий, являющиеся специфическими по сравнению с предприятиями других отраслей.

Так, американские ученые-экономисты особое внимание обращают на такие факторы толчка, как усиление конкуренции на рынках сбыта, концентрация населения в зонах реализации товара и развитие транспортной инфраструктуры [112]. Эти факторы образуются во внешней среде и, при этом, именно два последних являются специфическими социальными предпосылками для розничных торговых предприятий, которые определяют поведение потребителей на рынках сбыта продукции торговым предприятием и требуют от него совершенствовать свою сбытовую и маркетинговую стратегию.

Рассматривая торговое предприятие в качестве «социальной, торгово-технологической и организационно-экономической открытой системы», и отождествляя ее со «сложной коммерческой системой», Н. М. Руцицин обращает внимание на факторы, обеспечивающие его развитие, как «размер предприятия и местоположение» [310, с. 270; 311, с. 70-71;], которые можно отнести к специфическим для данной отрасли. Они являются составляющими организационно-правовых предпосылок внутренней среды для интенсивного развития именно торговых предприятий и связаны с социальными предпосылками внешней (приближение к потребителю).

А. Т. Иванова и В. П. Праткова отмечают некоторые специфические черты торговли: оптимальное соотношение между затратами ресурсов, – как экономическая предпосылка; качество торгового обслуживания и использование

эффективных современных методов продажи товаров – как организационно-социальные предпосылки; способность удовлетворить требования потребителя – как социально-экономическая предпосылка [156].

Обосновывая направления интенсивного развития торгового предприятия, Т. Б. Белова и И. С. Пехота обращают внимание на то, что этот процесс является сложным и многогранным, поскольку зависит от факторов как внешних, так и внутренних, которые регулируются самим предприятием [274]. Строя свою точку зрения на маркетинговом подходе, эти исследователи выделяют в качестве предпосылки реализации торговым предприятием стратегии глубокого проникновения на рынок, развития рынка и товара, что можно признать составляющими организационной предпосылки.

При том, что отдельными учеными главной предпосылкой развития торговых предприятий называется инновационное развитие [20; 227; 306; 307; 316; 359], отдельные факторы влияния на этот процесс можно отнести к составляющим предпосылок интенсивного развития исходя из того, что без активизации инновационной деятельности и высокого уровня использования инновационного потенциала такое развитие не происходит на предприятиях любой отрасли (рис. 2.1).

Следовательно, среди предпосылок, определенных этими учеными и характерных для любого предприятия, можно выделить специфические для торговых, а именно: реализация инновационных проектов и внедрение нововведений на стадиях закупки и сбыта товара [359, с. 35], (организационные предпосылки; модификация существующих и формирования новых рынков сбыта на основе реализации потенциала предприятия [227, с. 23], (социально-экономические предпосылки; внедрение инноваций с целью повышения качества внутренних технологических процессов на предприятии [3; 259; 307], (организационные предпосылки); внедрение инноваций в целях экономии финансовых ресурсов и создание потребительской привлекательности товара реализуется путем использования ценовой стратегии [283; 316; 348] – социально-экономические предпосылки.

На основе современной экономической литературы [3, 156; 204; 209; 210; 274; 283; 306; 307; 311; 316; 331; 344; 348;], определены специфические предпосылки интенсивного развития торговых предприятий (приложение Ж, рис. Ж2), которые дополняют общепризнанные. При этом, при наличии предпосылок, возникающих во внутренней среде, возможно компенсировать отсутствие предпосылок в правовой макроэкономической системе, что свойственно государственной политике в Украине. Особого внимания заслуживают организационно-правовые предпосылки, создание которых напрямую зависит от качества менеджмента и не требует дополнительных капиталовложений, как и социальные.

В то же время, именно они способствуют созданию экономических, а также достижению синергетики предпосылок (совершенствованию научно-технологической подсистемы) и, в конечном итоге, достижению главной цели – интенсивному развитию предприятия.

Таким образом, проведенное исследование по определению предпосылок интенсивного развития торговых предприятий позволяет прийти к следующим выводам:

во-первых, интенсивное развитие предприятий любой отрасли национальной экономики на современном этапе является безальтернативным путем обеспечения их конкурентоспособности. Развитие торговых предприятий ускоряет сбыт продукции предприятиями производственной сферы и удовлетворяет требования потребителей, т.е. обеспечивает интенсивное развитие самой системы «экономика – общество» на уровне национальной экономики;

во-вторых, главной движущей силой интенсивного развития предприятий любой отрасли национальной экономики является персонал, способный овладевать инновациями, использовать достижения НТП и внедрять их в практической деятельности. Следовательно, благодаря наличию инновационного потенциала персонала формируется не только производственный (торговый) потенциал предприятия как основная экономическая предпосылка интенсивного развития, но и достигается синергетика экономических, социальных и

организационно-правовых предпосылок во внутренней среде предприятия, что обеспечивает его интенсивное развитие;

в-третьих, при наличии инновационного потенциала и высокого уровня его использования, что возможно только при соответствии системы управления персоналом требованиям инновационной стратегии предприятия и повышения степени и интенсивности внедрения инноваций, предприятие способно оказывать сопротивление разрушительным силам внешней среды и (или) использовать факторы для интенсивного развития, возникающие в социальной, экономической, организационной и правовой макросистемах внешней среды;

в-четвертых, в торговых предприятиях возникают специфические экономические, социальные, организационные и правовые предпосылки их интенсивного развития, влияющие на формирование и реализацию инновационного потенциала предприятия в целом. Их учет необходим для обеспечения синергетики в виде повышения степени и интенсивности внедрения персоналом инноваций и сбалансированности системы управления персоналом с инновационной стратегией предприятия;

в-пятых, само понятие «интенсивное развитие торгового предприятия» трактуется как процесс обеспечения его непрерывного развития на основе реализации инновационного потенциала, обеспечиваемый умением персонала внедрять инновации во все функциональные подсистемы предприятия на стадиях закупки и продажи товара, позволяющие эффективно использовать ресурсы и получать прибыль.

Сделанные выводы обуславливают необходимость проведения более глубокого исследования сущности и роли инновационного потенциала в интенсивном развитии предприятий. Наиболее актуальным решением этой научной задачи представляется для торговых предприятий, исходя из доказанной практической значимости их интенсивного развития для развития системы «экономика – общество» с учетом недостаточного теоретического освещения проблем формирования и реализации их инновационного потенциала.

2.2. Инновационный потенциал в интенсивном развитии предприятия

Проведенные научные исследования по определению предпосылок интенсивного развития торговых предприятий позволяют констатировать, что наличие инновационного потенциала позволяет проводить непрерывные качественные изменения в хозяйственном процессе, в управлении, в товаре или услуге при условии внедрения инноваций. В то же время, на сегодняшний день, отсутствие интенсивного развития предприятий и отсутствие осознания самой роли инновационного потенциала в интенсивном развитии – являются весомыми проблемами.

В частности, в Концепции гуманитарного развития Украины, причины несложившейся в Украине инновационной системы, неконкурентоспособности на мировом рынке наукоемкой продукции, низкой инновационной активности предприятий, низкого рейтинга среди 131 стран по технологическому развитию (93 место) и по инновациям (65 место), заключаются в несформированном человеческом потенциале в Украине в результате низкого качества образования, потери высококвалифицированных специалистов, старения научных кадров [186].

При выделении проблем формирования и реализации инновационной системы на государственном уровне одной из причин экстенсивного развития экономики, несформированного научно-технического потенциала, технологического отставания также признаются потеря научных школ и научного кадрового потенциала, старение научных кадров, некачественная система высшего образования и, в общем неэффективное использование существующего кадрового, образовательного, научно-технического и производственного потенциалов [290].

В Концепции развития национальной инновационной системы дальнейшее отставание Украины в технологическом развитии от развитых стран мира, уменьшение количества инновационно активных предприятий, торможение инновационного развития связывается с неэффективным использованием собственного инновационного потенциала и снижением его уровня, являющегося

следствием, в том числе, и «...снижения стимулирующей роли платы за труд, производительности труда и уровня фондовооруженности работников...» [184].

Недостатками таких документов является рассмотрение проблем только сферы производства без учета сферы обращения; минимальное значение инновационного потенциала; отсутствие внимания проблеме интенсивного развития.

Аналогичные проблемы понимания этих процессов характерны и для точек зрения отдельных ученых-экономистов. Так, доказывая сущность второго противоречия, обращают на себя внимание результаты научных исследований таких ученых-экономистов, как Бидак В. Я. [34], Кузьменко О. К. [193], Чумаченко Н. Г., Саломатина Н. Л. [377], Щербак В. Г. [398].

В своих исследованиях В. Г. Щербак утверждает, что «...на современном этапе экономического развития практическое применение инноваций на предприятиях является недостаточно развитым, что непосредственно сказывается на уровне использования его трудового потенциала...», а «...снижение инновационной активности связывается с недостаточностью у предприятий собственных инвестиционных ресурсов, государственной поддержки и бюджетного финансирования...» [398, с. 74]. Такое мнение считаем необоснованным, поскольку: во-первых, исходя из того, что персонал признан движущей силой интенсивного развития предприятия, именно от его способности и потенциала зависит внедрение инноваций, а не наоборот; во-вторых, сужается роль самого персонала в его способности использовать, в том числе и финансовые (инвестиционные) ресурсы, и позволяет обеспечить формирование потенциала предприятия, рост производительности и, соответственно – интенсивное, а не экстенсивное развитие за счет привлечения дополнительных ресурсов.

В исследованиях С. В. Чижова падение объемов реализации инновационной продукции, снижение инновационной активности предприятий непосредственно связывается со снижением интеллектуального потенциала – недостаточным качеством труда, квалификацией, неудовлетворительным уровнем оплаты труда инноваторов [377]. В то же время, концентрируя внимание на сфере производства, не учтено влияние торговли на объемы реализации инновационной продукции –

во-первых, а во-вторых, учитывается только интеллектуальная составляющая (потенциал), что значительно «уже» для обеспечения интенсивного развития, чем инновационный потенциал.

Связывая между собой два процесса (инновационный и интенсивный с выделением первого в качестве предпосылки проявления второго), В. Я. Бидак справедливо отмечает необходимость их трудоресурсного обеспечения [34, с. 35]. Кроме того, этим ученым рассматривается «интеллектуально-инновационный потенциал как основа социально-экономического и научно-технического развития. Справедливо выделена им и проблема, мешающая такой потенциал сформировать для инновационного развития, как «...несогласованность в развитии различных звеньев образования и потеря образовательного потенциала...». Однако, этим ученым-экономистом рассматривается сфера производства вне сферы обращения и, при этом, выделяется интеллектуальная составляющая потенциала из инновационной, которая является ее составляющей.

Исходя из проведенного контент-анализа содержания государственных документов и точек зрения ученых-экономистов, не менее важной научной задачей является решение противоречия, характеризующегося неучтением значения сферы обращения (торговли) при раскрытии роли инновационной составляющей в интенсивном развитии.

Среди современных ученых-экономистов существуют обоснованные и взвешенные точки зрения, в которых доказывается недостаточность исследований в направлении инновационного развития именно торговых предприятий. Так, М. О. Яременко обосновывает, что сам по себе процесс перехода национальной экономики Украины на инновационную модель развития «...требует нового подхода к формированию системы стратегического управления торговым предприятием, в которой преобладающее место занимает подсистема управления потенциалом» [406, с. 233-235]. В свою очередь, В. В. Ижевский справедливо отмечает, что развитие сферы товарного обращения на современном этапе развития экономики Украины требует «...поиска и обоснования путей внедрения инноваций, что позволит создать условия устойчивого социально-экономического

развития как каждого хозяйствующего субъекта, так и общества в целом...» [158, с. 161]. При этом ученый обращает внимание на то, что до сих пор учеными не сформулировано четкое определение сущности инноваций в торговле...» [158, с. 162- 163].

На аналогичные проблемы обращает внимание в своих исследованиях и М. С. Молодоженя, отмечая следующее: «Большинство научных работ по инноватике ориентировались на производственную концепцию и исследования инноваций в промышленности... Но чувствуется отсутствие фундаментальных исследований в сфере торговли и услуг ... В этих условиях приобретают актуальность исследования сущности инновационной деятельности предприятий торговли – инновационного потенциала торгового предприятия» [236, с. 11].

Соглашаясь с точками зрения этих ученых-экономистов, можно сделать вывод, что отсутствие фундаментальных научных исследований в области инноватики в сфере обращения и торговой отрасли порождает практическую проблему и определенное выше противоречие: неучтение в государственных документах, разработанных с целью инновационного развития экономики Украины, значения в этом процессе торговой отрасли. При этом следует констатировать, что ни в одном из принятых законодательных актов, регламентирующих инновационную деятельность в Украине, не учтена сфера обращения и не определено место торговых предприятий.

В отличие от этой практической проблемы, следует отметить, что, например, в Республике Беларусь на государственном уровне определяются направления инновационного развития как промышленных, так и торговых предприятий в комплексе, о чем свидетельствует содержание государственных документов [107; 153; 262; 293; 292].

Исходя из этого, можно сделать вывод, что для торговых предприятий инноватика имеет именно такое же большое значение, как и для предприятий сферы производства, на что обращают внимание как ученые-экономисты, так и свидетельствует опыт стран СНГ (в частности – Республики Беларусь).

В то же время, решая проблемы развития торговых предприятий в целом и, в частности – на основе формирования и реализации их потенциала как предпосылки интенсивного развития, что было обосновано выше, отдельными учеными-экономистами не учитывается инновационная составляющая этого процесса. Отсюда возникает противоречие, заключающееся в раскрытии сущности потенциала торгового предприятия без учета предпосылок его формирования и развития – внедрения инноваций.

Примером этого противоречия можно признать содержание работ [32; 108; 130; 167; 193]. Так, рассматривая потенциал торговых предприятий в качестве «...способности реализовать объемы товаров...» [108, с. 260], ни в самом определении, ни в одном из его классификационных признаков (сфера использования, временной признак, возможность использования) [там же, с. 262-263] не учтена инновационная составляющая. Представляя потенциал развития торгового предприятия в качестве «...совокупности возможностей функциональных потенциалов предприятия изменять параметры показателей деятельности предприятия в условиях выбранной стратегии развития...» [193, с. 220], без внимания автора этого определения остается не только инновационная составляющая, но и то, что ориентиром должно быть не развитие как таковое, а интенсивное развитие, что весьма принципиально.

Раскрывая сущность формирования стратегии управления экономическим потенциалом торгового предприятия, по содержанию научной работы [130], ни в одной из выделенных и учтенных составляющих (клиентская и финансовая), и факторов, влияющих на предприятие и используемых им, не уделено внимания инновационным. В другом исследовании [167, с. 127-129], при характеристике ресурсного потенциала с точки зрения одного из средств обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия на рынке, инновационный потенциал вообще является отдельным (вне ресурсного потенциала) элементом.

Не учтена инновационная составляющая в определении потенциала торгового предприятия и по содержанию труда А. В. Березина, Ю. В. Карпенко [32, с. 115], который выступает в качестве «...способности субъекта рынка

сформировать определенные виды экономических ресурсов, владеть ими, при необходимости привлекать извне и эффективно использовать в хозяйственной деятельности с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения собственных экономических выгод» [32, с. 116]. Однако при этом авторами выделяется инновационный потенциал в качестве структурного элемента «научно-технического потенциала» [там же, с. 125-126], что не совсем точно, поскольку по содержанию этой работы не раскрывается сама суть инновационного потенциала.

Приведенные примеры свидетельствуют об отсутствии осознания значимости инновационной составляющей как в самом процессе развития торговых предприятий, так и в процессе формирования и реализации их потенциала, что является научной проблемой. Устранение этой проблемы возможно при условии осознания роли и значения инновационного потенциала, заключающегося не столько в общем развитии торговых предприятий, сколько в их интенсивном развитии, поскольку, именно интенсивность обеспечивает непрерывность процесса развития, что в современных условиях вполне естественно.

С учетом отсутствия единства мнений среди ученых-экономистов относительно определения самого понятия «инновационный потенциал» в целом и, в частности – «инновационный потенциал торгового предприятия», требуется более подробный анализ таких категорий, как «инновация» и «потенциал» как основ обеспечения интенсивного развития предприятий (в т.ч. торговых), и определения в этом процессе человеческого фактора (персонала) как движущей силы формирования и реализации потенциала и внедрения инноваций.

Раскрывая сущность самого понятия «инновация», обращает на себя внимание многоаспектность понимания этой категории учеными и, следовательно – различные ее трактовки. Л. М. Матророва связывает научную проблему несогласованности существующих подходов с тем, что эту категорию отождествляют с родственными («новшество», «новизна», «новация», «новый товар») – с одной стороны, а с другой – с тем, что «инновация» (как понятие) появилось в научной литературе сравнительно недавно (XIX в.) [221, с. 6-7].

А. М. Колот настаивает на том, что понятие «инновация» стало использоваться в научной литературе в начале XX в., что «...сегодня в экономической литературе можно встретить несколько десятков определений этого термина...» [181, с. 143].

Ю. В. Киндзерский, Н. Н. Якубовский, И. О. Галица объясняют разнообразие употребление термина «инновация» в экономической научной литературе с начала XX в. его происхождением: «...местом возникновения (сектор экономики, отрасли, вид экономической деятельности) и целями, которые ставятся перед инновационной деятельностью, или в процессе исследования этого явления, т.е. в зависимости от объекта и предмета исследования...» [286, с. 276].

В работе [256, с. 86-87] утверждается, что «...попытки определения термина «инновация» нашли отражение во многих работах ученых, но смысловое содержание их неоднозначно, поскольку нет четкого определения объекта инновационной деятельности ... даже в Законе Украины «Об инновационной деятельности ... в определении содержания «инновации» есть много недостатков и недоразумений...»

Соглашаясь с мыслями этих ученых в части отсутствия единого видения понятия «инновация», даже при том, что между ними существует несогласованность в определении временного промежутка, когда это понятие стало использоваться в научной литературе [180; 221; 286], можно отметить как чисто критические взгляды [183], так сравнительно лояльные [221, с. 6-7] и конструктивные [286, с. 276; 256, с. 86-87]. Особого внимания в этом контексте заслуживает критика Закона Украины «Об инновационной деятельности [142].

Несмотря на критическое отношение к трактовке этого термина в работе [256, с. 86-87], исходя из него, все же можно сделать главный конструктивный вывод: инновации касаются не только производственной, но и других сфер, поскольку основываются не только на решениях производственного, но и коммерческого характера и при этом используются не только для улучшения и совершенствования продукции, но и услуг.

Следовательно, при изучении сущности понятия «инновация» следует, в первую очередь обратить внимание на то, какие из определений могут быть пригодными для использования в сфере торговли – с одной стороны, а с другой – что можно считать первоосновой формирования и реализации потенциала предприятий (в т. ч. торговых).

Обобщение трактовок понятия «инновация» представленных в приложении И, табл. И1 дают возможность прийти к следующим выводам:

большинство из них происходят из классического (англ. – «новшество» или лат. «обновление») понятия, кроме тех, которые представлены [213, с. 172; 247, с. 33; 320, с. 6; 376], содержащихся в Положении «OSLO» и касающихся создания (освоения, воплощения, применения, изготовления, использования, введения или внедрения) новых видов продукции, технологий, техники услуг, форм или методов, знаний или идей, функций производства;

ни одному из приведенных в приложении И определений понятия «инновация» не соответствует содержащееся в Законе Украины «Об инновационной деятельности» [142];

не все определения могут быть пригодными для познания инноваций в сфере обращения, а также торговых предприятий вследствие того, что их авторы концентрировали внимание на сфере производства (изготовление новых товаров, применение новой техники и новых технологий). Из приведенных определений для познания инноваций на торговых предприятиях заслуживают внимания точки зрения многих ученых. Прежде всего, Й. Шумпетер, который связывает инновации с открытием нового рынка и реализации на нем тех (новых) товаров, с которыми потребитель еще не знаком [397]. Б. Т. Клияненко, Н. А. Куценко и А. И. Акмаев утверждают, что новые формы и методы организации социальных и экономических отношений между субъектами, причастных к использованию нововведений, можно считать инновациями [256, с. 93]. С. В. Мочерный и Б. А. Райзберг, которые считают инновациями новые формы организации труда и управления [302, с.247; 402, с. 145]. Л. В. Артемова и М. З. Бор, которые к инновациям относят не только новые (усовершенствованные) продукты или

технологии, но и процессы [151, с. 67]. А. М. Колот, которым понимание инноваций основано на использовании знаний и творческой деятельности человека, касающейся любой отрасли [181, с. 143]. Х. Ригс [423, с. 128], В. Хиппель [415, с. 19], К. Фримен [412, с. 348], М. М. Якубовский и Ю. В. Киндзерский [286, с. 279], которые, наряду с определением характеристик, указывают на возможность использования на торговых предприятиях новых идей, процессов, управленческой и творческой деятельности, форм и методов организации управления), определяют и необходимый элемент торговли как процесса – коммерциализацию;

в отдельных определениях содержатся характеристики указывающие на стратегическую цель, для которой формируется и реализуется потенциал предприятия – получение необходимого результата (или развития), и на движущую силу, благодаря которой это развитие происходит на интенсивной (инновационной) основе – труд человека (или, в нашем случае, согласно обоснованной модели – персоналу).

В первом случае обращают на себя внимание определение понятия «инновация» такими учеными, как: Б. Санто [320, с. 6], который видит результат от внедрения инноваций в виде появления на рынке лучших выборов и технологий, от которых получается дополнительный доход; Т. С. Жорняк [138, с. 40], который само появление новых видов продукции (техники), технологии или методов признает результатом творческого процесса.

Во втором случае обращаемся к определениям понятия «инновация» такими учеными, как Ф. И. Биншток и С. Ю. Глазьев, которые сам процесс появления инноваций непосредственно связывают с формами человеческой деятельности [213, с. 172]. С. В. Мочерный сам процесс появления инноваций определяет следствием «применение новых форм организации труда и управления» [402, с. 145].

При этом, в исследованиях таких ученых-экономистов, как В. Г. Щербак [398, с. 81], А. М. Колот [181, с. 143], М. М. Якубовский и Ю. В. Киндзерский [286, с. 279] при характеристике понятия «инновация» определяется необходимость получения результата от внедрения инноваций («постоянный рост

и процветание предприятия» [398, с. 81], «удовлетворение потребностей и экономическая выгода» [181, с. 143], «дополнительный эффект за счет удовлетворения потребностей общества» [286, с. 279]), так и бесспорная роль человека (персонала – авт.) в этом процессе, благодаря которой и получается желаемый результат («воплощение научно-технических знаний человека» [398, с. 81], «изменения творческого характера, что-то новое в сфере деятельности человека», или «реализация новых идей в деятельности человека...» [181, с. 143], «результат интеллектуальной и производственной деятельности человека» [286, с. 279]).

Таким образом, на основе проведенного контент-анализа трудов ученых-экономистов, которыми дано определение понятия «инновация», при их разной трактовке отмечены позитивные точки зрения, учет которых позволяет характеризовать сущность инноваций в торговой отрасли, а также, соответственно – уточнить понятие «инновация торгового предприятия».

Отсюда вытекает, что сущность инноваций в торговой отрасли и на любом торговом предприятии состоит в следующем:

во-первых, это использование прогрессивных форм и методов хозяйственной деятельности в процессе покупки, хранения и продажи товаров, применение новых услуг на стадии продажи товара, позволяющих максимально удовлетворить запросы потребителя, воплощение полезных идей в процессе хозяйственной деятельности, увеличивающих прибыль;

во-вторых, это освоение новых сегментов рынка купли-продажи товаров, предоставляющих возможность охватить как можно большее количество поставщиков товаров и покупателей;

в-третьих, это использование новых – адекватных состоянию развития предприятия и прогрессивных форм организации труда и управления как самим предприятием, так и персоналом;

в-четвертых, это воплощение на практике форм и методов обновления знаний персонала для его способности формировать и реализовывать потенциал для интенсивного развития предприятия;

в-пятых, это коммерциализация новых идей и решений в процессе хозяйственной деятельности;

в-шестых, это развитие предпринимательских способностей персонала;

в-седьмых, это получение результата от внедрения новых форм и методов организации хозяйственной деятельности в виде сформированного потенциала, реализация которого позволит обеспечить интенсивное развитие предприятия и, соответственно – переход на более высокую стадию ЖЦ, а также увеличить товарооборот, доход и прибыль.

При этом обращают на себя внимание одни из последних определений этого понятия такими учеными, как В. В. Ижевский [158] и М. С. Молодоженя [236]: «Инновации отрасли торговли – это конечный результат инновационной деятельности в виде усовершенствованного торгово-технологического и организационно-управленческого процесса, целью которого является не только достижение экономического и социального эффекта, но и формирование конкурентоспособных торговых систем» [158, с. 161]; «Инновации в торговле – это вновь примененные или усовершенствованные результаты целенаправленной деятельности (продукция, технологии, услуги и решения) хозяйственного, организационного, коммерческого или социального характера, по-новому способствующие удовлетворению потребностей потребителей и предприятия, существенно изменяют структуру и качество торгового процесса, обеспечивая полезный эффект» [236, с. 15].

Заметим, что как в первом, так и во втором толковании имеются как положительные, так и отрицательные черты. К положительным можно отнести ориентацию авторов на получение результата от внедрения инноваций в виде эффекта; к отрицательным – отсутствие в определениях роли и места персонала, благодаря которому и внедряются инновации и достигается эффект; ограниченность конкретизации самого торгового процесса, который состоит не только в продажах товара потребителю, но и его закупке; отсутствие в определениях эффекта от внедрения инноваций в виде сформированного

потенциала, благодаря которому происходит интенсивное развитие, и влияния инноваций на развитие торгового предприятия в целом.

Исходя из вышеизложенного, на основе сущностных характеристик и с целью устранения определенных неточностей, содержащихся в работах [158; 236], представляется следующее определение понятия «инновация торгового предприятия»: «Это полученный полезный результат от комерционализации творческих идей персонала на стадиях закупки, хранения и продажи товара на рынке, который достигается благодаря сформированному и реализованному потенциалу предприятия благодаря генерации знаний персонала и развития его предпринимательских способностей, использованию новейших форм и методов организации труда и управления, что позволяет обеспечить интенсивное развитие предприятия, увеличить прибыль и объем товарооборота».

В приведенном определении, с учетом как сущностных характеристик инноваций в торговой отрасли, так и принципиальных положений, которые должны определять само понятие «инновация», четко выделяется как особенность этой отрасли по сравнению с другими (в первую очередь с производством), так и заложена основная идея внедрения инноваций соответствующая предложенной модели и теории непрерывного развития «формирование и реализация потенциала для интенсивного развития». Логическое выражение такой трактовки представлено на рис. 2.2.

Вполне очевидно, что, исходя из логики конструкции самого понятия «инновация торгового предприятия», внедрение нововведений и обновления в процессе хозяйственной деятельности на всех стадиях (от закупки до сбыта товара) является свидетельством генерации знаний персонала, комерционализации его творческих идей и реализации собственно потенциала. Только на этих условиях возможно сформировать и реализовать потенциал предприятия в целом, что позволит обеспечить интенсивное развитие и, соответственно – увеличить объемы сбыта товара и прибыль предприятия. Таким образом, инновационность персонала является залогом интенсивного развития предприятия.

Необходимо указать на отличительные черты классификации инновации в целом, и те, которые могут быть использованы для коммерциализации на торговых предприятиях. Здесь тоже существуют определенные противоречия и несогласованность, например, при классификации инноваций предприятий торговли, разработанной такими учеными-экономистами как М. С. Молодоженя [236] и Т. В. Жук [139].

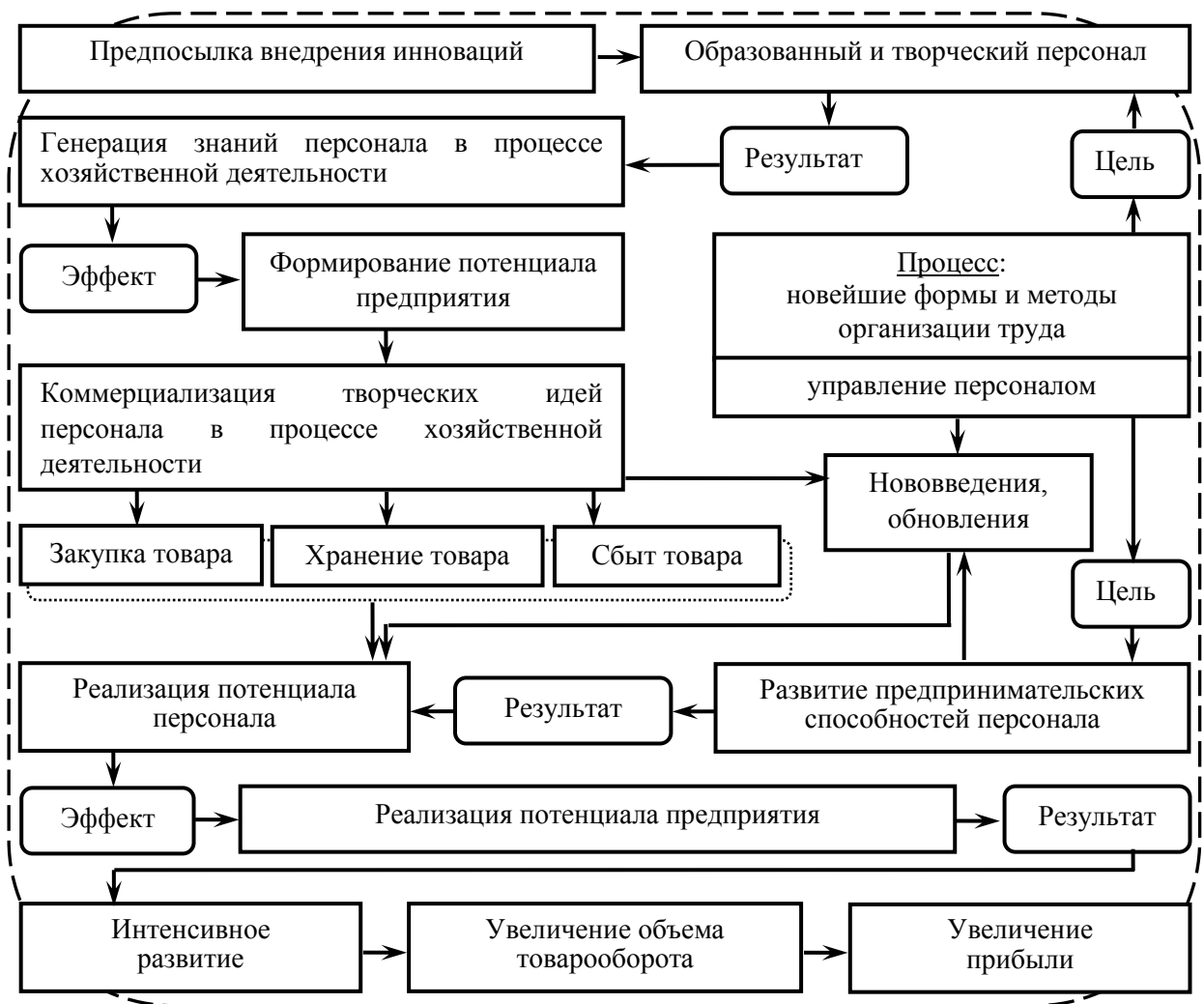


Рисунок 2.2 – Процесс формирования инновации торгового предприятия

Развивая подходы И. А. Шумпетера и используя рекомендации «OSLO», М. С. Молодоженя предлагает применить для торговых предприятий два типа инноваций: инновация продукта (или «продуктовая инновация» – авт.), которая «включает предложение товара/услуги, рыночное введение нового или

усовершенствованного товара или услуги, учитывая полезные свойства, удобство для пользователя, содержанием которой является реализация новых видов товаров, развитие новых услуг»; инновация процесса (или «процессная инновация» – авт.), которая «включает введение новых или существенно усовершенствованных технологических процессов, способов распространения и вспомогательной деятельности, приобретение новой техники, изменение торговой сети, приобретение/разработку новой технологии обслуживания, применение новых методов расчетов с покупателями, изменения в организации торговых процессов ...приобретение новых технологических линий..., получение новых источников ресурсов и информации..., компьютеризацию...» [236] и т.д.

Однако, в этом же источнике, эти инновации представлены видами, отнесенными к признаку по типу инноваций, что противоречит самой классификации автора – то ли «тип», то ли «вид» инноваций. К тому же, отнесение к инновациям процесса мероприятий, связанных с приобретением (техники, технологий обслуживания) снижает роль самого персонала как генератора идей и основного катализатора внедрения инноваций, поскольку именно от его деятельности должно зависеть совершенство техники и технологий обслуживания, для чего персонал должен быть соответствующим образом мотивированным. Всего же у этого автора, согласно представленной классификации, содержится 7 признаков и 30 видов инноваций торговых предприятий [236, с. 20].

В свою очередь, Т. В. Жук к типам инноваций торговых предприятий, наряду с продуктовыми и процессными, относит технические, научно-методологические, маркетинговые, кадровые и организационные [139, с. 15].

Необоснованной и противоречащей любому здравому смыслу в части классификации инноваций для любой сферы и (или) области можно признать точку зрения Л. М. Матросовой, которая в сфере обращения и торговли предлагает следующее разделение инноваций: «1) инновации, которые определяются как использование накопленных в прошлом знаний и опыта для принятия новых решений и приобретение новых знаний; 2) инновации –

предупреждения, состоящие из мониторинга окружения и проблем клиентов, в выявлении новых потребностей и их удовлетворения с помощью сбора и накопления экспертных знаний; 3) инновации – овеществления, то есть поиск определенных материальных форм предоставления услуг» [221, с. 23].

Научная проблема классификации инноваций торговых предприятий является следствием отсутствия общепризнанных, обоснованных и взвешенных подходов к их классификации в целом для предприятий любой отрасли экономики, о чем свидетельствуют приведенные ниже примеры. В Википедии выделяется 7 типов инноваций (товарная, технологическая, рыночная, маркетинговая, управленческая, социальная, экологическая). В. Г. Щербак процессными и продуктовыми инновациями считает не типы, а виды, и при этом выделяет 38 типов инноваций по 7-ми классификационным признакам с их разделением на «...технологические, усовершенствованные, по сроку жизнедеятельности, труд, по использованию инноваций, принципиально новые, по уровню использования» [398, с. 264-266]. А. И. Акмаев, Н. А. Куценко и Б. Т. Клияненко выделяют 39 типов инноваций по 12-ти классификационным группам, что, по мнению этих ученых, имеют признак целенаправленных свойств, технологических параметров и рыночных позиций [256, с. 96-97]. Ю. В. Киндзерский, Н. Н. Якубовский, И. О. Галица в своих исследованиях отождествляют понятие «тип» и «вид» инноваций с их разделением на 5 групп («внедрение новых товаров, внедрение новых методов производства, создание новых рынков сбыта, доступ к новым источникам сырья и полуфабрикатов, изменение в структуре и организации управления (реорганизация)» [286, с. 279] – с одной стороны, а с другой – не типами, как об этом говорится в рекомендациях «OSLO» [308; 422], а видами считают инновацию продукции (продуктовую) и инновацию процессов (процессную) [286, с. 279-280].

Отсутствие единого познания классификационных признаков инноваций, несогласованность терминологии и наличие противоречий в приведенных примерах является признаком отсутствия сформированного методологического базиса. Решение этой научной проблемы должно опираться на учет сущностных

характеристик и самого определения понятия инновация. При этом целесообразно разработать классификацию инноваций для предприятий этой отрасли на основе следующих подходов:

во-первых, распределение инноваций на два типа – продуктовую и процессную; в данном случае логичным является введение продуктовой инновации при условии того, что торговое предприятие предоставляет потребителю услуги в процессе продажи и послепродажного обслуживания, где могут быть применены новшества, а также занимается поиском новых сегментов как на рынке закупки товара, так и на рынке сбыта; исходя из этого, продуктовая инновация торгового предприятия учитывает, с одной стороны – услугу, а с другой – новый сегмент рынка, для которого требуется, соответственно, новый товар;

во-вторых, вполне логична привязка процессных инноваций к двум основным процессам, где должны быть использованы новые формы и методы – организация и управление персоналом и предприятием в целом, и по стадиям, где коммерциализируются творческие идеи персонала – закупка, хранение и продажа товара, исходя из представленного определения понятия «инновация торгового предприятия»;

в-третьих, при выделении видов инноваций логична их привязка к одному из типов (продуктовая, или процессная) инноваций с их распределением на подвиды по классификационным признакам.

Принципиальным положением в этих подходах является то, что инновации, имеющие практическое значение для интенсивного развития торгового предприятия, должны быть приемлемыми, взаимосвязанными с точки зрения логики, внедряемые персоналом при использовании новейших форм и методов организации труда и управления предприятием и персоналом как движущей силы формирования и реализации потенциала предприятия.

Исходя из этого, разработана следующая классификация инноваций торгового предприятия (табл. 2.1).

Опираясь на логику конструкции самого понятия «инновация торгового предприятия» и исходя из его определения, в приведенной классификации

благодаря использованию видов и подвидов процессных инноваций (процессный тип) обновляются рынок, товары и услуги и, соответственно, персоналом используются подвиды по этим видам инноваций.

Таблица 2.1. Классификация инноваций торгового предприятия по технологии внедрения

Тип инноваций	Виды и подвиды инноваций
1. Продуктовые	<u>1.1 Нововведения на рынке</u> 1.1.1 Нововведения на рынке закупки товара 1.1.2 Нововведения на рынке продажи товара
	<u>1.2 Нововведения, связанные с товаром</u> 1.2.1 Нововведения в формировании номенклатуры 1.2.2 Нововведения в ценовой стратегии 1.2.3 Нововведения в маркетинговой стратегии
	<u>1.3 Нововведения, связанные с услугами</u> 1.3.1 Нововведения в обслуживании потребителей при сбыте товара 1.3.2 Нововведения в послепродажном обслуживании
2. Процессные	<u>2.1 Нововведения в организационных формах и методах</u> 2.1.1 Нововведения в процессе организации труда персонала 2.1.2 Нововведения в процессе формирования и реализации потенциала персонала 2.1.3 Нововведения в процессе организации хозяйственной деятельности по стадиям (закупка, хранение, сбыт)
	<u>2.2 Нововведения в управленческих формах и методах</u> 2.2.1 Нововведения в управлении персоналом, в т.ч. нововведения в управлении потенциалом персонала 2.2.2 Нововведения в управлении предприятием

При этом, соединяя между собой виды (подвиды) процессных инноваций, достигается максимальная возможность применения продуктовых.

Исходя же из логики конструкции понятия инноваций и с учетом разработанной классификации (табл. 2.1) разработана структурно-логическая схема обеспечения интенсивного развития торгового предприятия (рис. 2.3).

Из приведенной структурно-логической схемы (рис. 2.3) становится понятным, какой тип инноваций и соответствующие ему виды и подвиды являются приоритетными для интенсивного развития торгового предприятия, за счет использования которых реализуется потенциал персонала для внедрения продуктовых инноваций и, соответственно – реализуется потенциал предприятия как основа интенсивного развития.

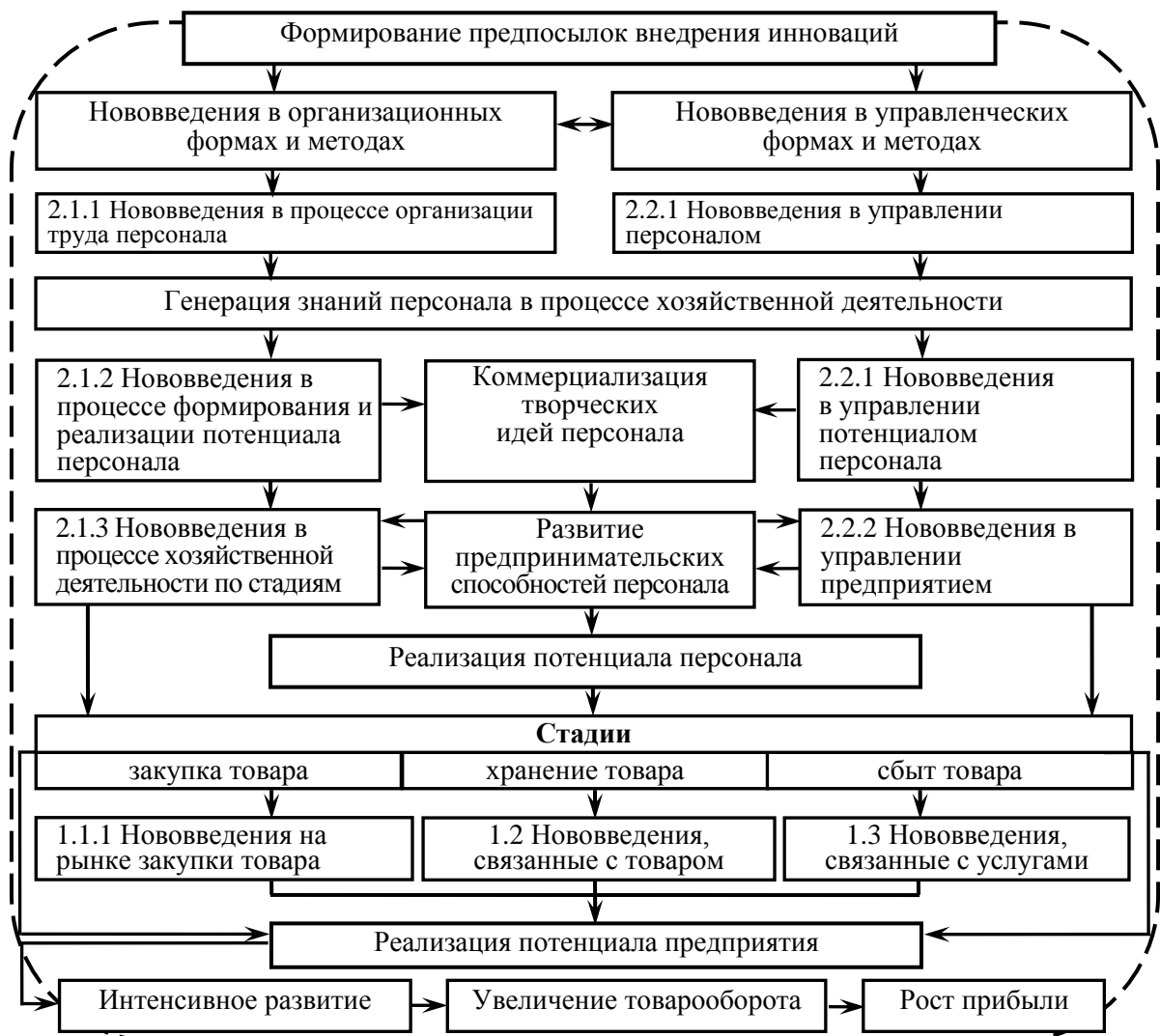


Рисунок 2.3 – Структурно-логическая схема обеспечения интенсивного развития торгового предприятия с учетом инноваций

Разработанная классификация инноваций торгового предприятия и структурно-логическая схема обеспечения его интенсивного развития дают возможность выделить роль двух потенциалов – собственно предприятия и его

персонала. Очевидно, что в отношении этих видов потенциала вполне логично применение термина «инновационный», поскольку именно инновации являются залогом их формирования, реализации и, соответственно – залогом интенсивного развития предприятия.

В то же время, как показывает результат проведенных исследований и контент-анализ научных работ, среди ученых-экономистов не существует четкого определения самого понятия «инновационный потенциал» как с точки зрения его использования в отношении предприятия, так и с точки зрения признания в качестве черты персонала. Эта научная проблема требует более подробного раскрытия сущности инновационного потенциала предприятия (в т.ч. – торгового) и персонала.

Обобщая приведенные определения понятия «инновационный потенциал» (приложение И, табл. И2), можно отметить существенную научную проблему: ни в одном из них не указывается на то, что реализация инновационного потенциала должна обеспечить интенсивное развитие какого-либо предприятия, или любой экономической системы, относительно которой собственно и дается определение этого понятия. В этом контексте нельзя признать ориентированными именно на интенсивное развитие определения в разных источниках. Прежде всего, в Законе Украины «О приоритетных направлениях инновационной деятельности в Украине», где говорится о «инновационном», а не интенсивном «развитии экономики» [144].

Представленное Б. Т. Клияненко, Н. А. Куценко и А. И. Акмаевым, определение указывает на «устойчивое развитие» [256, с. 36], а представленное А. В. Дзюбиной – сосредотачивается на «инновационном развитии» [124]; М. В. Краснокутская концентрирует внимание на общем «развитии организации» [190]. Исходя из природы развития предприятий и предпосылок интенсивного развития, эти виды развития нельзя признать аналогичными интенсивному развитию.

При этом, в приведенных определениях (приложение И, табл. И2), есть противоречия логике самой конструкции понятия «инновации» и структурно-

логической схеме обеспечения интенсивного развития предприятия с учетом классификации инноваций (рис. 2.3), а именно:

при обосновании инновационного потенциала [144; 256; 380; 420] не определено, что в основе этого процесса должны быть заложены инновации;

не определена цель реализации инновационного потенциала [118; 314];

нет учета трудового ресурса, или персонала в процессе формирования и (или) реализации инновационного потенциала [118; 144; 420];

не прослеживается связь с общим потенциалом, или его составными элементами (возможностями, ресурсами) [118; 420].

Установленные проблемы и противоречия в характеристике понятия «инновационный потенциал» обуславливают необходимость его уточнения в целом и, в частности – для предприятия. Необходимость обоснования этого понятия именно для торговых предприятий обусловлена, прежде всего, тем, что при решении важных научных задач развития предприятий торговой отрасли и управления ими, которые должны быть связаны с инновационным потенциалом, этой категории не уделяется должного внимания и не предоставляется соответствующего определения, а именно:

при формировании структуры экономического потенциала [108, с. 33];

при раскрытии значения инновационных технологий, исследовании инновационной активности, обосновании инновационных блоков предприятий оптовой торговли [404, с.170-175, 182-183, 288-289, 307-310];

при поиске путей формирования потенциала предприятия, управления и развития с использованием инновационных ресурсов [406, с. 233];

при признании среди составляющих потенциала развития торгового предприятия инновационного, но без его характеристики [193, с. 221];

при формировании стратегии управления экономическим потенциалом торгового предприятия [130];

при раскрытии сущности потенциала торгового предприятия и его структуры [32, с. 6-26];

при обосновании теоретических основ инновационной политики [158, с. 160] и современных подходов к управлению инновационными процессами на предприятиях розничной торговли [там же, с. 162-163]; при раскрытии сущности инновационной деятельности предприятий торговли [236, с. 163] и формировании методологических основ управления результативностью инновационной деятельностью на них [там же, с. 165-166].

При решении учеными этих задач необходимо было бы уделить внимание инновационному потенциалу и определить его роль в описанных процессах. Однако эта важная категория проигнорирована. Следовательно, с учетом вышеизложенных научных проблем, представляются определения «инновационный потенциал» и «инновационный потенциал торгового предприятия». При этом, исходя из обоснованных природных признаков развития предприятия принимается условие, что общий потенциал должен быть сформирован на предприятии. Это определяет наличие движущих сил (в частности – образованного, квалифицированного и творческого персонала, способного внедрять инновации, а он (потенциал) должен быть реализован при условии достаточного количества движущих сил; эффективность его (потенциала) реализации позволяет получить желаемый результат развития предприятия. Исходя из раскрытой сути потенциала в качестве «совокупности имеющихся средств и возможностей...» [275, с. 215], «сложной экономической системы...» [258, с. 11], «совокупности факторов...» [332, с. 1058] или «внутренней возможности системы...» [305, с. 22], для обоснования инновационного потенциала целесообразно выбрать первую и последнюю сущностную характеристику потенциала.

С учетом этих природных признаков и сущностных характеристик потенциала, и исходя из необходимости устранения противоречий, установленных при раскрытии сущности инновационного потенциала и его определений, нами представляется следующее определение: «Инновационный потенциал – это внутренние возможности системы «предприятие» внедрения нововведений с целью формирования и реализации потенциала предприятия для

обеспечения интенсивного развития за счет генерации знаний и комерционализации идей персонала». В свою очередь, инновационный потенциал торгового предприятия определяется нами как возможности торгового предприятия внедрять на стадиях закупки, хранения и сбыта товара процессные и продуктовые нововведения благодаря генерации знаний персонала, что позволяет сформировать и реализовать потенциал торгового предприятия для его интенсивного развития.

Из сформулированных определений следует, что они основываются на главной идее управления развитием предприятия – модели «управление предприятием через управление персоналом» и учитывают предпосылки интенсивного развития, логику конструкции самого понятия «инновации» и их классификацию. При этом устраняются отмеченные выше противоречия и неточности при определении понятий «инновационный потенциал» и «инновационный потенциал торгового предприятия».

Не менее проблематичным, как было установлено выше, является восприятие учеными инновационного потенциала персонала. Наиболее четко обосновано понятие «инновационный потенциал персонала» такими учеными, как А. В. Дзюбина [124] и Н. В. Краснокутская [190]. Раскрывая сущность инновационного потенциала предприятия, А. В. Дзюбина выделяет в нем кадровую составляющую наряду с другими и оперирует двумя терминами («кадровая составляющая» и «кадровый потенциал») для определения важного места персонала в инновационном потенциале предприятия [124]. В свою очередь, Н. В. Краснокутская при раскрытии сущности инновационного потенциала отмечает, что «...основу инновационного потенциала составляют кадровые и материально-технические составляющие... Особенно важно наличие кадров..., обеспечивающих инновационный процесс новыми знаниями, идеями, изобретениями, ноу-хау, новыми технологиями. Именно этой составляющей инновационного потенциала должно уделяться главное внимание в стратегии ее поддержки, развития и перестройки» [190, с. 144]. При этом ученый оперирует термином «творческий потенциал» и использует его относительно не персонала

предприятия в целом, а в отношении отдельных категорий – «...исследователей, имеющих критическую массу идей, которая обеспечивает получение жизнеспособного нового технического решения...», и «...специалистов, благосклонных к нововведениям..., имеющих определенный уровень научно-технической компетенции, творческой активности и владеющих методами инновационного менеджмента...» [там же, с. 150-151]. Дискуссионными можно признать использование двух терминов («кадровая составляющая» и «кадровый потенциал») в первом случае [124], и ограничения категорий персонала к исследователям и специалистам при применении термина «творческий потенциал» – во втором [190]. Таким образом, использование любого из этих терминов не в полной мере соответствует роли персонала в формировании и реализации инновационного потенциала, благодаря которому и происходит интенсивное развитие предприятия.

В других научных исследованиях также используются термины, с помощью которых ученые пытаются подчеркнуть важность персонала в развитии предприятия, связывая потенциальные возможности персонала с инновационной деятельностью (процессом, потенциалом, развитием и т.д.). Условно сущность применения этих терминов можно разделить на три группы:

первая, где в самом названии присутствует инновационная составляющая («интеллектуально-инновационный потенциал» [34], «социально-экономический потенциал инновационной работы» [37], «инновационный потенциал социокультурной сферы» [4];

вторая, к которой отнесены определения терминов, характеризующих потенциальные возможности персонала, но по характеристике не содержащие инновационной составляющей («трудовой потенциал» [35; 38], «кадровый потенциал» [235; 256], «интеллектуально-образовательный потенциал» [34], «интеллектуальный потенциал» [12], «образовательный потенциал» [207], «управленческий потенциал» [116], «научный потенциал» [41];

третья, к которой отнесены определения терминов, по названию не содержащие инновационной составляющей, но в самой характеристике она

учтена тем или иным ученым – при определении трудового потенциала [303], кадрового потенциала [124], интеллектуального потенциала [32].

На основе проведенного группирования составлено Приложение К табл. К1., анализ которого позволяет прийти к следующим выводам:

среди трех определений первой группы наиболее конкретными и соответствующим названию является определение «инновационного потенциала социально-культурной сферы», представленное А. И. Амошей, В. П. Антонюк и А. И. Землянкиным [4, с. 33];

среди определений второй группы есть несоответствующие сущности самого значения термина «потенциал» [12; 235; 256; 398];

среди трех определений третьей группы наиболее значимым и имеющим преимущества перед определениями по всем группам является определение трудового потенциала, представленное Н. Д. Лукьянченко, В. П. Антонюк и Л. В. Шаульской [303, с. 31]. Именно основываясь на этом определении можно сделать вывод, что все другие виды потенциалов, характеристики которых представлены в табл. 2.7, являются составляющими трудового потенциала.

Опираясь на проведенный контент-анализ (приложение К), можно отметить, что введение термина «инновационный потенциал персонала» является обоснованным, поскольку его использование в научном обороте позволит устранить недостатки и многозначность понимания места персонала в инновационных процессах в целом и, в частности – в формировании и реализации инновационного потенциала предприятия.

При этом исходным положением можно считать то, что ИПП является составным элементом трудового и кадрового потенциалов; в отношении руководителей – управленческого потенциала; включает в себя такие составляющие как интеллектуальный, образовательный и научный. Исходя из этих положений и с учетом обоснованных понятий «инновационный потенциал» и «инновационный потенциал торгового предприятия», представляются следующие определения:

«Инновационный потенциал персонала – это способность и накопленные возможности персонала генерировать знания в инновации и коммерциализировать творческие идеи в процессе трудовой деятельности для формирования и реализации потенциала предприятия с целью обеспечения его интенсивного развития, является составным элементом трудового и кадрового потенциалов и включает в себя интеллектуальный, образовательный и научный потенциалы».

«Инновационный потенциал персонала торгового предприятия – это возможность персонала развивать свои предпринимательские способности на стадиях закупки, хранения и сбыта товара, накопленные возможности и мотивированность генерировать знания для комерциализации творческих идей в процессных и продуктовых инновациях с целью формирования и реализации потенциала предприятия, обеспечения интенсивного развития, увеличения товарооборота и прибыли, является составным элементом трудового и кадрового потенциалов торгового предприятия и включает в себя интеллектуальный, образовательный и научный потенциалы».

Приведенные определения дополняют конструкцию самого понятия «инновация торгового предприятия», структурно-логическую схему обеспечения его интенсивного развития. Следовательно, в этих определениях заложена приоритетная функция персонала для реализации инновационного потенциала торгового предприятия для его интенсивного развития.

Следовательно, проведенные научные исследования и полученные результаты позволили определить решающую роль инновационного потенциала в интенсивном развитии предприятия. На основе установленных научных проблем и противоречий, с целью их решения и устранения уточнено понятие «инновация» и «инновация торгового предприятия», разработана классификация инноваций торгового предприятия, что позволило обосновать структурно-логическую схему обеспечения его интенсивного развития.

С учетом несовершенства точек зрения ученых по определению решающей роли инновационного потенциала в интенсивном развитии предприятий и, в частности – торговых предприятий, также уточнено понятие «инновационный

потенциал» и «инновационный потенциал торгового предприятия». Согласно обоснованной модели «управление предприятием через управление персоналом» доказана решающая роль персонала в формировании и реализации инновационного потенциала в пользу интенсивного развития предприятия, что позволило обосновать понятие «инновационный потенциал персонала» и «инновационный потенциал персонала торгового предприятия».

Вместе с тем, как исходя из обоснованной модели и концептуальных основ управления развитием торгового предприятия, так и с того, что сам ИПП формируется и реализуется благодаря управленческому потенциалу руководителей предприятия, становится понятным, что ИПП необходимо формировать и управлять им. При этом формировании основ управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия необходимо учитывать как сущность, принципы и методы управления любым предприятием, так и концептуальные основы управления развитием предприятия на инновационных принципах.

2.3. Формирование инновационного потенциала персонала предприятия

Проведенные научные исследования позволяют констатировать, что на современном этапе развития предприятий любой отрасли, в том числе – торговли, только через управление персоналом с его мотивацией к внедрению инноваций возможно обеспечить интенсивное развитие. Для этого необходимо сформировать ИПП, и реализовать его.

Весьма актуальной научной задачей является определение основ формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия и управления им с целью обеспечения непрерывного, инновационного и интенсивного развития предприятий торговли как одной из важных отраслей национальной экономики, от деятельности которых зависит развитие

предприятий производственной сферы и удовлетворение потребностей людей в необходимых товарах и услугах.

Для решения задачи необходимо раскрыть процесс формирования потенциала торговых предприятий и потенциала персонала на них, т.к. ИПП является составным элементом этих потенциалов. С другой стороны, ИПП торгового предприятия невозможно сформировать и, соответственно – управлять им, не осознавая процесс формирования инновационного потенциала предприятия в целом, что требует также раскрытия сущности этого процесса.

С точки зрения раскрытия основ формирования потенциала торгового предприятия как такового, включающего в себя ИПП, определенный интерес представляют результаты исследований М. О. Яременко [406] и О. К. Кузьменко [193]. В исследованиях М. О. Яременко отмечается, что «...вопросы формирования и развития потенциала становятся определяющими факторами устойчивого развития торгового предприятия...», что позволяет ему «...своевременно реагировать на изменения внешней среды» [406, с. 232]. При этом ученый отмечает, что «...формирование потенциала торгового предприятия заключается в создании системы его базовых элементов (ресурсов, способностей, возможностей и компетенции) ...и определяется объемом и качеством имеющихся у него ресурсов (в т.ч. трудовых и инновационных – авт.), возможностями руководителей и других категорий персонала создавать определенные условия для удовлетворения потребностей потребителей и их качественного обслуживания, возможностями управленцев и менеджеров относительно рационального использования имеющихся ресурсов..., инновационными возможностями...» [там же, с. 233] и т.д.

Продолжая эту мысль, ученый утверждает, что «...потенциал торгового предприятия формируется под воздействиями внешней среды, которую составляют рыночные возможности предприятия и выступают своеобразным «индикатором» для руководителей предприятия, которое должно на основе использования коллективных компетенций работников (их опыта, навыков, способностей) формировать общие компетенции предприятия» [там же, с. 234].

Рассмотрение инновационного потенциала персонала торгового предприятия как составляющей общего потенциала является вполне логичным и представляет возможность утверждать следующее: при том, что ИПП торгового предприятия формируется одновременно с общим, именно он является решающим внутренним фактором в формировании последнего, поскольку входит в состав базовых элементов (определяется способностями, возможностями и компетенциями), определяется в т.ч. – трудовыми и инновационными ресурсами, при наличии которых рационально используются другие, удовлетворяются потребности потребителей. Таким образом, формирование инновационного потенциала персонала торгового предприятия заключается в развитии персонала на основе повышения его опыта, знаний, навыков, способностей, квалификации – черт, которые и позволяют внедрять инновации, а также способности руководителей обеспечить такое развитие и мотивировать персонал соответствующим образом, можно считать основой формирования потенциала предприятия в целом.

Наличие кадровой и инновационной составляющей в формировании общего потенциала торгового предприятия отмечает в своих исследованиях и О. К. Кузьменко. Обосновывая мысль о том, что «...общий потенциал торгового предприятия формируется из имеющихся и скрытых потенциалов, которые включают резервный и избыточный, образующих в условиях постоянной конкурентной борьбы в своем составе потенциал развития предприятия», в его структуру, с учетом факторов влияния, наряду с финансовой, маркетинговой, материально-технической и информационной, этот ученый относит и такие составляющие, как трудовая, управленческая и инновационная [193, с. 219]. Именно они являются главными факторами формирования общего потенциала при том, что процесс формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия должен опережать формирование общего и быть залогом его реализации, что следует из сущности обоснованной модели (рис. 1.3.). Из мнений этих ученых вытекает, что влияние внешней среды является важным фактором, который необходимо учитывать при формировании как общего, так и инновационного потенциала персонала торгового предприятия ввиду природных

признаков его развития. Отсюда следует, что для инновационного потенциала персонала торгового предприятия характерно влияние как общих, так и отличительных от общего потенциала факторов внешней среды. Для формирования инновационного потенциала персонала наиболее определяющими являются факторы внешней среды, влияющие на трудовой потенциал, поскольку он включает в себя ИПП, что доказано в подразделе 2.2. диссертации. Влияние внешней среды на формирование как инновационного потенциала персонала торгового предприятия, так и на его трудовой потенциал определяется демографическими и социально-экономическими факторами. При этом особое внимание следует уделять факторам внешней среды, которые мешают формированию инновационного потенциала персонала торгового предприятия и трудового потенциала любого предприятия в стране. К таким, по мнению Н. Д. Лукьянченко и Л. В. Шаульской, следует отнести: демографические – низкий уровень рождаемости, рост уровня смертности у лиц трудоспособного возраста; социально-экономические – низкий уровень жизни работающих, не позволяющие им удовлетворить собственные потребности, ухудшение состояния здоровья трудоспособного населения, низкое качество предоставления образовательных услуг и недостаточное финансирование образования, несогласованность структуры подготовки кадров в системе образования с потребностями экономики [303, с. 19-23]. Это наиболее тормозящие внешние факторы формирования трудового потенциала на торговых предприятиях.

При этом специфическим фактором торможения внешней среды, можно признать низкий уровень инновационного развития экономики в Украине, влияние которого не позволяет торговым предприятиям выходить на рынки сбыта инновационной продукции – с одной стороны, а с другой – внедрять процессные инновации для усовершенствования хозяйственной деятельности.

Уменьшить негативное влияние внешних факторов возможно только при сформированном потенциале персонала. Значимость инновационной составляющей в процессе формирования потенциала персонала выделяют отдельные ученые-экономисты при раскрытии основ формирования потенциала

персонала. В частности, Н. Д. Лукьянченко и Л. В. Шаульская в своих исследованиях, сам процесс формирования трудового потенциала на предприятии характеризуют как «...обретение человеком черт, необходимых для использования в трудовой деятельности, получение определенных знаний и навыков, физического, эмоционального, духовного и профессионального развития» [303, с. 18-19]. При этом они ставят этот процесс в непосредственную зависимость от «...образовательной и профессиональной подготовки» [там же, с. 24], а также влияния таких факторов, как «...научно-технический прогресс, инновационные процессы ... необходимости внедрять новые технологии... [там же, с. 34].

В свою очередь, В. Г. Щербак, рассматривая процесс формирования трудового потенциала как «...взятые в своем единстве методы, процедуры, приемы воздействия на работников предприятия с целью использования их потенциала для достижения стратегических и тактических целей предприятия» – с одной стороны, и как «...функцию предприятия, направленную на обеспечение эффективного и непрерывного равновесия между наличием наемных работников и потребностями в них по численности и квалификации...» [398, с. 18, 26] – с другой, обращает внимание на его способность внедрять инновации и определяет трудовой потенциал (персонал – авт.) в качестве «...мощного фактора социально-экономического развития» [там же с. 26]. Такие суждения подтверждают, что ИПП является неотъемлемой составной частью общего потенциала персонала (или – «трудового потенциала»).

Инновационная составляющая в самом процессе формирования потенциала персонала предприятия наблюдается и в эволюционном аспекте развития научных школ [91; 428; 351; 419]. Так, О. С. Виханский и Дж. В. Вэлкер выделили среди основных принципов четкое разделение между умственным и ручным трудом, между низко- и среднеквалифицированной рабочей силой и необходимость применения менеджерами научного подхода в процессе формирования потенциала персонала [91, с. 107-111; 428, с. 113-114].

М. Пул и М. Уорнер обращали внимание на побуждение кадрового состава предприятия к внедрению нововведений на производстве для улучшения качества

продукции и совершенствования организационной структуры, выделяли такую необходимую черту в процессе формирования потенциала персонала как необходимость повышения профессионализации работников, особое внимание уделяли процессу развития персонала с целью обеспечения его способности внедрять инновации [351, с. 309, 486, 501].

Д. Минчер, обращал внимание на практику использования менеджерами таких подходов, как побуждение и стимулирование каждого работника полностью реализовывать свои возможности для достижения цели бизнеса, для чего в обязательном порядке внедрялась практика обучения и повышения уровня образования персонала [419, с. 445].

Становится очевидным, что в эволюционном аспекте процесс формирования потенциала персонала ориентирован на его способность внедрять инновации, что связано с необходимостью повышать квалификацию и использовать менеджерами научные подходы в управлении персоналом [91; 428], развитием мотивации персонала к повышению качества продукции (услуг – авт.) и совершенствованием организационной структуры, развитием профессионализма [360], стимулированием к повышению уровня образования [419]. Перечисленные аспекты процесса формирования потенциала персонала с его ориентацией на инновационность характерны для предприятий любой отрасли, в том числе – торговых, что подтверждено результатами исследований ученого-экономиста Е. В. Сардак [364]. В частности, обосновывая категорию «HR-потенциал предприятия», этим ученым установлена взаимосвязь между ним и двумя другими видами потенциалов, характеризующих персонал («трудовой потенциал предприятия» и «потенциал HR-взаимодействия») через такие черты персонала как совокупная способность к выполнению профессиональной деятельности, знаний, умений и навыков [там же, с. 94-99] – именно тех, которые и свойственны инновационному потенциалу. При этом можно утверждать, что формирование этих черт является основой формирования общего инновационного потенциала предприятий в целом и, в частности – торговых, что вытекает из проведенного исследования и точек зрения ученых [190; 115; 404].

Так, при построении самой конструкции понятия «развитие предприятия» и его обосновании, доказано, что именно образованный персонал, который способен осуществлять нововведения, позволяет сформировать потенциал предприятия и обеспечить его интенсивное развитие. Развитие мотивации персонала к внедрению инноваций является основой перехода на более высокую стадию жизненного цикла и характеризует интенсивность развития предприятия. Следовательно, если формирование инновационного потенциала персонала является составным процессом формирования общего трудового потенциала, то этот процесс можно признать первоосновой формирования инновационного потенциала предприятия в целом. Исходя же из того, что инновационный потенциал признан необходимым условием обеспечения интенсивного развития предприятий (в т.ч. торговых), можно считать, что стратегической целью формирования инновационного потенциала персонала является обеспечение именно этого типа развития.

Наиболее убедительны исследования Н. В. Краснокутской, по мнению которой, для формирования инновационного потенциала предприятия большое значение имеет потенциал инновационного менеджмента (т.е. способность менеджеров овладевать инновации в своей трудовой деятельности – авт.) и кадры, обеспечивающие инновационный процесс на предприятии новыми знаниями, идеями, технологиями, изобретениями, ноу-хау [190, с. 144]. В исследованиях С. О. Гуткевича и Л. А. Андросюк зависимость формирования инновационного потенциала предприятия от инновационных черт персонала доказывается компетенциями (способность персонала решать творческие задачи) и возможностями управленцев организовать внедрение инноваций на предприятии [115].

На основе раскрытия сущности формирования потенциалов предприятия, персонала и инновационного потенциала предприятия, с выделением общих черт и с учетом обоснованных в работе природных признаков развития предприятий и роли инновационного потенциала в интенсивном развитии торговых предприятий, обосновываются следующие принципы формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия:

согласованности – формирование инновационных черт персонала с учетом формирования общего потенциала предприятия и трудового потенциала, ориентированных на инновационное и интенсивное развитие;

адаптивности – способность системы управления персоналом противостоять негативным факторам внешней среды и использовать в интересах интенсивного развития положительные факторы в ней, что позволяет торговому предприятию адаптироваться к изменениям во внешней среде и развиваться в ней на интенсивной основе;

управляемости – способность менеджеров формировать у персонала качественные черты, способствующие развитию инновационного потенциала и эффективно управлять развитием персонала;

ресурсного обеспечения – способность персонала рационально использовать ресурсы предприятия – повышать производительность на основе внедрения инноваций, что обеспечивает интенсивное развитие предприятия;

приоритетности – заключается в том, что ИПП является необходимым условием формирования инновационного потенциала предприятия в целом и обязательным условием для обеспечения его (предприятия) интенсивного развития;

мотивированности – создание для персонала системы мотивов и стимулов, которые будут побуждать его к внедрению инноваций; ориентирует на формирование инновационного потенциала предприятия в целом, удовлетворение потребностей потребителей, интенсивное развитие;

научности – заключается в овладении менеджерами предприятия методами научной организации труда, использования их на практике, а также развитии мотивации персонала к внедрению инноваций с целью формирования инновационного потенциала предприятия.

С учетом обоснованных принципов сам механизм формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия можно представить следующим образом (рис. 2.4.).

Вполне очевидно, что предложенный механизм своей целью предполагает достижение конечного желаемого результата деятельности торгового предприятия – обеспечение интенсивного развития.



Рисунок 2.4 – Механизм формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия

Управляемость этим механизмом является инструментом формирования самого инновационного потенциала персонала торгового предприятия – с одной стороны, а с другой – сам процесс управления этим потенциалом является обязательным условием формирования и реализации как инновационного, так и общего потенциала предприятия, как это было обосновано в подразделе 1.2 .

Таким образом, раскрытие сущности и основ управления ИПП торгового предприятия является не менее важной научной задачей, чем раскрытие основ его

формирования. При этом управление этим потенциалом является составляющей двух процессов, которые, согласно обоснованной модели (рис. 1.3) должны быть на предприятии сбалансированными – управление персоналом и управление предприятием в целом.

Исходя из этого, для раскрытия сущности и основ управления ИПП торгового предприятия необходимо выяснить сущность управления потенциалом предприятия в целом, потенциалом персонала и инновационным потенциалом предприятия.

Развивая сущность управления общим потенциалом торгового предприятия, с целью отбора положений, являющихся основными для управления ИПП торгового предприятия исходными положениями, следует согласиться с ключевыми научными подходами, которые характеризуют современную модель управления предприятием, а именно:

среди системообразующих элементов процесса управления торговым предприятием (приложение Г, рис. Г1) ключевой подсистемой для субъекта управления признаем научно-технологическую, значение которой заключается в управлении инновационной деятельностью и уровнем знаний персонала;

соответственно этапизации процесса управления предприятием на соответствие модели, ключевым положением для субъекта управления признаем внедрение инноваций, позволяющее сформировать и реализовать потенциал предприятия на следующих этапах: при организации процесса управления предприятием в целом – на этапах формирования и адаптации к влиянию внешних факторов системы управления предприятием, при организации процесса управления персоналом – на этапах формирования и адаптации к влиянию внешних факторов системы управления персоналом;

соответственно классификации факторов по признаку влияния и развития предприятия, ключевыми для субъекта управления признаем: среди внешних воздействий на развитие предприятия – научно-технологические (уровень развития технологий, состояние и поддержка научной деятельности государством, качество системы науки и образования), и социально-демографические (состояние

рынка труда и наличие трудовых ресурсов, платежеспособность населения); среди внутренних – на развитие предприятия в системе управления – научно-технологические (уровень знаний персонала и уровень освоения персоналом инноваций) и социально-демографические (уровень опыта персонала и его стабильность).

Выдвинутые положения являются ориентиром для руководителей торговых предприятий и органично сочетают процессы управления потенциалом предприятия в целом и его составляющими – потенциалом персонала и инновационным потенциалом предприятия. Доказательством верности выбранных ключевых положений является обобщение результатов исследований ученых, рассматривающих процессы управления этими видами потенциалов. Так при выделении компетенции работников наряду с трудовыми и инновационными ресурсами в качестве составляющих внутреннего потенциала торгового предприятия [406, с. 231], сам процесс управления М. О. Яременко определяет как «...определенный процесс действия субъекта на объект управления с целью достижения определенных результатов...» [там же, с. 232], где от руководителей зависит «...формирование, использование и развитие» [там же, с. 233] этих составляющих в составе общего потенциала. Сам процесс управления потенциалом торгового предприятия этот ученый связывает с соблюдением руководителями определенных принципов [там же, с. 235], среди которых «способность реагирования на изменения» отражает инновационную составляющую самого субъекта управления, а «оптимальность использование ресурсов» – способность персонала в целом повышать производительность. Не обошел вниманием этот ученый и влияние внешней среды на процесс управления потенциалом предприятия [там же, с. 234], однако проигнорировал приоритет инновационных и трудовых составляющих. Следовательно, в случае использования субъектом управления этих научных подходов, устраняется возможность управлять потенциалом предприятия через мотивированность персонала к внедрению инноваций и его инновационному потенциалу, которому не придается должного (приоритетного) значения.

Определенный интерес с точки зрения выяснения верности выдвинутых положений, являющихся ориентиром для субъекта управления при формировании и реализации ИПП торгового предприятия вызывают результаты исследований отдельных ученых, раскрывающих основы управления персоналом [398; 303; 108]. Так, например, сам процесс управления трудовым потенциалом на предприятии американский ученый Томас Давенпорт свел к управлению знаниями и развитием среди работников интеллектуального лидерства [425]. В исследованиях Н. Д. Лукьянченко и Л. В. Шаульской сам процесс управления трудовым потенциалом с точки зрения его распределения учитывает уровень образования, а с точки зрения использования – производительность труда, которые определяют его качественную характеристику [303, с. 52]. В исследованиях О. В. Григораш сам управленческий потенциал торгового предприятия сводится к целенаправленному руководящему воздействию субъекта управления на факторы внутренней среды, среди которых особое внимание уделено креативности, возможности творчески развиваться, выдвигать новые идеи персоналом – с одной стороны, а с другой – навыкам и способностям руководителей создавать условия для развития системы «предприятие». При этом ученым выделяется потенциал организационной структуры управления, отражающий характер взаимосвязей между сотрудниками и подразделениями, между персоналом и руководителями [108, с. 261].

Из приведенных примеров становится очевидным, что учеными при характеристике процесса управления персоналом и его трудовым потенциалом признаются именно те черты, которые формируют ИПП – знания, уровень образования, творческое развитие, новизна идей, навыки и способности. При этом в исследованиях [303, с. 108] выделяется качественная сторона реализации инновационного потенциала – рост производительности труда.

От реализации управления ИПП зависит формирование инновационного потенциала предприятия. В этом контексте обращают на себя внимание результаты научных исследований ученых, в которых раскрываются основы управления инновационным потенциалом предприятия [190; 35; 276] и, в

частности – торгового предприятия [158; 236; 370]. Так, в исследованиях И. М. Пидкаменного и В. С. Ципуриды особое внимание уделено факторам влияния на инновационное развитие предприятий, которые должны быть учтены в процессе управления его инновационным потенциалом. С этой целью ученые обосновывают необходимость «...рационализации и интеграции всех процессов в системе управления предприятием...» [276] субъектом управления, что соответствует выдвинутому нами положению выделения ключевых факторов в процессе управления ИПП предприятия. Следует согласиться с подходом ученых, определяющих необходимость предусматривать в системе управления «...интеграцию целей, ресурсов, персонала, его знаний и мотивированности, действий, непрерывного развития творческого потенциала работников...» [там же], что также имеет существенное значение для управления ИПП. Ученые утверждают, что именно благодаря рационализации и интеграции определенных целей и ресурсов с учетом определенных условий мотивации персонала к инновационной деятельности и развития творческого потенциала достигается «...максимальный синергетический эффект в инновационном развитии предприятия...». Это не вызывает сомнений и полностью совпадает с сущностью самого механизма формирования ИПП торгового предприятия.

Не менее полезными для определения процесса управления инновационным потенциалом персонала торговых предприятий являются и результаты исследований российских ученых-экономистов А. О. Блинова и О. С. Рудаковой, в которых особое внимание уделено использованию процессных инноваций в системе управления развитием предприятий [35]. Выделяя процессные инновации в качестве инструмента управления развитием предприятия, используемые субъектом управления, И. М. Пидкаменный и В. С. Ципурдина [276] связывают достижения синергетического эффекта от их использования также со сбалансированием всех подсистем системы управления с инновационной. Такой подход вполне гармонирует с выделением ключевой подсистемы субъектом управления при определении процесса управления ИПП торгового предприятия, обоснованным выше. Н. В. Краснокутская, признавая ресурс управления в

качестве ключевого в формировании инновационного потенциала предприятия, характеризует его в качестве способности «...управленческого звена оперативно принимать решения, определять правильные инновационные цели, ценностные ориентиры и координировать выполнение задач и функций, объединив коллектив людей с разным уровнем квалификации, образования, опыта, с творческой целевой ориентацией на разработку и внедрение новых идей, т.е. на совместную творческую работу» [190, с. 236]. Такое мнение не противоречит, а дополняет исходные положения процесса управления ИПП торгового предприятия в части того, что этот потенциал заложен в любом работнике, независимо от его должности.

Поиск путей усовершенствования процесса управления ИПП именно торговых предприятий является наименее исследованным. Так, например, решая эту проблему в исследованиях В. В. Ижевского фактически проигнорированы не только кадровая составляющая, но и функции управленческого звена и инновационный потенциал в процессе управления инновационной деятельностью на предприятиях этой отрасли экономики; при этом, процесс управления инновационной деятельностью выступает в качестве направленного «...на обеспечение сильных конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе и совершенствование методов выполнения работы, благодаря которой продолжается жизнь новаций...» [158, с. 161-162] – то есть, исходя из логики построения этого предложения – проходит без участия человека и по своему назначению ориентирован не на развитие самого предприятия (или – «продление жизни»), а на развитие инноваций как отдельной «абстрактной» категории.

Не лишены недостатков в части характеристики процесса управления инновационным потенциалом для обеспечения инновационного развития торгового предприятия и исследования ученого К. Б. Харук [370]. Справедливо отмечая, что для избрания «...наиболее приемлемого пути инновационного развития торгового предприятия необходимо определить, какие из параметров внешней среды и инновационного потенциала являются наиболее существенными для его развития, исследовать, каким образом эти параметры влияют на

результаты его деятельности...» [там же], автор предлагает моделирование стратегического управления инновационного развития торгового предприятия с «...эффективным применением его инновационного, технологического, кадрового и ресурсного потенциала» [там же]. В характеристике этой модели есть существенные недостатки: не выделены функции субъекта управления и управленческий ресурс, что, по нашему мнению, как и по мнению Н. С. Краснокутской [190, с. 264], является наиболее важным в любом управленческом процессе, в т.ч. – управлении инновационным потенциалом; необоснованно разграничиваются «инновационный», «технологический», «ресурсный» и «кадровый» потенциалы, где вторые являются составляющими первых; не выделена приоритетная функция именно кадрового потенциала ни с точки зрения формирования инновационного потенциала торгового предприятия, ни его интенсивного развития.

М. С. Молодоженя справедливо отмечает, что «стратегической целью управления результативностью инновационной деятельности предприятия (торговли – авт.) является создание системы, обеспечивающей положительный результат инновационного развития всех ее элементов во взаимосвязи с оптимальным использованием потенциальных возможностей и инновационных ресурсов (инновационного потенциала)» [236]. При этом одной из управленческих задач, подлежащих исполнению для достижения этой цели, является «улучшение условий труда персонала» [236]. Но ни в одном из обоснованных принципов управления результативностью инновационной деятельности торговых предприятий («подчиненность», «научность», «целостность», «измеримость», «единство») [236] не выделены ни роль персонала в целом, ни приоритет его инновационного потенциала.

При выделенных позитивных положениях, касающихся изучения процесса управления инновационным потенциалом, но не акцентирующих внимание на торговой отрасли [190; 35; 276], следует отметить, что вне поля предмета научных исследований остаются принципы управления инновационным потенциалом, а там, где они и определяются [236], не учитывается приоритет кадровой составляющей.

Решая эту научную проблему, можно признать, что принципы управления как инновационным потенциалом торгового предприятия, так и инновационным потенциалом его персонала должны быть взаимосогласованными как между собой, так и с принципами формирования инновационного потенциала и общими принципами управления предприятием и персоналом, что обоснованно в подразделе 1.2. Приоритетным, а также позволяющим субъекту управления эффективно управлять одновременно всеми этими потенциалами, является принцип научности – один из базовых принципов управления предприятием и персоналом одновременно.

Необходимость обоснования принципов управления инновационным потенциалом персонала торговых предприятий, наряду с другими, актуализируется определенными неточностями, присущими исследованиям отдельных ученых-экономистов. В этом контексте обращают на себя внимание подходы В. Г. Щербака [398] и О. Ю. Шиловой [392], которые под принципами управления инновационным потенциалом предприятия понимают или принципы отдельных систем управления [398], или общеизвестные научные принципы управления [392]. Так, в частности, под принципами управления трудовым потенциалом В. Г. Щербак приводит основные положения японской концепции управления персоналом – «принцип общественного контроля качества», «принцип «кайзер» и «принцип гарантии долгосрочной занятости работников» [398, с. 24-25]. В свою очередь, О. Ю. Шилова при раскрытии механизма управления инновационным потенциалом предприятия констатирует, что необходимо придерживаться концепции управления и соответствующих ей принципов, среди которых выделяется принцип системности, вытекающий из системного подхода к управлению, а также принцип процессного подхода [392, с. 222-224]. Однако, эти общеизвестные принципы касаются процесса управления любым объектом, они общеприняты и не учитывают специфических черт управления не только инновационным потенциалом персонала предприятия, но и вообще инновационного потенциала предприятия.

Исходя из обозначенных научных проблем, считаем необходимым обосновать принципы управления ИПП предприятия. При их обосновании, учитываются общие принципы управления предприятием и персоналом (Приложение Б7), а также обоснованные принципы формирования ИПП. При этом базовым и приоритетным является принцип научности именно в процессе управления инновационным потенциалом персонала предприятия. Характеризуя сущность и значение этого принципа в управленческих процессах, составлена табл. Л1, приложение Л.

Очевидно, в управлении ИПП торгового предприятия принцип научности конкретизирует действия субъекта управления на использование методов управления, ориентирует персонал на конечную цель – интенсивное развитие. Таким образом, при условии соблюдения субъектом управления именно этого принципа определяется действенность самого механизма формирования ИПП торгового предприятия, где управляемость этим процессом заключается в формировании у персонала необходимых качественных черт на основе научной организации труда как инструмента самого механизма.

Таким образом, что при выделении принципа научности в качестве главного (базового) в процессе управления ИПП торгового предприятия, обеспечение этого процесса основывается и на соблюдении субъектом управления остальных принципов, на которых базируется процесс управления персоналом и коррелирует с принципами формирования этого потенциала. При этом, подход к обоснованию принципов управления ИПП торгового предприятия заключается в конкретизации общих принципов управления персоналом с учетом специфики этого (первого) управленческого процесса. Характеристика принципов управления ИПП торгового предприятия на основе применения такого подхода приведена в приложении М, табл. М1. Очевидно, что обоснованные принципы управления ИПП торгового предприятия по своей характеристике отличаются от общих принципов управления персоналом, что логично обусловлено спецификой этих двух процессов и механизмом управления ими субъектом управления, для которого они и предназначены.

При этом отнесение принципа кадрового обеспечения к базовому в процессе управления ИПП торгового предприятия является существенным отличием, обусловленным следующими обстоятельствами: поиск на рынке труда кадров, способных внедрять инновации и имеющих соответствующий для этого уровень креатива – более сложный процесс, чем поиск кадров, необходимых предприятию по признаку квалификации, что является характеристикой принципа кадрового обеспечения в процессе управления персоналом. Обоснованной можно признать и корреляцию каждого принципа управления ИПП торгового предприятия по принципу научности, которого следует придерживаться при формировании этого потенциала, поскольку без освоения менеджерами методов научной организации труда и их использования, без развития мотивации персонала к внедрению инноваций с целью формирования инновационного потенциала предприятия, ни один из других принципов в процессе управления не может быть выполнен. Логическим продолжением в определении основ управления ИПП торгового предприятия является отбор методов, используемых субъектом управления на основе обоснованных принципов, и с целью определения влияния на каждого работника для повышения уровня его инновационной активности, исходя из его потенциальных возможностей и способностей.

С целью отбора методов управления ИПП торговых предприятий, на основе определенных групп управления предприятием и персоналом и соответствующих им методов проведена экспертная оценка, где в качестве экспертов выступили 100 руководителей торговых предприятий г. Донецка; 50 ученых-экономистов, имеющих научные степени и ученые звания, работающих в высших учебных заведениях и занимающихся преподаванием дисциплин, связанных с торговой деятельностью (г. Донецк, г. Луганск), 20 государственных служащих, занимающих руководящие должности в органах исполнительной власти г. Донецка и по своим функциональным обязанностям занимающихся развитием торговли в Донецкой области. По результатам экспертной оценки составлено приложение М, табл. М2, в которой определены приоритетные методы управления ИПП торговых предприятий из перечня общих методов управления персоналом

(приложение Г, табл. Г4). При этом экспертам было предложено выделить не более 10 методов по каждому из принципов управления ИПП торговых предприятий и проранжировать эти методы по степени значимости (за «1» принято наиболее весомый метод).

Результаты экспертной оценки по отбору методов управления инновационным потенциалом персонала торговых предприятий с учетом их происхождения по характеристике обоснованных принципов приведены в приложении М, табл. М2.

Полученные результаты экспертной оценки по изучению приоритетных методов на соответствие их принципам управления ИПП торгового предприятия можно признать вполне обоснованными. По мнению экспертов, условно каждый метод можно использовать субъектом управления при соблюдении каждого из определенных принципов, выбор приоритета отдельного метода позволяет более эффективно и последовательно реализовать те положения, которые заложены в определенном принципе. Таким образом, сочетание теоретических положений, заложенных в характеристиках принципов, с практическим назначением отобранных ими методов, имеет научно-прикладное значение для управления ИПП торгового предприятия, и позволяет субъекту управления более эффективно осуществлять этот процесс.

Не менее важным вопросом при обосновании основ управления ИПП торгового предприятия является определение соответствующих этому процессу функций. В данном контексте обращают на себя внимание результаты исследований ученых-экономистов, логически связывающих процессы управления инновационной деятельностью на предприятии в целом, и инновационным потенциалом предприятия с общеизвестными функциями менеджмента [392, с. 224], или расширяющих перечень этих функций по этапам их реализации субъектом управления на «планирование и прогнозирование», «анализ и организацию», «координацию», «мотивацию и стимулирование», «надзор и контроль» [221, с. 357-358]. Такой подход ориентирован на использование функций менеджмента для управления будь-то инновационными

процессами, или инновационным потенциалом предприятия – вполне логичным. Однако, относительно управления ИПП в целом и ИПП торгового предприятия – в частности, эти функции требуют конкретизации и анализа именно относительно объекта управления – ИПП.

С целью решения данной научной задачи обращаем внимание на характеристику этих функций классиками менеджмента (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) [229], на основе результатов исследований которых ученые и пришли к выводу о возможности их адаптации к процессам управления инновационной деятельностью на предприятии [221], или инновационным потенциалом предприятия [392].

Во-первых, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделили 4 функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль [229, с. 253-374], на которые опирается в своих исследованиях О. М. Шилова при описании функций управления инновационным потенциалом предприятия [392].

Во-вторых, согласно характеристикам функций управления [229, с. 265, 267, 309, 366]; американскими учеными, даже при том, что они обосновывались для управления организацией (предприятием – авт.) в целом, а не ее персоналом, становится очевидным, что в каждой из них прямо (планирование, организация, мотивация), либо опосредованно (контроль) определяются субъект (руководство) и объект (человек) управления. Исходя из этого, можно предположить, что определенные функции управления могут быть применены в отношении персонала в целом и, в частности – в управлении инновационным потенциалом персонала предприятия.

В-третьих, исходя из рассмотренных определений и характеристик функций управления [229], и возможности их адаптации к процессу управления инновационным потенциалом торгового предприятия, вполне логична их конкретизация в соответствии с этим управленческим процессом.

В-четвертых, исходным положением при конкретизации этих функций является их взаимосвязь с принципами и методами управления ИПП предприятия.

Исходя из вышеизложенного, функциям управления ИПП торгового предприятия дана характеристика, представленная в приложении М, табл. М3.

Конкретизация общеизвестных функций менеджмента заключается в четком определении в управленческом процессе принципов и методов управления ИПП торговых предприятий. При этом приоритет принципов по каждой из функций определяется, исходя из полученных результатов в нашем рейтинге (табл. М2) по методам, что является основным при конкретизации функции управления ИПП предприятия.

Исходя из функций менеджмента, обоснованных американскими учеными [229], с помощью методов и принципов управления ИПП торгового предприятия, в приложении М, табл. М3 конкретизированы:

в функции «планирование» – сущность набора действий и решений руководства, цели планирования;

в функции «организация» – сущность процесса создания структуры предприятия и содержание процесса предоставления возможности персоналу эффективно работать для достижения главной цели, стоящей перед предприятием – интенсивное развитие;

в функции «мотивация» – сущность процесса побуждения «себя и других» [229] к деятельности, позволяющей достичь личных и общих целей предприятия, процесса стимулирования, нацеленного на достижение этих целей, содержание процесса «продуктивное выполнение принятых решений и работ» [229], раскрыта сущность «факторов ожидания «затраты труда – результат» и «результат – вознаграждение»;

в функции «контроль» – сущность процесса обеспечения достижения организацией своих целей, виды и содержание устанавливаемых стандартов, сущность процесса измерения фактически достигнутых результатов.

Логическим продолжением обоснования основ управления ИПП торгового предприятия, на основе развития теории менеджмента, стала конкретизация функций менеджмента, содержащих в себе определенные принципы и методы процесса управления этим видом потенциала, и позволяющих субъекту управления, в случае их применения, эффективно осуществлять руководство работниками с целью повышения уровня их инновационной активности,

реализации ими своего инновационного потенциала для достижения главной стратегической цели – интенсивного развития предприятия.

На основе проведенных научных исследований по обоснованию основ управления ИПП торгового предприятия можно сформировать основные концептуальные положения этого процесса:

процесс управления ИПП торгового предприятия обеспечивает внедрение и использование механизма его формирования, поскольку управляемость им является обязательным условием;

управление ИПП торгового предприятия учитывает исходные положения управления общим потенциалом предприятия и дополняет обоснованную парадигму «управление предприятием через управление персоналом»;

управление ИПП торгового предприятия обеспечивает формирование и реализацию общего и инновационного потенциалов предприятия и является составляющей в процессе управления персоналом и трудовым потенциалом предприятия;

управление ИПП торгового предприятия основывается на соблюдении субъектом управления соответствующих принципов, вытекающих из сущности принципов управления персоналом, и сбалансированных с принципами формирования ИПП торгового предприятия. Приоритетный среди них – принцип научности, являющийся базовым, наряду с принципами кадрового обеспечения, экономичности и системности, а сам процесс учитывает соблюдение принципов ресурсно-технического, правового, инфраструктурного, культурного обеспечения и экологичности;

управление ИПП торгового предприятия является процессом, в котором субъект управления должен использовать методы экономической, административной и социально-психологической групп, которые общепризнанны для методов управления персоналом, а их применение направлено на развитие инновационного потенциала персонала и повышение его инновационной активности. Каждый из них имеет свою степень приоритетности в соответствии с обоснованными принципами управления ИПП торгового предприятия;

управление ИПП торгового предприятия основывается на общепризнанных функциях менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), которые конкретизированы, исходя из принципов и методов управления ИПП торгового предприятия, что определяет приоритет действий субъекта управления при применении той или иной функции.

Таким образом, становится очевидным, что как формирование, так и управление ИПП торгового предприятия являются сложными, но необходимыми процессами, которые должен разработать и обеспечить субъект управления с целью интенсивного развития предприятия, удовлетворить как потребности потребителя товаров, так и их поставщиков и, только на этих основаниях, увеличить товарооборот и получить прибыль за счет роста производительности, чего невозможно достичь без стимулирования персонала к внедрению инноваций и повышению инновационной активности. Итак, в обоснованных положениях раскрываются не только сущность интенсивного развития, но и роль инновационного потенциала предприятия в целом и персонала в нем.

Обоснованные основы формирования и управления ИПП торгового предприятия имеют теоретическое значение для исследования и оценки степени интенсивности развития торговых предприятий. Раскрытие сущности этого процесса с теоретической точки зрения позволяет на практике определить состояние и установить проблемы общего развития торговых предприятий, оценить на них процесс формирования и реализации инновационного потенциала и, в частности – ИПП, провести диагностику процесса управления этим потенциалом и определить его влияние на развитие предприятия.

Выводы по разделу 2

Проведенные научные исследования с целью определения предпосылок и роли инновационного потенциала в интенсивном развитии торговых

предприятий, а также основ формирования и управления ИПП на них позволяет прийти к следующим выводам:

1. Получило дальнейшее развитие понятие «интенсивное развитие торгового предприятия», которое представляет собой процесс обеспечения его непрерывного развития на основе реализации инновационного потенциала, обеспечиваемый умением персонала внедрять инновации во все функциональные подсистемы предприятия на стадиях закупки и продажи товара, позволяющие эффективно использовать ресурсы и получать прибыль;

2. На основе группирования факторов влияния на интенсивное развитие предприятий, определены системные предпосылки внешней среды для интенсивного развития предприятия. Рассматривая внутренние факторы, сделан вывод, что предприятие должно иметь собственный инновационный потенциал и, соответственно – сформированы предпосылки для интенсивного развития внутри системы. Определены специфические предпосылки интенсивного развития торговых предприятий.

3. Доказано, что для торговых предприятий инноватика имеет именно такое же важное значение, как и для предприятий сферы производства, о чем свидетельствует опыт стран СНГ (в частности – Республики Беларусь).

4. Получила дальнейшее развитие теория сущности инноваций в торговой отрасли и на торговых предприятиях, заключающаяся в использовании прогрессивных форм и методов хозяйственной деятельности в процессе покупки, хранения и продажи товаров, применение новых услуг на стадии продажи товара, позволяющих максимально удовлетворить запросы потребителя, воплощение полезных идей в процессе хозяйственной деятельности, увеличивающих прибыль.

5. Установлено отсутствие единого восприятия классификационных признаков инноваций, несогласованность терминологии и наличие противоречий, что является признаком отсутствия сформированного методологического базиса. Усовершенствована классификация инноваций для торговых предприятий по признаку технологии внедрения, в которой, в отличие от существующих научных подходов, принципиальным положением является то, что инновации, имеющие

практическое значение для интенсивного развития торгового предприятия, должны быть приемлемыми, взаимосвязанными с точки зрения логики, которые внедряет персонал при использовании новейших форм и методов организации труда и управления предприятием и персоналом как движущей силой формирования и реализации потенциала предприятия.

6. Разработана структурно-логическая схема обеспечения интенсивного развития торгового предприятия с учетом усовершенствованной классификации инноваций, в которой определяется тип инноваций и соответствующие ему виды и подвиды, являющиеся приоритетными для интенсивного развития торгового предприятия.

7. Определено, что «инновационный потенциал персонала торгового предприятия» – возможность персонала развивать свои предпринимательские способности на стадиях закупки, хранения и сбыта товара, накопленные возможности и мотивированность генерировать знания для коммерциализации творческих идей в процессных и продуктовых инновациях с целью формирования и реализации потенциала предприятия, обеспечения интенсивного развития, увеличения товарооборота и прибыли.

8. Доказано, что актуальной научной задачей является определение основ формирования ИПП торгового предприятия и управление им с целью обеспечения интенсивного развития предприятий торговли, от деятельности которых зависит развитие предприятий производственной сферы и удовлетворение потребностей потребителя в необходимых товарах и услугах. Решая эту научную проблему, раскрыт процесс формирования потенциала торговых предприятий и потенциала персонала на них, т. к. ИПП является составным элементом этих потенциалов.

9. Определено, что ИПП торгового предприятия формируется одновременно с общим, именно он является решающим внутренним фактором в формировании последнего, поскольку входит в состав базовых элементов. Таким образом, формирование ИПП торгового предприятия заключается в развитии персонала на основе повышения его опыта, знаний, навыков, способностей, квалификации –

черт, которые и позволяют внедрять инновации, способности руководителей обеспечить такое развитие и мотивировать персонал соответствующим образом, что является основой формирования потенциала предприятия в целом.

10. На основе выделенных принципов формирования ИПП торгового предприятия, впервые обоснован механизм формирования ИПП торгового предприятия, в котором определены принципы, методы и функции управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия, что дает возможность обеспечить интенсивное развитие торгового предприятия.

11. Доказано, что управление инновационным потенциалом персонала торгового предприятия является составляющей двух процессов, которые, согласно обоснованной модели, должны быть на предприятии сбалансированными – управление персоналом и управления предприятием в целом. Исходя из этого, выяснена сущность управления потенциалом предприятия в целом, потенциалом персонала и инновационным потенциалом предприятия.

12. Получили дальнейшее развитие научные подходы к определению принципов управления инновационным потенциалом персонала торговых предприятий, взаимосвязанные с общими принципами управления предприятием и персоналом и принципами формирования инновационного потенциала персонала, где базовым признан принцип научности.

13. На основе проведенной экспертной оценки отобраны методы управления инновационным потенциалом персонала торговых предприятий, определены приоритетные из перечня общих. Доказано, что сочетание теоретических положений, заложенных в характеристиках принципов с практическим назначением отобранных им методов, имеет научно-прикладное значение для управления инновационным потенциалом персонала предприятия.

14. Основные результаты представлены в работах [58; 61; 64; 71; 72; 73; 74; 79; 80; 83; 232; 350].

РАЗДЕЛ 3

ДИАГНОСТИКА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

3.1. Научно-методический подход к оценке развития предприятий на основе инновационного потенциала персонала

Развитие торговых предприятий на современном этапе происходит под влиянием ряда факторов как внутренней, так и внешней среды, рассмотренных в разделах 1 и 2 диссертации. Среди этих факторов особое значение имеют те, что влияют на интенсивное и непрерывное развитие торговых предприятий, их инновационный потенциал и персонал, отражают способность персонала обеспечить инновационное развитие и на этих основах увеличить объемы товарооборота, реализации товаров и соответственно – прибыли.

В то же время, с учетом изменчивости внешней среды, меняется и значимость каждого из факторов. Это требует от руководителей торговых предприятий модифицировать оперативные и стратегические цели, опираясь при этом на ИПП как главную движущую силу формирования и реализации инновационного потенциала предприятия и наиболее ценный ресурс по сравнению с другими, что доказано моделью управления предприятием через управление персоналом. Очевидно, что для решения этой практической задачи руководитель торгового предприятия должен использовать эффективные методические подходы для мониторинга факторов внешней и внутренней среды одновременно, определения на этих основах проблем, мешающих развитию предприятия на инновационной основе, установления способности персонала по их решению и его инновационного потенциала.

Отсюда актуализируется необходимость использования в практике управления торговыми предприятиями методик оценки их развития на основе

ИПП. Однако, как показывает результат проведенных научных исследований, практической проблемой можно считать отсутствие таковых, что приводит к обострению развития торговых предприятий, а в совокупности – к торможению развития торговли как отрасли.

Большое количество ученых обращают внимание на общую проблему развития торговых предприятий и торговой отрасли в целом, оперируя при этом различными показателями на микро-, мезо- и макроуровнях. Значительно меньшее количество научных работников связывают ухудшение этих показателей с инновационной деятельностью торговых предприятий и, как следствие – оперируют соответствующими показателями, характеризующими инновационное развитие отрасли. Еще меньшее количество ученых обращают внимание на проблему способности персонала торговых предприятий обеспечить их развитие на инновационной основе и связывают ухудшение показателей на любом из уровней с этой проблемой.

Исходя из этого, можно признать, что, проводя эмпирические исследования на любом уровне национальной экономики, ученые оперируют показателями, которые либо не в полном объеме, либо вообще не отражают проблематику развития торговых предприятий на основе ИПП. Следовательно, не выполняется научно-методический подход, в котором отражается проблематика развития торговых предприятий именно на основе ИПП.

Сущность этого научного подхода приведена в приложении Н. Исходя из него и должна осуществляться оценка развития торговых предприятий и отрасли в целом на основе ИПП. В результате можно установить причины ухудшения основных, характеризующих экстенсивность или упадок торговых предприятий и отрасли в целом; доказать отсутствие перспективы интенсивного развития, являющиеся следствием проблемы формирования инновационного потенциала для обеспечения инновационного развития торговых предприятий (отрасли в целом); определить последствия низкой инновационной активности и формирующегося ИПП на торговых предприятиях и в отрасли в целом.

Для подтверждения обоснованных научно-методических подходов на основе проведения эмпирических исследований и должны разрабатываться методики оценки развития торговых предприятий на основах ИПП, в которых могут быть учтены отдельные научные достижения современных ученых к определению проблем развития предприятий и отрасли в целом, их недостаточного инновационного развития в общем, и, в частности – с учетом способности персонала к инновационной деятельности.

Обобщая подходы ученых к определению проблем развития торговых предприятий и отрасли в целом, можно выделить общие показатели, на основе анализа которых ими доказываются общие проблемы развития. [22; 32; 55; 130; 167; 210; 277; 355; 363; 404; 406]. С целью выделения общих показателей разработано приложение Н, табл. Н1.

Исходя из представленных данных (приложение Н, табл. Н1), становится очевидным то, что среди ученых не существует единых методов для исследования процесса развития торговли как отрасли и торговых предприятий и выявления проблем развития на соответствующем уровне. Обращает на себя внимание факт применения одинаковых показателей для двух уровней А. А. Мазараки, И. А. Бланк и Н. М. Ушаковой, что, бесспорно, является преимуществом методов этих ученых.

С точки зрения использования методик, на основе которых можно характеризовать совокупную производительность как один из важнейших исходных показателей, наиболее совершенной является метод В. В. Апопия и И. А. Лопашука для макро- и мезоуровней, который можно трансформировать на микроуровне при использовании однотипных показателей. Определенные преимущества имеют методики ученых, в которых при оценке общего состояния развития торговли как отрасли и торгового предприятия, и с целью определения проблем на соответствующем уровне, учитывается кадровая составляющая и уровень оплаты труда как главного стимулирующего фактора персонала [32, 406, 414].

Оперируя различными показателями, ученые выделяют и наиболее острые (по их мнению) проблемы развития торговли и торговых предприятий. Так, например, А. М. Виноградская связывает неэффективность розничной торговли с ненадлежащим состоянием торговых помещений и низким уровнем технического оснащения (т.е. изношенностью основных средств и фондов – авт.), нерациональной организацией труда персонала торговых предприятий, что приводит к падению производительности труда [90, с.287-288].

По мнению С. В. Васильчака и А. Р. Жидяк, проблемы развития торговли связываются с уменьшением количества предприятий розничной торговли в Украине, изменением удельного веса прибыльных предприятий, ростом убытков предприятий отрасли в Украине, снижением объемов инвестиций в отдельные периоды анализа [55, с. 148]. В. В. Апопий и И. А. Лопашук считают, что развитие торговли в Украине тормозится увеличением убыточных предприятий в розничной торговле, что свидетельствует об их неэффективной деятельности [22, с. 6, 8].

В то же время следует учесть, что все перечисленные проблемы выделяются учеными на основе негативной динамики исходных показателей, и являются следствием более глубоких причин, связанных с недостаточным инновационным развитием и несформированным инновационным потенциалом на торговых предприятиях и, соответственно – в области торговли, что будет доказано далее по содержанию этого раздела диссертации. При этом, на основе проведенного контент-анализа и с учетом современной методологии национальной статистики, считаем целесообразно отследить динамику именно тех показателей, которые предоставят возможность выделить общие проблемы развития торговли в Украине в целом на макроуровне (приложение Н, табл. Н2). Анализируя приведенные показатели можно сделать вывод о том, что торговля в Украине имеет признаки торможения развития в 2014 г. – с одной стороны, а с другой – характеризуется экстенсивностью, а не интенсивностью развития.

Первая проблема характеризуется уменьшением оптового товарооборота, значительным ухудшением финансового результата до налогообложения,

падением рентабельности и сокращением количества предприятий, получивших прибыль, сокращением количества объектов розничной торговли по всем формам, снижением доли торговли в ВВП в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 2,57%.

Вторая проблема (экстенсивность развития) характеризуется тем, что:

во-первых, несмотря на сокращение расходов операционной деятельности, при ежегодном (с 2012 по 2013 гг.) увеличении капитальных инвестиций и росте стоимости основных средств, ухудшился финансовый результат, снизилась рентабельность и прибыльность; несмотря на рост операционных затрат в торговле в 2014 г. на 11,16%, убыток от операционной деятельности в 2014 г. составил 51466,2 млн. грн., уровень убыточности 12,6%, отмечается тенденция снижения объектов розничной торговли на 14,955 по сравнению с 2013 г.;

во-вторых, исходя из рассмотрения сущности двух вариантов развития (приложение Е), именно такая взаимозависимость между количественными и качественными показателями позволяет констатировать экстенсивность развития торговой отрасли в Украине;

в-третьих, наиболее парадоксальным и еще в большей степени конкретизирующим экстенсивность, является розничная торговля, где на в 2014 г. объем капитальных инвестиций увеличился всего на 2% по сравнению с 2013 г., а прирост объема розничного товарооборота составил всего 1,22%.

Таким образом, тенденцию роста индекса потребительских цен по всем выделенным группам товаров также можно признать причиной ухудшения других показателей при наличии факта экстенсивности развития отрасли.

Именно вторую проблему торможения развития отрасли в целом можно считать следствием неэффективной деятельности торговых предприятий, их недостаточного инновационного развития. Убедиться в верности этого утверждения позволяет оценка торговой отрасли на основе национальных счетов по методологии системы национальных счетов (СНС) – 1993 г. «Производство и распределение валового внутреннего продукта по видам экономической деятельности» [121]. При использовании этой статистической методологии можно рассчитать также такой качественный показатель развития торговой отрасли, как

«совокупная производительность» и проанализировать структуру ВВП. Это позволит оценить эффективность использования ресурсов, соотношение затрат и результатов деятельности торговых предприятий в совокупности, степень инновационного развития, как это было доказано в предыдущих разделах диссертации, и гармонирующих с научным подходом В. В. Апопия и И. А. Лопашука к определению эффективности деятельности отрасли (соотношение эффективности и затрат ресурсов) по содержанию источника [22]. Для оценки структуры ВВП по статистической методологии «СНС–1993» составлено приложение Н, табл. Н3, по результатам которого сделаны следующие выводы:

во-первых, несмотря на рост совокупной производительности в торговле и ее опережение среднего показателя по Украине, существуют признаки торможения развития отрасли, о чем свидетельствует достаточно невысокий рост доли торговли в общем объеме выпуска товаров и услуг в 2014 г. (13,21%), а также ее доли за этот же период в валовой добавленной стоимости (прирост по сравнению с 2013 г. всего 2,13%), оплате труда наемных работников (-9,21%), валовой прибыли в торговле (-9,21%);

во-вторых, негативной тенденцией в развитии отрасли можно также считать рост других налогов, связанных с производством в области в 2014 г. (Δ 1,4%), незначительный прирост валовой прибыли (смешанного дохода) в 2014 г. (+9,35%), сокращение доли торговли в общем объеме валовой прибыли на 0,97% по сравнению с 2013 г.;

в-третьих, перечисленные негативные тенденции, наряду с установленными на основе эмпирических исследований по данным табл. Н2, приложение Н, однозначно характеризуют экстенсивность развития торговой отрасли в Украине, что свидетельствует о низкой инновационной активности торговых предприятий.

Подтверждение этого следует из определения проблем инновационного развития торговых предприятий, установленных на основе контент-анализа трудов ученых-экономистов и проведенных эмпирических исследований по отобранной группе показателей на основе официальных статистических данных Государственной службы статистики Украины [240; 241].

В этом контексте обращают на себя внимание результаты исследований таких украинских ученых-экономистов, как Ю. Ю. Юрченко [404], М. О. Яременко [406], М. С. Защук [307], А. В. Березин и Ю.В. Карпенко [32], В. В. Ижевский [158], М. С. Молодоженя [236], Т. В. Жук [139], а также белорусского ученого-экономиста А. В. Владыко [107].

С целью определения проблем инновационного развития торговой отрасли этими учеными используются несколько научно-методических подходов: оценка на основе проведенного социологического исследования работников торговых предприятий [404, с. 235-236; 406, с. 232-234]; оценка на основе анализа показателей и учета мнения экспертов о влиянии на них отдельных факторов на уровне торговых предприятий [307, с. 184-185; 159, с. 31-46]; оценка только на основе расчетов определенных показателей на уровне торгового предприятия [32, с. 102]; оценка на уровне отрасли посредством определения значимости факторов экспертным путем, влияющих на ее развитие [129, с. 61]; оценка на уровне отрасли с помощью расчета отобранных показателей при их наличии в официальной статистике (республика Беларусь) [95]; комплексная оценка инновационного развития как торговой отрасли, так и на уровне отдельного торгового предприятия с помощью социологических исследований и мнения экспертов (в первом случае) и расчета отобранных показателей (во втором) [236, с. 3, 45-66].

Как следует из анализа, каждый из подходов не лишен недостатков. В некоторых из них не анализируется кадровая составляющая и роль персонала [404; 406; 307], не учитывается проблема развития отрасли. Следовательно – невозможно сравнить состояние инновационного развития отдельного торгового предприятия с тенденциями, существующими на уровне отрасли в целом (т.е. определить реальный конкурентоспособный уровень предприятия). Некоторые из подходов [158] при учете кадровой составляющей не учитывают отраслевой уровень [158]. Не лишены недостатков и подходы отдельных ученых [139] к оценке торговой отрасли только на основе социологических исследований без

подтверждения тенденций ее развития и проблем с помощью расчета отобранных показателей [139].

Даже при комплексном подходе к оценке инновационного развития как на локальном, так и на отраслевом уровне [236] имеются определенные недостатки: для определения проблем на отраслевом принимаются во внимание только результаты социологических исследований и экспертной оценки без подтверждения этих результатов соответствующими расчетами показателей; при наличии достаточной статистической базы на отраслевом уровне для расчета показателей, в отдельных исследованиях [107], принимается во внимание локальный уровень, а не используются методические подходы к оценке инновационного развития отдельного предприятия.

Установленные научные проблемы обуславливают необходимость углубления методических подходов к оценке инновационного развития торговых предприятий с учетом инновационного развития торговой отрасли в целом. Их применение позволит установить взаимосвязь между проблемами торможения и экстенсивности развития отрасли, определенными выше. При этом обращает на себя внимание факт несовершенства статистического учета инновационной деятельности в торговой отрасли в Украине, что затрудняет не только разработку методов оценки инновационного развития торговых предприятий, но и методов оценки развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала. Сущность данной проблемы заключается в следующем:

во-первых, как было доказано содержанием подразделов 2.1 и 2.2, государственные программы инновационного развития не учитывают сферу обращения (торговли), а только сферу производства;

во-вторых, сама статистика научной и научно-технической деятельности в Украине по форме отчетности №1 «Наука» и соответствующей классификации (КВНТД) касается промышленных предприятий [256, с. 73-85];

в-третьих, исходя из этого, отдельные ученые, отмечая, что в Украине «...отсутствует официальная статистика об инновационной деятельности предприятий оптовой торговли, которая приводится только для промышленных

предприятий...» [404, с. 235], убеждены в том, что «...определить степень инновационной активности операторов оптового рынка можно только с помощью выборочного наблюдения ... и ответов респондентов...» [там же, с. 235].

Таким образом, практическая проблема несовершенства статистического учета инновационной деятельности в торговой отрасли Украины, на которую также обращает внимание в своих исследованиях В. А. Соболев [330, с. 114], приводит отдельных ученых к ошибочному выводу о возможности ее оценки лишь на основе социологических исследований и экспертных выводов.

Опровергая эту точку зрения, следует обратить внимание на то, что необходимость учета инноваций и инновационной деятельности касается не только производственной сферы, но и торговли, поскольку эта деятельность основывается как на решениях производственного, так и коммерческого характера, касается не только продукции, но и услуг, что доказано по содержанию подраздела 2.2 диссертации.

Подтверждением этого является и содержание статистических сборников [240; 241], в которых игнорируется анализ инноваций в торговой отрасли, что затрудняет оценку инновационного развития торговой отрасли в Украине.

Вместе с тем, проведенное исследование инновационной деятельности в экономике Украины по европейской методологии CIS за период 2010 г., 2012-2014 гг. (рис. 3.1.) показало, что в исследуемом периоде доля предприятий, для которых характерна инновационная деятельность, в Украине составляла в среднем 14,6%, в т.ч. доля предприятий, которые осуществляли технологические инновации – 9,5% (5,2% – продуктовые и 7,2% – процессные), нетехнологические – 8,6% (4,7% – организационные и 6,4% – маркетинговые). Анализируя динамику показателей, характеризующих инновационную деятельность за период 2012-2014 гг. по сравнению с 2010 г., следует отметить сокращение доли предприятий, занимающихся инновационной деятельностью в Украине с 21% до 14,6%.

В том числе анализ динамики распределения предприятий по типам инновационной деятельности позволяет сделать следующие выводы: как в 2010 г. так и 2012-2014 гг. доля предприятий, осуществляющих продуктовые инновации

составляла 1,6%; позитивная динамика отмечается относительно увеличения доли предприятий, осуществляющих процессные инновации с 3,4% в 2010 г. до 3,6% в 2012-2014 гг.; доля предприятий, осуществляющих только маркетинговые и организационные инновации снизилась на 6,1% в 2012-2014 гг. по сравнению с 2010 г.; негативная тенденция характерна также для предприятий, осуществляющих процессные и организационные инновации (в 2012-2014 гг. отмечается снижение их доли на 0,8% по сравнению с 2010 г.).

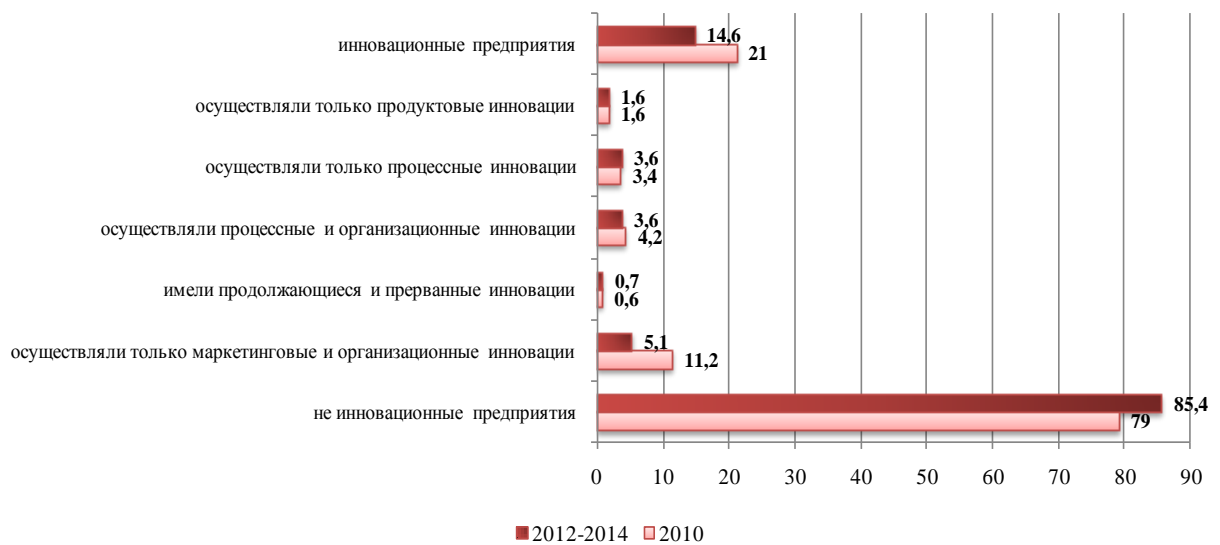


Рисунок 3.1 – Распределение предприятий в 2010-2014 гг. по типам инновационной деятельности, в % к общему количеству предприятий [241]

Учитывая, что между размером предприятия и уровнем его инновационности существует прямая связь: инновационная активность предприятий зависит от количества и качества сформированного персонала, а также его инновационного потенциала, который непосредственно реализуется при разработке и внедрении инноваций в деятельность предприятий. Подтверждением данного факта являются статистические данные за 2012-2014 гг. (табл. 3.1.), согласно которым самая высокая доля как технологически инновационных, так и нетехнологически инновационных предприятий отмечается среди крупных предприятий (соответственно 32,9% и 20,7%).

Таблица 3.1. – Распределение предприятий по типам инноваций и количеством работников, (%)

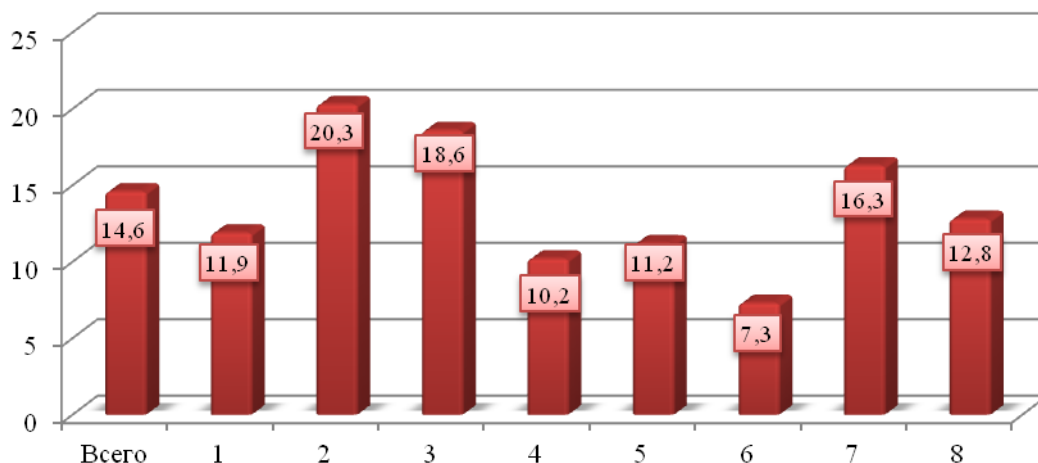
	Исследованные предприятия, всего	Из них инновационно-активные	В том числе внедряли		
			технологические инновации	технологические и нетехнологические инновации	нетехнологические инновации
Всего	100,0	14,6	6,0	3,5	5,1
в т.ч. с количеством работников					
до 49 чел.	100,0	11,3	4,0	2,3	5,0
50-249 чел.	100,0	19,7	9,6	4,8	5,3
250 чел. и более	100,0	38,8	18,1	14,8	5,9

*Пояснение к табл. 3.1 – анализ осуществлен по данным источника [241]

Так, согласно приведенным данным (табл. 3.1.), наибольшая доля инновационно-активных предприятий характерна именно для крупных предприятий с количеством работников 250 чел. и более – 38,8%, из которых 18,1% предприятий в 2012-2014 гг. внедряли технологические инновации, 14,8% – технологические и нетехнологические, а 5,9% – только технологические инновации. Данная тенденция подтверждает ценность инновационного потенциала персонала в обеспечении развития предприятий на инновационной основе.

Анализируя инновационную деятельность предприятий по видам экономической деятельности (рис. 3.2.) следует отметить, что в 2012-2014 гг. только 14,6% предприятий внедряли инновации в свою деятельность. Инновационная активность предприятий торговли за период 2012-2014 гг. составила 11,2%, что свидетельствует о достаточно низком уровне инновационного развития торговых предприятий Украины.

Основываясь на авторском подходе к определению сущности и логику конструкции понятия «инновация торгового предприятия» (раздел 1) с целью повышения качества и эффективности работы предприятия, а также улучшения обмена информацией и использования новых знаний и технологий, особое значение в деятельности предприятия имеет разработка и внедрение организационных и маркетинговых инноваций, поддерживающих продуктовые и процессные инновации.



Условные обозначения:

- 1 - Добывающая промышленность
- 2 - Обрабатывающая промышленность
- 3 - Поставка электроэнергии, газа и кондиционированного воздуха
- 4 - Водоснабжение; канализация
- 5 - Торговля
- 6 - Транспорт, складское хозяйство, почтовая и курьерская деятельность
- 7 - Информация и телекоммуникации
- 8 - Деятельность в сфере архитектуры и инжиниринга

Рисунок 3.2 – Иновационная активность предприятий в 2012-2014 гг. по видам экономической деятельности, % к общему числу обследованных предприятий соответствующего вида деятельности [241]

Их разработка и внедрение в деятельность предприятий обеспечивает положительное влияние на динамику производительности предприятия, способствует обеспечению выхода предприятия на новые рынки или сегменты рынка, а, в свою очередь, разработка новых способов продвижения продукции, способствует оптимизации объемов реализации и улучшению финансовых результатов деятельности предприятия, повышает уровень лояльности потребителей к предприятию.

Приведенный факт подтверждает также определение понятия «инновация», приводимое в содержании статистического сборника, в котором отражены данные обследования по методологии CIS [241, с. 301]. Согласно трактовки сущности понятия «инновация» вполне логично наличие большего количества торговых предприятий с маркетинговыми и организационными инновациями, что по

определению представляют собой «внедрение нового метода продажи», включая значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, его складировании, продвижении на рынок или в назначении продажной цены, которые нацелены на лучшее удовлетворение потребностей потребителя, открытие новых рынков или завоевание новых позиций для продукции предприятия на рынке с целью увеличения объема продаж» (маркетинговое) и «внедрение нового организационного метода в деятельности предприятия (организации), в организации рабочих мест или внешних связей» (организационные).

Не менее важным является использование в торговых предприятиях не только подобных (нетехнологических), но и технологических (продуктовых и процессных) инноваций, что доказано по содержанию подраздела 2.2 при обосновании классификации инноваций по этим двум типам. По определению статистического сборника [241, с. 301], они представляют собой внедрение не только товаров, но и услуг, которые являются новыми или значительно улучшенными по свойствам или способам использования (в т.ч. – программного обеспечения) – продуктовые, и внедрение не только нового или значительно улучшенного способа производства, но и доставки продукта [241, с. 301]. В то же время, как свидетельствуют результаты проведенного анализа, эти инновации используются на торговых предприятиях в незначительном количестве. Распределение предприятий, внедряющих организационные и маркетинговые инновации в 2012-2014 гг. приведено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Распределение предприятий, внедряющих организационные и маркетинговые инновации в 2012-2014 гг., в % к общему числу инновационно-активных предприятий [241]

Оценивая приведенное распределение предприятий, внедряющих организационные и маркетинговые инновации в 2012-2014 гг. (рис. 3.3) следует отметить, что наибольший удельный вес инновационно-активных предприятий (59,1%) занимают предприятия, внедряющие организационные и маркетинговые инновации, наименьший удельный вес (32,2%) приходится на предприятия, внедряющие только организационные инновации.

При исследовании инновационной деятельности в экономике Украины согласно методологии CIS, обращают на себя внимание идентифицированные причины и факторы, влияющие на уровень инновационной активности предприятий и препятствующие осуществлению инновационной деятельности за период 2012-2014 гг. (рис. 3.4).

Первопричины, препятствующие осуществлению инноваций



Весомые факторы, препятствующие возможному внедрению инноваций

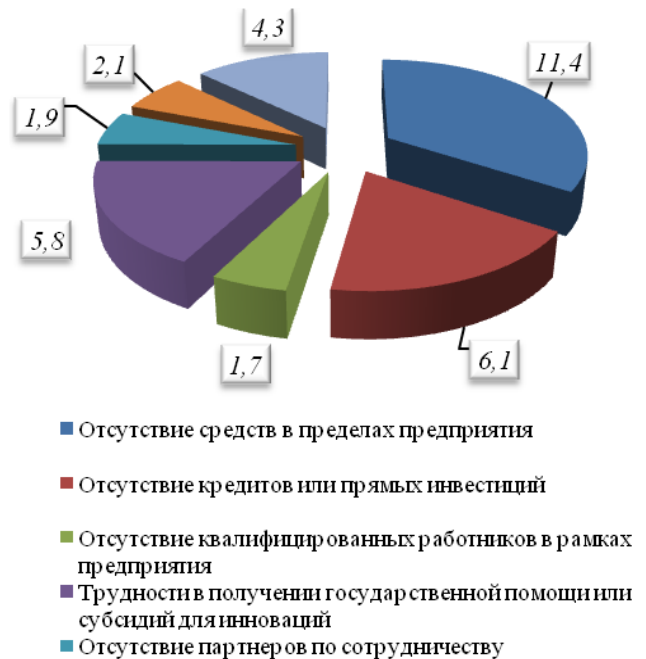


Рисунок 3.4 – Причины и факторы, препятствующие осуществлению инновационной деятельности в период 2012-2014 гг., % [241]

Согласно результатам проведенного исследования 82,2% предприятий признают факт отсутствия веских причин осуществления инноваций, что на 7,45

обусловлено отсутствием хороших идей или возможностей для инноваций, а также на 6% низким спросом на инновации на рынке. В то же время 17,8% руководителей предприятий утверждают, что возможному внедрению инноваций препятствуют весомые факторы. В значительной степени (11,4%) данный факт обусловлен отсутствием финансовых ресурсов средств в пределах предприятия; отсутствием кредитов или прямых инвестиций на осуществление инновационной деятельности (6,1%); 5,8% причин, препятствующих осуществлению инновационной деятельности связаны с трудностями в получении государственной помощи или субсидий для инноваций.

Следует отметить, что только 1,7% весомых факторов, препятствующих внедрению инноваций, обусловлены отсутствием квалифицированных работников в рамках предприятия, что свидетельствует о возможности повышения инновационной активности предприятий на основе активации инновационной активности его персонала.

Таким образом, недостаточное инновационное развитие торговых предприятий в Украине, подтверждаемое проведенными эмпирическими исследованиями, можно признать существенной причиной торможения их развития в целом, что, в частности, приводит к экстенсивному развитию. При этом также обращает на себя внимание проблемный вопрос по определению целей, которые ставят перед собой руководители обследованных по методологии CIS торговых предприятий (приложение Н, табл. Н4 и рис. 3.5).

Анализируя данные, приведенные в приложении Н, и рис. 3.5, можно сделать вывод о том, что для торговых предприятий больший процент тех из них, которые внедряют инновации с целью выхода на новые рынки или увеличения доли рынка (41,1%), что достигается в основном благодаря маркетинговым инновациям, а расширение номенклатуры товаров или услуг в сфере обращения (торговли) достигается преимущественно за счет организационных инноваций.

В то же время, существуют следующие проблемы по определению целей на обследованных торговых предприятиях: незначительный процент тех из них, которые внедряют инновации с целью сокращения времени для выхода

инновации на рынок; значительное (на 5,4%) превышение тех из них, где инновации внедряются не с целью уменьшения затрат, т.е. есть повышения эффективности и производительности, определяющих интенсивность развития; с целью улучшения здоровья работников и уровня безопасности, что является важным фактором повышения производительности труда (только 14,6%); с целью уменьшения затрат труда (20,9%), что является дестимулирующим фактором повышения инновационной активности персонала, производительности и совокупной производительности.

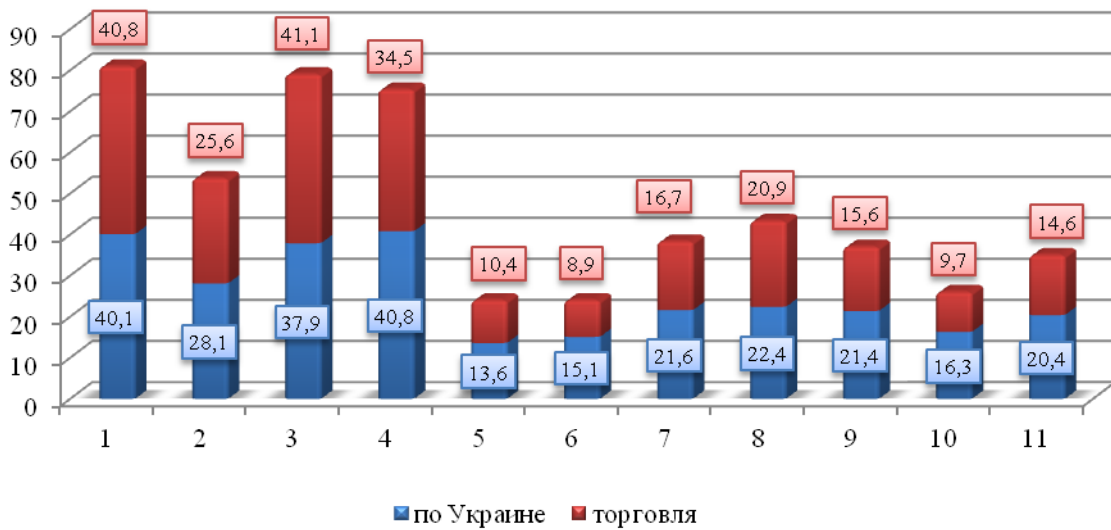


Рисунок 3.5 – Приоритетные цели при разработке и внедрении инновационной продукции или процессов, % от общего количества инновационных предприятий [составлено на основе данных табл. Н4]

Именно эти практические проблемы в определении целей характеризует существенное противоречие между желанием руководства предприятий достичь эффект от инноваций – с одной стороны, а с другой – повысить инновационную активность персонала для получения этого эффекта, поскольку сокращение расходов на оплату труда персонала является дестимулирующим фактором, что в результате затрудняет достижение любой из определенной цели. Проведенные эмпирические исследования инновационного развития торговой отрасли в

Украине доказывают возможность сопоставления отобранных показателей с мезо- и микроуровнями при разработке методического подхода к оценке развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала.

Становится необходимым определить критерии и показатели, на основе которых можно проанализировать и оценить способность персонала торговых предприятий к обеспечению их инновационного развития. Данные критерии и показатели являются ключевыми при разработке методического подхода к оценке развития торговых предприятий на основе ИПП и, следовательно, должны быть взаимосогласованным с показателями мезоуровня, а также коррелировать с показателями, отражающими состояние общего и инновационного развития. Решая эту научную задачу, исходными положениями для разработки методического подхода к оценке развития торговых предприятий на основе ИПП следует признать следующие теоретические положения, являющиеся следствием результатов исследования разделов 1 и 2:

при оценке должны быть учтены такие важные черты персонала, как квалификация, профессиональный уровень и уровень образования, определяющие его способность внедрять инновации;

в оценке должна быть установлена взаимосвязь между уровнем мотивации персонала к внедрению инноваций и, соответственно – повышению инновационной активности, с изменением производительности;

исходя из самого определения понятия «инновационный потенциал», оценка должна определять способность персонала развивать свои предпринимательские способности и генерировать знания для коммерциализации творческих идей в инновациях по их различным видам и типам с целью формирования потенциала предприятия и его реализации для интенсивного развития;

рассматривая торговое предприятие в качестве открытой системы, действующей в конкурентной среде под влиянием факторов внешнего окружения, при оценке должны быть исследованы как внутренние, так и внешние факторы с помощью отбора показателей, коррелирующих на разных уровнях; при этом

должны быть отобраны показатели и исследованы факторы, влияющие на трудовой потенциал в целом;

результат полученной оценки должен дать ответ о соответствии реального состояния, обоснованного в подразделе 2.3, принципам формирования ИПП торгового предприятия;

оценка должна дать ответ на главный вопрос: каким образом предприятие развивается (экстенсивным или интенсивным), развивается или нет вообще, на какой стадии жизненного цикла находится соответственно теории непрерывного развития.

Исходя из обоснованных теоретических положений и с учетом проведенных эмпирических исследований на макроуровне по проблемам инновационного развития торговой отрасли, на рисунке 3.6 приведен научно-методический подход к осуществлению оценки развития торговых предприятий на основе ИПП. При этом группирование предмета оценки по определенным блокам (*A*, *B*, *C*) коррелирует с определенными приоритетными методами управления инновационным потенциалом персонала торговых предприятий, разработанными по содержанию подраздела 2.3.

Разработанный научно-методический подход позволяет провести комплексный анализ развития торгового предприятия на основе инновационного ИПП, где ключевым выступает блок *A*. В то же время, проведенные эмпирические исследования по определению степени развития торговой отрасли на макроуровне и ее инновационного развития позволяют установить факторы влияния и взаимосвязи внешней среды с блоками *B* и *C* алгоритма оценки схемы для любого торгового предприятия с целью построения «Дерева возможностей». Взаимосвязи блока *A* с блоками *B* и *C* формируют механизм получения интегральной оценки формирования и реализации инновационного потенциала на предприятии.

Таким образом, разработанный научно-методический подход позволяет руководству оценить реальное состояние предприятия с точки зрения интенсивности развития, установить способность и мотивы персонала к овладению инновациями, определить проблемы в инновационности развития и

определить пути их решения на основе мобилизации в инновационной деятельности персонала.



Рисунок 3.6 – Схема оценки развития торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала

Использование разработанного научно-методического подхода также позволяет установить степень сформированности ИПП и его реализации в пользу интенсивного развития предприятия. Практическую ценность разработанного методического подхода необходимо подтвердить результатами анализа развития торговых предприятий на основе ИПП и доказать возможность осуществлять оценку на макро-, мезо- и микроуровнях.

3.2. Анализ развития предприятий на основе инновационного потенциала персонала

Разработанный научно-методический подход к оценке развития торговых предприятий на основе ИПП позволит определить конкурентоспособный статус отдельного торгового предприятия путем проведения анализа его развития на основе ИПП. Поскольку именно мезуровень требует особого внимания, апробацию разработанного научно-методического подхода к оценке развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала по схеме (рис. 3.6.) проведено на примере конкретного региона (Донецкая область).

Для определения факторов влияния и взаимосвязи с ключевым блоком *A* необходимо отобрать и проанализировать показатели мезоуровня, характеризующие состояние развития рынка труда на региональном уровне (Донецкая область) и непосредственно влияющие на формирование и реализацию не только инновационного, но и трудового потенциала любого торгового предприятия в регионе. Именно на мезоуровне (на региональном уровне), в отличие от макро-, формируются факторы влияния на трудовой потенциал персонала любого предприятия, что доказано в исследованиях Н. Д. Лукьянченко и Л. В. Шаульской [303], и, соответственно – на инновационный потенциал предприятия.

С целью решения этой научной проблемы проведен статический и динамический анализ отобранных показателей для оценки влияния факторов на трудовой и ИПП торговых предприятий.

Проведенный динамический анализ показателей по труду за 2010-2014 гг. (приложение Н, табл. Н5) позволяет выделить как положительные, так и отрицательные факторы влияния на трудовой и инновационный потенциал торговых предприятий, которые формируются на региональном (Донецкая область) рынке труда, т.е. на мезоуровне.

Как оказалось, факторов, отрицательно влияющих на формирование трудового потенциала на торговых предприятиях среди выявленных на региональном рынке труда за анализируемый период, значительно больше, чем положительных. К тому же, к негативным тенденциям можно отнести: сокращение количества экономически активного населения в возрасте 15-70 лет; занятого населения в отрасли и ее доли в общем количестве занятых по региону на 10,96% в 2014 г. по сравнению с 2013 г.; рост количества выбывших работников с торговых предприятий и их доли в общем количестве выбывших по экономике региона; существенное (по сравнению со средним показателем по экономике региона) сокращение спроса на рабочую силу в отрасли и ее доли в общем спросе по региону.

Указанные факторы негативно влияют на формирование трудового потенциала на торговых предприятиях региона. При этом следует отметить проблему ненадлежащего состояния коллективно-договорного регулирования в отрасли, что снижает уровень защиты трудовых прав персонала торговых предприятий, является дестимулирующим фактором формирования и развития их трудового потенциала, проявляется в сокращении количества зарегистрированных коллективных договоров в отличие от положительной тенденции их увеличения по экономике региона, существенном, по сравнению с экономикой региона в целом, уменьшении количества работников, охваченных коллективными договорами в области, и его доли в общем количестве занятого населения за анализируемый период.

Особый интерес вызывает изучение показателей влияния на ИПП торговых предприятий Донецкой области в разрезе возрастных групп населения в 2014 г. Для проведения статического анализа оценены отобранные по данным источника [287] показатели за 2014 г. (приложение Н, табл. Н6).

На основе проведенного анализа можно выделить положительные и отрицательные факторы влияния на ИПП торговых предприятий Донецкой области. Общими положительными факторами внешней среды (на рынке труда региона) для формирования ИПП на торговых предприятиях являются

следующие: преимущественное большинство как экономически активного, так и занятого населения в наиболее продуктивном и «творческом» для внедрения инноваций возрасте (до 50 лет) и наивысший уровень занятости в «пиковом» для этого возрасте (35-45 лет); большая часть наиболее активной и продуктивной категории работников – молодежи в возрасте 15-35 лет среди штатных работников торговых предприятий (53,1%), на 18,5% превышающая аналогичный показатель по экономике региона.

Учитывая, что формирование и уровень реализации ИПП торговых предприятий в большей степени определяется образовательным уровнем экономически активного населения, целесообразно осуществить соответствующий анализ в аспекте уровня образования (рис. 3.7.).

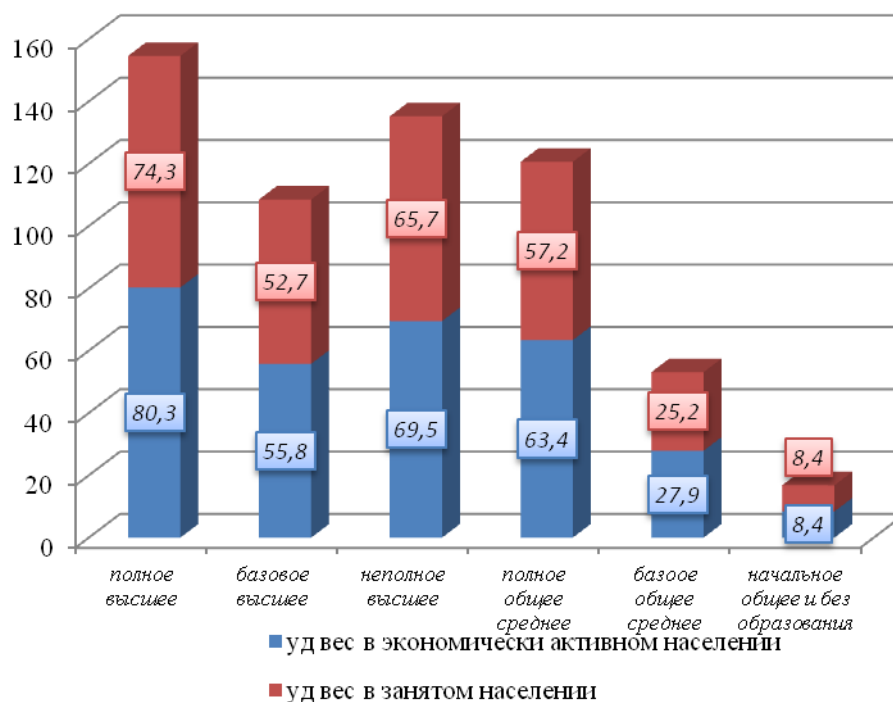


Рисунок 3.7 – Структура уровня образования среди экономически активного и занятого населения, %

Так, анализ показателей, непосредственно характеризующих формирование и уровень реализации инновационного потенциала персонала торговых предприятий, позволяет констатировать положительный факт преимущественно большего процента лиц, имеющих полное высшее образование как среди

экономически активного, так и среди занятого населения. Позитивным следует признать также тенденцию превышения доли лиц с неполным (базовым) и полным образованием по сравнению со средним значением аналогичного показателя по экономике региона среди штатных работников в торговле (соответственно 54,8 и 54,7%);

С целью более полной оценки состояния инновационного потенциала персонала торговых предприятий в аспекте их профессионального и квалификационного уровня, а также с целью оценки способности к самостоятельной творческой работе составлена приложение Н, табл. Н7.

На основе приведенных в приложении Н, табл. Н7 данных можно сделать вывод о том, что достаточно значительной практической проблемой является негативная динамика всех анализируемых показателей, непосредственно характеризующих состояние формирования и реализации ИПП торговых предприятий в аспекте их профессионального и квалификационного уровня. При том, что доля занятого населения в торговле составляла от 24,0 до 24,7% за анализируемый период, доля обученных новым профессиям составила лишь от 1,1 до 2,1% при существенном сокращении количества обученных в области в 2014 г.; доля повысивших квалификацию – всего от 0,5 до 0,9%, при сокращении их количества в области, в отличие от общего количества работников по экономике региона. При незначительном удельном весе работников в экономике региона в общей численности занятых, которые учились новым профессиям (от 2,1 до 2,2%) и повышали квалификацию (от 6,9 до 7,9%) в течение анализируемого периода, в торговой отрасли региона этот удельный вес является совершенно мизерным (соответственно 0,1-0,2% и 0,1-0,3%).

Выявленные проблемы на основе динамического анализа показателей характеризуют негативные факторы влияния на формирование и реализацию именно ИПП торговых предприятий. Не менее убедительным аргументом относительно проявления этой практической проблемы являются также следующие факты:

незначительный процент штатных работников торговых предприятий (0,8%), которые учились новым профессиям, и неразвитость таких форм, как обучение на производстве и переподготовка;

подавляющее большинство среди работников, учившихся в профессионально-технических заведениях (86,3%), по сравнению с теми, кто учился в вузе (14,7%);

незначительный (1,4%) процент штатных работников, повысивших квалификацию, по сравнению со средним значением этого показателя по экономике региона (13,5%), и неразвитость в области повышения квалификации на производстве.

Учитывая значимость и влияние фонда оплаты труда на уровень формирования и степень реализации инновационного потенциала персонала торговых предприятий проанализированы показатели, характеризующие структуру фонда рабочего времени и фонда оплаты труда по экономике региона и в частности – торговле (приложение Н, табл. Н8).

Анализ данных, приведенных в приложении Н, табл. Н8 позволяет сделать вывод о более эффективном использовании рабочего времени персоналом торговых предприятий по сравнению со средним значением этого показателя по экономике региона. Однако, характеризуя структуру фонда оплаты труда, можно констатировать негибкость в его регулировании, о чем свидетельствует значительная доля (73,4%) основного фонда оплаты труда в его структуре, т.е. отмечается факт «жесткого» тарифа, в котором доплаты и надбавки составляют всего 14,1%. Отрицательным является также отмеченная неразвитость практики выплат материальной помощи персоналу, снижающей стимулирующую роль оплаты труда в целом и, в частности – материальной заинтересованности персонала торговых предприятий в повышении инновационной активности.

Таким образом, на основе проведенных динамического и статического анализа, определены факторы, влияющие и взаимосвязанные с блоком А в схеме оценки развития торгового предприятия на основе ИПП. Эти факторы образуют возможности (положительные) и угрозы (негативные) для формирования и

реализации ИПП любого торгового предприятия в регионе, и, соответственно, должны быть учтены при построении «дерева возможностей» в соответствии с содержанием разработанной схемы (рис. 3.6).

С целью решения алгоритма оценки (рис. 3.6) и, соответственно, получения интегральной оценки формирования и реализации ИПП с учетом уровней, инструментов и критериев, а также с учетом необходимости степени влияния и взаимосвязи между показателями и факторами определенных блоков алгоритма, необходимой научной задачей является определение базовых методических подходов с использованием наиболее эффективного математического аппарата. В этом контексте определенный интерес представляют результаты научных исследований, содержащих научные подходы к оценке развития предприятий на основе инновационного потенциала [258; 256; 398], в частности – торговых предприятий [22; 404; 406].

Следует отметить, что среди ученых не существует единства в классификации подходов к оценке самого потенциала предприятия. Так, например, по мнению В. Н. Гончарова и М. В. Савченко, к таким подходам относятся факторный, критериальный, нормативный, балансовый, индексный и стоимостной [258, с. 85-89]. В свою очередь, М. О. Яременко измеряет потенциал торговых предприятий, основываясь на таких подходах, как затратный, исходный и сравнительный [404, с. 73-74]. Но, с помощью использования любого из подходов, и эти, и другие ученые, пытающиеся оценить потенциал предприятий и, в частности – его инновационный потенциал, пытаются определить его эффект путем использования определенных методик расчета и, в частности, определить синергетический эффект, в котором отражаются несколько групп анализируемых факторов, или параметров.

В нашем случае, исходя из обоснованных исходных положений по разработке методов оценки развития торговых предприятий на основе ИПП и разработанной схемы методического подхода (рис. 3.6), к параметрам, определяющим синергетический эффект, относятся: полученная оценка инновационной активности персонала по блоку *A*; инновационного развития

предприятия по блоку *B*; и оценка общего развития предприятия по блоку *C*; полученная оценка степени развития предприятия по блоку *D*. В совокупности все они позволяют определить интегральную оценку формирования и реализации ИПП, а сам синергетический эффект как состоящий из двух компонент – эффективность реализации трудового и ИПП, а также склонность к внедрению им инноваций (блок *A*) и эффективность от внедрения инноваций и полученный от них результат, отражаемые в развитии предприятия, улучшение показателей по блокам *B* и *C* (рис. 3.6).

Такой научный подход к определению синергетического эффекта развития торгового предприятия на основе ИПП не противоречит существующим научным подходам, содержащимся в содержании работ [22; 258; 398; 256; 404; 406], а углубляет их с учетом объекта данного исследования. Так, в частности, В. Н. Гончаров и М. В. Савченко измеряют эффект синергии через реальный потенциал предприятия, который должен быть максимально приближенным к определенному нормативу ($= 1,0$), и состоит из трех блоков (трудовой потенциал, потенциалы основных фондов и материальных ресурсов). При этом для оценки учеными используются как расчеты экономических показателей, так и результаты экспертных оценок факторов, формирующих соответствующие блоки [258, с. 107-122].

С точки зрения измерения эффективности внедрения инноваций и полученного от них результата на предприятии (эффект синергии по блокам *B* и *C*) определенный интерес представляют результаты исследований А. И. Акмаева и Б. Т. Клияненко, в которых: во-первых, экономическая эффективность внедрения инноваций определяется сравнением результатов с расходами, которые обеспечили этот результат (в нашем случае такой подход коррелирует с показателем «совокупная производительность»); во-вторых, в экономической эффективности в стоимостном выражении учитываются все виды результатов и затрат, обусловленных внедрением инноваций (в т.ч. в прибыли, объемах продаж, производительности труда); в-третьих, в эффективности реализации трудового и инновационного потенциалов [256, с. 278-280], что, в нашем случае, непосредственно указывает на синергию между блоками *A* и *B*.

Углубляя результаты исследований этих ученых, целесообразно для определения оценки эффективности от внедрения инноваций на торговом предприятии использовать следующие расчеты, что позволит характеризовать его инновационное развитие и получить обоснованную оценку блока B при решении алгоритма (табл. 3.2).

Для измерения эффективности от внедрения инноваций на торговом предприятии (эффект синергии по блоку A) определенный интерес представляют результаты исследований В. Г. Щербака [398].

Как было отмечено выше, составляющая синергетического эффекта по этому блоку, содержит в себе эффективность реализации трудового и ИПП. При этом, исходя из логики сопоставления затрат ресурсов и достигнутых результатов, для измерения эффективности относительно любого объекта исследования, в том числе – на торговых предприятиях, на что указывают в своих исследованиях В. В. Апопий и И. А. Лопашук [22, с. 3-4], такой подход является целесообразным и для оценки эффективности реализации трудового и ИПП.

Вполне обоснована возможность использовать для определения эффективности реализации трудового и инновационного потенциалов персонала расчеты, представленные в табл. 3.3, позволяющие получить взвешенную оценку блока A при решении алгоритма схемы рис. 3.2 .

Очевидно, что для определения эффективности от реализации трудового и инновационного потенциалов на торговом предприятии используется как метод расчета отобранных показателей, содержащихся в статистической базе, так и метод социологических исследований и экспертной оценки для определения уровня мотивированности персонала в инновационной деятельности (I_{M_H}'').

При этом ответы работников предприятия и экспертов на вопрос разработанных анкет предоставят возможность сравнить их с рассчитанными показателями, что заложено в модели.

Это позволит определить погрешность в ответах и мнениях экспертов, а также установить реальный уровень мотивированности персонала в инновационной активности.

Таблица 3.2 – Методика расчета показателей оценки эффективности инновационной деятельности на торговом предприятии *

Показатель	Методика расчета показателя
1	2
Интегральный эффект от внедрения инноваций (\mathcal{E}_H), тыс. грн.	$\mathcal{E}_H = \sum_{t=0}^{3_p} (D_t - Z_t^H) \times \alpha_t,$ <p>где 3_p – текущие затраты расчетного периода, тыс. грн.; D_t – чистый доход от реализации за t-й период, тыс. грн.; Z_t^H – затраты, связанные с разработкой и внедрением инноваций (продуктовых, процессных), тыс. грн.; α_t – коэффициент дисконтирования, коэф.</p>
Индекс рентабельности инноваций (I_{RH}), коэф.	$I_{RH} = \frac{\sum_{t=0}^{3_i} (D_t^H \times \alpha_t)}{\sum_{t=0}^{3_i} (Z_t^H \times \alpha_t)},$ <p>где D_t^H – чистый доход от реализации инноваций за t-й период, тыс. грн.</p>
Срок окупаемости инноваций (T_o), лет	$T_o = \frac{I^H}{\Delta\Pi},$ <p>где I^H – сумма инвестиций в инновации (продуктовые, процессные), тыс. грн.; $\Delta\Pi$ – прирост чистой прибыли в результате внедрения инноваций, тыс. грн.</p>
Коэффициент эффективности дополнительных инвестиций в инновации (\mathcal{E}_p)	$\mathcal{E}_p = \frac{\Delta\Pi}{I^H} \quad (\text{внедрение инноваций эффективно при условии: } \mathcal{E}_p > E_H),$ <p>где E_H – нормативная (удовлетворяющая инвестора) норма дохода на капитал, вложенный в разработку и внедрение инноваций, коэф.</p>

Пояснения к табл. 3.2 * – методика расчета показателей разработана автором

Сочетание методов социологического исследования, экспертной оценки и эмпирических исследований на основе расчета отобранных показателей, с нашей точки зрения, позволит снизить до минимума неточности самой оценки ключевым блоком A при решении алгоритма схемы (рис. 3.6) и, соответственно – определить синергетический эффект и интегральный показатель формирования и реализации ИПП.

Таблица 3.3. – Методика расчета показателей оценки эффективности реализации трудового и инновационного потенциалов на торговом предприятии*

Показатель	Методика расчета показателя
Уровень затрат на стимулирование инновационной активности персонала ($Y_{\text{ФОТ}}^C$), %	$Y_{\text{ФОТ}}^C = \frac{\text{ФОТ}_t^C}{\text{ФОТ}_t} \times 100\%$ <p>где ФОТ_t^C – стимулирующая часть фонда оплаты труда, направленная на повышение инновационной активности персонала торгового предприятия в t-м периоде, тыс. грн.; ФОТ_t – общие затраты на оплату труда персонала торгового предприятия в t-м периоде, тыс. грн.</p>
Уровень затрат на развитие инновационного потенциала персонала торгового предприятия ($Y^{P-ИПП}$), %	$Y^{P-ИПП} = \frac{Z_t^{P-ИПП}}{Z_t^И} \times 100\%$ <p>где $Z_t^{P-ИПП}$ – затраты на развитие инновационного потенциала персонала торгового предприятия в t-м периоде, тыс. грн.; $Z_t^И$ – совокупные затраты на персонал торгового предприятия в t-м периоде, тыс. грн.</p>
Темп изменения производительности труда персонала в результате внедрения инноваций ($\Delta ПТ_{(И)}$), %	$\Delta ПТ_{(И)} = \frac{ПТ_{t-1}}{ПТ_t^И} \times 100\%$ <p>где $ПТ_{t-1}$ – производительность труда персонала торгового предприятия до внедрения инноваций, тыс. грн.; $ПТ_t^И$ – производительность труда персонала торгового предприятия после внедрения инноваций в t-м периоде, тыс. грн.</p>
Коэффициент инновационной активности потенциала персонала торгового предприятия ($K_{ИА}$), коэф.	$K_{ИА} = \frac{\sum (И^P + И^И)}{Ч^И}$ <p>где $И^P$ – количество внедренных видов продуктовых инноваций, ед.; $И^И$ – количество внедренных видов процессных инноваций, ед.;</p>
Коэффициент эффективности расходов на развитие инновационной активности персонала торгового предприятия ($\mathcal{E}_{ИА}$), коэф.	$\mathcal{E}_{ИА} = \frac{\Delta ПТ_{(И)}}{Z_t^{P-ИПП}}$ <p>где $Z_t^{P-ИПП}$ – затраты на развитие инновационного потенциала персонала торгового предприятия в t-м периоде, тыс. грн.</p>
Интегрированный показатель мотивированности персонала к инновационной деятельности ($I_{M^И}$), коэф.	$I_{M^И} = \sqrt[5]{Z_{Y_{\text{ФОТ}}^C} \times Z_{Y^{P-ИПП}} \times Z_{\Delta ПТ_{(И)}} \times Z_{K_{ИА}} \times Z_{\mathcal{E}_{ИА}}}$ <p>где Z_{ij} – стандартизированное значение i-го показателя эффективности реализации трудового и инновационного потенциалов торгового предприятия, коэф.</p> $Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}}{\sigma}$ <p>где X_{ij} – значение j-го показателя на i-м торговом предприятии; \bar{X} – среднее значение j-го показателя по выборочной группе торговых предприятий; $\sigma(X)$ – среднеквадратическое отклонение показателя X_i</p>

Пояснения к табл. 3.3 * – методика расчета показателей разработана автором.

Следовательно, на основе проведенного обобщения научных подходов, с учетом обоснованных исходных положений по разработке методов оценки развития торговых предприятий на основе ИПП и разработанной схемы (рис. 3.6),

нами представляется следующее логико-математическое выражение измерения синергетического эффекта (\mathcal{E}_c), (3.1)

$$\mathcal{E}_c = \sqrt[3]{\sum(A_i, A_j) \cdot \sum(B_i, B_j) \cdot \sum(C_i, C_j)}, \quad (3.1)$$

где $\sum(A_i, A_j)$ – суммарная оценка показателей (i) и факторов (j) по блоку A , характеризующая инновационную активность персонала, коэф.; $\sum(B_i, B_j)$ – суммарная оценка показателей (i) и факторов (j) по блоку B , характеризующая инновационное развитие торгового предприятия, коэф.; $\sum(C_i, C_j)$ – суммарная оценка показателей (i) и факторов (j) по блоку C , характеризующая общее развитие торгового предприятия, коэф.

Оптимальное (максимальное) значение по каждому блоку (opt) равняется единице в соответствии с установленным нормативным значением по каждому из анализируемых показателей (i) и факторов (j), рассчитанных на основе статистических данных (i) и социологических и экспертных исследований (j).

На основе полученного значения \mathcal{E}_c устанавливается степень развития торгового предприятия (оценка блока D) на соответствие интенсивному (экстенсивному) пути, получается интегральная оценка формирования и реализации инновационного потенциала ($I_{M''}$) путем восстановления квадранта зависимости между суммарным оценкам по блокам A , B , C с использованием логико-математического моделирования с помощью построения Эйлеровых кругов [182, с. 675-677].

Графически результат полученной интегральной оценки ($I_{M''}$) с помощью этого вида моделирования можно отобразить следующим образом (рис. 3.8). Соответственно, диаметр каждого круга (A , B , C) будет соответствовать полученной оценке ($\max = 1$) и позволит наглядно отобразить как зависимость между блоками A , B , C , так и степень инновационного развития и развития предприятия в зависимости от инновационной активности персонала. При малейшем отклонении между блоком A и блоками B и C устанавливается

наибольшая зависимость развития предприятия (блок D) от интегральной оценки. Соответственно, оптимальная зависимость между этими блоками при максимальной оценке каждого из них (т.е. максимально возможное интенсивное развитие торгового предприятия) в квадранте зависимости будет иметь вид, представленный в приложении П, рис. П1.

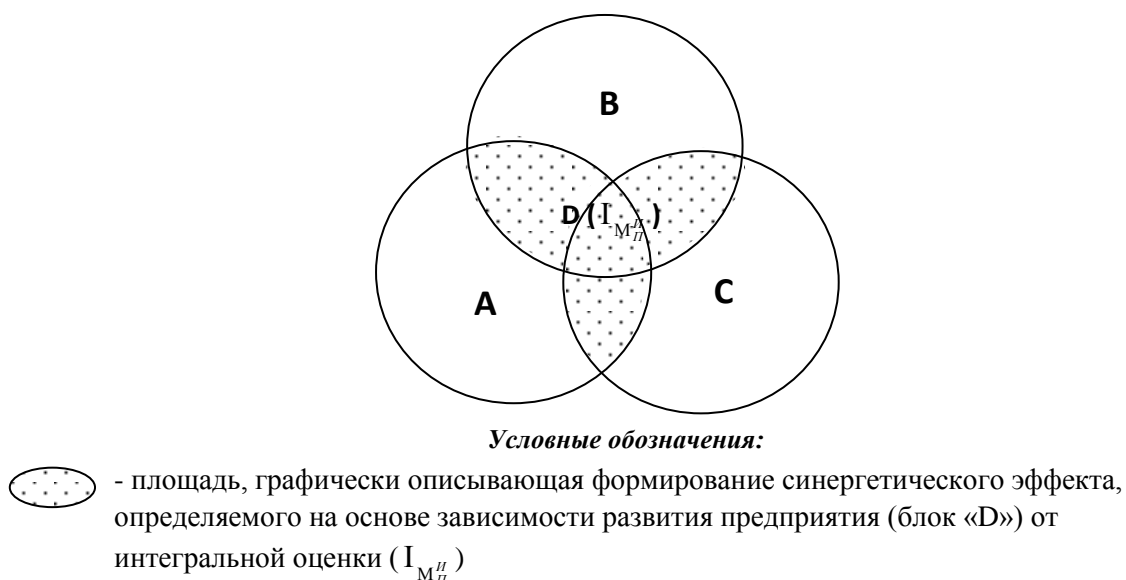


Рисунок 3.8 – Интерпретация результата интегральной оценки формирования и реализации инновационного потенциала персонала торгового предприятия на основе моделирования по Эйлеровым кругам

Важным шагом оценки развития торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала является построение квалиметрической модели («дерево возможностей») с целью определения возможностей и угроз, сильных и слабых сторон, причин и последствий по блокам, где определяются показатели и факторы влияния, формирующие блок A и значение « $I_{M''}$ », и показатели и факторы зависимости, формирующие блоки B , C и D . Интерпретация этого этапа оценки приведена на приложение Р, рис. Р1. На основе построения «дерева возможностей», последним шагом при решении алгоритма является построение «дерева возможностей» развития торгового предприятия на основе ИПП,

результат которого позволит руководству выбрать доминанты и стратегические решения относительно его дальнейшего развития на интенсивной основе.

На основе вышеизложенного можно констатировать, что сама сущность методики оценки развития торговых предприятий на основе ИПП предусматривает использование разработанной схемы как опорного документа по ее проведению и применению логико-математического аппарата для расчета синергетического эффекта, моделирования для интерпретации результата интегральной оценки по теории Эйлеровых кругов, построения квадранта зависимости и «дерева возможностей» .

Исходным положением для проведения этих действий является отбор показателей и факторов для анализа и, соответственно – получение оценки развития торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала, которые приведены в приложении С, табл. С1- С3 .

Таким образом, на базе использования отобранных показателей проводится оценка развития торгового предприятия на основе ИПП. При этом для определения степени влияния и взаимосвязи характеризуемых факторов (A_j ; B_j ; C_j) применяются социологическое исследование и экспертная оценка, что позволит определить погрешность и установить объективность респондентов (работников предприятий) и компетентность экспертов при сравнении с оценкой отобранных показателей. Для этого разработаны три вида анкет: первый – непосредственно для руководителей торговых предприятий, назначением которой является установление цели инновационной деятельности (приложение Т); второй – для работников торговых предприятий и экспертов с целью определения ими степени влияния и взаимосвязи с факторами внешней среды (приложение Т1); третий – для работников торговых предприятий с целью определения ими степени влияния на развитие предприятий факторов внутренней среды (приложение Т2).

Основываясь на разработанном методическом базисе оценки развития торговых предприятий на основе ИПП и результатах проведенного анализа на макро- и мезоуровнях, можно провести комплексный анализ на микроуровне – конкретном торговом предприятии. При этом полученные данные эмпирических

исследований на макро- и мезоуровнях образуют внешнюю среду отдельного торгового предприятия, где формируются соответственно возможности и угрозы, которые должны быть учтены при проведении комплексной диагностики развития торговых предприятий на основе ИПП и управления этим процессом.

3.3. Диагностика процесса управления развитием предприятий на основе инновационного потенциала персонала

Проведенные эмпирические исследования развития торговых предприятий на основе ИПП на макро- и мезоуровне и полученные результаты определили существенные проблемы обеспечения этого процесса, коренные причины возникновения которых содержатся в неспособности управлять отраслью на интенсивной основе. В то же время эти проблемы являются совокупностью проблем, возникающих на локальном уровне – на отдельном торговом предприятии, и, как де-факто, свидетельствуют о неспособности менеджмента управлять развитием торговых предприятий на основе ИПП.

Для определения причин возникновения проблем развития торговли (как отрасли) на интенсивной (инновационной) основе, требуется анализ как самого процесса развития, так и процесса управления развитием торговых предприятий на основе ИПП. При этом научно-методическое обеспечение для проведения такого анализа заключается в использовании на локальном уровне разработанных в предыдущих разделах методических подходах к оценке развития торговых предприятий на основе ИПП.

С целью решения этой научно-практической задачи проведены эмпирические и социологические исследования на пяти торговых предприятиях, а именно: ООО «Сарепта К» (г. Макеевка), ООО «Амстор» (г. Донецк), ООО «Компания «INPRO» (г. Макеевка), ООО «РУШ» (г. Днепропетровск), ООО «Метаком» (г. Донецк).

Базой исследования при этом стали отчетные данные этих предприятий (Баланс (Ф.1), отчет о финансовых результатах (Ф.2), отчет по труду (Ф.1-ПВ), отчет о продаже и запасах товаров в торговой сети и сети ресторанного хозяйства (Ф.3-торг.), общие сведения о предприятии в соответствии с КВЭД и идентификационным кодом ЕГРПОУ, штатное расписание персонала по должностям и окладам, информация о численности работников и оплаты их труда) за 2014-2015 гг., результаты анкетирования), а также экспертных оценок менеджеров исследованных торговых предприятий, полученных в процессе проведения полевых исследований на протяжении 2015 г.

С помощью проведения эмпирических и социологических исследований на анализируемых торговых предприятиях необходимо определить синергетический эффект по блокам *A*, *B*, *C* и *D*, оценить эффективность реализации трудового и инновационного потенциала персонала, склонность к внедрению им инноваций, эффективность от внедрения инноваций и получить от них результат, отобрать доминанты дальнейшего развития на основе инновационного потенциала персонала.

При этом, в отличие от анализа этого процесса на микро- и мезоуровне торговой отрасли, на исследованных торговых предприятиях, прежде всего, требуется провести диагностику процесса управления развитием на основе ИПП по показателям блока *C*, что позволит получить оценку и установить проблемы их общего развития, для чего разработано приложение Ф, табл. Ф1.

Очевидно, что как для торговой отрасли в Украине в целом (приложение Н, табл. Н2), так и для исследованных торговых предприятий, за исключением ООО «Амстор» в 2014 г. (приложение Ф, табл. Ф1), положительной тенденцией является ежегодное улучшение основного исходного показателя (розничного товарооборота) и дохода от реализации продукции, которые по 2014-2015 гг. увеличились в ООО «Сарепта К» в 2,3 раза, ООО «Амстор» – на 22,2%, ООО «Компания «INPRO» – на 3,8%, ООО «РУШ» – на 32,5%, ООО «Метаком» на 41,1%. При этом следует отметить, что ни одно из исследованных торговых предприятий не занимается оптовой торговлей. Однако, как и для торговой отрасли в Украине, для двух из исследованных торговых предприятий характерна

проблема ухудшения одновременно качественных исходных показателей в течение всего анализируемого периода, а именно: финансового результата до налогообложения и чистой прибыли (на ООО «Сарепта К» и ООО «Компания «INPRO»), для ООО «Амстор» – динамика этих показателей была нестабильной, и только на двух предприятиях (ООО «РУШ» и ООО «Метаком») эти показатели ежегодно улучшались. Рост чистого дохода на «проблемных» предприятиях не компенсирует ухудшение этих показателей, однако при этом нельзя признать причиной их ухудшения негативную динамику некоторых из других исходных показателей, а именно: рост износа основных средств, что характерно для всех исследованных предприятий, кроме ООО «Метаком», в отличие от того, что по отрасли в целом они обновляются (приложение Н, табл. Н2); сокращение объема инвестиций.

Главной причиной, влияющей на падение чистой прибыли и финансовый результат на исследованных предприятиях является значительный рост совокупных затрат при одновременном падении совокупной производительности. Это – свидетельство неэффективного использования ресурсов и следствие низкой инновационной активности и экстенсивного развития. Так, на ООО «Сарепта К» совокупная производительность за 2012-2015 гг. снизилась на 22,0%, на ООО «Амстор» – на 24,0%, на ООО «Компания «INPRO» – на 11,0% при том, что на двух других исследованных торговых предприятиях рост чистой прибыли и улучшение финансового результата сопровождалось ростом совокупной производительности за анализируемый период соответственно на 33,0 и 2,0%. Очевидно (приложение Ф, табл. Ф1), что именно на этих двух предприятиях произошло и обоснованное повышение доли ФОТ в совокупных затратах при увеличении совокупной производительности, рост чистой прибыли и финансового результата до налогообложения.

Таким образом, проводя диагностику процесса управления развитием исследованных торговых предприятий на основе ИПП по показателям блока С, можно постулировать, что изменение основных качественных исходных показателей напрямую зависит от изменения совокупной производительности, в

которой, как доказано в предыдущих подразделах диссертации, отражается степень инновационной активности персонала, который должен быть мотивированным к внедрению инноваций через адекватную оплату труда.

В подтверждение установленных зависимостей проведена диагностика процесса управления развитием исследованных торговых предприятий на основе ИПП по показателям блока *B*, характеризующих инновационное развитие торгового предприятия в целом и проанализированным по данным приложения *Ф*, табл. *Ф1*, исходя из которых, можно сделать два главных вывода:

во-первых, изменение совокупной производительности, влияющей на объемы чистой прибыли и финансовый результат, напрямую зависит от количества внедренных инноваций, внесенных, затрат на внедрение инноваций, т.е. – от степени инновационной активности торговых предприятий;

во-вторых, именно такая зависимость между качественными исходными показателями и показателями блока *B* (приложение *Ф*, табл. *Ф2*) подтверждается их динамикой на исследованных торговых предприятиях и свидетельствует о способности (неспособности) менеджмента управлять развитием этих предприятий на интенсивной (инновационной) основе.

В частности, исходя из специфики организации хозяйственной деятельности торговых предприятий, о чем свидетельствует также и сравнительный анализ инновационного развития торговой отрасли в Украине (табл. 3.1), оправданным можно признать тот факт, что на исследованных предприятиях (приложение *Ф*, табл. *Ф2*) не создаются инновации. На каждом из исследованных торговых предприятий организационные и маркетинговые инновации не предлагаются и не внедряются, что обеспечивает низкий уровень инновационного потенциала предприятий.

В то же время, в отношении показателей инновационной деятельности по блоку *B*, между их динамикой и изменением совокупной производительности, чистой прибыли и финансового результата выявлена тесная взаимосвязь, что подтверждается следующими данными:

на трех «проблемных» исследованных торговых предприятиях (ООО «Сарепта К», ООО «Амстор», ООО «Компания «INPRO»), где за анализируемый

период произошло падение совокупной производительности и, как следствие – падение чистой прибыли и финансового результата до налогообложения, вообще не ведется, или сокращена инновационная деятельность по таким направлениям, как внедрение технологических инноваций, внедрение продуктовых инноваций, внедрение процессных инноваций, внедрение организационных инноваций;

именно на этих (проблемных) предприятиях сокращается количество работников, внесших различные виды инноваций, инновационно активных структурных подразделений, объем капитальных затрат на внедрение инноваций;

в отличие от двух исследованных торговых предприятий со сравнительно высокой инновационной активностью (ООО «РУШ», ООО «Метаком») именно на трех «проблемных» – динамика объема реализованной инновационной продукции за анализируемый период является отрицательной или нестабильной.

Поэтому, сравнивая динамику изменения исходных и причинных показателей по блокам *C* и *B*, можно констатировать прямую зависимость качественных показателей, характеризующих общее развитие исследованных торговых предприятий, от показателей, характеризующих их инновационное развитие в целом. В свою очередь, как свидетельствуют результаты проведенного эмпирического исследования, показатели двух определенных блоков зависят от изменения динамики показателей блока *A*, непосредственно характеризующих инновационную активность персонала и его мотивацию к инновационной деятельности (приложение Ф, табл. Ф3).

Бесспорно, положительной тенденцией для всех исследованных торговых предприятий можно признать увеличение в среднеучетной численности штатных работников доли лиц с максимальным потенциалом (молодежи в возрасте 15-35 лет) при одновременном сокращении пенсионеров и лиц предпенсионного возраста, которые, исходя из физиологии, обладают значительно меньшим инновационным потенциалом.

Если проанализировать количественный потенциал по показателям A14, A15, A16 и A17 по блоку *A* (приложение Ф, табл. Ф3), можно отметить отсутствие непосредственной зависимости между принятыми и выбывшими работниками,

общим спросом и предложением на работников – с одной стороны, и уровнем инновационной активности и общим развитием исследованных торговых предприятий, характеризующих показатели (в т.ч. и качественные) по блокам *C* и *B* (приложение Ф, табл. Ф1, Ф2) – с другой. Однако, если проанализировать два показателя, характеризующих качественную составляющую блока *A* (спрос на работников по категориям персонала (A18, A19, A110), и количество работников по уровню образования (A111), то можно отметить определенные зависимости между динамикой показателей по блокам *C* и *B*, а именно:

при том, что на работников в квалификационном разрезе не устанавливаются зависимости между «проблемными» и «непроблемными» исследованными торговыми предприятиями, на двух последних, в отличие от трех первых, где ухудшаются результатные показатели по блокам *C* и *B*, в структуре значительно возросло количество работников с полным высшим образованием, составляющим основу инновационного потенциала персонала;

именно на этих двух предприятиях существенно сократилось количество работников с общим средним образованием.

Однако в наибольшей степени такая зависимость прослеживается при анализе других показателей блока *A*, характеризующих профессионально-квалификационный уровень персонала, от которого, собственно, и зависит его способность внедрять инновации и обеспечивать интенсивное (инновационное) развитие не только исследованных, но и любых предприятий на современном этапе развития экономики. Динамика именно этих показателей на «проблемных» исследованных торговых предприятиях характеризует неэффективность процесса управления их развитием на основе ИПП.

О неэффективности процесса управления развитием на трех «проблемных» исследованных торговых предприятиях на основе инновационного потенциала персонала свидетельствует существенное противоречие с общепризнанными управленческими подходами, используемое менеджерами на предприятиях развитых стран мира с начала XX в. Для формирования и повышения инновационного потенциала, а именно – повышение профессионализации и

уровня образования персонала с целью его способности внедрять инновации как основы интенсивного развития предприятия.

Так, анализируя динамику показателей по блоку *A* (A112, A113, A114) приложение Ф, табл. ФЗ, можно прийти к следующим выводам:

на исследованных торговых предприятиях, не ухудшающих динамики совокупной производительности и, соответственно – чистой прибыли и финансового результата до налогообложения (ООО «РУШ», ООО «Метаком»), за анализируемый период существенно увеличилось количество работников, обученных новым профессиям в целом и, в частности – в учебных и высших учебных заведениях при том, что на других трех – наблюдается нестабильная динамика по этим показателям, а количество работников, получивших новые профессии в учебных заведениях в 2015 г., равно нулевому значению;

более сильный контраст между «проблемными» и «непроблемными» исследованными торговыми предприятиями с аналогичной тенденцией наблюдается при анализе динамики такого показателя, как количество работников, повысивших квалификацию в учебных заведениях;

на двух «проблемных» предприятиях (ООО «Сарепта К» и ООО «Амстор»), в отличие от ООО «РУШ» и ООО «Метаком», за анализируемый период произошло сокращение фонда отработанного рабочего времени в общем, при том, что на другом «проблемном» предприятии (ООО «Компания «INPRO») этот показатель был наихудшим среди всех предприятий на протяжении всего периода.

Определенное противоречие обостряется неэффективностью управления мотивацией персонала, задействованного во внедрении инноваций на трех «проблемных» исследованных торговых предприятиях, о чем свидетельствуют показатели A116, A117, A118 блока *A*. Так, при росте общего ФОТ на всех исследованных торговых предприятиях, на ООО «Сарепта К» и ООО «Амстор» произошло существенное сокращение той его части, которая используется для оплаты труда персонала, задействованного во внедрении инноваций за анализируемый период, а на «Компании «INPRO» в 2014 и 2015 гг. этих расходов вообще не предусматривалось. Весьма логично, что именно на этих

(«проблемных») исследованных торговых предприятиях доля персонала, задействованного во внедрении инноваций, незначительна, а в «Компании «INPRO» – в последние два года анализа и вовсе отсутствует.

Таким образом, проведенный анализ динамики показателей по всем блокам (А, В, С) позволяет констатировать, что, несмотря на необходимость совершенствования процесса управления предприятием с целью обеспечения его интенсивного развития на инновационной основе, на некоторых из исследованных торговых предприятиях («проблемных») этот процесс нельзя признать совершенным вследствие нарушения ряда принципов формирования ИПП, обоснованных по содержанию подраздела 2.3 диссертации, а именно: согласованности, вследствие невозможности формирования инновационных качеств работников при неэффективной оплате труда инноваторов; управляемости, вследствие несозданных менеджерами условий для повышения квалификационного уровня работников в системе высшего образования; ресурсного обеспечения и мотивированности, вследствие недостаточного развития мотивации персонала к повышению совокупной производительности за счет рационального использования ресурсов, что не позволяет увеличить чистую прибыль и финансовый результат до налогообложения; научности, в результате отсутствия эффективной системы оплаты труда инноваторов.

Исходя из установленных проблем управления развитием торговых предприятий на основе ИПП, исследованные торговые предприятия недополучают эффективность от реализации трудового и инновационного потенциалов а также от инновационной деятельности в целом, о чем свидетельствуют данные приложения Ф, табл. Ф4, анализ которого позволяет прийти к следующим выводам:

четыре исследованные торговые предприятия (за исключением ООО «Сарепта К») получили эффективность от реализации трудового ИПП с учетом количественных показателей при их уменьшении, но, при этом, с учетом качественного показателя (совокупная производительность инновационной деятельности персонала), за анализируемый период его значение значительно увеличилось на двух исследованных торговых предприятиях с высоким уровнем

инновационной активности персонала (ООО «РУШ» и ООО «Метаком») по сравнению с другими тремя, что позволило именно бесппроблемным предприятиям получить весомую эффективность от внедрения инноваций;

определение эффективности с учетом качественного показателя (совокупной производительности инновационной деятельности персонала) позволило установить плановые расходы на персонал, задействованный во внедрении инноваций ($Y_{\text{ФОТ}}^C$), что будет способствовать развитию мотивации персонала к внедрению инноваций и повышению инновационной активности на каждом из исследованных торговых предприятий;

на каждом из исследованных торговых предприятий за анализируемый период повысилась производительность труда с учетом количественных показателей (объема товарооборота и численности персонала, задействованного во внедрении инноваций), но при этом, с учетом качественных показателей для расчета уровня инновационной активности персонала (Ки), на двух «проблемных предприятиях» (ООО «Сарепта К» и ООО «Амстор») этот уровень снизился почти в 2 раза, на ООО «Компания «INPRO» в течение анализируемого периода упал до нулевой отметки, на одном, не отнесенном к проблемным (ООО «Метаком»), – незначительно, но снизился, и только на ООО «РУШ» – повысился на протяжении анализируемого периода;

на всех трех «проблемных» исследованных торговых предприятиях расходы на развитие персонала (Эи) неэффективны, или отсутствуют вовсе, при том, что на двух других (ООО «РУШ» и ООО «Метаком») этот уровень определен, однако признать его эффективным также нельзя.

Для определения уровня мотивированности персонала в инновационной деятельности $I_{M''}$ учтены полученные значения показателей и результаты социологических исследований, экспертных оценок менеджеров исследованных торговых предприятий, что позволило получить следующие значения $I_{M''}$ для каждого из них, а именно: для ООО «Сарепта К»: $I_{M''} = 0,26$ б.; для ООО

«Амстор» – 0,58 б.; для ООО «Компания «INPRO» – 0,18 б.; для ООО «РУШ» – 0,66 б.; для ООО «Метаком» – 0,58 б.

Полученные данные можно считать исходными для получения суммарной оценки показателей (i) блока А по обоснованной модели (3.1), в которой характеризуется уровень инновационной активности персонала. На основе полученных данных составлен полиформный радар уровня мотивированности к инновационной активности персонала торговых предприятий (рис. 3.9).

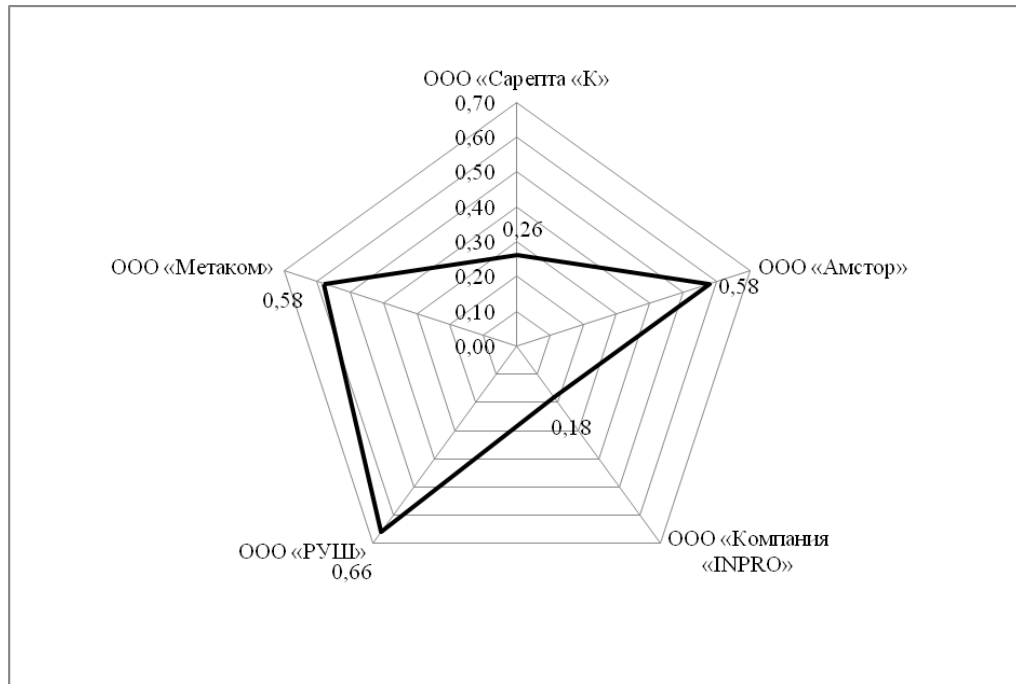


Рисунок 3.9 – Полиформный радар уровня мотивированности к инновационной активности персонала предприятий

С целью получения итоговой оценки развития исследованных торговых предприятий на основе ИПП с помощью «дерева возможностей», на основе рассчитанных данных табл. Ф1, Ф2 в баллах, определены показатели инновационной активности персонала (A_i), показатели инновационного развития предприятия (B_i) и показатели общего развития предприятия (C_i), как этого требуют обоснованные научные подходы по содержанию подраздела 3.2, что позволит определить сильные и слабые стороны этих предприятий.

С целью решения этой научно-практической проблемы, полученные значения приложение Ф, табл. Ф1, Ф2, пересчитаны в баллы с учетом

приемлемого наилучшего значения показателей равного единице, и определяемого как среднее значение за анализируемый период (2014-2015 гг.). На основе этого составлено приложение Ф, табл. Ф5, по данным которой проведен SWOT-анализ развития исследованных торговых предприятий на основе ИПП с помощью «дерева возможностей», а также получены необходимые данные для измерения синергетического эффекта (Эс) с помощью модели (3.1), построения процесса формирования и реализации ИПП торгового предприятия на основе моделирования по Эйлеровым кругам, оценки процесса управления ИПП для построения квадрантов зависимости, что позволит определить доминанты и стратегические решения относительно его дальнейшего развития на интенсивной основе.

Очевидно, что при суммарной балльной оценке всех блоков, самый высокий уровень инновационного потенциала можно определить в ООО «РУШ», а самый низкий – в ООО «Компания «INPRO». В то же время, на одном из обследованных торговых предприятий сам процесс управления развитием инновационного потенциала нельзя признать окончательно эффективным ни в целом, ни с учетом любого из трех блоков, поскольку полученные суммарные значения меньше, чем оптимальное значение, равное единице.

Полученные данные табл. Ф5 позволяют четко определить сильные и слабые стороны процесса управления инновационным потенциалом на каждом из исследованных торговых предприятий в части управления инновационной активностью персонала (блок А), управления инновационным развитием предприятия (блок В) и их общим развитием (блок С). На основе полученных данных построена параметрическая диаграмма уровня ИПП исследованных торговых предприятий.

Исходя из области построения параметрической диаграммы (рис. 3.10), и на основе моделирования по Эйлеровым кругам, можно сделать вывод о достаточном уровне управления инновационной активностью персонала (блок А) для усовершенствования процесса управления инновационным развитием (блок В) и, в общем – развитием каждого обследованного торгового предприятия (блок

С). При этом принимается тождество, отвечающее теории квадрантов зависимости, исходя из следующего условия: $A > B > C$.

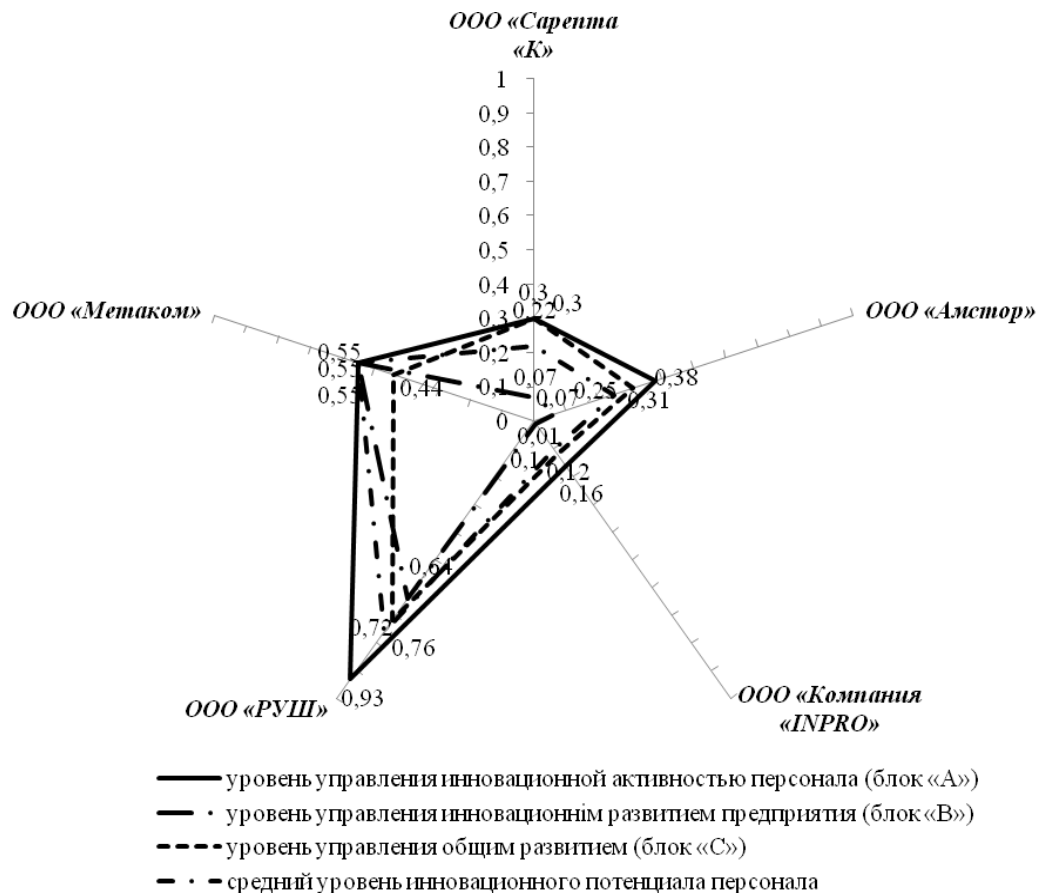


Рисунок 3.10 – Параметрическая диаграмма уровня инновационного потенциала персонала исследованных торговых предприятий

Таким образом, для каждого из исследованных торговых предприятий на основании выдвинутых зависимостей, можно установить сбалансированность уровня управления инновационной активностью персонала для совершенствования процесса управления инновационным развитием и общим развитием каждого из исследованных торговых предприятий (табл. 3.4).

На основе установленных зависимостей можно сделать вывод, что только на одном из исследованных торговых предприятий (ООО «Метаком») выполняется условие теории квадрантов зависимости ($A > B > C$), исходя из которой процесс управления общим развитием предприятия непосредственно

согласовывается с его инновационным развитием и уровнем инновационной активности персонала.

Таблица 3.4 – Определение сбалансированности уровня управления инновационной активностью персонала для инновационного и общего развития исследованных торговых предприятий с учетом показателей *

Блок	Предприятие, значение по блоку в баллах				
	ООО «Сарепта К»	ООО «Амстор»	ООО «Компания «INPRO»	ООО «РУШ»	ООО «Метаком»
Инновационная активность персонала (блок А)	0,30	0,38	0,16	0,93	0,65
Инновационное развитие предприятия (блок В)	0,07	0,07	0,01	0,64	0,55
Общее развитие предприятия (блок С)	0,30	0,31	0,12	0,72	0,44
Среднее значение по блокам	0,22	0,25	0,10	0,76	0,55
Зависимости между значениями блоков	$A > B$ $A = C$ $B < C$	$A > B$ $A > C$ $B < C$	$A > B$ $A > C$ $B < C$	$A > B$ $A > C$ $B < C$	$A > B$ $A > C$ $B > C$

* – составлено по данным табл. Ф3 приложение Ф

При этом среднее значение по блокам (0,55 б.) равняется уровню инновационного развития предприятия (блок В). Даже при том, что на этом торговом предприятии все значения по блокам меньше, чем на ООО «РУШ», управленческие процессы более сбалансированы и динамичны, что подтверждает общую систему управления на ООО «Метаком» по теории управления предприятием на основе реализации инновационного потенциала персонала.

На других исследованных торговых предприятиях эти управленческие процессы являются разбалансированными, что говорит в основном о влиянии на их развитие факторов внешней среды, чем о способности руководителей не только сформировать инновационный потенциал персонала (ООО «РУШ»), но и

максимально реализовать его в пользу инновационного и общего развития предприятий. Так, в частности, для ООО «РУШ» несомненным преимуществом и сильной стороной является максимальный уровень инновационного потенциала персонала, по сравнению с другими исследованными предприятиями, руководство которых не полностью его использует для инновационного развития предприятия. Следовательно, можно сделать вывод, что общее развитие происходит не столько благодаря инновационному развитию ($B < C$), сколько под влиянием других (внешних) факторов.

Для ООО «Сарепта К» можно признать неэффективным не только процесс формирования инновационного потенциала персонала, исходя из его низкой оценки ($A = 0,30$ б.), максимально исчерпанный для общего развития предприятия ($C = 0,30$ б.), но и неэффективное управление им для самого инновационного развития предприятия, что, соответственно, снижает среднее значение развития предприятия с учетом оценок по всем блокам.

При разных оценках по блокам развития на двух других исследованных торговых предприятиях (ООО «Амстор» и ООО «Компания» INPRO»), которые также характеризуют низкий уровень их инновационного и общего развития, выявлены одинаковые проблемы: даже низкий уровень сформированного инновационного потенциала персонала на этих предприятиях, который соответственно равен 0,38 и 0,16 балла, не в полной мере задействован в процессе управления общим развитием предприятия ($B < C$); вследствие несовершенства процесса управления инновационным потенциалом персонала на этих предприятиях их инновационного развития фактически не происходит, поскольку уровень этого развития слишком низок (равен соответственно 0,07 и 0,01 балла), что также, как и на ООО «Сарепта К», существенно снижает среднее значение развития предприятия с учетом оценок по всем блокам.

Исходя из проведенной диагностики по данным табл. 3.4, можно постулировать, что на четырех из пяти исследованных торговых предприятий необходимо совершенствовать процесс управления их развитием на основе

инновационного потенциала персонала и, при этом, на каждом предприятии необходимо повышать уровень этого потенциала для дальнейшего улучшения инновационного и общего развития предприятий.

Для решения этой научно-практической проблемы существенное значение приобретает уровень мотивированности персонала к инновационной активности (приложение Ф, табл. Ф4). Исходя из теории квадратов зависимости, этот уровень можно считать достаточным, если он превышает уровень инновационного (блок *B*) и общего (блок *C*) развития предприятия, т.е. определяет мотивацию персонала к инновационной деятельности в пользу общего интенсивного развития. Следовательно, на основе использования полученных данных табл. 3.4, рис. 3.9, 3.10, приложения Ф, табл. Ф4, можно сделать вывод, что:

на предприятии ООО «Сарепта К» уровень мотивированности персонала к инновационной активности, равный 0,28 балла, является достаточным для инновационного развития (блок *B* = 0,07 балла), но недостаточным для общего развития предприятия (блок *C* = 0,30 балла);

на предприятии ООО «Амстор» уровень мотивированности персонала к инновационной активности, равный 0,58 балла, является достаточным как для инновационного развития (блок *B* = 0,07 балла), так и для общего развития предприятия (блок *C* = 0,31 балл);

на предприятии ООО «Компания «INPRO» уровень мотивированности персонала к инновационной активности, равный 0,18 балла, также достаточен для инновационного развития (блок *B* = 0,01 балла) и общего развития предприятия (блок *C* = 0,12 балла);

на предприятии ООО «РУШ» уровень мотивированности персонала к инновационной активности, равный 0,66 балла, как и на ООО «Сарепта К», является достаточным для инновационного развития (блок *B* = 0,64 балла), но недостаточным для общего развития предприятия (блок *C* = 0,72 балла);

на предприятии ООО «Метаком» уровень мотивированности персонала к инновационной активности, равный 0,58 балла, является достаточным для

инновационного развития (блок $B = 0,55$ балла) и для общего развития предприятия (блок $C = 0,44$ балла).

Исходя из этого, для тех исследованных торговых предприятий, где уровень мотивированности персонала к инновационной активности является недостаточным, наряду с совершенствованием системы управления инновационным и общим развитием, требуется совершенствовать и другие управленческие процессы, непосредственно влияющие на значения критериев, собственно, и определяющих этот уровень, а именно – повышать социальный эффект от внедрения инноваций путем сбалансирования расходов на персонал, задействованный во внедрении инноваций, структуры затрат, оптимизации структуры затрат при реализации инновационной продукции, совершенствования процесса формирования расходов на оплату труда персонала, задействованного во внедрении инноваций и повышения производительности его труда, повышения уровня эффективности затрат на развитие персонала (в частности – при обучении и повышении квалификации персонала). Наряду с другими, эти мероприятия являются доминирующими в формировании и управлении инновационного потенциала персонала исследованных торговых предприятий на основе развития его мотивации к инновационной деятельности.

В то же время, как того требуют обоснованные научно-методические подходы по содержанию подразделов 3.1 и 3.2 диссертации, и исходя из полученных данных проведенных эмпирических исследований при характеристике процесса управления развитием торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала, для выбора таких доминант, собственно, как и для проведения моделирования синергетического эффекта (\mathcal{E}_c), построения Эйлеровых кругов и квадрантов зависимости с целью оценки процесса управления инновационным потенциалом персонала необходимо определить факторы, определяющие возможности и угрозы, влияющие на инновационную активность персонала и в системе управления предприятием ($A_j; B_j; C_j$). С целью установления этих факторов проведено социологическое исследование и

экспертная оценка с помощью использования анкет (приложение Т), на основе чего составлено приложение Ф, табл. Фб.

Сравнивая полученные данные по определению экспертами (руководителями исследованных предприятий) степени значимости факторов по блокам *A*, *B* и *C* для реализации ИПП можно прийти к следующим выводам:

во-первых, на каждом из них среднее значение по всем блокам факторов превышает среднее значение при расчете показателей по блокам приложение Ф, табл. Ф5, что позволяет говорить о наличии потенциальных возможностей для развития этих предприятий на основе реализации инновационного потенциала персонала – с одной стороны, а с другой – об осознании руководством важности такого пути развития предприятий, но неумении его организовать;

во-вторых, только на одном из исследованных торговых предприятий (ООО «РУШ»), значения показателей, характеризующих инновационный потенциал персонала по блоку *A* и равных 0,93 балла, фактически совпали со значением степени значимости факторов по данному блоку, который равен 0,94 балла (табл. Фб) в то время, как на остальных четырех предприятиях значения факторов значительно превысили значения показателей по данному блоку;

на всех исследованных торговых предприятиях степень значимости факторов по блоку *B* значительно превысила значения показателей, характеризующих инновационное развитие, что свидетельствует об осознании руководством важности инновационного развития, но неспособности его обеспечить на желаемом уровне;

именно такая тенденция наблюдается и при анализе показателей и факторов, характеризующего общее развитие исследованных торговых предприятий.

Если же сравнить сбалансированность уровня управления инновационной активностью персонала для инновационного и общего развития исследованных торговых предприятий с учетом факторов приложения Ф, табл. Фб, по аналогии с требованиями, учтенными для определения тождеств на соответствие теории квадрантов зависимости между значениями оценок блоков ($A > B > C$), можно

установить следующие зависимости с учетом оцененного экспертами влияния факторов (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Определение сбалансированности уровня управления инновационной активностью персонала для инновационного и общего развития исследованных торговых предприятий с учетом факторов влияния *

Блок, характеристика	Предприятие, значение по блоку в баллах				
	ООО «Сарепта К»	ООО «Амстор»	ООО «Компания «INPRO»	ООО «РУШ»	ООО «Метаком»
Инновационная активность персонала (блок А)	0,61	0,72	0,40	0,94	0,88
Инновационное развитие предприятия (блок В)	0,52	0,48	0,32	0,88	0,92
Общее развитие предприятия (блок С)	0,54	0,62	0,44	0,94	0,90
Среднее значение по блокам	0,56	0,61	0,39	0,92	0,90
Зависимости между значениями блоков	$A > B$ $A > C$ $B < C$	$A > B$ $A > C$ $B < C$	$A > B$ $A < C$ $B < C$	$A > B$ $A = C$ $B < C$	$A < B$ $A < C$ $B > C$

* - по рассчитанным данным приложения Ф, таблица Ф5 .

На основе установленных зависимостей по данным табл. 3.5 можно постулировать, что только на одном исследованном торговом предприятии (ООО «Амстор») совпадают тождества с данными табл. 3.4, т.е. руководители этого предприятия реально оценивают влияние факторов на его развитие с учетом инновационного потенциала персонала. Однако, как на этом предприятии, так и на остальных четырех, экспертная оценка их руководителей не соответствует тождеству, что требует внесения изменений в процесс формирования и управления ИПП на каждом из них для обеспечения интенсивного развития.

Таким образом, на основе полученных данных путем проведения эмпирических и социологических исследований, представляется возможным измерение синергетического эффекта (\mathcal{E}_c) развития каждого исследованного торгового предприятия на соответствие интенсивному пути на принципах реализации ИПП с учетом тождества модели по формуле (3.1), что позволит

получить интегральную оценку формирования и реализации инновационного потенциала $I_{M_{II}^H}$. С целью получения такой оценки на основе синергетического эффекта составлена расчетная табл. 3.6.

Таблица 3.6 – Результаты измерения синергетического эффекта (Эс) *

Блок	Предприятие, значение параметров модели (3.1) в баллах				
	ООО «Сарепта К»	ООО «Амстор»	ООО «Компания «INPRO»	ООО «РУШ»	ООО «Метаком»
Инновационная активность персонала (блок А) (A _i ;A _j):2	0,46	0,55	0,28	0,94	0,77
Инновационное развитие предприятия (блок В) (B _i ;B _j):2	0,30	0,28	0,17	0,76	0,74
Общее развитие предприятия (блок С) (C _i ;C _j):2	0,42	0,47	0,28	0,83	0,67
Синергетический эффект (блок D) Эс	0,39	0,43	0,24	0,84	0,73

*- определено по рассчитанным данным табл. 3.4 и приложения Ф, табл. Ф4.

По итогам измерения синергетического эффекта и получения интегральной оценки формирования и реализации инновационного потенциала на исследованных торговых предприятиях получена оценка блока D (табл. 4)

Таблица 3.7 – Интегральная оценка формирования и реализации инновационного потенциала персонала исследованных предприятий

Предприятие	Соотношение зависимостей	Значение интегральной оценки (блок D), коэф.
ООО «Сарепта К»	$A > B; B < C$	0,39
ООО «Амстор»	$A > B; B < C$	0,43
ООО «Компания «INPRO»	$A > B; B < C$	0,24
ООО «РУШ»	$A > B; B < C$	0,84
ООО «Метаком»	$A > B > C$	0,73

На основе полученных расчетов синергетического эффекта формирования и реализации инновационного потенциала $I_{M_{II}}$ с учетом как показателей, характеризующих сбалансированность уровня управления инновационной активностью персонала для инновационного и общего развития исследованных торговых предприятий, так и факторов влияния, можно постулировать, что каждое из предприятий имеет определенный потенциал инновационной активности персонала как для инновационного развития, так и для их общего развития, поскольку полученных данных по блоку A больше, чем значений блоков B и C (за исключением ООО «Компания «INPRO», где $A = C$).

Исходя из обоснованных научно-методических подходов по содержанию подраздела 3.2 диссертации и принимая полученные значения синергетического эффекта и интегральной оценки формирования и реализации инновационного потенциала, для моделирования с помощью построения Эйлеровых кругов (рис. 3.11) и квадрантов зависимости эти значения окончательно устанавливают степень развития торгового предприятия, принимаются как полученная оценка блока D , который характеризует степень соответствия интенсивному (экстенсивному) пути развития.

В то же время, с учетом наличия факторов положительного влияния, на двух из исследованных торговых предприятиях (ООО «Сарепта К» и ООО «Компания «INPRO»), где значение блока A меньше, чем 50,0 баллов, управленческий процесс требует дополнительной концентрации на дальнейшем формировании инновационного потенциала персонала, а на остальных трех – на его дальнейшей реализации для инновационного, общего развития на интенсивной основе и увеличения синергетического эффекта.

Результат проведенного моделирования дает возможность четко определить не только состояние формирования и реализации инновационного потенциала персонала исследованных торговых предприятий с учетом полученной оценки соответствующими блоками, но и установить потенциальные возможности и перспективные направления управленческих решений, которые необходимо

принять руководителям предприятий для обеспечения интенсивного развития, опираясь на способность персонала к инновационной деятельности.

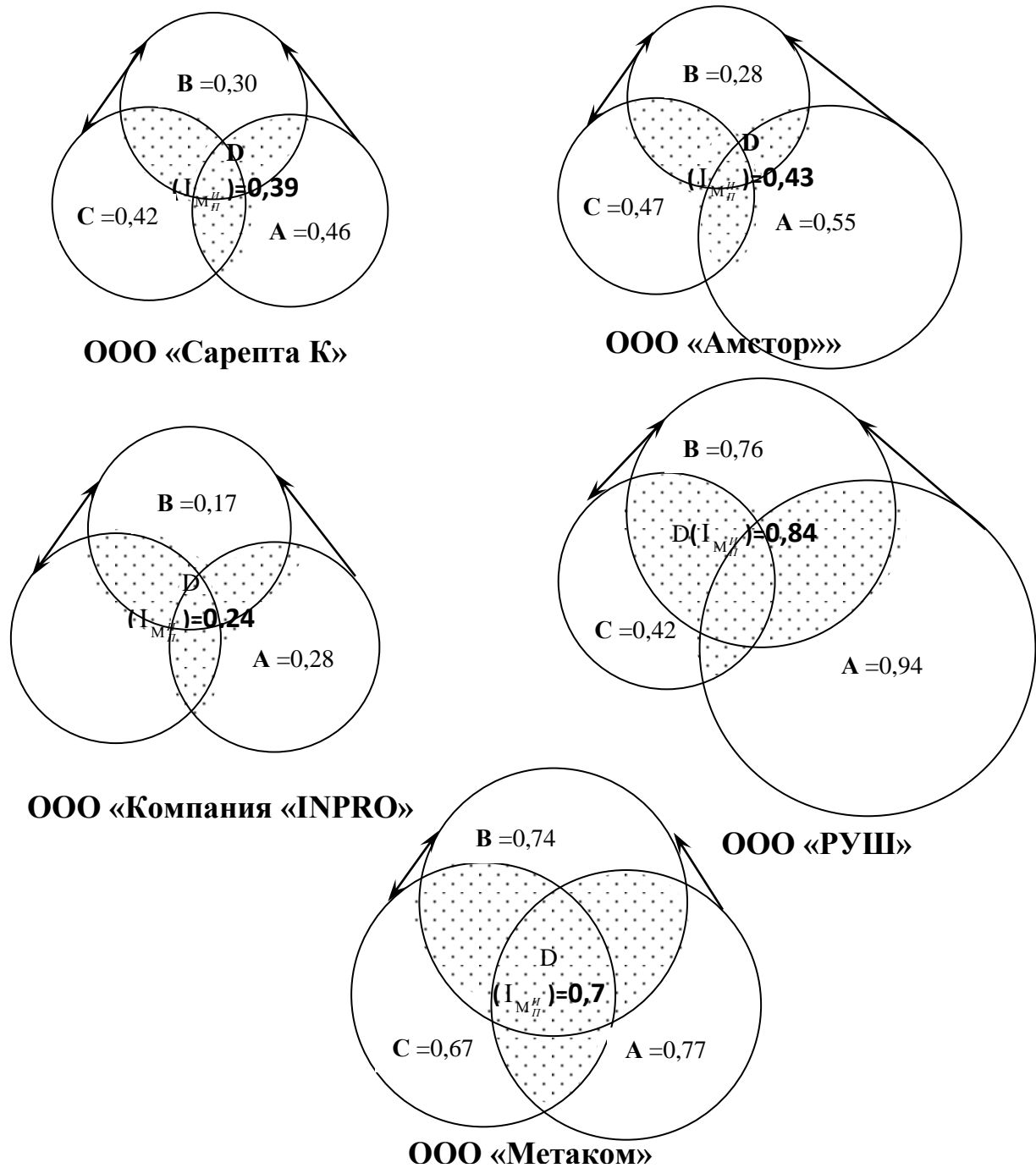


Рисунок 3.11 – Моделирование интегральной оценки формирования и реализации инновационного потенциала персонала исследованных торговых предприятий с использованием Эйлеровых кругов

Исходя из результатов моделирования, можно убедиться в том, что каждое из исследованных торговых предприятий имеет потенциальные возможности обеспечения такого развития на основе формирования и реализации инновационного потенциала персонала, поскольку значение блока A на каждом из них превышает как уровень инновационного развития (блок B), так и общую интегральную оценку (блок D).

В этом контексте можно утверждать, что на каждом из исследованных торговых предприятий необходимо повышать уровень реализации сформированного ИПП для активизации инновационной деятельности на предприятии и повышения уровня инновационного развития с использованием факторов влияния по блоку B , определенных экспертами.

В то же время, только для одного предприятия (ООО «Метаком») характерной чертой является обеспечение интенсивного развития на инновационной основе с сохранением логики этого процесса, в котором соблюдается положение сбалансированности между блоками и выполняется неравенство ($A > B > C$), т.е. общее развитие этого предприятия происходит через его инновационное развитие благодаря реализации ИПП. На остальных четырех исследованных предприятиях их общее развитие не обеспечивается достаточным уровнем инновационной активности, а сформированный ИПП не задействуется в полной мере.

Установленные проблемы свидетельствуют о необходимости совершенствования процесса управления ИПП на исследованных торговых предприятиях с точки зрения его формирования с целью повышения уровня оценки по блоку A (в первую очередь на тех предприятиях, где его значение меньше, чем 0,50 балла), а также последующей реализации для повышения уровня инновационного развития (на всех предприятиях).

Полученные результаты моделирования на основе проведенных эмпирических и социологических исследований позволяют установить сильные и слабые стороны каждого из исследованных торговых предприятий, а также построить процесс управления их инновационным развитием на основе

формирования и реализации инновационного потенциала персонала. Кроме того, определяются проблемы интенсивного развития предприятий, которые необходимо решить их руководителям путем повышения уровня эффективности управления ИПП.

Решение этих проблем заключается в отборе доминант формирования и реализации такого потенциала с использованием научно-методического аппарата (в частности – «дерева возможностей» и построения квадрантов зависимости).

Таким образом, проведенные эмпирические и социологические исследования являются необходимым базисом для усовершенствования процесса управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП путем отбора доминант для каждого из них, исходя из реального состояния развития и определенных проблем, дают возможность отобрать наиболее эффективные принципы и методы управления для преодоления этих проблем, определить соответствующие стратегические направления действий руководителей для дальнейшего интенсивного развития предприятий.

Выводы по разделу 3

Проведенные научные исследования с целью установления проблем развития торговых предприятий на основе ИПП путем использования обоснованных методических подходов для проведения анализа и диагностики процесса управления этим процессом, позволяют сделать следующие выводы практического характера:

1. Обозначены проблемы развития торговой отрасли, свидетельствующие об их экстенсивном пути развития, а также низкой инновационной активности.

2. Разработан научно-методический подход к оценке развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала, который позволяет провести комплексный анализ развития торгового предприятия на

основе инновационного потенциала персонала, где ключевым выступает блок *A*, устанавливаются факторы влияния и взаимосвязи внешней среды с блоками *B* и *C*, который формирует механизм получения интегральной оценки формирования и реализации ИПП на предприятии предмет оценки коррелирует с определенными блоками (*A*, *B*, *C*) и с приоритетными методами управления ИПП торговых предприятий.

3. Разработанный научно-методический подход к оценке развития торговых предприятий позволяет осуществлять анализ на различных уровнях национальной экономики путем сопоставления состояния развития отдельного предприятия с развитием торговли как в стране, так и в регионе. Апробация разработанного научно-методического подхода оценки развития торговых предприятий проведена на мезоуровне на примере Донецкого региона путем отбора показателей для динамического и статического анализа.

4. Выделены практические проблемы, характеризующие неудовлетворительное состояние формирования и реализации ИПП торговых предприятий, их профессиональный, квалификационный и образовательный уровень, а также способность к самостоятельной творческой работе, т.е. незначительная доля обученных новым профессиям и повысивших квалификацию, при одновременном сокращении их количества в области.

5. Усовершенствована система показателей оценки эффективности внедрения инноваций для определения синергетического эффекта на основе оценки инновационной активности персонала по блоку *A*, оценки инновационного развития предприятия по блоку *B* оценки общего развития предприятия по блоку *C*, оценки степени развития предприятия по блоку *D*. Представлено логико-математическое выражение по измерению синергетического эффекта (\mathcal{E}_c) путем моделирования значений по блокам и факторам, влияющим на их параметры, что позволяет установить степень развития торгового предприятия.

6. Доказано, что важным шагом оценки развития торгового предприятия на основе ИПП является построение квалиметрической модели на основе «дерева

возможностей», которая позволит упростить проведение SWOT-анализа развития торгового предприятия на основе ИПП.

7. Проблемы развития торговой отрасли на интенсивной (инновационной) основе возникают вследствие неэффективности процесса управления развитием торговых предприятий на основе ИПП. Подтверждением этому выводу являются результаты проведенных эмпирических и социологических исследований на ООО «Сарепта К», ООО «Амстор», ООО «Компания «INPRO», ООО «РУШ» и ООО «Метаком».

8. Проводя диагностику процесса управления развитием исследованных торговых предприятий на основе ИПП по показателям блока *С* доказано, что изменение основных качественных исходных показателей напрямую зависит от изменения совокупной производительности, в которой отражается степень инновационной активности персонала, который должен быть мотивированным к внедрению инноваций через адекватную оплату труда.

9. Диагностика процесса управления развитием исследованных торговых предприятий на основе ИПП по показателям блока *В*, характеризующим инновационное развитие торгового предприятия в целом, позволила констатировать, что изменение совокупной производительности, объемов чистой прибыли и финансового результата напрямую зависит от количества внедренных инноваций, затрат на внедрение инноваций (т.е. от степени инновационной активности торговых предприятий) – с одной стороны, а с другой – от способности менеджмента управлять развитием этих предприятий на интенсивной (инновационной) основе.

10. Проведение диагностики позволило установить зависимость изменения показателей блоков *В* и *С* от изменения динамики показателей блока *А*, непосредственно характеризующих инновационную активность персонала и его мотивацию к инновационной деятельности.

11. На основе проведенной диагностики процесса управления развитием исследованных торговых предприятий на основе ИПП сделан вывод о том, что на данных предприятиях («проблемных») этот процесс нельзя признать совершенным вследствие нарушения ряда принципов формирования ИПП

(согласованности, управляемости, ресурсного обеспечения, мотивированности, научности), в результате чего они недополучают экономическую эффективность от реализации трудового и ИПП.

12. Определен синергетический эффект реализации ИПП на исследованных торговых предприятиях по суммарной балльной оценке всех блоков, наивысший уровень которого определен на ООО «РУШ», а самый низкий – в ООО «Компания «INPRO». Доказано, что ни на одном из обследованных торговых предприятий сам процесс управления развитием инновационного потенциала нельзя признать окончательно эффективным ни в целом, ни с учетом любого из трех блоков. На основе полученных данных построена родограмма уровня ИПП исследованных торговых предприятий, благодаря содержанию которой получены исходные данные для окончательной оценки процесса управления ИПП для построения квадрантов зависимости, определения доминант и стратегических решений по развитию предприятий на интенсивной основе.

13. Установлена сбалансированность уровня управления инновационной активностью персонала с процессами управления инновационным развитием и общим развитием на основе использования отобранных показателей в баллах.

14. На основе проведенного социологического исследования и экспертной оценки установлены факторы, определяющие возможности и угрозы, которые влияют на инновационную активность персонала.

15. Проведен расчет синергетического эффекта развития каждого исследованного торгового предприятия и получена интегральная оценка формирования и реализации ИПП.

16. Сформирована база для моделирования по Эйлеровым кругам, получена оценка блока D , который характеризует степень соответствия интенсивному (экстенсивному) пути развития. Результат моделирования показал, что на каждом из исследованных торговых предприятий необходимо повышать уровень реализации сформированного ИПП для активизации инновационной деятельности и повышения уровня инновационного развития с использованием факторов влияния, определенных экспертами.

17. Определенные проблемы свидетельствуют о необходимости совершенствования процесса управления ИПП на исследованных торговых предприятиях для повышения уровня инновационного развития, что требует повышения уровня эффективности управления ИПП, отбора доминант для каждого из предприятий, исходя из состояния его развития и определенных проблем, отбора наиболее эффективных принципов и методов управления для их решения, а также определение стратегических направлений действий руководителей для дальнейшего интенсивного развития.

18. Основные результаты представлены в работах [60; 65; 74; 76; 85; 350].

РАЗДЕЛ 4

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

4.1. Доминанты формирования инновационного потенциала персонала предприятия

Проведенные эмпирические исследования на торговых предприятиях определили ряд проблем, свидетельствующих о торможении их развития вследствие неспособности персонала внедрять инновации в процессе хозяйственной деятельности. Установленные проблемы, являющиеся результатом проведенного анализа развития торговых предприятий на основе ИПП, имеют определенные сходства и различия в зависимости от причины их возникновения. Общий для всех торговых предприятий является проблема нарушения основ формирования ИПП, а именно: разбалансированность между процессами формирования ИПП торгового предприятия с общим процессом формирования потенциала; неспособность руководства учитывать решающие факторы при формировании ИПП, такие как способности, возможности и компетенции работников; несовершенство процесса развития персонала на основе повышения его опыта, знаний, навыков, способностей и квалификации – черт, позволяющих внедрять инновации; неспособность руководителей предприятий обеспечить мотивирование персонала к внедрению инноваций; игнорирование факторов внешней среды, влияющих на трудовой потенциал и, соответственно ИПП.

Следствием нарушения основ формирования инновационного ИПП на торговых предприятиях из-за возникновения перечисленных проблем является торможение непрерывного, инновационного и интенсивного развития; неэффективное использование трудовых ресурсов, что свидетельствует о

несформированных инновационных ресурсах, приводит к иррациональному использованию всех других видов ресурсов и не позволяет установить уровень цен, позволяющий удовлетворить потребности потребителей в цене; недостаточный уровень мотивированности персонала к повышению качества продукции и обслуживания потребителей в процессе реализации товара, а также совершенствования организационной структуры, развития профессионализма, повышения уровня образования.

В разделе 3 доказано, что для каждого из исследованных торговых предприятий общим характерным проблемным признаком является полное отсутствие, или неэффективность механизма формирования ИПП вследствие нарушения базовых принципов – согласованности, адаптивности, управляемости, ресурсного обеспечения, приоритетности, мотивированности и научности. В то же время полученные результаты эмпирических исследований позволяют установить разный уровень развития торговых предприятий на основе ИПП, являющийся отличительной чертой и определяющей разную степень остроты торможения дальнейшего развития каждого из них. Такой вывод сделан на основе проведенной диагностики процесса управления развитием торговых предприятий на основе ИПП.

Проблемы, возникшие вследствие несформированности ИПП, на каждом из исследованных предприятий являются условием определения приоритетов и первоочередных (доминирующих) мер со стороны их руководителей для поиска их решения. Рассматривая необходимость решения проблем на любом торговом предприятии как пути дальнейшего развития, этот процесс можно признать главным (господствующим), т.к. он имеет первостепенное значение по сравнению с любыми другими. Следовательно, в нашем случае, для решения проблем развития торговых предприятий с учетом господствующей гипотезы (управление предприятием через управление персоналом), для каждого из них требуется отобрать доминанты формирования ИПП.

В этом контексте обращают на себя внимание результаты исследований отдельных ученых-экономистов, ведущих поиск путей развития торговых

предприятий на основе формирования потенциала с определением определенных доминант. Так, в исследованиях М. О. Яременко констатируется, что «...формирование и развитие потенциала становится определяющим фактором устойчивого развития торгового предприятия, способного своевременно реагировать на изменения внешней среды» [406, с. 234], где процесс формирования «...заключается в создании системы его базовых элементов (ресурсов, способностей, возможностей и компетенций), высокий уровень качества управления которыми будет способствовать достижению определенных целей деятельности...» [там же, с. 22], что можно признать доминирующими положениями.

О. К. Кузьменко полагает, что «..потенциал развития предприятия представляет собой совокупность возможностей функциональных потенциалов менять параметры показателей деятельности предприятия в условиях выбранной стратегии развития...», и при «...формировании потенциала предприятия необходимо учитывать все элементы и поддерживать их сбалансированность, что делает возможным достижение эффекта целостности, образование новых свойств благодаря взаимосвязи и комбинации ресурсов, а следовательно, формирование фундамента для оценки ресурсной составляющей потенциала развития торгового предприятия» [193, с. 219]. При этом ученый предлагает формировать потенциал торгового предприятия на основе «...имеющихся и скрытых потенциалов, включающих резервный и избыточный, которые в условиях постоянной конкурентной борьбы образуют в своем составе потенциал развития предприятия на основе модели структуры потенциала торгового предприятия, состоящей из торгового, трудового, финансового, управленческого, маркетингового, материально-технического, инновационного и информационного потенциалов...» [там же, с. 7]. Становится очевидным, что эти составляющие можно признать доминантными при рассмотрении структуры потенциала предприятия.

Ю. В. Карпенко также предлагает рассматривать отдельные составляющие элементы при формировании потенциала торгового предприятия (системный, маркетинговый, функциональный, инновационный, нормативный комплексный, интеграционный, динамический, оптимизационный, административный,

поведенческий, ситуационный, структурный) [167, с. 129]. При этом доминантными ученым называются такие составляющие, как фондовый, трудовой, товарных запасов и информационный потенциалы [там же, с. 131].

Более конкретно, по сравнению с другими [406; 193; 167], определяет доминанты, влияющие на развитие торгового предприятия и связанные непосредственно с деятельностью персонала, Е. В. Сардак, группируя их по таким блокам, как элементы STP-маркетинга, маркетинг-микс, удовлетворение потребностей предприятия и удовлетворение потребностей работника [364, с. 35].

Понятно, что каждый из ученых-экономистов [167; 193; 364; 406] имеет право на свое видение структурирования потенциала торгового предприятия и выделение при этом составляющих доминантных элементов (блоков), или доминант в нем. Но, анализируя содержание результатов всех этих исследований, можно признать единую для всех них научную проблему, а именно: при определении доминантных положений (или доминант) ученые руководствуются не мотивом их определения с целью решения проблем развития торгового предприятия, а опираются на обобщение классификаций структуры самого потенциала, что имеет чисто методологическое, а не практическое значение.

В то же время, у отдельных ученых-экономистов, занимающихся проблематикой формирования потенциалов на предприятиях, четко прослеживается главный мотиватор при выделении доминант, а именно – необходимость решения практических проблем в развитии предприятий. В этом контексте обращают на себя внимание результаты исследований Н. В. Краснокутской [190], А. И. Акмаева, Н. А. Куценко, Б. Т. Клияненко [256]. В частности, при формировании структуры инновационного потенциала предприятия, Н. В. Краснокутская особое внимание уделяет определению проблем по каждому элементу структуры на основе накопленного опыта деятельности предприятий и указывает «узкие места» по каждому из элементов (оргструктуры, технологии, опытно-конструкторские помещения, организация труда, оплата труда, перемещение персонала, стиль управления, система информирования персонала,

психологический климат) [190, с. 247]. Ликвидация проблем этих «узких мест», по мнению ученого, является доминантами инновационного развития предприятий.

В исследованиях А. И. Акмаева, Н. А. Куценко и Б. Т. Клияненко подчеркивается непосредственная взаимосвязь между развитием предприятия и его сложившимся инновационным потенциалом [256, с. 161]. При этом отмечается, что формирование инновационного потенциала обеспечивает реализацию стратегии развития предприятия [там же, с. 162], если сформирована маркетинговая политика, политика в области НИОКР, политика структурных изменений, техническая политика и инвестиционная [там же, с. 168]. Именно на этих доминантных положениях концентрируют внимание эти ученые при формировании инновационного потенциала предприятия.

Но наиболее убедительно, как свидетельствуют результаты анализа, необходимость связывать доминанты формирования инновационного потенциала предприятия с проблемами его развития как средства их решения доказана в исследованиях В. Н. Гончарова, М. В. Савченко и Д. В. Солоха [258, с. 122-136]. Этими учеными-экономистами для формирования и развития потенциала предприятия учитывается влияние факторов, сдерживающих развитие предприятия и характеризующих основные пропорции его деятельности, которые объединены в следующие блоки: объемы производства, объем инвестиций, балансы материальных и трудовых ресурсов. На основе полученной оценки показателей по этим блокам учеными устанавливаются наиболее «проблемные» и, исходя из их значимости, уделяется наибольшее внимание при формировании потенциала, а на основе моделирования прогнозируется изменение потенциала с учетом изменения степени значимости факторов. Таким образом, посредством установления факторов, сдерживающих формирование потенциала предприятия, отбираются доминанты по решению проблем его развития.

Именно такой научный подход является наиболее эффективным для отбора доминант формирования ИПП для каждого из исследованных торговых предприятий. В упрощенном виде методический подход к отбору доминант формирования ИПП на торговом предприятии приведен на рис. 4.1.

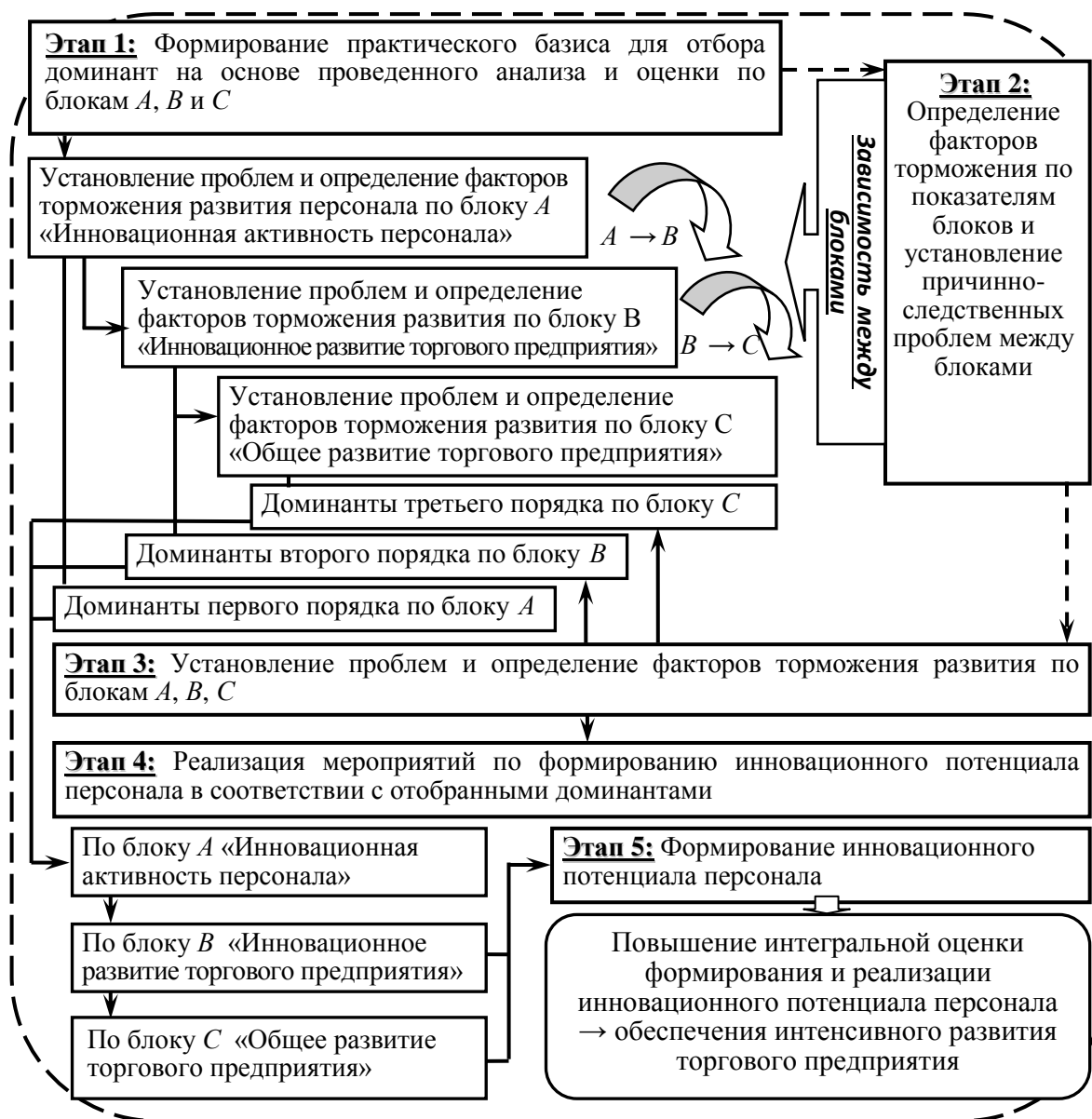


Рисунок 4.1 – Схема отбора доминант формирования инновационного потенциала персонала на торговом предприятии

Исходя из обоснованных методических подходов к оценке развития торгового предприятия на основе ИПП, использование которых позволило провести исследования (раздел 3), установлены проблемы и определен базис для отбора доминант (этап 1, рис. 4.1). Полученные результаты этого этапа являются предпосылкой для отбора доминант формирования ИПП на каждом из 5-ти исследованных торговых предприятий и «ключом» перехода к этапам 2 и 3 по разработанной схеме.

На этапе 2 предусмотрено определить факторы торможения по показателям

блоков и установить причинно-следственные проблемы между блоками, для чего необходимо придерживаться следующих методических положений:

при определении факторов приоритетными избираются факторы блока *A*, непосредственно характеризующие степень сформированности ИПП торгового предприятия, и устанавливается влияние этих факторов на изменение показателей и факторов по блокам *B* и *C*; следовательно, факторы блока *A* признаются доминантами первого порядка;

факторы и показатели, имеющие наиболее отрицательное значение в ходе анализа (этап 1) по каждому из блоков, и которые, на этой основе, можно признать факторами торможения ИПП, признаются доминирующими для решения проблем при формировании ИПП;

все факторы имеют количественное измерение, что подтверждено результатами проведенного эмпирического исследования при установлении проблем развития торговых предприятий на основе ИПП;

при определении факторов по блокам устанавливается степень их значимости и влияния на инновационное и общее развитие торгового предприятия, что и определяет доминирующее положение того или иного фактора, согласно которому избираются меры по устранению его негативного влияния на суммарную оценку по блоку и интегральную оценку формирования и реализации инновационного потенциала $I_{M_{II}''}$;

на основе определения факторов первого, второго и третьего порядков отбираются доминанты, исходя из установленных проблем и определенных факторов торможения по показателям блоков *A*, *B*, *C*, что является предпосылкой для разработки руководством торгового предприятия мероприятий по формированию ИПП в соответствии с отобранными доминантами.

Таким образом, обоснованные методические положения имеют большое значение как для отбора доминант формирования ИПП на каждом из исследованных торговых предприятий, так и для решения проблем их инновационного и общего развития на интенсивной основе.

Опираясь на обоснованные методические положения, и в соответствии со схемой (рисунок 4.1), решена практическая задача по отбору доминант

формирования ИПП на каждом из 5-ти исследованных торговых предприятиях с учетом результатов проведенного эмпирического исследования в разделе 3 диссертации.

На основе полученных данных, определены этапы 1-3 рис. 4.1 для исследованных торговых предприятий ООО «Сарепта К», ООО «Амстор», ООО «Компания «INPRO», ООО «РУШ», ООО «Метаком» (приложение X, табл. X1-X4).

Отобранные доминанты формирования ИПП на 5-ти исследованных торговых предприятиях позволяют определить первоочередные меры, исходя из установленных практических проблем, для их дальнейшего развития, которые в дальнейшем станут базовыми для разработки стратегии управления этими предприятиями на основе реализации ИПП.

В то же время, как этого требуют обоснованные методические положения, в соответствии (рис. 4.1), отобранные доминанты являются приоритетными в их достижении, что определяется доминантным уровнем и определенной весомостью доминанты в баллах. С учетом этого, учитывая количество баллов по каждой доминанте, можно установить ее доминантный уровень, что позволит наглядно на практике разработать первоочередные стратегические задачи, которые должны решать руководители исследованных торговых предприятий при реализации стратегии управления на основе ИПП. Эта практическая задача решена с помощью построения доминантных рядов стратегического управления торговыми предприятиями на основе ИПП (приложение X, рис. X1-X5) При помощи построенных доминантных рядов четко определяются именно те доминанты, на которых руководство исследованных торговых предприятий должно сконцентрировать внимание для решения практических проблем развития предприятий на основе ИПП. При этом становится очевидным, что без решения проблем по доминантному ряду первого порядка не имеет смысла решать проблемы второго и третьего по инновационному и общему развитию торговых предприятий. В свою очередь, в каждом перечне доминант по блокам есть такие,

которые определяют необходимость решения проблем в первую очередь (значение по ряду равно 1,0, или другое максимальное значение).

Вполне обоснованным можно признать тот факт, что количество определенных доминант зависит от количества накопленных проблем на том или ином торговом предприятии. В конечном итоге решение этих проблем на основе определенных доминант повлияет на интегральную оценку формирования и реализации инновационного потенциала, что будет способствовать дальнейшему развитию на интенсивной основе. Для этого, как было указано выше, доминанты определяют стратегические меры управления торговыми предприятиями на основе развития ИПП.

Таким образом, на основе результатов проведенного исследования с целью отбора доминант формирования ИПП на торговых предприятиях, можно прийти к следующим выводам:

развитие торговых предприятий снижается вследствие негативного влияния факторов торможения процесса формирования ИПП;

практические проблемы развития торговых предприятий на интенсивной основе должны быть предпосылкой отбора доминант формирования ИПП;

доминанты формирования ИПП определяют первоочередные меры дальнейшего развития, на основе которых разрабатывается стратегия управления торговыми предприятиями на основе реализации ИПП;

по отобранным доминантам строятся доминантные ряды, использование которых позволяет руководству торговых предприятий решать практические проблемы развития предприятий на основе ИПП.

Следует учесть, что сам процесс формирования ИПП должен быть управляемым и подконтрольным менеджерам торговых предприятий. Исходя из теоретических основ управления развитием предприятий и инновационным потенциалом, а также установленных в процессе диагностики проблем управления развитием торговых предприятий на основе ИПП, процесс его формирования не может быть признан совершенным без использования на

практике соответствующих принципов и методов развития торговых предприятий на основе реализации ИПП.

4.2. Принципы и методы управления развитием предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала

Определенные доминанты формирования ИПП для каждого из исследованных торговых предприятий нельзя считать самоцелью с точки зрения решения проблем управления персоналом. Благодаря ним решается главная проблема развития торговых предприятий на инновационной основе, предполагающая совершенствование процесса управления персоналом. Для достижения цели любой из определенных доминант сам процесс формирования ИПП должен быть управляемым и взаимосвязанным с такими процессами, как управление предприятием и управление персоналом. Только на таких условиях можно обеспечить интенсивное развитие торговых предприятий на инновационной основе, вытекающее из сущности самой модели «управление предприятием через управление персоналом».

Поэтому можно утверждать, что с целью обеспечения интенсивного развития торгового предприятия – с одной стороны, и достижения цели любой из доминант на каждом из исследованных торговых предприятий – с другой, процесс реализации сформированного ИПП должен быть сбалансированным как с принципами управления предприятием и персоналом в целом, так и с принципами и методами управления самим ИПП торгового предприятия. Однако следует признать, что среди современных ученых-экономистов не существует четко определенных принципов и методов управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП. Поэтому, анализируя результаты исследований ученых, занимающихся вопросами развития торговых предприятий и управления этим процессом, следует выделить следующие научные проблемы: в отдельных

исследованиях сам процесс управления развитием торговых предприятий на инновационной основе четко не определяет принципы и методы; в отдельных исследованиях не учитывается приоритет интенсивного развития торговых предприятий и, следовательно – управление развитием сводится к экстенсивным методам; в отдельных исследованиях не определяется необходимость управления развитием торгового предприятия с учетом не только инновационного, но и трудового потенциала, не говоря о том, что персонал не признается решающим фактором интенсивного развития предприятия.

Доказательством проявления первой научной проблемы является проведенный контент-анализ работ [101; 158; 307; 370]. Положительным моментом исследований В. М. Головатюк можно признать тот факт, что при рассмотрении инновационного потенциала предприятия как решающего фактора его развития, наряду с другими составляющими, выделяется кадровое обеспечение и уровень образования персонала [101, с. 104]. Однако ученым не раскрывается механизм управления самим инновационным потенциалом и не обосновываются принципы и методы управления процессом [101].

В исследованиях М. С. Защук обосновываются концептуальные подходы к управлению инновационным развитием торгового предприятия, и предлагается методика измерения инновационного потенциала [307, с. 184-188], реализация которого, как справедливо отмечает ученый, будет способствовать инновационному развитию предприятия. При этом в исследовании также отсутствуют соответствующие концептуальные принципы, и не выделяется приоритет управления персоналом в процессе управления инновационным потенциалом с определением соответствующих управленческих методов.

Инновационное развитие торговых предприятий стало объектом научных исследований В. В. Ижевского, которым особое внимание уделено управлению инновационными процессами [158, с. 161-162] и механизму укрепления инновационного потенциала [там же, с. 162]. Однако, несмотря на то, что ученым детально рассматривается процесс управления персоналом как элемента общего управления инновационным процессом на предприятии и выделяется место

персонала в укреплении инновационного потенциала, по содержанию исследования [158] не сформулированы ни принципы и методы развития, ни принципы и методы управления инновационным процессом, ни принципы и методы формирования инновационного потенциала.

Вызывают спорные вопросы и результаты исследования К. Б. Харук, который процесс управления инновационным развитием торгового предприятия связывает с необходимостью формирования инновационного потенциала, от которого зависят результаты хозяйственной деятельности предприятия [370], с чем трудно не согласиться. Однако и этим ученым не уделяется внимание ни принципам, ни методам управления как инновационным развитием, так и инновационным потенциалом, и при этом не определено место персонала в этих управленческих процессах.

Подводя итоги проведенного контент-анализа по содержанию работ [101; 307; 158; 370], можно выделить общую научную проблему: в исследованиях не обоснованы принципы и методы управления инновационным развитием и инновационным потенциалом, и при этом четко не определена ведущая роль персонала, которая должна обеспечить инновационное развитие при наличии сформированного инновационного потенциала. Не менее существенной научной проблемой, является игнорирование приоритета их интенсивного развития, что подтверждается содержанием работ [96; 218; 406]. Так, проведенный контент-анализ результатов исследований В. С. Марцина [218], О. В. Григораш [108] и М. О. Яременко [406] позволяет констатировать следующее: при определении общих принципов управления торговым предприятием не учитывается ориентир на инновационность и инновационный потенциал, а также ориентир на необходимость совершенствовать процесс управления персоналом [218, с. 98-102]; в самом процессе управления экономическим и общим потенциалом торговых предприятий не учтена инновационная составляющая при том, что определены принципы и методы управления [108, с. 262-263; 406, с. 231].

Исходя из проведенного контент-анализа по содержанию работ [218; 108; 406], можно сделать вывод, что определение принципов и методов управления

развитием торговых предприятий на основе ИПП необходимо путем совершенствования научных подходов, в которых исследуются процессы управления потенциалами предприятия.

Выявленные научные проблемы обуславливают необходимость более подробного раскрытия общенаучных принципов и методов в отношении двух процессов на предприятиях – «развитие» и «управление».

Проведенный контент-анализ работ [39; 236; 349; 371; 409] позволяет постулировать, что среди ученых нет единого мнения ни о принципах, ни о методах управления предприятиями. Даже выделяя принципы управления, не все обращают внимание на методы, способствующие этому процессу. Еще большей научной проблемой можно признать неразвитость аспектов по определению и характеристике принципов и методов развития предприятий.

В табл. Ц1 приложения Ц сгруппированы мнения отдельных ученых о выделении принципов и методов управления предприятием, можно прийти к следующим выводам:

при том, что среди ученых существуют определенные различия при выделении принципов управления, даже при их объединении по признаку различных названий, но однотипных характеристик, все, кроме М. С. Молодожени [236], определяют одинаковые методы управления предприятием, которые можно использовать относительно процесса управления персоналом, и которые используются в целях управления ИПП торговых предприятий, о чем свидетельствуют данные приложения М, табл. М2;

при том, что между учеными существуют различия в выделении принципов управления предприятием, а отдельными из них [371] принципы даже не рассматривают в управленческих процессах, их можно условно разделить на те, которые концентрируются на решении проблем в самом управленческом процессе [349], такие, которые в основном касаются управления персоналом [39] и такие, что в комплексе охватывают оба управленческих процесса [409], [236]).

Если же сравнить проанализированные принципы и методы управления предприятием (табл. Ц1) с принципами управления предприятием и персоналом в

целом, а также с принципами и методами управления самим ИПП торгового предприятия (приложения Л, М), то можно сделать следующие выводы:

логичным является использование одинаковых для всех процессов методов (экономических, административных и социально-психологических) для управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП, поскольку в основе их применения заложена возможность влияния на мотивы персонала по повышению его инновационной активности с целью улучшения хозяйственной деятельности торговых предприятий на основе обеспечения интенсивного (инновационного) развития; следовательно, определенные группы методов одинаковы для всех проанализированных управленческих процессов и объединяют их в единую систему управления предприятием;

очевидно, что для обоснования принципов управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП недостаточно использовать общие с процессами управления предприятием и персоналом (приложения Г, Л, М, табл. Г3, Л1, М1, М2), поскольку в отличие от этих процессов, главным объектом исследования при обосновании принципов является, кроме управленческого процесса, процесс развития. Это предопределяет необходимость более подробного рассмотрения принципов и методов развития предприятий.

Так, например, ученый-экономист В. М. Цлаф связывает принципы развития предприятия с его стратегическим развитием и необходимостью достижения целей, которые стоят перед предприятием и которые ставит перед собой отдельный работник, между которыми должна быть достигнута сбалансированность [372]. С этой позиции ученый отождествляет принципы с правилами, которые должны быть соблюдены руководителями предприятий при реализации стратегии развития предприятия. Ученым не определяются методы, способствующие выполнению этих правил (принципов – авт.), а характеризуются принципы принятия решений при управлении стратегическим развитием предприятия по признаку его приспособления к различным процессам, влияющим на развитие [там же].

По-другому обосновывает принципы развития торгового предприятия В. С. Ципуринда [371, с. 38-43], который определяет их, исходя из трансформации дарвиновских принципов эволюции со следующим разделением и характеристикой: наследственности; изменчивости; отбора; системно-инновационный принцип; принцип неопределенности [371, с. 38-45].

Очевидно, что принципы развития предприятия, обоснованные В. М. Цлаф [372], вступают в противоречие с самой природой развития предприятия и концептуальными основами управления развитием предприятий, в частности – с моделью «управление предприятием через управление персоналом». Следует обратить внимание, что отдельные научные подходы относительно выделения принципов развития предприятия, предложенные В. С. Ципуриндой [371, с. 38-43], могут быть учтены при обосновании принципов управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП. Так, исходя из волнообразности развития предприятия и возможных вариантов эволюции его жизненного цикла по признаку непрерывного развития, относительно самого процесса развития торгового предприятия на основе реализации ИПП, можно адаптировать такие принципы этого ученого как изменчивость, отбор и системно-инновационность, где учтены этапность процесса развития предприятия по стадиям его жизненного цикла. Именно непрерывность с учетом стадий жизненного цикла предприятия положена в основу научно-практического содержания концепции управления развитием предприятия, обоснованной в подразделе 1.3 диссертации, что обуславливает целесообразность использования этих принципов, выделенных В. С. Ципуриндой в модифицированном варианте с дополнениями для процесса реализации ИПП.

Исходя из вышеизложенного, при обосновании принципов и методов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП целесообразно придерживаться следующего положения: эти принципы и методы не должны противоречить принципам управления процессами на уровне предприятия, в отношении персонала и его инновационного потенциала, а дополнять их на основе использования однотипных для всех процессов методов, с учетом стадии развития предприятия. Таким образом, объектом исследования при обосновании принципов управления развитием торгового предприятия на основе

реализации ИПП можно признать и управленческий процесс, и процесс развития. Схематично подход к обоснованию принципов и методов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП изображен на рис. 4.2, согласно которому можно констатировать, что:

во-первых, главной целью обоснования принципов и методов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП является формирование научно-практического базиса по решению проблем интенсивного развития торгового предприятия, исходя из отобранных доминант для каждого из них по блокам *A* (инновационная активность персонала), *B* (инновационное развитие торгового предприятия) и *C* (общее развитие торгового предприятия);

во-вторых, для достижения определенной главной цели используются общие для всех процессов методы управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП (административные, экономические, социально-психологические), ориентированные на совершенствование процессов управления и развития (ИПП, персоналом и предприятием):

в-третьих, исходя из модели «управление предприятием через управление персоналом», первоочередными методами воздействия на процессы являются методы по блоку *A*, непосредственно влияющие на ИПП;

в-четвертых, обоснование принципов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП базируется на сбалансировании с принципами управления (базовыми и обеспечения процесса) и развития (по В.С. Ципуринде и исходя из природы развития).

Поэтому представим следующую характеристику принципов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП (табл. 4.1).

Очевидно, что в представленных характеристиках обоснованных принципов (табл. 4.1) четко прослеживается взаимосвязь с большинством принципов относительно процессов управления предприятием (приложение Ц1, табл. Ц1) и обоснованными ранее принципами управления процессами в отношении предприятия, персонала и ИПП.



Рисунок 4.2 – Научный подход к обоснованию принципов и методов управления развитием торгового предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала

Таблица 4.1 – Характеристика принципов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП

Принцип	Характеристика принципа
Сменности	Предусматривает управление системой предприятие через подсистему управления персоналом с целью адаптации персонала к изменениям, протекающим на предприятии на каждой стадии жизненного цикла при переходе на более высокую при условии обеспечения интенсивного развития на основе реализации ИПП
Отбора	Предусматривает управление подсистемой персонала на основе перераспределения ресурсов для развития его инновационного потенциала для обеспечения интенсивного развития предприятия на инновационной основе, а также отбора кадров с высокой степенью инновационного потенциала для решения этой задачи на предприятии и рынке труда (за пределами предприятия)
Системно-инновационности	Предусматривает приспособление субъекта управления предприятием к изменениям во внешней среде, связанных с изменением конъюнктуры рынка, требованиям потребителей к цене и качеству товара с целью удовлетворения их потребностей в максимальном объеме, что требует активизации инновационной активности на предприятии путем развития ИПП
Волнообразности	Предусматривает управление мотивированностью персонала предприятия к повышению своего инновационного потенциала на каждой стадии ЖЦ предприятия с целью перехода на более высокую, избежание стадий старения, возрождение
Этапности	Предусматривает планомерное повышение ИПП на каждом этапе развития предприятия с целью перехода на более высокую стадию ЖЦ
Интенсивности	Предусматривает управление интенсивностью труда персонала на основе развития его мотивированности к инновационному развитию предприятия
Непрерывности	Предусматривает обеспечение непрерывности развития предприятия на основе развития ИПП путем гармоничного сочетания всех методов управления ИПП и определенных принципов развития предприятия на основе реализации ИПП

В приведенной характеристике принципов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП базовым признан принцип непрерывности, в котором предусмотрено использование всех других принципов (табл. 4.1) для обеспечения интенсивного развития на инновационной основе. При этом реализации каждого принципа на практике предшествует использование субъектом управления административных, экономических и социально-психологических методов, исходя из установленных доминант для отдельного торгового предприятия, а также приоритетности решения конкретных практических проблем.

Опираясь на теоретический базис управления развитием предприятия, исходя из отобранных доминант формирования ИПП на торговом предприятии и обоснованных принципов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП, для каждого из исследованных предприятий отобраны методы управления развитием на основе реализации ИПП. Для решения этой практической задачи использовано доминантные ряды стратегического управления. Результат представлен в приложении Ц, табл. Ц2-Ц6.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Сарепта К» на основе реализации ИПП (табл. Ц2) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду первого порядка по блоку А, можно сделать следующие выводы:

используются все группы методов при применении всех принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

для таких доминант, как увеличение количества работников, повысивших квалификацию (в том числе в учебных заведениях), увеличение количества работников, обученных новым профессиям в учебных и высших учебных заведениях – с одной стороны, и развитие мотивации персонала к внедрению инноваций с целью увеличения количества работников, задействованных во внедрении инноваций, увеличение расходов (ФОТ) на персонал, задействованный во внедрении инноваций – с другой, используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП;

для этого предприятия приоритетными в блоке А можно признать методы по экономической и административным группам, используемые в каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке А можно признать такие, как кадровое обеспечение, научности и экономичности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора и волнообразности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Сарепта К» на основе реализации ИПП для решения проблем интенсивного

развития этого предприятия по доминантному ряду второго порядка по блоку *B*, можно прийти к следующим выводам:

используются также все группы методов при применении всех принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

для всех доминант, связанных с развитием мотивации используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП с преобладанием спектра социально-психологических методов;

для доминант, связанных с созданием инновационно-активных структурных подразделений и увеличением капитальных затрат на внедрение инноваций, используются различные методы и принципы, но с преобладанием спектра административных и экономических;

следовательно, для этого предприятия приоритетными в блоке *B* можно признать методы по всем группам, которые используются по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *B* можно признать такие, как научности, экономичности и правового обеспечения, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора и этапности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Сарепта К» на основе реализации ИПП для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду третьего порядка по блоку *C*, можно прийти к следующим выводам:

для каждой из доминант используются методы по всем группам, опирающиеся на максимальный спектр соблюдения принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем стимулирования персонала к увеличению оптового товарооборота, улучшению финансовых результатов, увеличению объема чистой прибыли, снижению совокупных затрат, повышению совокупной производительности, преобладают методы социально-психологической и экономической групп;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем улучшения состояния основных средств, увеличения объема долгосрочных финансовых

инвестиций, оптимизации доли ФОТ в совокупных затратах, превалируют методы экономической и административной групп;

следовательно, для этого предприятия приоритетными в блоке *С* можно признать методы по всем группам, которые используются по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *С* можно признать такие, как экономичности и научности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Амстор» на основе реализации ИПП (приложение Ц, табл. Ц3) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду первого порядка по блоку *А*, можно прийти к следующим выводам:

как и на ООО «Сарепта К», на ООО «Амстор» используются все группы методов при применении всех принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

для таких доминант, как увеличение количества работников, увеличение количества работников, обученных новым профессиям в учебных и высших учебных заведениях, используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП;

для этого предприятия, как и на ООО «Сарепта К», приоритетными в блоке *А* можно признать методы по экономической и административной групп, используемые по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *А* можно признать такие, как кадровое обеспечение, научности и экономичности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора, этапности и волнообразности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Амстор» на основе реализации ИПП для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду второго порядка по блоку *В*, можно прийти к следующим выводам:

используются также все группы методов при применении всех принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

для всех доминант, связанных с развитием мотивации, используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП с преобладанием спектра социально-психологических методов;

как и на ООО «Сарепта К», для доминант, связанных с созданием инновационно-активных структурных подразделений и увеличением капитальных затрат на внедрение инноваций, используются различные методы и принципы, но с преобладанием спектра административных и экономических;

следовательно, для этого предприятия приоритетными в блоке *B* можно признать методы по всем группам, которые используются по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *B* можно признать такие, как экономичности и научности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора, волнообразности и этапности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Амстор» на основе реализации ИПП для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду третьего порядка по блоку *C*, можно прийти к следующим выводам:

для каждой из доминант используются методы по всем группам, опирающиеся на максимальный спектр соблюдения принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем стимулирования персонала к увеличению оптового товарооборота, улучшения финансовых результатов, увеличения объема чистой прибыли, снижения совокупных затрат, повышения совокупной производительности, увеличения чистого дохода, увеличения объема розничного товарооборота, превалируют методы социально-психологической группы;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем улучшения состояния основных средств, увеличения объема долгосрочных финансовых

инвестиций, увеличения доли ФОТ в совокупных затратах, превалируют методы экономической и административной групп;

следовательно, для этого предприятия приоритетными в блоке *С* можно признать методы по всем группам, которые используются по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *С* можно признать такие, как экономичности, научности и правового обеспечения, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Компания «INPRO» на основе реализации ИПП (приложение Ц, табл. Ц4) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду первого порядка по блоку *А*, можно прийти к следующим выводам:

как и на двух предыдущих предприятиях, ООО «Компания «INPRO» используются все группы методов и применяются все принципы управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

для таких доминант, как увеличение количества работников, повысивших квалификацию и увеличение количества работников, обученных новым профессиям в учебных и высших учебных заведениях, используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП;

для этого предприятия, как и для двух предыдущих, приоритетными в блоке *А* можно признать методы экономической и административной групп, используемые в каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *А* можно признать такие, как кадровое обеспечение, научности и экономичности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора, этапности и волнообразности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Компания «INPRO» на основе реализации ИПП (таблица Ц4) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду второго порядка по блоку *В*, можно прийти к следующим выводам:

используются также все группы методов при применении всех принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

для всех доминант, связанных с развитием мотивации, используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП с преобладанием спектра социально-психологических методов;

как и на двух предыдущих предприятиях, для доминант, связанных с созданием инновационно-активных структурных подразделений и увеличением капитальных затрат на внедрение инноваций, используются различные методы и принципы, но с преобладанием спектра административных и экономических;

следовательно, для этого предприятия приоритетными в блоке *B* можно признать методы по всем группам, используемые по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *B* можно признать такие, как экономичности и научности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора, волнообразности и этапности, что совпадает с ООО «Амстор».

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Компания «INPRO» на основе реализации ИПП (табл. Ц4) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду третьего порядка по блоку *C*, можно прийти к следующим выводам:

для каждой из доминант используются методы по всем группам, опирающиеся на максимальный спектр соблюдения принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем стимулирования персонала к увеличению оптового товарооборота, снижения совокупных затрат, повышения совокупной производительности, увеличения объема чистой прибыли, улучшения финансовых результатов, превалируют методы социально-психологической группы;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем улучшения состояния основных средств, оптимизации доли ФОТ в совокупных затратах, превалируют методы экономической и административной групп;

следовательно, как и для двух предыдущих, для этого предприятия приоритетными в блоке *С* можно признать методы по всем группам, используемые по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *С* можно признать такие, как экономичности и научности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «РУШ» на основе реализации ИПП (приложение Ц, табл. Ц5) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду первого порядка по блоку *А* получены следующие выводы:

как и на двух предыдущих предприятиях, ООО «РУШ» используются все группы методов и применяются все принципы управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

для таких доминант, как повышение уровня заработной платы и увеличение ФОТ предприятия, используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП;

для этого предприятия, в отличие от трех предыдущих, методы по экономической, административной и социально-психологической групп используются по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *А* можно признать такие, как кадровое обеспечение, научности, экономичности и экологичности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора и волнообразности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «РУШ» на основе реализации ИПП (приложение Ц, табл. Ц5) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду второго порядка по блоку *В*, можно прийти к следующим выводам:

используются также все группы методов при применении всех принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

определены только доминанты, связанные с развитием мотивации, для которых используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП с преобладанием спектра социально-психологических методов;

следовательно, для этого предприятия приоритетными в блоке *B* можно признать методы по всем группам, используемые по каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *B* можно признать такие, как экономичности, научности и экологичности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора, волнообразности и этапности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «РУШ» на основе реализации ИПП для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду третьего порядка по блоку *C*, можно прийти к следующим выводам:

как и на трех предыдущих предприятиях, для каждой из доминант используются методы по всем группам, опирающиеся на максимальный спектр соблюдения принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем стимулирования персонала к увеличению оптового товарооборота, снижения себестоимости реализованной продукции, увеличения объема чистого дохода (выручки) от реализации, превалируют методы социально-психологической группы;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем увеличения долгосрочных финансовых инвестиций, превалируют методы административной группы;

следовательно, в отличие от трех предыдущих предприятий, где приоритетными в блоке *C* признаны методы по всем группам, используемые по каждой из доминант, на ООО «РУШ» таковыми являются методы по двум группам – социально-психологической и административной;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *C* можно признать такие, как экономичности и научности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Метаком» на основе реализации ИПП (приложение Ц, табл. Цб) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду первого порядка по блоку *A*, можно прийти к следующим выводам:

в отличие от всех других предприятий, на ООО «Метаком» по данному блоку используются только две группы методов (экономические и административные) при применении ограниченного количества принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

для таких доминант, как увеличение количества работников и увеличение количества работников, обученных новым профессиям в высших учебных заведениях, используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП;

для этого предприятия, в отличие от предыдущих, методы по экономической и административной группами используются по каждой из доминант;

приоритетным принципом управления ИПП в блоке *A* является кадровое обеспечение в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора и этапности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Метаком» на основе реализации ИПП (приложение Ц, табл. Цб) для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному ряду второго порядка по блоку *B*, можно прийти к следующим выводам:

используются все группы методов при применении максимального количества принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

определены только доминанты, связанные с развитием мотивации, для которых используются одинаковые методы и принципы управления развитием предприятия на основе реализации ИПП с преобладанием спектра социально-психологических и административных методов;

следовательно, для этого предприятия приоритетными в блоке *B* можно признать методы по социально-психологической и административной группам, используемые в каждой из доминант;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *B* можно признать такие, как экономичности, научности и экологичности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора, волнообразности и этапности.

Характеризуя приоритетность принципов и методов управления развитием ООО «Метаком» на основе реализации ИПП для решения проблем интенсивного развития этого предприятия по доминантному рядом третьего порядка по блоку *C*, можно прийти к следующим выводам:

как и на предыдущих предприятиях, для каждой из доминант используются методы по всем группам, опирающиеся на максимальный спектр соблюдения принципов управления развитием этого предприятия на основе реализации ИПП;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем стимулирования персонала к увеличению оптового товарооборота, снижения себестоимости реализованной продукции, увеличения розничного товарооборота, дохода и чистого дохода (выручки) от реализации преобладают методы социально-психологической группы;

по доминанте, связанной с необходимостью решения проблем улучшения состояния основных средств, преобладают методы административной группы;

следовательно, для ООО «Метаком» приоритетными методами по двум группам являются социально-психологические и административные;

приоритетными принципами управления ИПП в блоке *C* можно признать такие, как экономичности и научности, в то время, как приоритетными принципами управления развитием ИПП – отбора.

Таким образом, на основе отбора принципов и методов развития исследованных предприятий на основе реализации ИПП, можно определить общие и отличительные для них особенности. Главной общей чертой является то, что для каждого из предприятий определена необходимость комплексного

применения методов для решения практических проблем на соответствие обоснованным доминантам, что соответствует научному подходу по обоснованию принципов и методов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП. Отличительная черта проявляется в том, что определенные доминанты обуславливают необходимость комбинирования принципов и методов таким образом, чтобы проблемы интенсивного развития каждого из предприятий были решены комплексно с учетом приоритета по блокам.

При этом следует отметить, что как само определение доминант формирования ИПП, так и отобранные им принципы и методы управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП, являются базисом для принятия субъектами управления стратегических решений и решения стратегических задач, которые позволят в будущем обеспечить интенсивного развитие предприятий. Приоритетной при выборе стратегических альтернатив дальнейшего развития торговых предприятий на основе реализации ИПП можно признать установленную значимость отдельной доминанты для каждого из них (приложение X, табл. X1-X5), на основе чего составлены доминантные ряды стратегического управления ими на основе ИПП.

В итоге можно постулировать, что отобранные доминанты формирования ИПП, принципы и методы управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП являются базисом для принятия стратегических решений и отбора стратегических альтернатив их дальнейшего интенсивного развития.

4.3. Формирование стратегии управления предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала

Управление любым торговым предприятием на современном этапе требует от их руководителей обеспечить такое развитие, которое позволит переходить на более высокую стадию жизненного цикла, избегая стадии «смерти». При этом,

стратегической целью управления торговым предприятием является обеспечение его интенсивного развития, где персонал выступает главным фактором такого развития и должен быть мотивированным к внедрению и реализации инновационных идей на каждой стадии жизненного цикла.

Отобранные доминанты формирования ИПП, принципы и методы управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП, являются основой для обеспечения интенсивного развития предприятий и базисом для принятия руководителями соответствующих стратегических решений и отбора стратегических альтернатив для такого развития. Соответственно, на любом торговом предприятии должна быть сформирована стратегия управления на основе развития ИПП, реализация которой позволит достичь стратегической цели интенсивного развития, избегая стадии «смерти» и продолжая стадию «роста» на интенсивной (инновационной) основе.

Следует отметить, что стратегическое развитие и стратегическое управление торговыми предприятиями на современном этапе являются предметом исследований многих ученых-экономистов, что вполне логично и вызвано природой практических проблем развития предприятий этой отрасли экономики. Так, в исследованиях Н. И. Алексеевой обоснованы концептуальные положения управления реализацией стратегии и отнесены в отдельную сферу управления на торговых предприятиях. Приведены их отличия от стратегического управления с выделением этапов реализации, объектов, методов, задач и функций управления стратегией [7, с. 78].

Р. С. Шостак предложены концептуальные основы обеспечения надлежащего уровня эффективности развития торговли на основе повышения эффективности стратегического управления с определением направлений, ключевых задач и инструментов регулирования процесса субъектом управления в рамках обоснованной стратегии [393, с. 171, 219].

М. С. Защук обосновывает концептуальный подход к управлению инновационным развитием торгового предприятия, включающего в себя

инновационные стратегии, которые предоставляют возможность определить направления и оценить риск осуществления инновационного развития [307, с. 186].

М. С. Молодоженя связывает развитие торговых предприятий, достижение целей развития и результативности хозяйственной деятельности с реализацией стратегии, направленной на мобилизацию инновационных ресурсов и реализацию инновационного потенциала [236, с. 11], где стратегической целью управления результативностью инновационной деятельности признано создание системы, обеспечивающей положительный результат инновационного развития всех ее элементов во взаимосвязи с оптимальным использованием потенциальных возможностей и инновационных ресурсов (инновационного потенциала) предприятия [там же, с. 31], а основой управления результативностью инновационной деятельности является концепция стратегического управления [там же, с. 33].

К. Б. Харук инновационное развитие торговых предприятий также связывает с реализацией их инновационного потенциала, обеспечение чего возможно при условии наличия «управленческой ценности», способной сформировать и реализовать стратегию инновационного развития торгового предприятия, в чем и заключается сущность стратегического управления на основе прогнозирования динамики и характера изменений внешней среды, моделирование финансового состояния предприятия, обеспечение устойчивого развития предприятия с максимальным учетом и использованием его возможностей, инновационного, технологического, кадрового и ресурсного потенциалов [370].

Исходя из приведенных примеров результатов исследований современных ученых-экономистов, можно сделать вывод, что стратегическое развитие и стратегическое управление торговыми предприятиями не является принципиально новым объектом исследования. Поэтому на основе различных подходов ученых можно выделить общие черты с сущностью самой парадигмы «управление предприятием через управление персоналом» для обеспечения непрерывного развития торгового предприятия на инновационной основе, а именно: управление стратегией с учетом этапов развития предприятия [7, с. 77-78]; ориентир реализации стратегии на эффективность развития предприятия [393,

с. 171, 219]; инновационность самой стратегии с учетом риска развития предприятия [307, с. 186]; ориентир на инновационный потенциал как базис реализации стратегии и потенциальных возможностей предприятия [236, с. 11, 31, 33], и при этом – учет кадрового потенциала [370].

В то же время, отдельные достижения этих и других ученых-экономистов нельзя признать теоретическим базисом, на котором может быть сформирована стратегия управления торговым предприятием на основе развития ИПП. С целью решения этой научной задачи требуется детальный анализ таких вопросов, как раскрытие сущности самого понятия «стратегия предприятия» с учетом видов стратегий, управленческих аспектов в толковании этого понятия, общих и отличительных черт со стратегией торгового предприятия; раскрытие сущности стратегии управления предприятием и стратегии развития предприятия с учетом общих и отличительных черт торговой отрасли; характеристика самого процесса формирования (разработки) стратегии на предприятии, выделение таких аспектов в разработке стратегии, как инновационность и инновационный потенциал предприятия, роль персонала в целом и, в частности – его способности к внедрению инноваций. Только подробный анализ обозначенных аспектов позволит обосновать методологические положения формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП.

Раскрывая сущность самого понятия «стратегия предприятия» на основе проведенного контент-анализа, в приложении III, табл. III1 приведены его характеристики.

Очевидно, что у большинства из проанализированных толкований самого понятия «стратегия предприятия», представленных как украинскими учеными-экономистами, так и зарубежными классиками стратегического управления, не содержится даже признаков, позволяющих опираться на них при обосновании стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП – отсутствие взаимосвязи с процессом управления, инновационной составляющей и ролью персонала. В определениях И. Ансоффа, А. А. Томпсона и Д. Ж. Стрикленда, А. Чандлера, А. П. Мищенко, Р. А. Фатхутдинова само понятие

«стратегия предприятия» ассоциируется с управленческим процессом. И. Б. Гурков и Л. М. Романюк формируют свою точку зрения при толковании этого понятия с ролью персонала, а М. Армстронг закладывает в него некоторые признаки инновационности («способность», позволяющая эффективно использовать ресурсы для достижения цели стратегии).

Четкое определение понятия «стратегия предприятия» представляется учеными-экономистами, для которых объектом исследования выступают торговые предприятия. Так, А. А. Мазараки и Н. М. Ушакова склоняются к мысли о том, что стратегия торгового предприятия представляет собой «...процесс формирования генерального перспективного направления развития предприятия на основе определения качественно новых целей, согласование внутренних возможностей предприятия с условиями внешней среды, разработки комплекса мер, обеспечивающих их достижение» [210, с. 52]. К. Б. Харук дает следующее определение: «Стратегия – это основа повышения конкурентоспособности торгового предприятия и формирование такой организации, которая за счет совершенствования структуры управления и улучшения организационной культуры смогла бы успешно функционировать в изменчивых рыночных условиях» [369, с. 422]. В исследованиях В. В. Ижевского стратегия торгового предприятия рассматривается, как «...модель адаптивного поведения для обеспечения эффективного функционирования предприятия, определяет сферу, в которой предприятие может победить в конкурентной борьбе и с помощью определенных мер» [158, с. 164].

Как видим, в определениях А. А. Мазараки и Н. М. Ушаковой, а также К. Б. Харук четко выделен управленческий процесс в то время, как в определении, данном В. В. Ижевским, не содержится ни одного из трех признаков, которые должны быть учтены для обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП.

Исходя из проанализированных определений самого понятия «стратегия предприятия», можно сделать вывод, что большинство из них вступают в противоречие с пониманием стратегии управления торговым предприятием на

основе развития ИПП на соответствие модели «управление предприятием через управление персоналом», а некоторые из определений имеют некоторые признаки, гармонирующие с этой моделью. Поэтому с целью решения научно-практической задачи по формированию стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, прежде всего, требуется уточнить само понятие «стратегия торгового предприятия».

Отметим, что наряду с необходимостью учета трех выше определенных признаков (табл. Ш1), при определении понятия «стратегия предприятия» следует четко определить не только генеральную цель ее формирования и реализации, подцели с соответствующими планами действий (мерами), позволяющими достичь этой цели, что свойственно почти всем определениям, но и сущность самих мотивов разработки стратегии на предприятии, а именно – наличие проблемы, побудившей к этому решению. Таким образом, в самом определении понятия «стратегия предприятия» должна быть заложена основа (побудительный мотив) по отбору доминант формирования ИПП – практичность проблемы интенсивного развития торгового предприятия как главной цели формирования стратегии. Именно этот аспект в наименьшей степени определен в приведенных определениях понятия «стратегия предприятия». Только такими учеными-экономистами, как А. И. Акмаев и Б. Т. Клияненко, которыми проблематика выделяется в качестве «ограничения внутренней и внешней среды» [256, с. 157] и, – Р. М. Кобриновичем, которым сама сущность стратегии направлена на необходимость решения «приоритетных для предприятия проблем» [174, с. 81].

С учетом вышеизложенного, руководствуясь необходимостью решения научно-практической задачи по формированию стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, предлагается следующее определение понятия «стратегия торгового предприятия»: «Это план последовательных управленческих действий для решения доминирующих проблем непрерывного развития торгового предприятия в долгосрочной перспективе путем реализации ИПП».

Исходя из приведенного определения понятия «стратегия торгового предприятия», становится понятным, что только благодаря мотивированности

персонала к решению проблем развития торгового предприятия по каждой из отобранных доминант, возможно обеспечить его интенсивное развитие на инновационной основе.

Не менее важной практической задачей, исходя из приведенного определения, является выбор возможного варианта стратегии для исследованных торговых предприятий, исходя из конкретных проблем и состояния их развития, практических возможностей и ИПП в соответствии с определенными доминантами.

Общеизвестно, что виды стратегий распределяются следующим образом: в зависимости от уровня управления, на котором разрабатываются стратегии (корпоративная, деловая, функциональная, ресурсная и операционная); общие стратегии, существующие на протяжении «жизненного цикла» (роста, стабилизации, сокращения и реструктуризации); по характеру поведения на рынке – наступательная, стабильного развития и защитная (пассивная); по способу достижения конкурентных преимуществ: стратегия лидерства по издержкам, дифференциации, специализации) [256, с. 158-161; 304, с. 43].

Исходя из цели формирования и назначения стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, ее можно отнести к корпоративной, т.к. внедряется высшим руководством, а исходя из места «жизненного цикла» – обеспечивающей непрерывное развитие, т.е. стратегией роста для любого из исследованных торговых предприятий.

В то же время, исходя из конкретных проблем и состояния развития торговых предприятий, практических возможностей и ИПП в соответствии с определенными доминантами, следует выяснить сущность видов стратегий, опираясь на способ достижения конкурентных преимуществ и характер поведения на рынке.

С целью решения этой практической задачи проведен контент-анализ работ ученых-экономистов, исследовавших сущность и характеристику видов стратегий предприятий, на основе чего составлена табл. Ш2 приложение Ш.

Исходя из приведенных характеристик видов стратегии предприятия по способу достижения конкурентных преимуществ и характеру поведения на рынке, результатов проведенных эмпирических исследований и полученной интегральной оценки формирования и реализации ИПП (раздела 3 диссертации), а также с учетом определенных доминант формирования ИПП на исследованных торговых предприятиях, для каждого из них можно применить следующие комбинации стратегий:

для ООО «Метаком» – стратегия дифференциации и наступательная стратегия;

для ООО «РУШ» – стратегия лидерства и наступательная стратегия;

для ООО «Сарепта К» и ООО «Амстор» – стратегия дифференциации и стабильного развития;

для ООО «Компания «INPRO» – стратегия специализации и защитная стратегия.

В то же время следует отметить, что эти возможные комбинации стратегий для исследованных торговых предприятий определены по факту выявленных проблем развития и их потенциальных возможностей. Обоснование же и формирование стратегии управления ими на основе развития ИПП ориентированы только на интенсивное развитие исследованных торговых предприятий. Бесспорно, что такое развитие не может быть достигнуто без эффективного менеджмента – принятия руководителями торговых предприятий взвешенных стратегических решений, направленных на скорейшее решение практических проблем и достижение стратегической цели. Исходя из этого, для обоснования и формирования стратегии управления торговыми предприятиями на основе развития ИПП следует раскрыть сущность самого процесса «стратегическое управление предприятием».

В приложении III, табл. IIIЗ обобщены характеристики понятия «стратегическое управление предприятием» с группированием по признакам учета инновационной составляющей и роли персонала.

Очевиден тот факт, что в большинстве среди проанализированных характеристик понятия «стратегическое управление предприятием» не

содержатся признаки, позволяющие принимать это определение для обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП в качестве базового по той же причине, что и для большинства определений понятия «стратегия предприятий», – в них отсутствует даже намек на инновационную составляющую, или на роль персонала в стратегическом управлении предприятием, что противоречит сущности парадигмы «управление предприятием через управление персоналом» и возможностям обеспечить интенсивное развитие предприятия на инновационной основе. Только определения И. Ансоффа [18, с. 48] и И. П. Отенко [263, с. 62] можно считать условно содержащими инновационную составляющую, поскольку этими учеными концентрируется внимание на необходимости формировать и использовать потенциал предприятия, который, как де-факто, не может быть сформированным и развитым без инновационной составляющей.

С точки же зрения учета роли персонала при определении стратегического управления предприятием, В. О. Василенко [51, с. 122] и Р. А. Фатхутдиновым [357, с. 11] учитывается только отдельная категория персонала – менеджеры (руководители), что весьма ограничено для определения роли персонала в процессе стратегического управления предприятием.

Исходя из вышеизложенного, актуальной научной задачей можно признать необходимость уточнения понятия «стратегическое управление предприятием» с учетом исследований ученых, раскрывающих его сущность на торговых предприятиях. Так К. Б. Харук подчеркивает, что стратегическое управление торговым предприятием сводится к «...управлению инновационным развитием... на основе реализации инновационного потенциала...», а сам процесс такого управления сводится к «...моделированию инновационного развития предприятия, имеющего управленческую ценность и находящего непосредственное использование при формировании стратегии инновационного развития торгового предприятия», что будет способствовать «...стабилизации и обеспечению устойчивого развития предприятия с максимальным учетом и использованием его возможностей, эффективным применением его инновационного, технологического, кадрового и

ресурсного потенциала» [370]. Очевидно, что этим ученым-экономистом в стратегическом управлении торговым предприятием учтены не только инновационная составляющая и инновационный потенциал, но и кадровый потенциал как один из главных факторов инновационного развития предприятия.

Не менее полезными для уточнения понятия «стратегическое управление предприятием» (торговым) на соответствие парадигме «управление предприятием через управление персоналом» являются результаты исследования О. В. Григораш, которая «потенциал» рассматривает в качестве «комплексного многогранного понятия, характеризующего не только наличие ресурсов, запасов, резервов, но и наиболее вероятные перспективы стратегического развития торговых предприятий» [108, с. 262], которым необходимо управлять [там же, с. 264], что, собственно, и позволяет торговому предприятию «получать положительный синергетический эффект в стратегической перспективе...» [там же, с. 265]. По мнению этого ученого, по определенным выше условиям, «...стратегическое управление является гарантом успешной деятельности предприятия...» и «...влияет на окончательный результат деятельности торгового предприятия – прибыль или убыток ...» [там же, с. 265-266]. Очевидно, что точка зрения О.В. Григораш совпадает с подходами И. Ансоффа [18, с. 48] и И. П. Отенко [263, с. 162], которые стратегическое управление предприятием также связывают с необходимостью формировать и использовать потенциал предприятия, который не может быть сформирован и развит без инновационной составляющей, что, собственно, и может служить залогом интенсивного развития.

Учитывая вышеизложенные факты, а также необходимость решения научной проблемы по формированию стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, усовершенствовано понятие «стратегическое управление торговым предприятием», исходя, прежде всего, из того, что это является процессом, на что обращает внимание только В. О. Василенко [51, с. 122]. Таким образом, представляется следующее определение понятия «стратегическое управление торговым предприятием»: «Это процесс определения и решения стратегических задач по интенсивному развитию

торгового предприятия путем мобилизации менеджерами ИПП на каждом этапе жизненного цикла и на каждом рабочем месте».

Очевидно, что как в приведенном определении, так и в самом понятии «стратегия торгового предприятия» основной стратегической целью признано интенсивное развитие предприятия. Для окончательного обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП требуется раскрытие сущности такого понятия, как «стратегия развития предприятия».

Приступая к решению этой задачи, обращают на себя внимание работы ученых-экономистов, для которых объектом является предприятие в целом [372; 354], а также исследования тех ученых, для которых объектом исследования являются торговые предприятия [204; 344; 218; 393]. Так, по мнению О. Л. Яременко и Г. В. Строкович, стратегическое развитие предприятия заключается в постановке задач, решение которых будет способствовать выполнению самых разнообразных проектов развития предприятия, которые, в свою очередь, обуславливают выбор варианта развития, обеспечивающего стабильность предприятия и получение им желаемого результата [354, с. 279]. По мнению же В. М. Цлаф, стратегическое развитие представляет собой процесс, «...протекающий постоянно, при реализации которого горизонт, к которому стремится предприятие, все более отдаляется, ставя новые долгосрочные цели для удовлетворения потребностей как владельцев, так и работников предприятия на каждом этапе развития» [372].

Исходя из приведенных определений, становится понятным, что стратегическое развитие предприятия является элементом процесса стратегического управления и характеризует, прежде всего, степень достижения цели и получения результата. В нашем случае, исходя из теории непрерывного развития, обоснованной в разделе 1 диссертации, таким результатом является обеспечение интенсивного развития и продолжение стадии роста жизненного цикла торгового предприятия в стратегической перспективе.

Сравнивая приведенные определения [372; 354, с. 279], более конкретной для обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе

развития ИПП можно признать точку зрения В. М. Цлаф, которым учтены мотивы, побуждающие как владельцев, так и каждого работника торгового предприятия к стратегическому развитию предприятия. Следует отметить, что в приведенных определениях понятия «стратегическое развитие предприятия» не учтена инновационная составляющая, без которой интенсивное развитие любого предприятия не произойдет как де-факто. Нельзя признать вполне соответствующим целям и сущности стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП и точки зрения ученых-экономистов, рассматривающих процесс стратегического развития предприятий торговой отрасли.

Бесспорно, весомый вклад в методологию стратегического развития торговых предприятий сделан таким ученым-экономистом, как Л. А. Лигоненко [204; 344], которая стратегическое развитие торговых предприятий рассматривает в качестве решения проблем и определения перспектив, выступающих элементами процесса антикризисного управления. Обращают на себя внимание и результаты исследований В. С. Марцина, которым стратегическое развитие признается в качестве составляющей процесса стратегического управления, которое осуществляется, исходя из цели деятельности торгового предприятия по обеспечению необходимых темпов роста товарооборота, максимального удовлетворения спроса потребителей на основе определения и решения конкретных стратегических задач по сбалансированности между темпами развития товарооборота с развитием потребительского рынка и его конъюнктуры, достижению объема реализации в максимальной прибыли, обеспечению эффективного использования ресурсного потенциала и ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), планированию ассортиментной политики, исходя из спроса потребителей и т.д. [218, с. 99-104]. Не менее интересны и результаты исследований Р. С. Шостак, которым в концептуальной схеме обеспечения надлежащего уровня эффективности развития торговых сетей для достижения определенного уровня эффективности стратегическими направлениями регулирования признано повышение чистой прибыли, стимулирование увеличения товарооборота путем создания соответствующих условий для

развития, оптимизации затрат, увеличения фонда оплаты труда на торговых предприятиях, обеспечения прироста основных фондов предприятий на основе увеличения инвестиций, оптимизации численности персонала на торговых предприятиях [393, с. 171, 219].

Сравнивая с подходами ученых, рассматривающих процесс стратегического развития на предприятиях любой отрасли [393; 354], становится очевидным, что ученым, исследующим этот процесс на торговых предприятиях, присуща точка зрения, что стратегическое развитие является составляющей процесса стратегического управления и характеризует степень достижения цели и получения результата. При этом, например, В. С. Марцин и Р. С. Шостак учитывают в этом процессе важную составляющую – роль персонала, рассматриваемую с двух точек зрения, что соответствует парадигме «управление предприятием через управление персоналом», а именно: с точки зрения важного ресурса с соответствующим потенциалом, который необходимо рационально использовать для достижения цели стратегического развития [218, с. 99-101], и с точки зрения работников, которых необходимо соответствующим образом мотивировать для улучшения основных показателей торговой деятельности путем увеличения расходов на оплату труда и оптимизации численности [393, с. 171; 218].

Следует отметить, что выделенные факторы стратегического развития торгового предприятия выступают одновременно и доминантами формирования ИПП, что доказано содержанием проведенных эмпирических исследований на примере исследованных торговых предприятий по содержанию подраздела 4.1 диссертации. Таким образом, подходы этих ученых по раскрытию сущности стратегического развития торговых предприятий не противоречат стратегическим ориентирам управления ими на основе развития ИПП, но, при этом, требуют углубления с учетом важности инновационной составляющей самого процесса стратегического развития.

Исходя из выделенной научной проблемы, уточнено понятие «стратегическое развитие торгового предприятия», которое трактуется следующим образом: «Это составляющая процесса стратегического управления торговым предприятием, в

которой отражается степень достижения конечной цели торговой деятельности – обеспечение интенсивного развития путем мобилизации ИПП на рациональное использование ресурсов (повышение совокупной производительности) и улучшение основных показателей – рост объема товарооборота и прибыли, позволяющих торговому предприятию избежать стадии спада и смерти, продолжить стадию роста жизненного цикла в будущем».

Таким образом, для решения научно-практической задачи по формированию стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, уточнены такие понятия, как «стратегия торгового предприятия», «стратегическое управление торговым предприятием» и «стратегическое развитие торгового предприятия». Рассмотрение сущности этих понятий в качестве взаимосвязанных процессов позволяет обосновать необходимый понятийный аппарат для формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП (рис. 4.2).

Из приведенной схемы можно сделать выводы относительно степени взаимосвязи и определения ИПП в каждом стратегическом процессе, заключающиеся в соблюдении следующих принципиальных научных положений:

стратегическое развитие торгового предприятия является составляющей стратегического управления им, и эти два процесса подчинены общей стратегии торгового предприятия, ориентированной на интенсивное развитие;

развитие ИПП в рамках стратегии интенсивного развития заключается в его реализации с целью решения доминирующих проблем общего развития торгового предприятия (в соответствии с определенными доминантами формирования), мобилизации менеджерами для решения стратегических задач на каждом этапе жизненного цикла предприятия и на каждом рабочем месте, мобилизации на повышение совокупной производительности и улучшение основных показателей торговой деятельности предприятия;

без развития ИПП невозможно достичь главной цели стратегического развития торгового предприятия – обеспечить его интенсивное развитие.



Рисунок 4.2 – Уточненный понятийный аппарат для обоснования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП

Исходя из вышеизложенного, предлагается следующее определение понятия «стратегия управления торговым предприятием на основе развития ИПП»: «Это система взаимосвязанных между собой процессов стратегического управления и развития торгового предприятия, в которой ИПП реализуется и мобилизуется менеджерами для решения стратегических задач на каждом этапе жизненного цикла предприятия и на каждом рабочем месте с целью решения доминирующих проблем общего развития, позволяющих повысить совокупную производительность, улучшить основные показатели торговой деятельности, обеспечить интенсивное развитие торгового предприятия».

Данное определение стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП (далее – СУИПП) закладывает научный базис для ее формирования на практике любого из предприятий этой отрасли экономики, в том числе – и для исследованных 5-ти предприятий. В то же время, как и любая

стратегия предприятия любой отрасли экономики, СУИПП имеет свой алгоритм разработки (формирования). Поэтому для решения практической задачи по формированию СУИПП требуется разработать соответствующий алгоритм.

С целью решения этой задачи проанализированы результаты исследований А. И. Акмаева и Б. Т. Клияненко [256], В. Н. Гончарова и Н. В. Касьяновой [366], В. С. Марцина [218] и установлено следующее:

с целью разработки инновационной стратегии предприятия А. И. Акмаев и Б. Т. Клияненко ориентируются на использование модели развития, в основу которой заложено изменение внутреннего потенциала предприятия во времени и прогнозируемом будущем с ориентиром на удовлетворение потребностей рынка потребителей в необходимых товарах; при этом сама модель имеет формализованное, а не математическое выражение в виде «дерева целей», в котором определяется состояние потенциала, проблемы его формирования и использования, изменение потребностей рынка потребителей и соответствующие меры (стратегические ориентиры) по улучшению состояния потенциала в целях удовлетворения потребностей последних [256, с. 161-165];

в исследованиях В. Н. Гончарова и Н. В. Касьяновой отмечается, что «...разработка стратегии предприятия начинается с анализа внутренней и внешней среды предприятия, определения основных ориентиров деятельности (стратегических целей), формирования целей, обоснования мероприятий по их достижению – путей реализации стратегии, формирование механизма контроля за их выполнением [366, с. 79-81]; при этом используются такие методы, как планирование целей и стратегических мероприятий по их выполнению, прогнозирование изменения параметров в ходе реализации мероприятий [там же, с. 84]. При разработке стратегии этими учеными учитывается стадия жизненного цикла предприятия и проблемы, мешающие переходу на стадию роста, или приводящие к стадии старения (смерти) [там же, с. 109-111]. Для реализации стратегии предусмотрено формирование структуры управления процессом, в которой выделяются следующие этапы: инвентаризация (получение необходимых исходных данных о состоянии предприятия), учет (проверка реального состояния

объекта (предприятия) по определенным нормативным значениям), оценка параметров объекта, анализ возможностей по реализации стратегии, планирование последовательности мероприятий и их организация, мотивирование исполнителей, ответственных за реализацию мероприятий, проведение мероприятий по определенным стратегическим планам и контроль за их выполнением, регулирование процесса по этапам определенных мероприятий [там же, с. 236-237];

В. С. Марциным особое внимание уделено описанию самого процесса разработки стратегии управления развитием товарооборота по четырем определенным этапам, а именно: первый этап – формирование информационной базы, необходимой для принятия управленческих решений относительно объема и структуры товарооборота и влияние на него различных факторов (внутренних, характеризующих потенциал торгового предприятия, и внешних, характеризующих состояние макросреды); второй этап – анализ и оценка возможностей по увеличению объема товарооборота (в том числе – с учетом проблем, не позволивших увеличить товарооборот в желаемых объемах); третий этап – определение целей последовательного увеличения объемов товарооборота по разработанному плану и определенным стратегическим целям; четвертый этап – обоснование объема и структуры товарооборота на планируемый период с расчетом прогноза прироста прибыли и учетом ресурсного потенциала предприятия [218, с. 102-103].

Следовательно, при различных научных подходах и различных объектах исследования, на основе которых эти ученые-экономисты обосновывали алгоритмы разработки стратегий развития предприятий, нами выявлены общие точки зрения, которые могут быть учтены для обоснования алгоритма формирования СУИПП, а именно: определение целей с учетом потенциальных возможностей предприятия и мероприятий, реализация которых будет способствовать достижению определенных целей; определение этапов как реализации самой стратегии, так и управления процессом реализации стратегии; планирование мероприятий на соответствие определенным стратегическим целям.

Следует отметить, что приведенные подходы этих ученых имеют и общую проблемную черту – они не содержат важного побудительного мотива, который, собственно, и привел к необходимости формирования в нашем случае СУИПП, а именно: проблем, исходя из которых и отбираются доминанты формирования ИПП на торговом предприятии, и которые, как де-факто, могут быть рассмотрены в качестве стратегических направлений реализации СУИПП.

На основе вышеизложенного разработан алгоритм формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП (СУИПП) (рисунок 4.3). Исходя из разработанного алгоритма, становится понятно, что сама СУИПП имеет смысл для разработки на торговом предприятии при условии, если установлена главная причина торможения интенсивного развития, в недостаточной инновационной активности персонала (3 этап). Однако, как свидетельствуют результаты проведенных эмпирических исследований на 5-ти торговых предприятиях по содержанию раздела 3 диссертации, такая взаимосвязь установлена на каждом из них, что следует не только из практических реалий, но и из сущности самой модели «управление предприятием через управление персоналом».

Именно наличие коренной (причинной) проблемы вызывает необходимость определения генеральной и стратегических целей, среди которых доминирующей (№ 1) является решение проблем по блоку повышения инновационной активности персонала, без которой невозможно ни обеспечить инновационное развитие торгового предприятия (стратегическая цель № 2), ни его интенсивное развитие, т.е. достичь стратегическую генеральную цель.

Ключевым этапом самого алгоритма при условии продолжения формирования СУИПП является определение доминирующих мероприятий по стратегическим целям (этап 5). Очевидно, что сами меры определяются руководителями торговых предприятий, контролирующими и анализирующими ход их выполнения на соответствие стратегическим целям, приоритет которых определяет номер (от № 1 – стратегическая цель, достижение которой является первоочередным и без достижения которой нельзя достичь другие).

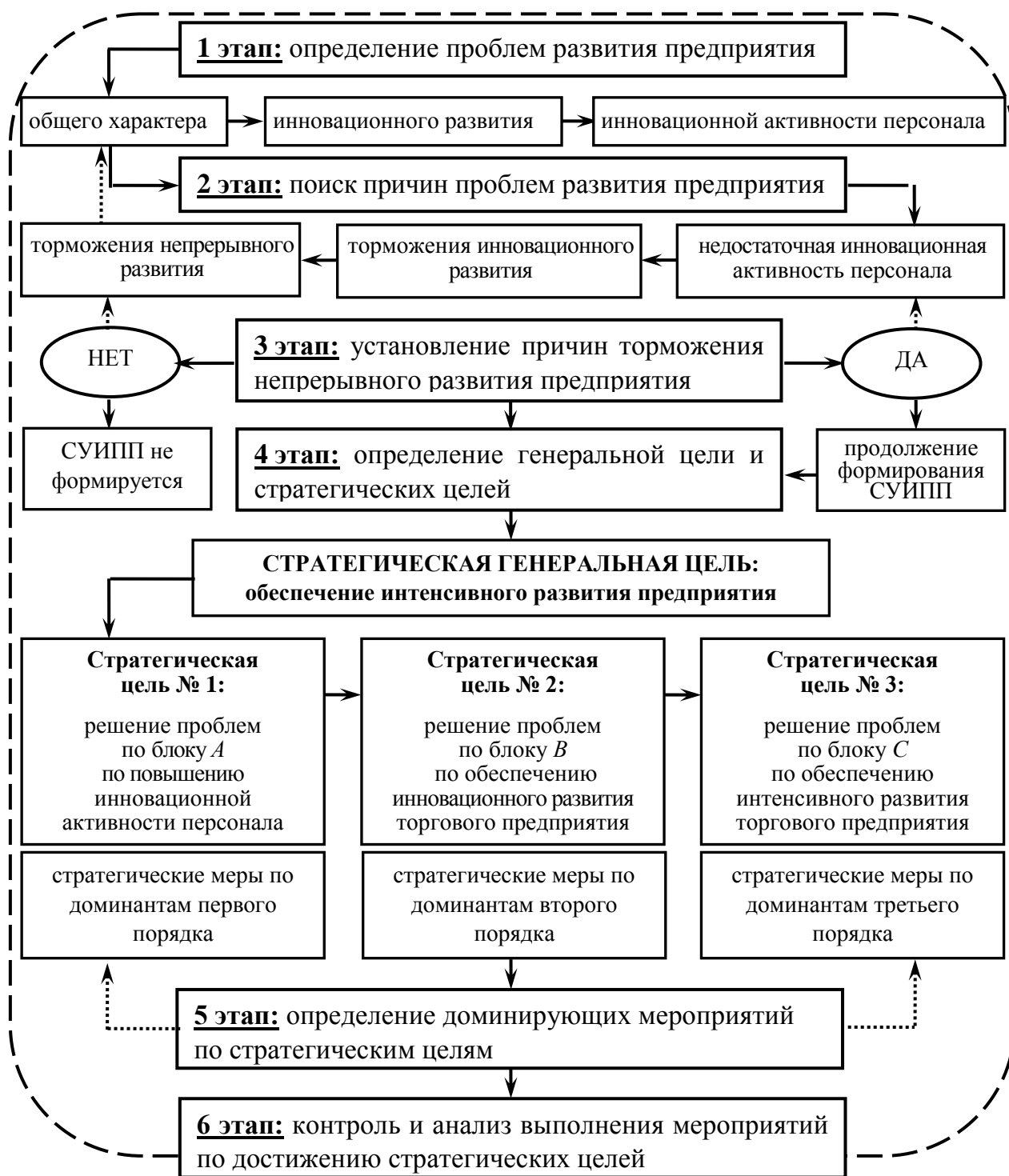


Рисунок 4.3 – Алгоритм формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала

В то же время, последовательность определения мер по отдельной стратегической цели происходит на основе планирования процесса их реализации, где принимаются следующие положения:

во-первых, последовательность реализации отдельного мероприятия определяется, исходя из степени значимости определенной доминанты формирования ИПП, что логично, и следует из остроты проблемы, которую необходимо решать в первую очередь;

во-вторых, при принятии определенного мероприятия по каждой стратегической цели его реализации будет способствовать использование руководителем принципов и методов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП;

в-третьих, на этих основаниях разрабатывается стратегический план выполнения мероприятий в соответствии с этапом 6 алгоритма, контролируется и анализируется ход выполнения руководителем предприятия.

Если обоснованный алгоритм использовать для формирования СУИПП на исследованных торговых предприятиях, то последовательность реализации отдельного мероприятия определяется по данным приложения X, табл. X1-X5, а их реализация опирается на данные приложения Ц, табл. Ц2-Ц6. Таким образом, процесс определения доминирующих мероприятий по стратегическим целям можно представить в виде «дерева целей» (рис. 4.4).

На основе полученных результатов исследования (рис. 4.3, 4.4) и с использованием полученных данных эмпирических исследований на торговых предприятиях (приложение X, табл. X1-X5) для наиболее проблемного из них, получившего самую низкую интегральную оценку формирования и реализации ИПП (ООО «Компания «INPRO») для примера разработано «Дерево целей» формирования СУИПП (рис. 4.5).

Разработанное «Дерево целей» для ООО «Компания «INPRO» позволяет руководителю этого предприятия последовательно реализовать мероприятия в соответствии с приоритетом стратегических целей, осуществлять контроль и анализ их выполнения по плану действий, который составляется исходя из степени значимости, и определяется на основе отобранных доминант.

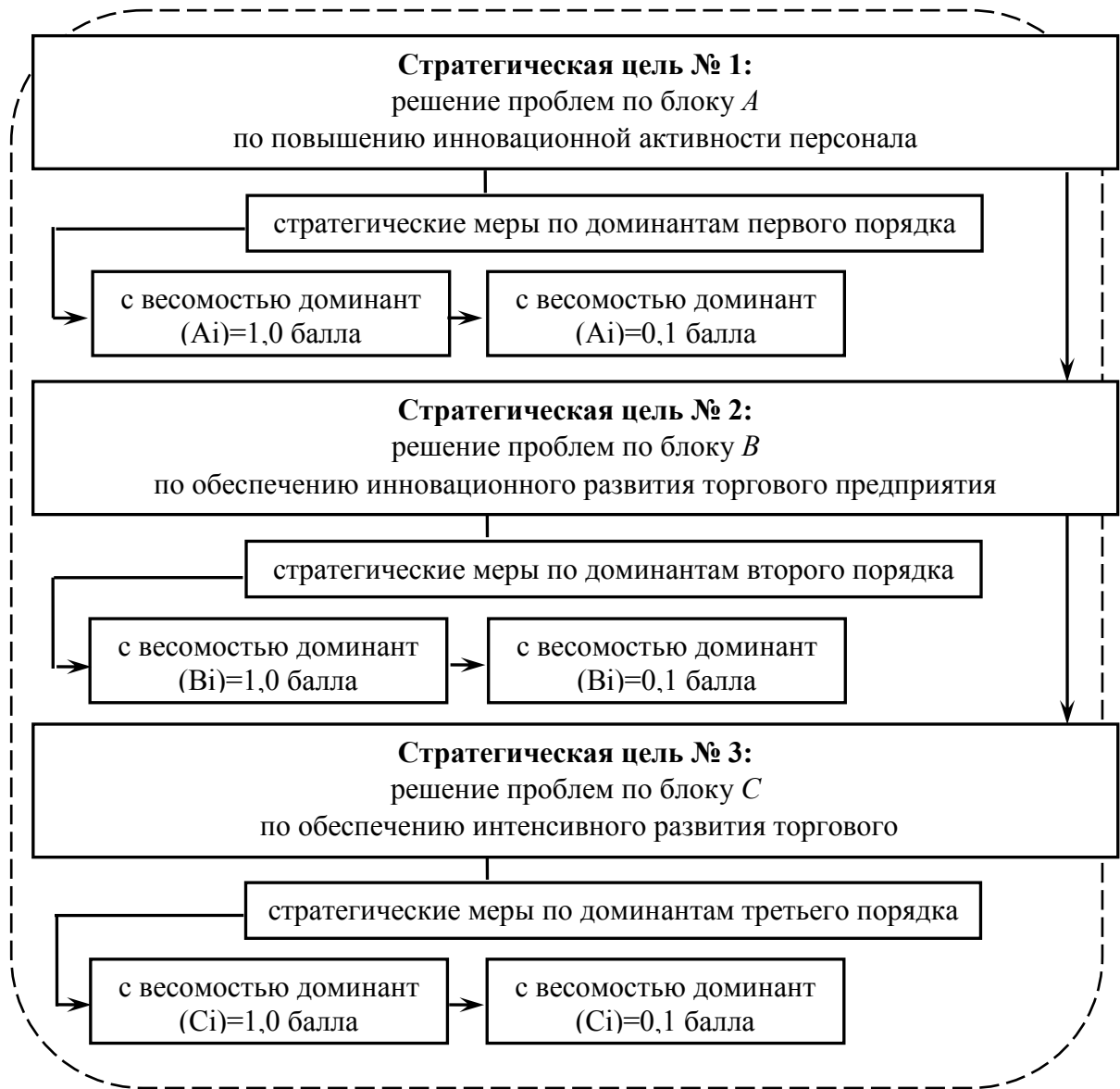


Рисунок 4.4. – «Дерево целей» определения доминирующих мероприятий при формировании СУИПП

Таким образом, благодаря обоснованным научным положениям по формированию СУИПП, можно прийти к следующим выводам:

базисом для формирования СУИПП являются доминанты формирования ИПП, принципы и методы управления развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП, вследствие чего руководителями торговых предприятий принимаются стратегические решения и отбираются стратегические альтернативы по решению проблем интенсивного развития предприятий;

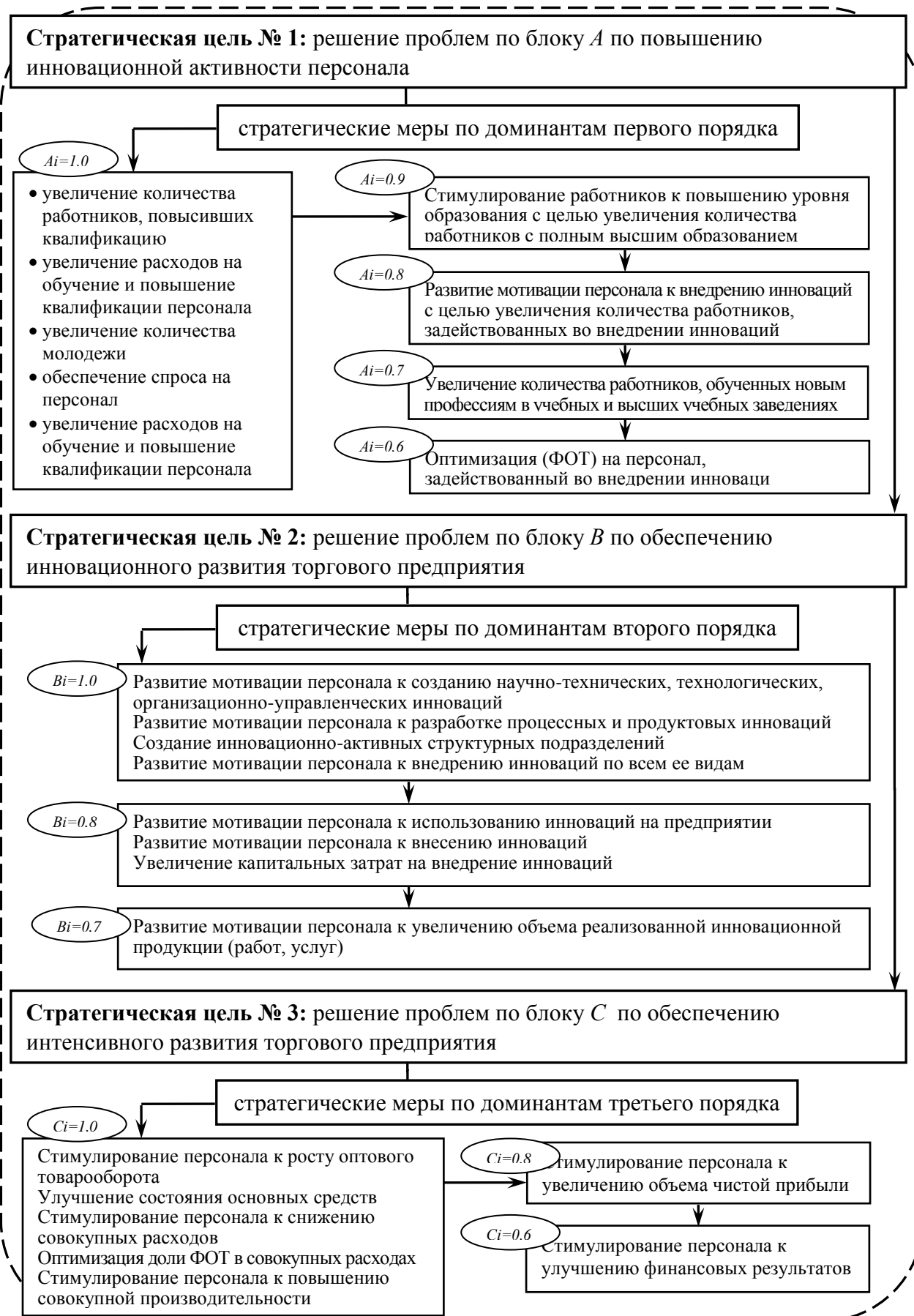


Рисунок 4.5 – «Дерево целей» формирования СИДП для ООО «Компания «INPRO»

таких понятий, как «стратегия торгового предприятия», «стратегическое управление торговым предприятием», «стратегическое развитие торгового предприятия» и обосновать научные положения формирования этой стратегии;

обоснование теоретического базиса позволило констатировать, что стратегия управления торговым предприятием на основе развития ИПП представляет собой систему взаимосвязанных между собой процессов стратегического управления и развития торгового предприятия, в которой ИПП реализуется и мобилизуется менеджерами для решения стратегических задач на каждом этапе жизненного цикла предприятия и на каждом рабочем месте с целью решения доминирующих проблем общего развития, позволяющих повысить совокупную производительность, улучшить основные показатели торговой деятельности, обеспечить интенсивное развитие торгового предприятия;

для формирования СУИПП требуется решение разработанного алгоритма, состоящего из 6-ти этапов, начиная с определения проблем развития торгового предприятия и заканчивая контролем и анализом выполнения мероприятий и достижения стратегических целей, а также разработка «Дерева целей».

Выводы по разделу 4

Проведенные научные исследования по обоснованию методологических подходов к управлению развитием торговых предприятий на основе реализации ИПП (ИПП) с отбором доминант его формирования, определением принципов и методов управления и разработкой стратегических подходов, позволяют сделать следующие выводы теоретического и практического характера:

1. Разработана схема и обоснован процесс отбора доминант формирования ИПП на торговом предприятии, состоящий из пяти этапов. Использование схемы позволяет определить факторы торможения ИПП, установить степень их значимости и решить проблему формирования ИПП с целью его реализации для

инновационного интенсивного развития торговых предприятий. Это позволило решить практическую задачу по отбору доминант формирования ИПП для каждого из 5 исследованных торговых предприятий с учетом результатов проведенного эмпирического исследования.

2. Построены доминантные ряды стратегического управления торговыми предприятиями на основе ИПП, с помощью которых определяются именно те доминанты, на которых руководство должно сконцентрировать внимание для решения практических проблем интенсивного развития на основе ИПП.

3. Обоснованы принципы и методы развития торговых предприятий на основе реализации ИПП.

4. Доказано, что методами управления ИПП торгового предприятия являются экономические, административные и социально-психологические, которые однотипны с методами управления персоналом, и использование которых руководителями позволяет влиять на мотивы персонала в повышении его инновационной активности с целью улучшения хозяйственной деятельности торговых предприятий на основе обеспечения интенсивного развития.

5. Определено, что принципы и методы управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП не должны вступать в противоречие с принципами управления процессами на уровне предприятия в отношении персонала и его инновационного потенциала, а дополнять их на основе использования однотипных для всех процессов методов с учетом стадии развития предприятия. При обосновании принципов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП учитывается и управленческий процесс, и сам процесс развития.

6. Сформулирован научный подход к обоснованию принципов и методов управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП, главной целью которого является формирование научно-практического базиса по решению проблем интенсивного (инновационного) развития торгового предприятия, исходя из отобранных доминант по блокам *A*, *B*, и *C*. Для достижения главной цели используются общие для всех процессов методы управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП,

ориентированные на совершенствование процессов управления и развития (ИПП, персоналом и предприятием).

7. Впервые определены и охарактеризованы такие принципы управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП, как сменность, отбор, системно-инновационность, волнообразность, этапность, интенсивность и непрерывность. Доказано, что на каждом из исследованных торговых предприятий необходимо применять все методы комплексно, а определенные доминанты обуславливают необходимость комбинирования принципов и методов таким образом, чтобы проблемы интенсивного развития каждого из предприятий были решены в комплексе с учетом приоритета доминант по блокам.

8. Определено, что на любом торговом предприятии должна быть сформирована стратегия управления на основе развития ИПП, реализация которой позволит достичь стратегической цели интенсивного развития, избегая стадии «смерти» и продолжая стадию «роста» на инновационной основе.

9. В диссертации получили авторское видение понятия: «стратегия торгового предприятия», «стратегическое управление торговым предприятием», «стратегическое развитие торгового предприятия», «стратегия управления торговым предприятием на основе развития ИПП»

10. Обоснованы научные положения, на основе которых формируется стратегия управления торговым предприятием на основе развития ИПП, которая выступает в качестве модели последовательных управленческих действий решения доминирующих проблем интенсивного развития торгового предприятия в долгосрочной перспективе путем реализации инновационного потенциала персонала.

11. Для формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития ИПП, разработан алгоритм формирования стратегии управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала, позволяющий определить проблемы развития и разработать рекомендации по достижению стратегических целей торгового предприятия.

12. Основные результаты представлены в работах [66; 70; 78; 232; 350; 387].

РАЗДЕЛ 5

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Механизм развития инновационного потенциала персонала в контексте интенсивного развития предприятия

Проведенные научные исследования по обоснованию методологии управления развитием торгового предприятия на основе реализации ИПП и полученные результаты дают возможность констатировать, что формирование ИПП без его реализации не позволяют достичь как цели определенных доминант, так и стратегических целей интенсивного развития предприятия на инновационной основе.

Процесс интенсивного развития торгового предприятия зависит от развития персонала в целом, который происходит только благодаря созданным условиям руководителем (собственником) предприятия при наличии потребностей у работников к развитию, а также от возможности персонала развить свой инновационный потенциал, на основе чего, как де-факто, этот потенциал и реализуется. Итак, развитие ИПП торгового предприятия является важным объектом стратегического управления, не менее значимым, чем стратегическое управление самим предприятием.

Исходя из этого, интенсивное развитие торгового предприятия напрямую зависит от способности руководителя (владельца) предприятия обеспечить развитие ИПП – с одной стороны, и мотивов самого персонала реализовать инновационный потенциал в пользу такого развития торгового предприятия – с другой.

В основу развития ИПП на торговом предприятии заложены мотивы и потребности двух сторон социально-трудовых отношений – руководителей (владельцев) предприятий как субъекта управления персоналом, и отдельного

работника и трудовых коллективов, инновационный потенциал которых можно признать объектом управления с целью его формирования, развития и реализации в пользу интенсивного развития предприятия.

Для эффективного управления любым объектом в экономике, среди которых ИПП торгового предприятия не является исключением, с целью обеспечения его развития принято использовать регуляторы и инструменты влияния, к которым можно отнести и использование руководителем определенного механизма.

Развитие ИПП должно иметь системный характер, а как процесс – быть упорядоченным и динамичным. Очевидно, что такую упорядоченность и системность обеспечивает субъект регулирования процесса, т.е. руководитель (владелец) торгового предприятия, влияющий на объект – ИПП.

Из примеров уяснения учеными-экономистами понятия «экономический механизм» [212, с. 30], можно сделать следующие выводы:

в каждом определении заложено рассмотрение экономического механизма в качестве регулятора системы взаимосвязей и взаимозависимостей между элементами и самим процессом. Этот процесс подлежит регулированию и (или) управлению, объединяет понимание понятия «механизм» в механике как источника происхождения этого понятия во всех областях научного познания, и экономике как области научного познания, которая «позаимствовала» использование этого понятия [106, с. 21-33];

в энциклопедическом определении понятия «механизмы действия экономических законов» заложено главное и принципиальное отличие от базового понятия «механизм» в механике, а именно – прикладное значение использования механизма субъектом управления и регулирования именно для развития (саморазвития) объекта исследования, доказывающее логичность обоснования «механизма развития ИПП в контексте интенсивного развития торгового предприятия», поскольку не противоречит использованию этого понятия с точки зрения соблюдения экономических законов [160, с.292];

исходя из того, что любому экономическому механизму свойственны признаки системы и системных связей между ее элементами, а также с учетом того, что этот механизм входит в состав системы единого хозяйственного механизма предприятия, механизм развития ИПП в контексте интенсивного развития торгового предприятия можно признать составляющей подсистемой в общем механизме интенсивного развития торгового предприятия и его структурным элементом, сущность и структура которого подробно освещены в разделе 2 диссертации. При этом следует подчеркнуть, что в нашем изложении механизм развития ИПП имеет общие и отличительные характеристики и структурные элементы с механизмом формирования ИПП торгового предприятия;

исходя из того, что любой экономический механизм обосновывается и внедряется на предприятиях для достижения генеральной цели, и, рассматривая механизм развития ИПП в качестве составляющей подсистемы механизма интенсивного развития и механизма формирования ИПП торгового предприятия, выделяются следующие общие черты: субъектом управления является руководитель (собственник) торгового предприятия; генеральной целью внедрения всех механизмов является обеспечение интенсивного развития торгового предприятия, чему предшествует реализация стратегии управления предприятием на основе развития ИПП и достижение определенных мероприятий по доминантным уровням. При этом, принципиальным отличием механизма формирования и механизма развития ИПП торгового предприятия можно признать объект управления: в первом механизме при формировании ИПП объектом выступают потенциальные возможности персонала внедрять инновации и его трудовой потенциал, реализация которого позволяет удовлетворить потребности потребителей и поставщиков товаров, как доказано в структуре этого механизма. В механизме развития ИПП торгового предприятия объектом выступают мотивы и потребности самого персонала в реализации своего инновационного потенциала в пользу интенсивного развития предприятия, а также потребности и мотивы руководителя (собственника) сформировать эти мотивы у персонала и удовлетворить его потребности, как было доказано выше.

Исходя из этого, принципиальной отличительной чертой механизма развития ИПП торгового предприятия от механизмов формирования ИПП и интенсивного развития торгового предприятия, являются различия в выделении структурных системных элементов, подлежащих регулированию и управлению. Поскольку механизм развития ИПП торгового предприятия признано подсистемным внутренним элементом других механизмов, соответственно, и объекты управления и регулирования находятся внутри этого механизма и связаны с внутренними потребностями и мотивами персонала.

Такой вывод не противоречит существующим подходам современных ученых-экономистов, сферой научных интересов которых является формирование мотивационных механизмов на предприятиях. В этом контексте определенный интерес представляют результаты исследований В. М. Гринёвой [111], которой всесторонне исследованы процессы развития потенциала на предприятии; В. В. Васильевой [53], которой предложена усовершенствованная структура внутреннего механизма регулирования деятельности розничных предприятий с учетом мотивационной составляющей; А. Г. Поршнева и А. Я. Кибанова [348] и М. Д. Ведерникова [86], которыми особое внимание уделено структурированию и выделению подсистемных элементов мотивационных механизмов на предприятии; М. В. Семькиной [324], которая наиболее четко, по сравнению с другими учеными, определила специфику инновационного труда при формировании мотивационных механизмов на предприятии.

Так, в частности, в исследованиях В. М. Гринёвой развитие персонала непосредственно связывается с улучшением конечных результатов работы предприятия, обеспечивающихся результативностью, качеством и сложностью труда (ее эффективностью и производительностью), которая зависит от мотивации персонала к улучшению показателей работы предприятия и факторов, характеризующих само развитие персонала [111, с. 114-115]. В. В. Васильева при обосновании внутреннего механизма регулирования деятельности предприятий розничной торговли выделяет в его структуре мотивационный механизм, назначением которого является развитие мотивации персонала к повышению

производительности труда, обеспечение социального развития персонала и развитие его мотивации к нововведениям, что обеспечивается сбалансированностью интересов руководителя и отдельного работника (персонала) в эффективной реализации конкурентной стратегии развития торгового предприятия [53, с. 148-149].

А. Г. Поршневу рассматривает механизм мотивации в качестве инструмента активизации индивидуального и группового поведения работников на основе их самоорганизации и стремлению к саморазвитию, что обеспечивается воздействием факторов на развитие мотивации, составляющих структуру взаимосвязанных внешних и внутренних мотиваторов (подсистемных элементов механизма – авт.), используемых менеджером для формирования соответствующего типа экономического поведения персонала с целью его заинтересованности в достижении цели развития предприятия [348, с. 213-216].

М. Д. Ведерников под мотивационным механизмом понимает «систему (форму организации), регламентирующую порядок выполнения работ по регулированию оплаты труда работников...», в структуре которого сочетаются взаимосвязанные элементы, обеспечивающие его успешное функционирование и позволяющие установить прямую зависимость между мерой труда и его вознаграждением, зависящих от улучшения конечных результатов работы предприятия в целом [86, с. 51, 76-77, 173].

По мнению М. В. Семькиной, внедрение мотивационного механизма на предприятии должно побудить работодателя и наемных работников одновременно к развитию высококвалифицированного труда, связанного с разработкой и внедрением инноваций с целью повышения уровня конкурентоспособности предприятия на рынке, где в самом механизме структурными элементами выделены факторы и мотивы персонала к развитию, а также система стимулов (материальных и нематериальных), используемых работодателем с целью развития мотивации персонала к инновационной работе [324, с. 234, 236].

Обобщая результаты ученых-экономистов по раскрытию сущности мотивационного механизма, можно выделить принципиальные положения, которые должны быть учтены при обосновании механизма развития ИПП в контексте интенсивного развития торгового предприятия:

во-первых, в основу механизма должны быть заложены мотивы персонала к улучшению результатов труда на основе собственного развития, что является залогом улучшения результатов работы торгового предприятия и обеспечения его интенсивного развития;

во-вторых, среди мотивов, объединяющих интересы руководителя (собственника) торгового предприятия и персонала, приоритетными являются те, что удовлетворяют потребности в интенсивном развитии, т.е. ориентированные на внедрение инноваций, что и позволит обеспечить интенсивное развитие;

в-третьих, с целью развития ИПП руководитель (владелец) торгового предприятия формирует соответствующую структуру мотиваторов, комплексное использование которых позволяет достичь цели стратегического управления персоналом и предприятием одновременно на основе отобранных доминант;

в-четвертых, главным мотивирующим фактором, позволяющим достичь этой цели, является обеспечение зависимости между результатом труда персонала, который измеряется достижением цели стратегического развития, отражается в улучшении исходных показателей торгового предприятия и его вознаграждением. При этом для формирования устойчивых мотивов у персонала руководитель (владелец) торгового предприятия использует не только материальные, но и моральные стимулы, позволяющие удовлетворить как материальные, так и духовные потребности персонала при реализации своего инновационного потенциала в интересах развития предприятия на интенсивной основе.

Исходя из проведенного контент-анализа работ, раскрывающих сущность механизма как базового понятия и экономической категории, назначение и сущность мотивационного механизма предприятия, на основе авторских выводов и выделенных принципиальных положений, которые должны быть учтены при обосновании механизма развития ИПП в контексте интенсивного развития торгового предприятия, на рис. 5.1 приведена схема взаимозависимости между тремя основными механизмами, внедрение которых позволяет руководителю (собственнику) достичь главной цели стратегического управления торговым предприятием на основе развития ИПП.

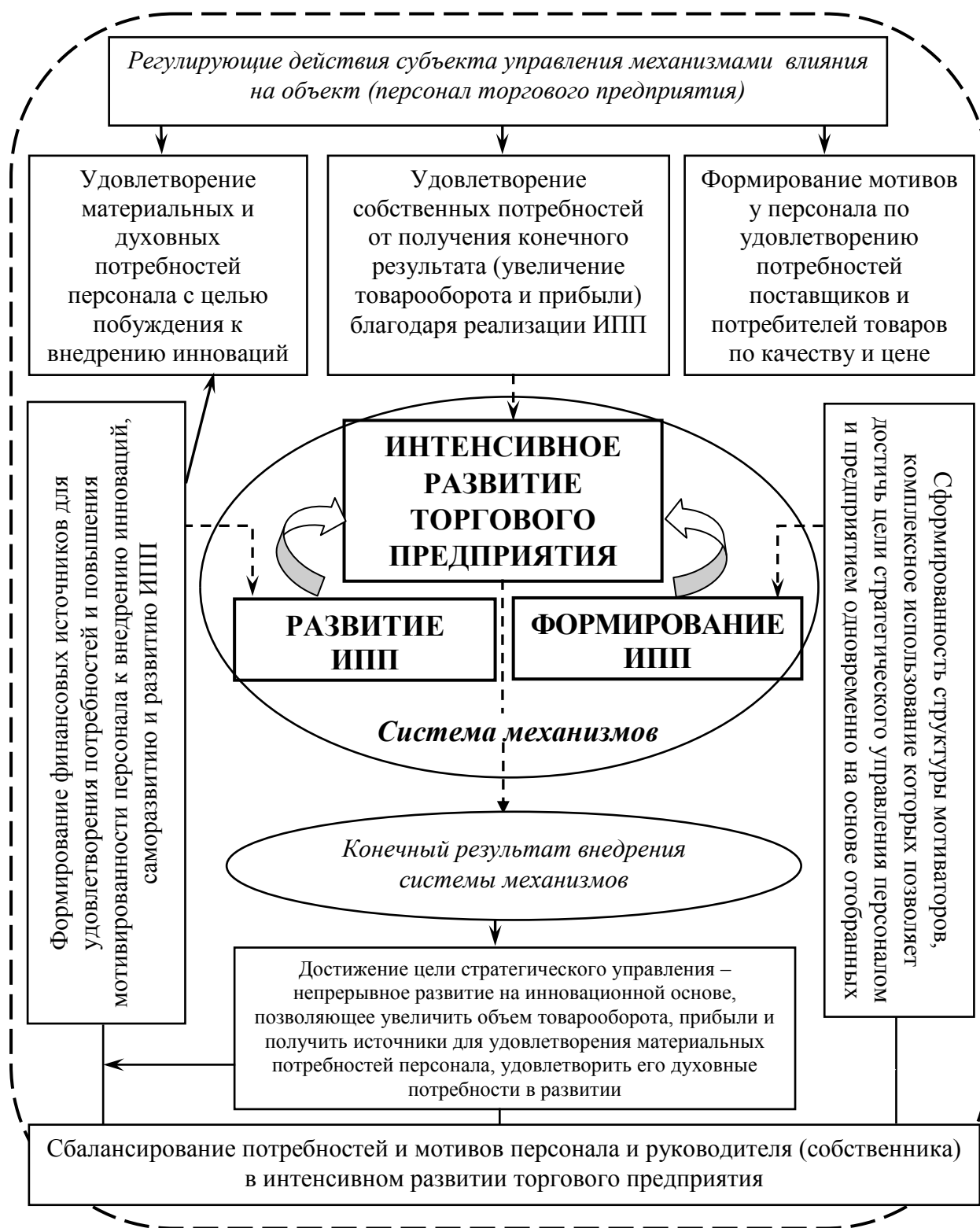


Рисунок 5.1 – Взаимосвязь механизмов развития ИПП в системе зависимости с основными механизмами интенсивного развития торгового предприятия

Приведенная схема свидетельствует, что механизм развития ИПП является составляющим элементом общей системы трех механизмов интенсивного

развития торгового предприятия, которое внедряет субъект управления для достижения главной цели стратегического управления – обеспечение интенсивного развития на инновационной основе. При этом становится понятным, что в общей системе механизмов, механизм развития ИПП выполняет свою специфическую функцию, заключающуюся в удовлетворении материальных и духовных потребностей персонала с целью побуждения к внедрению инноваций.

Следует отметить, что только на основе увеличения объема товарооборота, прибыли, улучшения основных экономических показателей можно получить источники для удовлетворения материальных потребностей персонала, его духовных потребностей в развитии, а также сформировать финансовые источники для удовлетворения потребностей и повышения мотивированности персонала к внедрению инноваций, саморазвития и развития ИПП.

Таким образом, механизм развития ИПП в общей системе механизмов интенсивного развития торгового предприятия выполняет основную функцию, без которой невозможно сформировать мотивы персонала по удовлетворению потребностей поставщиков и потребителей товаров по качеству и цене, получить желаемый конечный результат внедрения механизма формирования ИПП, а также удовлетворить собственные потребности руководителя (собственника) торгового предприятия от полученного конечного результата (увеличение товарооборота и прибыли).

На основе проведенного обобщения результатов исследований ученых (приложение Щ1) о выделении потребностей персонала для разработки структуры механизма развития ИПП, можно прийти к следующим выводам:

независимо от того, акцентируют внимание ученые на потребностях персонала, занимающегося инновационным трудом [4; 190], либо не акцентируют [319; 335], всеми учитываются материальные потребности, предопределяющие актуальность решения научной задачи по определению методов формирования финансовых источников для удовлетворения потребностей и повышения мотивированности персонала к внедрению инноваций, саморазвития и развития ИПП, исходя из полученного конечного результата;

среди видов духовных потребностей есть потребности, не относящиеся к таковым, но свойственные персоналу, занимающемуся инновационным трудом на предприятии (потребности в подчинении, четко структурированной работе, установленных правилах ее выполнения и директивах, стабильности и социальной полезности работы);

незначимыми можно считать отдельные потребности, присущие персоналу, занимающемуся инновационным трудом на предприятии, по социальной группе, а именно – потребности в надежности и безопасности труда, сотрудничестве с руководством предприятия и его лояльности, в социальном статусе и власти, во власти и подчинении других.

В то же время следует отметить, что каждым ученым выделены отдельные потребности, имеющие признаки склонности персонала к саморазвитию, повышению своего квалификационного и образовательного уровня, т.е. черт, позволяющих внедрять инновации на предприятии. К наиболее характерным потребностям, свойственным персоналу, занимающемуся инновационным трудом на предприятии, следует отнести: материальные, связанные с достойным (высоким) уровнем оплаты труда; моральные (духовные) – в признании заслуг, в общении с коллегами, в эмоциональном напряжении и риске, напряженности труда, в самоутверждении и проявлении инициативы, в радости и удовольствии от работы; социальные – в поддержании здоровья и благоприятных условий труда, в повышении квалификационного уровня и образования, совершенствовании и развитии способностей, получении профессиональных навыков, в творчестве и предпринимательстве, в достижениях, в престиже профессии и должности, карьерном продвижении, в новизне, постоянных изменениях, креативности, в сложных поручениях и ответственных задачах.

При этом обращает на себя внимание тот факт, что учеными выделены отдельные виды потребностей, которые характерны только для работников, занимающихся инновационным трудом на предприятии, а именно – моральные (в независимости и свободе, самостоятельности) и социальные (в наличии свободного времени и в соревновательности в работе).

Такой вывод по специфичности потребностей, свойственных персоналу, занимающемуся инновационной трудом, подтвержден и результатами проведенного социологического исследования на 5-ти исследованных торговых предприятиях с использованием анкеты (приложение Ж).

На основе проведенного социологического исследования, на каждом из торговых предприятий определена значимость потребностей к развитию ИПП (табл. 5.1), исходя из которой можно прийти к следующим выводам:

для персонала всех исследованных предприятий приоритетными являются виды потребностей материальной группы, что вызывает необходимость совершенствования подходов регулирования ФОТ и актуализирует решение научной задачи по определению методов формирования финансовых источников для удовлетворения потребностей и повышения мотивированности персонала к внедрению инноваций, саморазвития и развития ИПП, исходя из полученного конечного результата;

для персонала двух компаний-лидеров (ООО «РУШ» и ООО «Метаком») по сравнению с тремя другими приоритетными признаны потребности, в наибольшей степени характеризующие мотивацию персонала к инновационному труду;

Исходя из полученных результатов социологического исследования, можно сделать главный вывод: на предприятиях-аутсайдерах существует «искривленная» структура потребностей персонала, не позволяющая развиваться инновационному потенциалу, что требует изменения путем использования рычагов влияния на мотивы персонала, побуждающие его к инновационному труду.

Эта практическая проблема еще в большей степени требует решения научной задачи по определению методов и принципов формирования финансовых источников для удовлетворения потребностей и повышению мотивированности персонала к внедрению инноваций, саморазвития и развития ИПП, исходя из полученного конечного результата как необходимого мероприятия для выбора элементов структуры механизма развития ИПП (рис. 5.1). Результаты исследования свидетельствуют, что такими принципами должны быть:

Таблица 5.1 – Значимость потребностей персонала к развитию ИПП на исследованных торговых предприятиях

Вид потребности по группам	Значимость потребностей на предприятиях, баллов (от 1 до 19)				
	ООО «Сарепта К»	ООО «Амстор»	ООО «Компания «INPRO»	ООО «РУШ»	ООО «Метаком»
<i>Материальные</i>					
В поддержании жизнедеятельности	2	3	2	3	3
В справедливости в оплате труда	3	5	3	1	1
В высокой заработной плате, материальном вознаграждении, наборе материальных льгот и надбавок (или достойной оплате труда)	1	1	1	2	2
<i>Моральные</i>					
В признании заслуг	9	13	9	6	7
В общении с коллегами	5	2	4	19	19
В эмоциональном напряжении и риске, напряженности труда	19	18	19	14	13
В независимости и свободе, самостоятельности	7	6	5	16	14
В самоутверждения и проявлении инициативы	8	14	14	13	13
В радости и удовольствии от работы	10	7	10	7	6
<i>Социальные</i>					
В поддержании здоровья и благоприятных условиях труда	4	8	8	12	11
В принадлежности к референтной группе и командной работе	17	17	7	15	15
В достижениях	11	9	13	11	16
В престиже профессии и должности, карьерном продвижении	12	10	11	4	5
В новизне, постоянных изменениях, креативности	16	16	12	10	8
В творчестве и предпринимательстве	15	15	17	8	10
В сложных поручениях и ответственных задачах	18	19	18	9	9
В повышении квалификационного уровня и образования, совершенствовании и развитии способностей, получении профессиональных навыков	13	11	15	5	4
В наличии свободного времени	6	4	6	18	18
В соревновательности	14	12	16	17	17

*Составлено на основе результатов анкетирования (приложение Т)

принцип объективности, заключающийся в формировании расходов на оплату труда (ФОТ) персонала, в зависимости от полученного конечного результата работы предприятия и достижения им цели стратегического управления;

принцип конкретности, заключающийся в распределении ФОТ на основную (ФОТосн.) и дополнительную (ФОТдоп.) части в зависимости от двух критериев: первый – установление должностных окладов (тарифная часть) в зависимости от квалификационного уровня работника и занимаемой им должности, аккумулируемая в ФОТосн.; второй – выплата премий, установление доплат и надбавок персоналу в зависимости от реализации его инновационного потенциала, отражающаяся как в улучшении основных экономических показателей (объема товарооборота (оптового и розничного), чистой прибыли, чистого дохода (выручки) от реализации, оптимизации совокупных затрат, совокупной производительности), так и в полученном эффекте от созданных и внедренных инноваций по их видам и типам, имеющих эффект для предприятия, внедренных продуктовых, процессных, маркетинговых, организационных инноваций и (или) увеличении объемов реализованной инновационной продукции (работ, услуг) – тех критериев, которые характеризуют степень ИПП и учтены при отборе доминант по блоку А;

принцип обоснованности, который заключается в формировании финансовых источников для сбалансирования расходов на оплату труда персонала (в т.ч. – инноваторов) с расходами, используемыми для внедрения инноваций, и достигается благодаря формированию инновационного фонда на предприятии с целью увеличения расходов на внедрение инноваций и привлечения долгосрочных финансовых инвестиций для улучшения состояния основных средств как «проблемных» показателей для исследованных торговых предприятий.

принцип прозрачности, заключающийся в удовлетворении потребностей персонала в принятии системы оплаты труда, ее ясности и понятности, позволяющей развить мотивацию к формированию и реализации инновационного потенциала на основе гласности, обеспечиваемой коллективно-договорным регулированием, а именно – разработкой положений в коллективном договоре по

регулированию ФОТ и условий повышения заработной платы, установление доплат (надбавок), выплаты премий и разработкой положений в коллективном договоре об условиях оплаты труда, установлению доплат (надбавок), выплаты премий инноваторам.

Исходя из трех первых принципов, финансовые источники для удовлетворения потребностей и повышения мотивированности персонала к внедрению инноваций, саморазвития и развития ИПП делятся на две части (5.1):

$$\text{Зипп} = \text{ФОТ} + \text{Иф}, \quad (5.1),$$

Зипп – финансовые источники для удовлетворения потребностей и повышения мотивированности персонала к внедрению инноваций, саморазвития и развития ИПП, тыс. грн.;

ФОТ – фонд оплаты труда, тыс. грн.;

Иф – инновационный фонд предприятия, состоящий из затрат на внедрение инноваций и привлечение долгосрочных финансовых инвестиций для улучшения состояния основных средств, тыс. грн.

В свою очередь, для удовлетворения материальных потребностей персонала торгового предприятия с соблюдением принципов объективности и конкретности, ФОТ делятся на две части (5.2):

$$\text{ФОТ} = \text{ФОТосн.} + \text{ФОТдоп.}, \quad (5.2)$$

ФОТосн. состоит из установленных должностных окладов работников по тарифной сетке в зависимости от квалификационного уровня и занимаемой ими должности, тыс. грн.;

ФОТдоп. состоит из выплат премий, доплат и надбавок законодательного характера, а также, в зависимости от полученного эффекта и результата реализации инновационного потенциала персонала, отражается в улучшении основных экономических показателей (объеме товарооборота (оптового и розничного), чистой прибыли, чистого дохода от реализации, оптимизации совокупных затрат, совокупной производительности) и полученном эффекте от

созданных и внедренных инноваций по их видам и типам, имеющих эффект для предприятия, внедренных продуктовых, процессных инноваций и (или) увеличения объемов реализованной инновационной продукции, тыс. грн.

Следовательно, в ФОТосн. заложены стимулы для персонала по повышению его квалификационного и образовательного уровней как основы формирования инновационного потенциала, а в ФОТдоп. – стимулы для реализации инновационного потенциала, который отражается в улучшении основных экономических показателей и внедрении инноваций по всем их видам.

Последней научной задачей, которую необходимо решить для разработки структуры механизма развития ИПП в общей системе механизмов интенсивного развития торгового предприятия, является определение форм влияния субъекта управления механизмом на объект (персонал) с целью развития его инновационного потенциала. Считаем, что такие формы должны быть связаны с методами управления персоналом и его инновационным потенциалом – с одной стороны, а с другой – позволят определить методы мотивации персонала к инновационному развитию предприятия.

Исходя из того, что без регулирующих действий субъекта управления всеми тремя механизмами влияния на объект (персонал торгового предприятия) невозможно удовлетворить ни материальные, ни моральные потребности персонала, что следует из сущности системы зависимости между механизмами интенсивного развития торгового предприятия (рис. 5.1), представляется логичным использование экономических и социально-психологических форм влияния на персонал с их дополнением административной формой, сущность которых заключается в использовании соответствующих методов управления персоналом и предприятием.

На основе проведенных исследований и с учетом решения трех важных научных задач по разработке структуры механизма развития ИПП, соответствующую структуры можно представить в виде рис. 5.2.

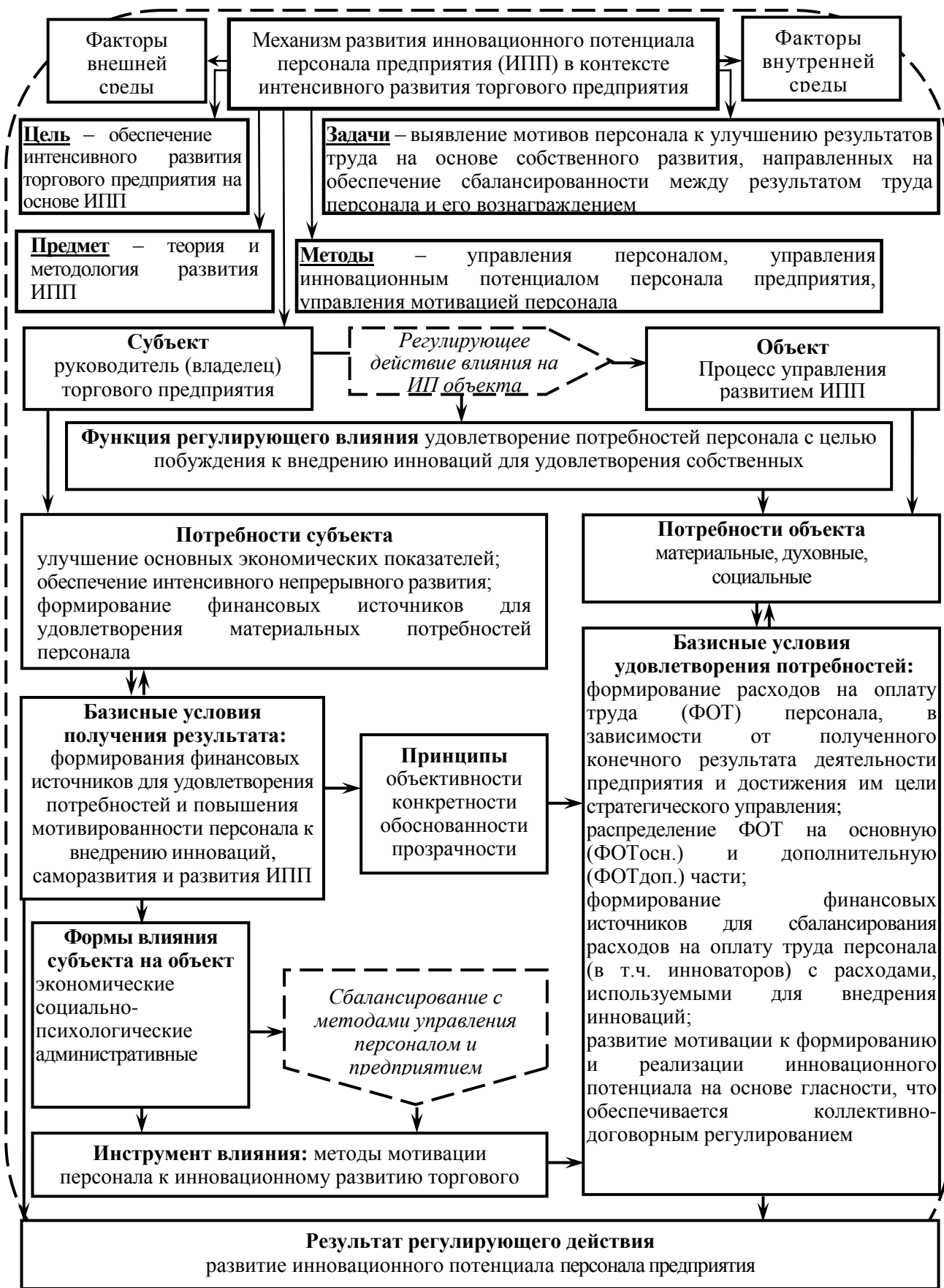


Рисунок 5.2 – Механизм развития инновационного потенциала персонала торгового предприятия

Исходя из структуры обоснованного механизма развития ИПП в контексте интенсивного развития торгового предприятия, становится очевидным, что для удовлетворения потребностей персонала с целью побуждения его к внедрению инноваций для удовлетворения собственных потребностей, руководитель (собственник) торгового предприятия должен: соблюдать принципы (базисных условий получения результата), использовать формы и инструменты воздействия на персонал и сбалансировать их с методами управления персоналом и предприятием.

Таким образом, исходя из полученных результатов проведенного исследования с целью обоснования механизма развития ИПП в контексте интенсивного развития торгового предприятия, можно прийти к следующим выводам:

механизм является регулятором влияния руководителя (собственника) предприятия на сознание персонала с целью реализации им своего инновационного потенциала и внедрения инноваций для обеспечения интенсивного развития торгового предприятия;

внедрение механизма позволяет обеспечить системный характер влияния, упорядоченность и динамичность этого процесса, поскольку он является составляющей подсистемой в общем механизме интенсивного развития торгового предприятия и его структурным элементом, и связан с механизмом формирования ИПП;

принципиальным отличием механизма развития ИПП торгового предприятия от механизмов формирования ИПП и интенсивного развития торгового предприятия являются структурные системные элементы, подлежащие регулированию и управлению, где в механизме развития ИПП объекты управления и регулирования находятся внутри этого механизма и связаны с внутренними потребностями и мотивами персонала;

принципиальными положениями, на которых обосновывается механизм развития ИПП в контексте интенсивного развития торгового предприятия, являются следующие: в его основе заложены мотивы персонала к улучшению результатов труда на основе собственного развития, являющегося залогом улучшения результатов работы торгового предприятия и обеспечения его интенсивного развития; среди мотивов, объединяющих интересы руководителя

(собственника) торгового предприятия и персонала, приоритетными являются потребности, удовлетворяющие интенсивное развитие – ориентированные на внедрение инноваций, что и позволяет обеспечить интенсивное развитие; с целью развития ИПП руководитель (владелец) торгового предприятия формирует соответствующую структуру мотиваторов, комплексное использование которых позволяет достичь цели стратегического управления персоналом и предприятием одновременно на основе отобранных доминант; главным мотивирующим фактором, позволяющим достичь этой цели, является обеспечение зависимости между результатом труда персонала и его вознаграждением;

механизм развития ИПП в общей системе механизмов интенсивного развития торгового предприятия выполняет основную функцию, без которой невозможно ни сформировать мотивы персонала по удовлетворению потребностей поставщиков и потребителей товаров по качеству и цене и получить желаемый конечный результат внедрения механизма формирования ИПП, ни удовлетворить собственные потребности руководителя (владельца) торгового предприятия – получение конечного результата (увеличение товарооборота и прибыли);

формирования финансовых источников для удовлетворения потребностей и повышения мотивированности персонала к внедрению инноваций, саморазвития и развития ИПП, исходя из полученного конечного результата, необходимо формирование на основе соблюдения обоснованных принципов – объективности, конкретности, обоснованности, прозрачности;

формы влияния субъекта управления механизмом на объект (персонал) с целью развития его инновационного потенциала (экономические, социально-психологические и административные) связаны с методами управления персоналом и его инновационным потенциалом, а также с методами мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия;

для удовлетворения потребностей персонала с целью побуждения его к внедрению инноваций и удовлетворению собственных потребностей, руководитель (владелец) торгового предприятия должен придерживаться принципов (базисных условий получения результата), использовать формы и

инструменты влияния на персонал и сбалансировать их с методами управления персоналом и предприятием.

Следовательно, решение практической задачи по развитию ИПП и достижение цели внедрения обоснованного механизма опирается на использование методов мотивации персонала как инструмента влияния на персонал. Это актуализирует необходимость более подробного раскрытия их сущности и определения с учетом отраслевых особенностей мотивации персонала и, в частности – особенностей мотивации персонала, имеющего способности и склонности к внедрению инноваций на торговом предприятии для обеспечения его интенсивного развития.

5.2. Формирование методов мотивации персонала к интенсивному развитию предприятия

Главным условием эффективного использования обоснованного механизма развития ИПП является мотивированность персонала к внедрению инноваций, достижению конечных результатов реализации стратегии, ориентированной на интенсивное развитие предприятия.

Следует отметить, что при изучении роли мотивации персонала в стратегическом развитии предприятий любой отрасли национальной экономики обращают на себя внимание определенные научные проблемы, характеризующиеся возникновением противоречий в следующих сферах научного познания:

остается нерешенным вопрос различия в процессе мотивирования персонала, выполняющего «стандартную» механическую работу, не требующую приложения инновационных подходов, и персонала, характерным признаком деятельности которого является предложения различных видов инноваций, нестандартных творческих подходов – черт, присущих инновационному труду;

существует определенная беспорядочность в рассмотрении учеными-экономистами методов мотивации персонала, заключающаяся в подмене терминологии и внесении путаницы в использовании самого понятия «метод» в отношении процессов управления персоналом и мотивации персонала, свободного употребления термина «метод», не проводя разграничений с терминами «виды» или «факторы» мотивации;

в отдельных исследованиях отсутствует разница и конкретика при применении термина «метод» в отношении двух по сути разных процессов, назначением которых является побуждение персонала к эффективной и продуктивной деятельности – мотивации и стимулированию.

Выявление данных противоречий в процессе проведенного научного исследования обуславливает актуальность решения проблемы разработки, уточнения классификации и обоснования структуры методов мотивации персонала с целью возможности их использования на практике руководителями торговых предприятий в рамках реализации стратегии, целью которой является обеспечение интенсивного развития.

С целью решения этой научно-практической задачи необходимо прежде всего выяснить сущность самого понятия «мотивация персонала», которая и раскрывается в приложении Щ, табл. Щ2.

Из приведенных разных определений понятия «мотивация персонала», подавляющее большинство авторов (кроме М. В. Семикиной и И. Б. Дураковой) выделяют общую черту, раскрывающую ее сущность, а именно – необходимость в процессе удовлетворить потребности персонала. Следовательно, можно признать это качество первоосновой для разработки методов мотивации персонала предприятия. При этом следует признать различия между понятиями «мотивация» и «стимулирование» персонала во избежание неверного определения методов, характерных именно для первого процесса.

Главным отличием является то, что мотив по своей сути вызывает действия человека, находясь «внутри» него, и выступает внутренним побуждением определенного поведения, направленного на удовлетворение любых собственных

потребностей в то время, как стимул – это внешнее побуждение к деятельности, способное сформировать множество различных мотивов. На такое принципиальное отличие обращают внимание в своих исследованиях И. Б. Дуракова и М. В. Семикина [132, с. 182-184], А. Г. Поршнева [348, с. 215], Н. В. Краснокутская [190, с. 400].

При этом М. В. Семькина и О. И. Амоша подчеркивают, что «внешняя мотивация, выступающая в форме административного, экономического, социального, морально-психологического влияния, выполняет роль стимулирования» [4, с. 108; 324, с. 236;]. Ф. Н. Филина же, в свою очередь, отмечает, что «стимул превращается в мотив только тогда, когда он осознан человеком и воспринят им» [361, с. 292]. В. М. Гринёва настаивает на том, что «понятие мотивация связано с морально-статусными, а стимулирование – с материальными потребностями человека» [106, с. 109].

Рассмотрим некоторые определения самого понятия «стимулирование». В частности, А. Я. Кибанов считает, что это «способ управления трудовым поведением работника, который заключается в целенаправленном воздействии на поведение персонала средствами влияния на условия его жизнедеятельности» [348, с. 321]. Н. В. Краснокутская рассматривает стимулирование в качестве средства, с помощью которого осуществляется мотивация [190, с. 401; 223, с. 292]. В. В. Травин принимает это понятие как «влияние на трудовое поведение работника посредством создания лично значимых условий (трудовой ситуации), которые побуждали бы его действовать определенным образом» [343, с. 63-64].

Исходя из приведенных определений, можно сделать вывод, что стимулирование является инструментом влияния на поведение работника для формирования у него мотивов, которые, в свою очередь, призваны удовлетворять потребности (как материальные, так и нематериальные). Эти потребности формируются, исходя из сознания работника – его стремлений и желания выполнять определенный вид работы, достигать определенных результатов в

процессе своей трудовой деятельности и получать от нее результат, который, собственно, и позволяет удовлетворить потребности.

Следовательно, выделяются различия между потребностями, возникающими в процессе интеллектуального (умственного) труда, благодаря которому и развивается предприятие на инновационной основе, и простого (механического). Собственно, определенная разница и влияет на мотивацию персонала, занятого интеллектуальным и инновационным, и другим трудом, поскольку в каждом из этих видов труда должны превалировать разные методы.

Такой вывод сделан на основе результатов исследований Б. М. Генкина, В. В. Адамчука, Н. В. Краснокутской и М. В. Семькиной. В частности, в исследованиях Б. М. Генкина подчеркивается, что «деятельность, имеющая элементы новизны, рационализации и творчества, гораздо эффективнее, чем чисто исполнительный труд..., что вызывает необходимость установления причин, в результате которых возникают потребности в такой деятельности и мотивы...» [95, с. 98]. В. В. Адамчук констатирует, что «творческий характер труда находит свое выражение в появлении новых идей, прогрессивных технологиях, более совершенных и высокопроизводительных средствах труда..., которые, в свою очередь, приводят к возникновению и развитию новых потребностей...» [2, с. 70]. Н. В. Краснокутская, обращая внимание на особенности труда и поведение работников, занятых разработкой и внедрением ноу-хау, отмечает, что эта категория отличается от других категорий работников, ибо им свойственно «...аналитическое мышление, повышенное чувство собственного достоинства, самостоятельность и независимость...», что определяет специфические черты в процессе их стимулирования (стимулирование инновационного труда) [190, с. 105]. М. В. Семькина определяет специфические особенности мотивов и стимулов, отличающих инноваторов от других категорий и побуждающих персонал, занятый внедрением инноваций, к их разработке и использованию, формирующих менталитет и, в конечном случае – трудовую мотивацию в инновационной работе [324, с. 234-235].

Очевидно, что первыми двумя учеными [2; 95] различие между инновационным и другим трудом рассматривается через призму содержания и характера самого труда, в то время как двумя другими [190; 324] – с точки зрения различных подходов к стимулированию и мотивации такого (инновационного) труда. Однако и в первом, и во втором случае можно отметить характерное для этих ученых отличие – необходимость учета других потребностей в осуществлении инновационного труда, в отличие от простого, не имеющего творческого характера и не имеющего возможности обеспечить внедрение и реализацию инноваций на предприятии. Учитывая различия между этими видами труда, можно сделать вывод, что у персонала, имеющего инновационный потенциал и склонности к инновационному труду, возникают другие специфические потребности, имеющие приоритетное значение.

В основе формирования этих потребностей, наряду с материальным фактором, лежит нематериальный, как главенствующий и определяющий склонность и желание работников-инноваторов к развитию путем получения новых знаний и повышения квалификации. В основу возникновения этих потребностей закладывается общность интересов как руководителя (собственника) торгового предприятия – субъекта управления, так и работников-инноваторов (объекта управления) в дальнейшем развитии интенсивным путем, а не экстенсивным. Таким образом, возникновение мотивов к такому развитию является залогом формирования и реализации ИПП персонала на основе сбалансирования интересов и потребностей между субъектом и объектом управления предприятия.

Исходя из методологии экономики труда мотивирование работников-инноваторов достигается путем инвестирования в человеческий капитал (или – развитие потенциала работников).

На основе развития теории человеческого капитала, обоснованной А. Смитом [186, с. 4] и развитой во второй половине XX в. нобелевским лауреатом Г. Беккером [410], Я. Минсером [413, с. 200-202] и Т. Шульцем [424, с. 80-82], становится очевидным, что развитие человека обеспечивается

инвестициями в накопление знаний и навыков, что повышает квалификационный уровень и предпринимательские способности, формирует необходимый потенциал для соответствующего развития экономики. С точки зрения менеджмента персонала, для удовлетворения таких (отличных от неквалифицированного и простого труда) потребностей инноваторов, руководитель должен использовать соответствующие методы мотивации, среди которых приоритетными являются побуждающие как к удовлетворению нематериальных потребностей в получении квалификации и развития, так и к материальным (получение желаемого дохода от инновационной работы и реализации инновационного потенциала).

Однако, как показывает проведенный контент-анализ результатов исследований, именно при отборе методов мотивации среди ученых возникают существенные противоречия:

во-первых, научной проблемой можно признать тот факт, что методы мотивации персонала к интенсивному развитию торгового предприятия как объекту научных исследований, остались без внимания современных ученых-экономистов;

во-вторых, среди ученых-экономистов, объектом исследований которых выступает развитие мотивации персонала в целом и развитие мотивации персонала к инновационной деятельности, существуют различные способы решения данной проблемы. Главным, объединяющим все точки зрения недостатком, можно признать факт, что вместо методов для развития мотивации описываются факторы, мероприятия, виды, методы стимулирования и другие категории, характеризующие определенные процессы и по назначению обеспечивающие это развитие. При этом происходит путаница в описании самих процессов относительно объекта исследования.

Так, например, в исследованиях В. В. Адамчука рассматриваются меры и факторы, составляющие материальные и моральные, положительные и отрицательные стимулы влияния на мотивы персонала [2, с. 71] при том, что в отношении стимулирования работников-инноваторов, М. В. Семькина к

категориям «материальные» и «моральные» относит факторы внутренних мотивов, дополняя их положительными и отрицательными, и при этом выделяет и внешние факторы [324, с. 195], на которых В.В. Адамчук внимания не концентрирует. У Н. В. Краснокутской в качестве стимулирующих выступают не факторы, а методы прямого и косвенного влияния на мотивацию [190, с. 111-120], которые по своей сути соответствуют материальным и нематериальным факторам по М. В. Семькиной, и при этом дополняются не фактором, а методами негативного влияния. А. И. Амоша ограничивается в своей классификации лишь факторами внешних и внутренних мотивов [4, с. 101-103, 117], которые по сути дополняют перечень факторов, выделенных М. В. Семькиной. Ф. Н. Филина при рассмотрении мотивации ограничивается классификацией и определением только нематериальных методов [361, с. 293-296], которые по описанию фактически совпадают с моральными факторами стимулирования по В. В. Адамчуку и моральными – по В. М. Семькиной, и, соответственно – прямыми и опосредованными методами стимулирования инновационного труда по Н. В. Краснокутской (при этом, выделяя материальный вид, Ф. Н. Филина методы не рассматривает и не представляет их классификацию [361, с. 295-311]). А. В. Стахив представляет общую группу факторов, влияющих на мотивацию персонала предприятия с соответствующим названием «мотивационные факторы» без отнесения их к любому из вышперечисленных процессов [335, с. 80].

На основе обобщения результатов исследований этих ученых, в приложении Щ, табл. Щ3 сгруппированы процессы, имеющие общие признаки по различным группам классификации. Проведенное группирование дает возможность сделать следующие выводы:

во-первых, в своем большинстве определенные процессы свидетельствуют о подмене терминологии учеными с целью обоснования любых новых понятий относительно одного объекта исследования, но такая «новизна» при этом не привносит в решение проблемы развития мотивации персонала ничего практически значимого;

во-вторых, отсутствие едино признанной классификации методов мотивации приводит к тому, что количественно отдельные определенные процессы дублируют друг друга при придании им признаков мотивов (факторов, стимулов и т.д.) различными учеными, но при этом не выдерживается логика влияния на мотивацию персонала с целью его развития; в данном контексте действительно факторами можно признать укрупненные процессы, отнесенные А. И. Амошей к внешним мотивам (например, материальное и моральное стимулирование, содержание труда (гуманизация), стиль руководства и система управления на предприятии, создание благоприятных условий, уровень рентабельности, отраслевая специфика, форма собственности), внутренним мотивам (например, социальные контакты), и М. В. Семькиной – к внешним мотиваторам (социально-экономическое положение в стране).

Таким образом, проведенное группирование однотипных процессов для описания учеными влияния на мотивацию персонала предприятия свидетельствует об отсутствии упорядоченной классификации методов мотивации персонала не только с точки зрения мотивирования к инновационному труду, но и с точки зрения отбора мотивов к любой работе.

В-третьих, нельзя признать приемлемыми для отбора методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия и достижения отдельных ученых-экономистов, которыми определяются именно методы мотивации персонала (В. М. Гринёвой [111], И. Б. Дураковой [132], В. В. Травиным и В. А. Дятловым [343], С. О. Гуткевичем [115], Н. М. Гайтиной [225]), результаты исследований которых сгруппированы в приложении III, табл. III.4.

Сравнивая подходы ученых-экономистов к выделению и характеристике методов мотивации персонала, проанализированных в табл. 5.5, можно прийти к следующим выводам:

несмотря на то, что учеными выделяются различные группы методов мотивации персонала, в каждой классификации четко прослеживается наличие тех, которые используются в целях удовлетворения материальных потребностей («материальные», «вознаграждение» и «экономические», или «материальное

стимулирование») и моральные («морально-статусные», «духовные», «солидарность» и «моральные», «мотивация через организацию работ», «моральное стимулирование», «индивидуальный подход», «мотивирование через постановку задач» или «влияние через информирование работников»);

можно согласиться с учеными (И. Б. Дуракова, В. В. Травин и В. А. Дятлов), выделяющих в отдельную группу методов мотивации персонала «социальную», в которой сочетаются процессы одновременного удовлетворения как материальных потребностей (например, уровень дохода работника, определяющий его конкурентоспособность на рынке труда), так и моральных, в которых формируется его социальный статус и «место в социуме», уверенность в будущем и степень социализации в обществе;

классификацию Л. Г. Мельник можно признать излишне детализированной, поскольку отдельные выделенные группы («индивидуальный подход», «мотивация через организацию работ», «мотивирование через постановку задач» и «влияние через информирование работников») характеризуют не степень удовлетворения материальных или моральных потребностей, а степень управленческого воздействия на работника, которая, по своей сути, характеризует отдельные управленческие процессы, связанные со стимулированием персонала к выполнению задач;

если сравнить подходы ученых-экономистов, выделяющих группы методов мотивации персонала с подходами ученых-экономистов, которыми эти группы не выделяются, а описываются однотипные процессы влияния на мотивацию персонала, то можно сделать вывод о сумбурности и путанице в применении терминологии, что характеризуется использованием различных экономических категорий (мотивов, факторов, методов или стимулов) для описания одинаковых процессов, назначением которых, по сути, является развитие мотивации персонала.

Главной научной проблемой, приводящей к такому выводу, можно считать принципиально разные подходы к познанию мотивации персонала как процесса: один подход основывается на необходимости удовлетворить потребности

(материальные, моральные или социальные) персонала, а другой – на степени влияния на сознание работника, т.е. на управлении самим процессом. Такие противоречия возникают вследствие подмены методов управления персоналом методами мотивации персонала.

Более неожиданными являются результаты исследований, которыми методы мотивации персонала отождествляются с методами управления персоналом, или вообще не имеют логики их обоснования.

В доказательство первого утверждения следует обратить внимание на результаты исследований А. Г. Поршнева [348] и Г. А. Дмитренко [125] и сравнить их подходы с обоснованными в подразделе 1.2 (табл. Г4) группами сбалансированных методов управления персоналом и предприятием. Так, А. Г. Поршнева в своих работах предоставляет характеристику групп экономических, социальных и психологических, организационных и правовых методов мотивации персонала [348, с. 219-220], которые, по своему содержанию, являются идентичными «урезанной» классификации соответствующих экономических, социально-психологических и административно-правовых групп методов управления персоналом и предприятием. Аналогичную идентичность наблюдаем при характеристике методов мотивации персонала Г. А. Дмитренко, которым методы мотивации персонала разделяются на экономические и неэкономические группы, где к последней отнесены организационные и моральные [125, с. 18-19].

Доказательством второго утверждения служат результаты исследований отдельных исследователей, которыми при отсутствии основных групп методов мотивации персонала перечисляются формы или процессы, направленные на формирование определенных мотивов, или характеризующие определенные процессы управленческого воздействия на работника. При этом они выделяются этими исследователями в качестве «методов мотивации персонала». Примером такого подхода являются исследования Ф. Н. Филиной, которая в качестве методов мотивации персонала описывает такие процессы, как наказание, разные виды вознаграждений, социальная политика организации, системы организации и

управления в организации, стимулы [361]. И. Леонтьева вместо методов мотивации персонала перечисляет отдельные процессы воздействия на работника и меры [197]. Отдельные исследователи также утверждают, что «методами мотивации являются – способы мотивации» и предлагают, на наш взгляд, сугубо прикладную группу мер воздействия на персонал и исследование самого процесса мотивации – «диагностический», «организационный» и «индивидуальный» [141].

Сами методы мотивации персонала к интенсивному развитию торгового предприятия должны состоять из совокупности шагов, позволяющих достичь главной цели интенсивного развития предприятия, которые, в свою очередь, обеспечиваются определенными доминантами формирования ИПП для реализации стратегических мероприятий управления предприятиями на основе развития ИПП. Таким образом, сбалансирование этих шагов (методов) с методами управления предприятием и персоналом при формировании и реализации ИПП торговых предприятий является средством выполнения главного условия в процессе развития мотивации персонала, исходя из его сущности, а именно – удовлетворение потребностей руководителей и предприятий в целом с потребностями отдельного работника.

При разработке методов мотивации персонала к интенсивному развитию торгового предприятия необходимо соблюдать главную закономерность – интенсивное развитие предприятия в целом не может происходить без непрерывного развития персонала, который удовлетворяет потребности в приобретении новых знаний и повышении квалификации, требует от руководителей предприятий придерживаться основного принципа и выполнять главное правило удовлетворения этих потребностей – инвестировать в человеческий капитал.

Исходя из того, что в экономической теории методом выступает совокупность способов, приемов и методов достижения целей и задач, при разработке методов мотивации персонала к интенсивному развитию торгового предприятия необходимо учитывать системность организации процесса, в котором балансируются основные мотивы субъекта и объекта управления по

интенсивному развитию персонала и предприятию одновременно, соблюдаются принципы формирования и развития ИПП с учетом способов (мер) и степени решения конкретных задач по определенным доминантам стратегического развития предприятия на основе развития ИПП.

Если считать инновационный труд результатом сложившегося и реализованного ИПП торгового предприятия, то в основе мотивированности к такому труду заложено удовлетворение потребностей работников к его осуществлению – с одной стороны, и удовлетворение потребностей руководителя (собственника) предприятия в достижении стратегических целей непрерывного развития на интенсивной основе – с другой. Поэтому интенсивное развитие торгового предприятия возможно лишь при условии:

сбалансирования потребностей в инновационном развитии персонала и руководителя (собственника) торгового предприятия на основе соответствия уровня удовлетворения материальных потребностей работника и полученного финансового результата предприятия;

мотивированности к формированию и реализации инновационного потенциала персоналом в соответствии с доминантами стратегического развития торгового предприятия;

создания условий руководителем торгового предприятия для персонала удовлетворять собственные потребности в развитии на основе повышения квалификации и получения новых знаний (инвестирование в человеческий капитал);

соответствия методов мотивации персонала по каждой группе определенным доминантам стратегического развития на основе развития его инновационного потенциала.

Сформулированные предпосылки для разработки методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия позволяют разработать алгоритм обеспечения этого процесса (рис. 5.3).

Таким образом, можно сделать главный вывод о том, что в основе мотивации персонала к интенсивному развитию торгового предприятия заложено удовлетворение потребностей, формирование и сбалансирование мотивов к

развитию собственно персонала и интенсивного развития торгового предприятия в лице его руководителя (собственника).

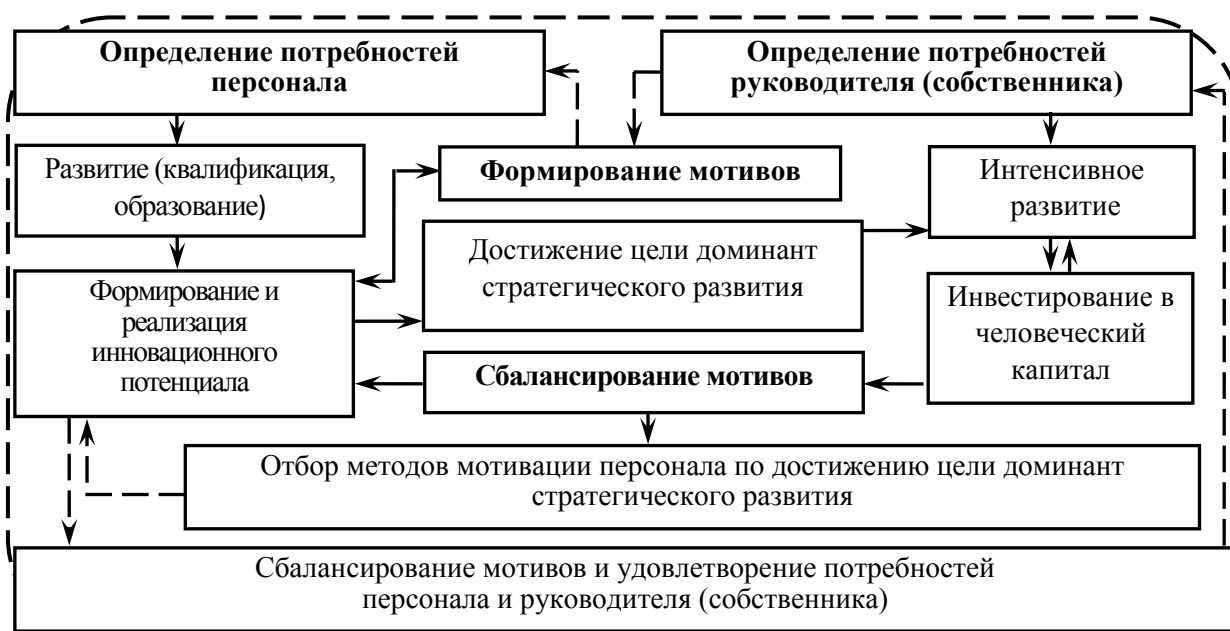


Рисунок 5.3 – Алгоритм обеспечения процесса мотивации персонала к интенсивному развитию торгового предприятия

На основе вышеизложенного, можно выделить три основные группы потребностей, которые должны быть удовлетворены для интенсивного развития торгового предприятия:

материальные, позволяющие персоналу, имеющему мотивы к инновационному труду, сформировать и реализовать собственный инновационный потенциал благодаря повышению квалификации и образовательного уровня, получить желаемый уровень дохода от труда, результат которого позволяет руководителю (собственнику) торгового предприятия удовлетворить потребности по обеспечению интенсивного развития, достичь целей доминант стратегического развития;

моральные, позволяющие персоналу, имеющему мотивы к инновационному труду, развить потребности к формированию и реализации собственного инновационного потенциала, повышению квалификации и образовательному

уровню благодаря созданию руководителем (собственником) торгового предприятия благоприятной психологической атмосферы в трудовом коллективе и гуманизации труда подчиненных с использованием различных стимулов нематериального порядка;

социальные, позволяющие персоналу, имеющему мотивы к инновационному труду, социализироваться в трудовом коллективе и обществе благодаря полученному положительному результату от реализации сформированного инновационного потенциала, который одновременно удовлетворяет потребности руководителя (собственника) торгового предприятия в обеспечении интенсивного развития и достижении целей доминант стратегического развития как материального, так и социального порядка.

Соответственно, с точки зрения удовлетворения потребностей персонала и руководителя (собственника) торгового предприятия, выделяются три основные группы методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия – материальные, моральные и социальные, которые содержат определенные процессы, направленные на развитие мотивации персонала. С учетом распределения уровней управления инновационной активностью персонала на блоки *A*, *B* и *C* можно выделить три группы методов мотивации персонала:

содержащие материальные и нематериальные процессы влияния на сознание работника и стимулы, способствующие удовлетворению потребностей и формированию устойчивых мотивов к повышению инновационной активности (блок *A*);

стимулирующие персонал к инновационному развитию торгового предприятия (блок *B*);

непосредственно определяющие уровень удовлетворения потребностей персонала от общего развития предприятия (блок *C*) и устанавливающие взаимосвязь между уровнем его дохода и полученной предприятием прибылью, изменением совокупной производительности и других исходных показателей по данному блоку.

Исходя из этого, группы методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия в их взаимосвязи можно предоставить в виде следующей схемы (рис. 5.4).

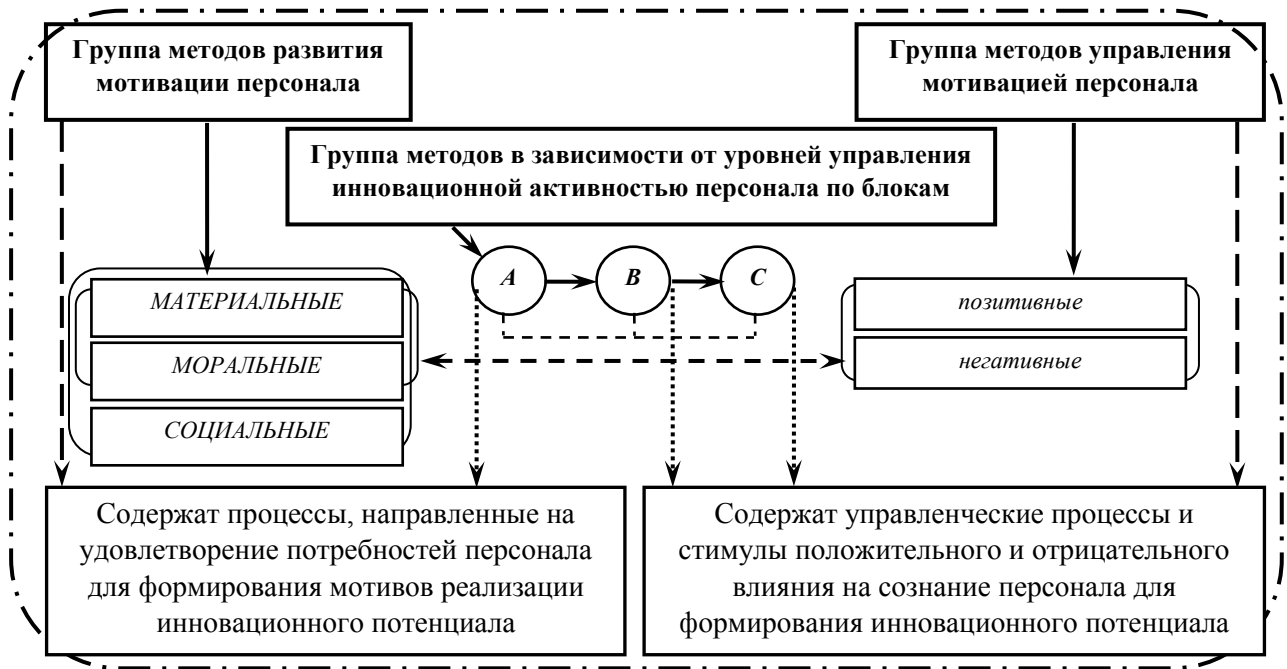


Рисунок 5.4 – Группирование методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия

Исходя из разработанной схемы очевидно, что:

методы мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия состоят из трех связанных между собой групп методов развития и управления мотивацией персонала с учетом приоритета уровней управления инновационной активностью персонала по блокам;

социальная группа методов содержит процессы как материального, так и морального удовлетворения потребностей персонала для формирования мотивов реализации инновационного потенциала;

позитивная и негативная группы методов управления мотивацией персонала может иметь как материальные, так и моральные стимулы воздействия на сознание персонала для формирования инновационного потенциала;

группа методов с учетом приоритета уровней управления инновационной активностью персонала по блокам может иметь как материальные, так и

моральные стимулы воздействия на сознание персонала по блокам *A* и *B* и только материальные – по блоку *C*.

С учетом вышеизложенного, разработана классификация методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия (приложение Щ, табл. Щ5).

Таким образом, становится очевидным, что по каждому блоку уровней управления инновационной активностью персонала используются как позитивные, так и негативные методы мотивации: материальные, моральные и социальные.

Это обусловлено комплексностью подхода к использованию методов мотивации персонала к инновационному развитию предприятия. В то же время, подавляющее большинство методов используется для развития мотивации персонала по блоку *A* как базового, в котором удовлетворяются потребности и формируются стойкие мотивы к повышению инновационной активности персонала предприятия.

С другой стороны, исходя из логики модели «управление предприятием через управление персоналом», для достижения цели доминант стратегического развития любого из торговых предприятий (в т.ч. и исследованных) требуется сбалансирование мотивов их персонала и руководителей (собственников) для обеспечения интенсивного развития и удовлетворения потребностей двух сторон социально-трудовых отношений одновременно. Поэтому методы мотивации должны использоваться наряду с методами управления предприятием, персоналом и его инновационным потенциалом для решения проблем по каждому из блоков и достижения цели стратегического управления по определенным доминирующим уровням.

Сбалансированности методов мотивации персонала с управленческими методами представлено на примере исследованного предприятия ООО «РУШ» (приложение Щ, табл. Щ5).

На основе отобранных методов мотивации персонала по определенным доминантам стратегического управления исследованного торгового предприятия (ООО «РУШ») можно обосновать принципиальные требования относительно

сбалансирования этих методов с управленческими методами (управление предприятием и персоналом):

для достижения цели стратегического управления торговым предприятием при реализации мероприятий по каждой из выделенных доминант необходимо использовать как положительные, так отрицательные методы мотивации персонала всех трех групп (материальной, моральной и социальной), коррелирующие с соответствующими методами управления предприятием и персоналом (экономическими, административными и социально-психологическими);

приоритетными методами мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия можно признать положительные; однако, согласно цели достижения по отдельным доминантам необходимо применять и отрицательные методы управления мотивацией персонала;

исходя из того, что доминанты второго порядка предусматривают меры по блоку *B*, которые нацелены на решение проблем инновационного развития торгового предприятия в целом, для реализации этих мероприятий по всем доминантам используются одинаковые методы мотивации персонала;

отбор методов мотивации по всем трем группам осуществляется исходя из проблем интенсивного развития торгового предприятия и необходимости реализации мероприятий по определенным доминантам по доминирующим уровням.

Подводя итоги проведенного исследования с целью разработки методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия, можно постулировать, что:

использование методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия руководителем является действенным инструментом механизма развития ИПП;

современными учеными-экономистами еще не разработаны методы мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия, что является следствием выявленных противоречий в сферах научного познания процессов мотивации и стимулирования персонала, выделения специфики инновационного труда, факторов, влияющих на потребности и мотивы персонала

и, в частности – работников, занимающихся инновационной деятельностью на торговых предприятиях и т.п.;

выявление этих противоречий на основе проведенного контент-анализа актуализировали необходимость разработки методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия на основе использования методологического базиса двух научных направлений – управления персоналом и экономики труда;

на основании раскрытия сущности понятия «метод», обобщения сущности категории «мотивация персонала» и в соответствии с парадигмой «управление предприятием через управление персоналом» обоснован алгоритм обеспечения процесса мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия, согласно которому доказано, что: в основе отбора методов мотивации персонала заложена необходимость сбалансирования мотивов и удовлетворения потребностей персонала и руководителя; для удовлетворения потребностей руководителя по интенсивному развитию торгового предприятия он должен удовлетворить мотивы персонала для его развития путем инвестирования в человеческий капитал, что позволит последнему повысить квалификацию и образовательный уровень и, таким образом – обеспечить развитие для формирования и реализации инновационного потенциала. Только на этих основаниях возможно достичь цели доминант стратегического развития торгового предприятия;

основными группами потребностей, которые должны быть удовлетворены для инновационного развития торгового предприятия, признано материальные, моральные и социальные; соответственно, с точки зрения удовлетворения потребностей персонала и руководителя торгового предприятия одновременно, выделено три одноименные основные группы методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия;

с учетом того, что процесс развития мотивации персонала должен быть управляемым самим руководителем торгового предприятия с целью удовлетворения не только потребностей работников материального, морального и

социального порядка, но и собственных, выделены положительные и негативные группы методов мотивации персонала;

с учетом распределения уровней управления инновационной активностью персонала на блоки *A*, *B* и *C* также выделены три группы методов мотивации персонала: содержащие материальные и нематериальные процессы воздействия на сознание работника и стимулы, способствующие удовлетворению потребностей и формированию устойчивых мотивов к повышению инновационной активности (блок *A*); стимулирующие персонал к инновационному развитию торгового предприятия (блок *B*); непосредственно определяющие уровень удовлетворения потребностей персонала от общего развития предприятия (блок *C*) и устанавливающие взаимосвязь между уровнем его дохода и полученной предприятием прибылью, изменением совокупной производительности и других исходных показателей по данному блоку;

исходя из вышеизложенного, проведено группирование методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия и разработана их классификация с определением взаимосвязи между различными группами, что позволило сделать главный вывод: по каждому блоку уровней управления ИПП используются как положительные, так и негативные методы мотивации: материальные, моральные и социальные, что обуславливает применение комплексного подхода к их использованию на практике с целью достижения цели доминант стратегического развития любого из торговых предприятий, что доказано на примере исследованного предприятия ООО «РУШ».

В то же время, методы мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия можно считать инструментом стратегического управления им, использование которого позволяет руководителю (собственнику) торгового предприятия обоснованно спрогнозировать перспективы стратегического развития, достичь определенных доминант и повысить эффективность управления ИПП.

5.3 Методические рекомендации по совершенствованию развития инновационного потенциала персонала предприятия

Обоснованный механизм развития ИПП и определенные в исследовании методы мотивации персонала к инновационному развитию торговых предприятий должны быть использованы для решения проблем в стратегической перспективе. В этом контексте использование механизма и методов мотивации персонала можно признать составляющими стратегии управления торговыми предприятиями на основе развития ИПП (СУИПП) и определяющими перспективы их развития в рамках этой стратегии.

Для построения экономико-математической модели управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия необходимо составить перечень работ, оценить продолжительность каждой работы и установить их последовательность.

Для каждой работы определим минимальную (оптимистическую) продолжительность $t_{\min}(k, s)$, которой соответствуют наибольшие затраты $Z_{\max}(k, s)$, необходимые для выполнения работы (k, s) , и максимальную (пессимистическую) продолжительность $t_{\max}(k, s)$, которой соответствуют наименьшие затраты $Z_{\min}(k, s)$. В предположении, что затраты на выполнение отдельной работы находятся в обратной зависимости от продолжительности ее выполнения, введем коэффициент дополнительных затрат

$$\mu_{ks} = \frac{Z_{\max}(k, s) - Z_{\min}(k, s)}{t_{\max}(k, s) - t_{\min}(k, s)}, \quad (5.3)$$

который показывает насколько увеличатся затраты на выполнение работы (k, s) , при уменьшении ее продолжительности на единицу времени.

Если все работы выполняются с максимальной продолжительностью, то затраты времени на выполнение всего комплекса работ по управлению

инновационным потенциалом персонала торгового предприятия будут наибольшими, а затраты – наименьшими. Оптимизация затрат времени на выполнение всего комплекса работ при наименьшем возрастании затрат может быть выполнена по алгоритму:

определить основные характеристики сетевой модели: критический путь $L_{кр}$, его продолжительность $t_{кр}$, полные резервы времени работ, не принадлежащих критическому пути, и затраты по управлению инновационным потенциалом персонала торгового предприятия, используя максимальные продолжительности работ;

среди работ, принадлежащих критическому пути, найти работу с наименьшим коэффициентом дополнительных затрат (5.3);

сократить продолжительность этой работы до минимальной $t_{min}(k, s)$ или до образования нового критического пути;

для новой сетевой модели определить основные характеристики;

проверить все ли работы критического пути достигли минимальной продолжительности: если да, то задача оптимизации сетевой модели решена, поскольку сокращение продолжительности работ, не принадлежащих критическому пути, увеличивает затраты, не оказывая влияния на длину критического пути. Если не все работы критического пути достигли минимальной продолжительности, то следует перейти к начальному пункту [145].

Приведенный алгоритм позволяет оптимизировать затраты с целью минимизации сроков выполнения работ по управлению инновационным потенциалом персонала торгового предприятия, однако величина затрат в этом случае будет увеличиваться. Для минимизации затрат при фиксированной продолжительности работ рассмотрим следующую модель, в которой известны продолжительности выполнения работ $t_{min}(k, s)$ и затраты $Z_{max}(k, s)$. Определены критическое время $t_{кр}$ и все затраты, для каждой работы рассчитаны коэффициенты дополнительных затрат. В этом случае затраты являются максимальными. Для управления инновационным потенциалом персонала

торгового предприятия поставим задачу минимизации затрат при фиксированном сроке выполнения работ.

Если t_0 – фиксированный срок выполнения работ, то необходимо минимизировать величину затрат за счет увеличения времени выполнения отдельных работ. При этом если величина критического времени совпадает с фиксированным сроком выполнения комплекса работ, т.е. $t_{кр} = t_0$, то оптимизация затрат возможна только за счет резервов времени выполнения работ, не принадлежащих критическому пути. Если величина критического времени меньше фиксированного срока выполнения комплекса работ, т.е. $t_{кр} < t_0$, то за счет резервов времени выполнения всех работ. Причем после оптимизации все работы будут критическими, т.к. продолжительность их выполнения будет достигать наибольших возможных значений и ни одна работа, ни одно событие не будут иметь резерва. Тогда ранние и поздние сроки свершения событий будут совпадать, а времена начала и окончания работ совпадут со сроками свершения событий. Поэтому неизвестными задачи следует считать сроки свершения событий t_k . Тогда продолжительность $t(k, s)$ работы (k, s) в оптимальном решении равна разности между сроками свершения конечного и начального для этой работы событий, т.е. $t(k, s) = t_s - t_k$, а затраты на выполнение работы (k, s) за время $t(k, s)$ можно найти по формуле $Z(k, s) = Z_{\max}(k, s) - \mu_{ks}(t_s - t_k - t_{\min}(k, s))$.

Тогда экономико-математическая модель управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия на основе сетевой модели будет иметь вид

$$\min Z = Z_{\max}(k, s) - \mu_{ks}(t_s - t_k - t_{\min}(k, s)), \quad (5.4)$$

$$t_s - t_k \geq t_{\min}(k, s), \quad t_1 = 0, \quad t_n \leq t_0. \quad (5.5)$$

Задача (5.4), (5.5) относится к классу задач линейного программирования и может быть решена симплексным методом [145].

Реализуем приведенную модель на примере экономико-математической модели управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия ООО «Сарепта К». Перечень работ, их минимальная и максимальная

продолжительности (дни), наибольшие и наименьшие затраты (тыс. грн.), полученные с помощью экспертных оценок, коэффициент дополнительных затрат для каждой работы приведены в табл. 5.5.

Таблица 5.5 – Параметры экономико-математической модели управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия ООО «Сарепта К»

(k, s)	Наименование работы	$t_{\min}(k, s)$	$t_{\max}(k, s)$	$z_{\min}(k, s)$	$z_{\max}(k, s)$	$\mu(k, s)$
1	2	3	4	5	6	7
1,2	Составление программы оценки уровня инновационного потенциала персонала (Уипп)	2	4	0,6	1,32	0,36
2,3	Диагностика Уипп управленческого персонала	1	3	0,3	1,0	0,35
2,4	Диагностика Уипп торгово-оперативного персонала	2	4	0,5	1,0	0,25
3,5	Анализ результатов диагностики управленческого персонала	1	2	0,25	0,4	0,15
4,5	Анализ результатов диагностики торгово-оперативного персонала	1	2	0,25	0,4	0,15
5,6	Формирование групп персонала в зависимости от определенного Уипп	1	2	0,15	0,3	0,15
6,7	Тестирование творческой составляющей ИПП	1	3	0,2	0,5	0,15
6,8	Тестирование психо-эмоциональной составляющей ИПП	1	2	0,3	0,6	0,3
6,9	Тестирование компетентностной составляющей ИПП	1	2	0,1	0,3	0,2
7,10	Определение комплекса мероприятий для повышения творческой составляющей Уипп	2	3	1,1	1,7	0,6
8,10	Определение комплекса мероприятий для повышения психо-эмоциональной составляющей Уипп	2	4	1,2	1,8	0,3
9,10	Определение комплекса мероприятий для повышения компетентностной составляющей Уипп	2	4	1,1	1,9	0,4
10,11	Проведение тренингов	1	3	1,0	1,9	0,45
10,12	Проведение «круглых столов»	1	2	0,8	1,5	0,7

Окончание таблицы 5.5

1	2	3	4	5	6	7
10,13	Стажировка персонала предприятия	3	7	2,8	5,0	0,55
11,14	Тестирование	1	2	0,3	0,5	0,2
12,14	Тестирование	1	2	0,3	0,5	0,2
13,14	Тестирование	1	2	0,3	0,5	0,2
14,15	Разработка рекомендаций для руководителей предприятия	2	4	0,8	2,0	0,6

Для рассматриваемой модели $(t_{\min}(k,s), Z_{\max}(k,s))$ продолжительность критического пути составляет $t_{kp} = 32$ дня при затратах 23,12 тыс. грн. Необходимо оптимизировать затраты на выполнение всего комплекса работ по управлению инновационным потенциалом персонала при фиксированном сроке выполнения работ – 36 дней.

С учетом формулы (5.4) целевая функция примет вид:

$$\begin{aligned} \min Z = & 1,32 - 0,36(t_2 - t_1 - 2) + 1 - 0,35(t_3 - t_2 - 1) + 1 - 0,25(t_4 - t_2 - 2) + \\ & + 0,4 - 0,15(t_5 - t_3 - 2) + 0,4 - 0,15(t_6 - t_5 - 2) + 0,5 - 0,15(t_7 - t_6 - 1) + \\ & + 0,6 - 0,3(t_8 - t_6 - 1) + 0,3 - 0,2(t_9 - t_6 - 1) + 1,7 - 0,6(t_{10} - t_7 - 2) + \\ & + 1,8 - 0,3(t_{10} - t_8 - 2) + 1,9 - 0,4(t_{10} - t_9 - 2) + 1,9 - 0,45(t_{11} - t_{10} - 1) + \\ & + 1,15 - 0,7(t_{12} - t_{10} - 1) + 5 - 0,55(t_{13} - t_{10} - 3) + 0,5 - 0,2(t_{14} - t_{11} - 1) + \\ & + 0,5 - 0,2(t_{14} - t_{12} - 1) + 0,5 - 0,2(t_{14} - t_{13} - 1) + 2 - 0,6(t_{15} - t_{14} - 2) \end{aligned}$$

ограничения с учетом формулы (5.5) имеют вид:

$$\begin{aligned} t_1 = 0, t_2 - t_1 \geq 2, t_3 - t_2 \geq 1, t_4 - t_2 \geq 2, t_5 - t_3 \geq 1, t_5 - t_4 \geq 1, t_6 - t_5 \geq 1, t_7 - t_6 \geq 1, \\ t_8 - t_6 \geq 1, t_9 - t_6 \geq 1, t_{10} - t_7 \geq 2, t_{10} - t_8 \geq 2, t_{10} - t_9 \geq 2, t_{11} - t_{10} \geq 1, t_{12} - t_{10} \geq 1, \\ t_{13} - t_{10} \geq 3, t_{14} - t_{11} \geq 1, t_{14} - t_{12} \geq 1, t_{14} - t_{13} \geq 1, t_{15} - t_{14} \geq 2, t_{15} = 36. \end{aligned}$$

После преобразований задача (5.4), (5.5) примет вид

$$\begin{aligned} \min Z = & 32,99 - 0,24t_2 - 0,2t_3 - 0,1t_4 - 0,15t_5 + 0,1t_6 - 0,45t_7 + 0,2t_9 + 0,4t_{10} \\ & - 0,25t_{11} - 0,5t_{12} - 0,35t_{13} - 0,6t_{15}, \end{aligned} \quad (5.6)$$

$$\begin{aligned} t_1 = 0, t_2 \geq 2, t_3 - t_2 \geq 1, t_4 - t_2 \geq 2, t_5 - t_3 \geq 1, t_5 - t_4 \geq 1, t_6 - t_5 \geq 1, t_7 - t_6 \geq 1, \\ t_8 - t_6 \geq 1, t_9 - t_6 \geq 1, t_{10} - t_7 \geq 2, t_{10} - t_8 \geq 2, t_{10} - t_9 \geq 2, t_{11} - t_{10} \geq 1, t_{12} - t_{10} \geq 1, \\ t_{13} - t_{10} \geq 3, t_{14} - t_{11} \geq 1, t_{14} - t_{12} \geq 1, t_{14} - t_{13} \geq 1, t_{15} - t_{14} \geq 2, t_{15} = 36. \end{aligned} \quad (5.7)$$

Решив полученную задачу линейного программирования (5.6), (5.7) с помощью ППП EXCEL, получим следующие сроки свершения событий: $t_1 = 0$, $t_2 = 4$, $t_3 = 6$, $t_4 = 8$, $t_5 = 11$, $t_6 = 13$, $t_7 = 14$, $t_8 = 17$, $t_9 = 15$, $t_{10} = 22$, $t_{11} = 24$, $t_{12} = 24$, $t_{13} = 29$, $t_{14} = 32$, $t_{15} = 36$ и значение целевой функции $\min Z = 19,3$.

Продолжительности работ по управлению инновационным потенциалом персонала торгового предприятия после оптимизации таковы $t(1,2) = 4$, $t(2,3) = 2$, $t(2,4) = 5$, $t(3,5) = 2$, $t(4,5) = 3$, $t(5,6) = 2$, $t(6,7) = 1$, $t(6,8) = 4$, $t(6,9) = 2$, $t(7,10) = 3$, $t(8,10) = 5$, $t(9,10) = 2$, $t(10,11) = 2$, $t(10,12) = 2$, $t(10,13) = 7$, $t(11,14) = 2$, $t(12,14) = 3$, $t(13,14) = 3$, $t(14,15) = 5$.

Таким образом, если при минимальной продолжительности работ по управлению инновационным потенциалом персонала торгового предприятия и максимальных затратах суммарные затраты выполнения всего комплекса работ за 32 дня равны 23,12 тыс. грн., то при выполнении всего комплекса работ за 36 дней суммарные затраты уменьшатся до 19,3 тыс. грн., т.е. экономия составит 3,82 тыс. грн.

Аналогичные модели были построены для остальных исследуемых предприятий ООО «Амстор», ООО «Компания «INPRO», ООО «РУШ», ООО «Метаком»), результаты которых представлены в табл. 5.6.

Таблица 5.6 – Результаты моделирования управления инновационным потенциалом персонала исследованных предприятий

Предприятие	Состояние до оптимизации	Состояние после оптимизации
ООО «Сарпта К»	$t_{кр} = 32$ дня, $Z = 23,12$ тыс. грн	$t_{кр} = 36$ дней, $Z = 19,3$ тыс. грн
ООО «Амстор»	$t_{кр} = 29$ дней, $Z = 43,8$ тыс. грн	$t_{кр} = 35$ дней, $Z = 38,1$ тыс. грн
ООО «Компания «INPRO»	$t_{кр} = 24$ дня, $Z = 19,2$ тыс. грн	$t_{кр} = 30$ дней, $Z = 16,82$ тыс. грн
ООО «РУШ»	$t_{кр} = 28$ дней, $Z = 24,1$ тыс. грн	$t_{кр} = 32$ дня, $Z = 21,01$ тыс. грн
ООО «Метаком»	$t_{кр} = 30$ дня, $Z = 28,5$ тыс. грн	$t_{кр} = 35$ дней, $Z = 21,43$ тыс. грн

Таким образом, предложенная модель управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия позволяет минимизировать затраты на этапе планирования. При этом предложенная экономико-математическая модель управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия может быть дополнена другими видами работ и сроками их осуществления в зависимости от целей управления.

С целью определения перспектив развития торгового предприятия на основе стратегического управления инновационным потенциалом персонала для каждого из исследованных торговых предприятий осуществлен прогноз изменения всех показателей, которые формируют блоки *A*, *B* и *C* и, таким образом, определяют именно те из них, на которых должно концентрироваться внимание руководителей в рамках реализации СУИПП для улучшения «проблемных» путем использования соответствующих методов мотивации.

В основу прогнозирования заложен следующий научно-методический подход: применение регрессионных методов моделирования изменения значений зависимой переменной от соответствующих значений независимой переменной или переменной времени при наличии данных по торговым предприятиям (ООО «Сарепта К», ООО «Амстор», ООО «Компания «INPRO», ООО «РУШ», ООО «Метаком»), позволяющих выявить тенденции изменения во времени по каждому параметру из конкретного блока показателей *A*, *B* и *C* и по каждому предприятию.

Для прогнозирования процесса управления развитием исследованных торговых предприятий на основе ИПП получены рассчитанные с применением этого научно-методического подхода данные изменения показателей по блокам *A*, *B* и *C*, которые занесены в таблицы и рисунки приложений Г, Д, Е. Результатом учета динамики фактических показателей с указанных блоков относительно процесса управления развитием исследованных торговых предприятий на основе ИПП за анализируемый период стало использование регрессионных моделей вида [145; 154]:

$$y = a_0 + a_1x; \quad (5.7)$$

$$y = a_0 + a_1x + a_2x^2, \quad (5.8)$$

$$y = a_0 + a_1 \ln x, \quad (5.9)$$

$$y = a_0 x^{a_1}. \quad (5.10)$$

Отбор моделей осуществлялся на основе определения таких параметров линии, которая наилучшим образом аппроксимирует тренд, что предусматривало использование метода наименьших квадратов (приложения Г, Д, Е, табл.).

Проверка построенных линейных регрессионных моделей, имеющих наивысшее качество описания трендовой компоненты показателей процесса управления развитием торговых предприятий на основе ИПП, осуществлялась [145]:

по коэффициенту множественной корреляции, отражающему тесноту связи и точность моделей;

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \cdot \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \cdot \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2}}; \quad (5.11)$$

по коэффициенту детерминации, величина которого показывает какая часть вариации зависимой переменной объясняется с помощью регрессии, и который позволяет получить количественную оценку степени рассматриваемой связи:

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}. \quad (5.12)$$

По критерию Фишера по проверке гипотез значимости уровней регрессии, для которых вычислено фактическое значение F -статистики (5.9) и на основе таблицы критических точек Фишера для моделей проведено сравнение критических значений $F_{кр}$ из F -статистики (в большинстве своем получено $F \geq F_{кр}$, что подтверждает значимость уравнения):

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2)(n - k - 1)}. \quad (5.13)$$

по критерию Стьюдента t_{cm} и p -уровня значимости установлен преимущественно высокий уровень существенности переменных в большинстве моделей.

Для нелинейных регрессионных моделей оценка тесноты связи между зависимой и независимой переменными осуществлялась с помощью индекса корреляции ρ_{yx} по формуле:

$$\rho_{yx} = \sqrt{1 - \frac{\sum (y - \hat{y}_x)^2}{\sum (y - \bar{y})^2}}, \quad (5.14)$$

где $\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m n_i y_i$, где m – число вариантов, которые не повторяются, $n = \sum_{i=1}^m n_i$ –

объем выборки: \hat{y}_x – значение регрессии, вычисленное по уравнению регрессии; близость ρ_{yx} к единице указывает на тесную связь рассматриваемых признаков, что позволяет сделать вывод о надежности построенного уравнения регрессии.

Оценка качества построенных нелинейных регрессионных моделей была проведена с помощью коэффициента детерминации (ρ_{yx}^2 или R^2). Близость ρ_{yx}^2 к единице указывает на лучшее описание зависимости экономических показателей. Коэффициент детерминации можно найти по формуле (5.8).

Для оценки значимости индекса детерминации используют F -критерий Фишера. Фактическое значение F -критерия Фишера находят по формуле

$$F_{\text{факт}} = \frac{\rho_{yx}^2}{1 - \rho_{yx}^2} \cdot \frac{n - m}{m - 1}, \quad (5.15)$$

где ρ_{yx}^2 – индекс корреляции; n – число наблюдений; m – число параметров. Вычисленное фактическое значение F -критерия Фишера сравнивают с табличным для уровня значимости α , числа степеней свободы числителя $k_1 = m - 1$ и числа степеней свободы знаменателя $k_2 = n - m$.

Для оценки значимости параметров нелинейных уравнений регрессии

использовался t -критерий Стьюдента. Фактические значения t -критерия Стьюдента находят по формулам:

$$t_{\hat{a}_1} = \frac{\hat{a}_1}{\sigma_{\hat{a}_1}}; \quad t_{\hat{a}_0} = \frac{\hat{a}_0}{\sigma_{\hat{a}_0}}; \quad t_{r_{yx}} = \frac{r_{yx}}{\sigma_{r_{yx}}}, \quad (5.16)$$

где стандартные ошибки $\sigma_{\hat{a}_0}$, $\sigma_{\hat{a}_1}$ и $\sigma_{r_{yx}}$ вычисляются по формулам (5.17)

$$\sigma_{\hat{a}_1} = \sqrt{\frac{\sum (y - \hat{y}_x)^2}{(n-m) \cdot n \cdot \sigma_x^2}}; \quad \sigma_{\hat{a}_0} = \sqrt{\frac{\sum (y - \hat{y}_x)^2}{(n-m)} \cdot \frac{\bar{x}^2}{n \cdot \sigma_x^2}}; \quad \sigma_{r_{yx}} = \sqrt{\frac{1 - r_{yx}^2}{n-m}}. \quad (5.17)$$

Индекс детерминации ρ_{yx}^2 можно сравнивать с коэффициентом детерминации r_{yx}^2 для обоснования возможности использования линейной функции. Чем больше кривизна линии регрессии, тем величина r_{yx}^2 меньше ρ_{yx}^2 .

Следует отметить, поскольку уравнения регрессии строятся на основе выборочных данных, причем выборка формируется случайным образом, то и оценки параметров уравнений регрессии \hat{a}_0, \hat{a}_1 являются случайными величинами. Поэтому вычисленные значения \hat{a}_0, \hat{a}_1 представляют собой точечные оценки истинных значений параметров a_0, a_1 . Вместе с точечными оценками параметров уравнений регрессии могут быть вычислены и интервальные оценки параметров a_0, a_1 по формулам:

$$\begin{aligned} \hat{a}_1 - t_{1-\alpha, k} \sigma_{\hat{a}_1} < a_1 < \hat{a}_1 + t_{1-\alpha, k} \sigma_{\hat{a}_1}, \\ \hat{a}_0 - t_{1-\alpha, k} \sigma_{\hat{a}_0} < a_0 < \hat{a}_0 + t_{1-\alpha, k} \sigma_{\hat{a}_0}, \end{aligned} \quad (5.18)$$

где $k = n - m$ – число степеней свободы, $\sigma_{\hat{a}_1}$, $\sigma_{\hat{a}_0}$ – стандартные ошибки оценок параметров a_0, a_1 [145].

На основе полученных прогнозируемых данных для каждого из исследованных торговых предприятий можно отобрать показатели, определяющие возможные проблемы торможения их интенсивного развития в перспективе, и на

которых, соответственно, должно концентрироваться внимание руководителей путем использования соответствующих методов мотивации.

Так, на основе Приложения Г для ООО «Сарепта К» такие показатели по блоку *A* представлены в табл. 5.7. с целью отбора методов мотивации персонала к инновационному развитию в рамках стратегического управления.

Очевидно, что влияние «проблемных» показателей по блоку *A* отражает степень сдерживания ИПП на ООО «Сарепта К» в стратегической перспективе и должно учитываться руководством с целью предупреждения этой негативной тенденции в первую очередь. С целью решения этой проблемы необходимо мотивирование персонала путем использованием различных методов мотивации. Пользуясь отобранными по содержанию раздела 5.2 диссертации методами мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия, и на основе определенных доминант и стратегических мероприятий (разделы 4.1 и 4.3 диссертации), для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку *A* ООО «Сарепта К» отобраны методы мотивации персонала, представленные в табл. 5.7.

Аналогичным образом, на основе Приложения Д, для ООО «Сарепта К» с целью отбора методов мотивации персонала к инновационному развитию в рамках стратегического управления спрогнозированы показатели по блоку *B*, «проблемные» из которых представлены в табл. 5.8. Влияние «проблемных» показателей по блоку *B* отражает степень сдерживания инновационного развития ООО «Сарепта К» в стратегической перспективе, согласно стратегической цели №2, и должно быть учтено руководством с целью предупреждения этой негативной тенденции на реализации мероприятий по стратегической цели №1 (соответственно – использование методов мотивации для улучшения «проблемных» показателей по блоку *A*). Для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку *B* ООО «Сарепта К» отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.8).

Таблица 5.7 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «Сарепта К» по блоку А

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность штатных работников, чел.	$y = -0,41x^2 + 6,85x + 99,79$ $R^2 = 0,82, \rho_{yx} = 0,9, F_{факт} = 28,9,$ $t_{ryx} = 28,7, t_{\hat{a}_1} = 7,28, t_{\hat{a}_2} = 7,6$	110	98	Кадровые проблемы (сокращение количества штатных работников, спроса на служащих, работников с высшим образованием)	Выплата премий работникам кадровых служб по оптимизации численности персонала, обеспечение потребностей предприятия в кадрах необходимой квалификации; вынесения выговоров и предупреждений кадровым службам за необеспечение предприятия кадрами необходимой квалификации.
Количество работников с полным высшим образованием, чел.	$y = -0,1x^2 + 1,59x + 34,75,$ $R^2 = 0,8, \rho_{yx} = 0,89, F_{факт} = 26,4,$ $t_{ryx} = 37,4, t_{\hat{a}_1} = 6,98, t_{\hat{a}_2} = 6,32$	36	33	Проблемы, связанные с низкой квалификацией персонала (уменьшение работников, обученных новым профессиям, повысивших квалификацию, расходов на повышение квалификации)	
Количество работников обученных новым профессиям, чел.	Модель построить невозможно, количество от 0 до 6.	-	-	Проблемы, связанные с низкой квалификацией персонала (уменьшение работников, обученных новым профессиям, повысивших квалификацию, расходов на повышение квалификации)	Установление надбавок к должностным окладам работникам, повысившим уровень образования и квалификации, овладевшим новыми смежными профессиями, полезными для предприятия; установление надбавок к должностным окладам работникам, обучающимся новым профессиям на предприятии; увеличение расходов на обучение и повышение квалификации персонала.
Количество работников повысивших квалификацию, чел.	Модель построить невозможно, всего 2	-	-		

Окончание таблицы 5.7

1	2	3		4	5
Фонд рабочего времени, чел.-час.	$y = -21,54x^2 + 337,84x + 3846,4,$ $R^2 = 0,71, \rho_{yx} = 0,84, F_{факт} = 16,$ $t_{ryx} = 14,9, /t_{\hat{a}_1} / = 4,8, /t_{\hat{a}_2} / = 5,4,$	4058,5	3364,6	Проблемы, связанные с использованием рабочего времени (уменьшение ФРВ)	Выплата премий работникам кадровых служб за оптимизацию ФРВ и сокращение необоснованных потерь рабочего времени
Расходы (ФОТ) на персонал, задействованный во внедрении инноваций, тыс. грн.	$y = -2,2x^2 + 15,17x + 324,63,$ $R^2 = 0,91, \rho_{yx} = 0,95,$ $F_{факт} = 65,7, t_{ryx} = 9,79, /t_{\hat{a}_1} / = 1,69,$ $/t_{\hat{a}_2} / = 4,3,$	43	17	Проблемы, связанные с сокращением расходов на персонал, задействованный во внедрении инноваций	Формирование инновационного фонда на предприятии с целью увеличения затрат на внедрение инноваций; разработка положений в коллективный договор об условиях оплаты труда, установления доплат (надбавок), выплаты премий инноваторам
Расходы на обучение и повышение квалификации, тыс. грн.	Практически отсутствуют	-	-	Проблемы, связанные с сокращением расходов на персонал, задействованный во внедрении инноваций	

Таблица 5.8 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «Сарепта К» по блоку В

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
Количество внедренных процессных инноваций, ед.	Практически отсутствуют, 1-2 за исследуемый период	-	-	Проблема демотивированности персонала к внесению нововведений, связанных с закупкой и продажей товара	Выплата премий за предложенные нововведения, связанные с закупкой и продажей товара; установление надбавок к должностным окладам работникам, повысившим уровень образования и квалификации, овладевшим новыми совместимыми профессиями, полезными для предприятия; вынесение благодарностей от руководства работникам-инноваторам за предложенные нововведения, связанные с закупкой и продажей товара; разработка положений в коллективный договор об условиях оплаты труда, установлении доплат (надбавок), выплаты премий инноваторам; выплата материальной помощи, установление социальных льгот и беспроцентных займов, частичное возмещение стоимости жилья работникам-инноваторам; осуждение трудовым коллективом - «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию.
Количество внедренных технологических инноваций, ед.	Практически отсутствуют, 1-2 за исследуемый период	-	-		
Количество внедренных организационных инноваций, ед.	Практически отсутствуют, 3 за исследуемый период	-	-		
Капитальные расходы на внедрение инноваций, тыс. грн.	$y = -0,8x^2 - 1,6x + 199,42$, $R^2 = 0,83$, $\rho_{yx} = 0,92$, $F_{факт} = 33,6$, $t_{ryx} = 6,65$, $ t_{\hat{a}_1} = 0,19$, $ t_{\hat{a}_2} = 1,72$	11	6		

Таблица 5.9 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала ООО «Сарепта К» по блоку С

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
Основные средства (остаточная стоимость), млн. грн.	$y = 0,0008x^2 - 0,009x + 0,258,$ $R^2 = 0,8, \rho_{yx} = 0,89, F_{факт} = 25,2,$ $t_{ryx} = 23,3, /t_{\hat{a}_1} / = 4,4, /t_{\hat{a}_2} / = 2,99$	0,22	0,18	Уменьшение основных средств	Формирование инновационного фонда на предприятии с целью привлечения долгосрочных финансовых инвестиций и улучшения состояния основных средств; осуждение трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию
Удельный вес фонда оплаты труда (ФОТ), %	$y = -0,13x^2 + 2,57x + 28,8,$ $R^2 = 0,8, \rho_{yx} = 0,89, F_{факт} = 26,5,$ $t_{ryx} = 20, /t_{\hat{a}_1} / = 6,5, /t_{\hat{a}_2} / = 5,69$	34,5	33,1	Уменьшение ФОТ	Увеличение ФОТ в зависимости от улучшения основных показателей работы предприятия; выплата премий за улучшение основных показателей работы предприятия; разработка положений в коллективный договор по регулированию ФОТ и условий повышения заработной платы, установлению доплат (надбавок), выплаты премий; обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы персонала предприятия по сравнению с региональным и отраслевым уровнем с целью повышения его конкурентоспособности в обществе и социализации
Совокупная производительность, коэф.	$y = -0,004x^2 + 0,043x + 1,13,$ $R^2 = 0,89, \rho_{yx} = 0,94, F_{факт} = 57,8,$ $t_{ryx} = 28, /t_{\hat{a}_1} / = 3,96, /t_{\hat{a}_2} / = 6,19$	0,75	0,74	Снижение совокупной производительности	Корректировка (увеличение или уменьшение) ФОТ в зависимости от роста совокупной производительности на предприятии; выплата премий за повышение совокупной производительности на предприятии

Аналогичным образом, на основе Приложения Е, для ООО «Сарепта К» с целью отбора методов мотивации персонала к инновационному развитию в рамках стратегического управления спрогнозированы показатели по блоку С, «проблемные» из которых представлены в табл. 5.9.

Влияние «проблемных» показателей по блоку С отражает степень сдерживания общего (интенсивного) развития ООО «Сарепта К» в стратегической перспективе, согласно стратегической цели №3, является результатом накопившихся проблем на предприятии в целом и должно быть учтено руководством с учетом достижения стратегических целей по блокам А и В.

Для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку С ООО «Сарепта К» отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.9).

Таким образом, на основе данных табл. 5.7-5.9 можно сделать вывод, что отобранные методы мотивации персонала должны быть в комплексе использованы руководством в рамках стратегического управления для решения проблем по всем блокам, что позволит избежать проблем торможения интенсивного развития этого предприятия в прогнозируемом периоде.

Аналогичным образом, на основе приложений Г, Д, Е, проведен отбор «проблемных» прогнозируемых показателей по блокам для ООО «Амстор» с целью отбора методов мотивации персонала к инновационному развитию в рамках стратегического управления. На основе приложения Г для ООО «Амстор» такие показатели по блоку А представлены в табл. 5.10.

Очевидно, что существуют определенные отличия между «проблемными» показателями по блоку А на этом предприятии и ООО «Сарепта К», которые должны быть учтены руководством с целью предупреждения их негативного влияния в стратегической перспективе.

С целью решения проблемы сдерживания ИПП на ООО «Амстор», для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку А на этом предприятии отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.10).

Несмотря на некоторые отличия с предприятием ООО «Сарепта К», которые должны быть учтены руководством ООО «Амстор» с целью предупреждения негативного влияния прогнозируемых показателей в стратегической перспективе по блоку *A*, методы мотивации персонала к инновационному развитию предприятия за этому блоку являются одинаковыми.

Аналогичным образом, на основе Приложении Д для ООО «Амстор» спрогнозированы показатели по блоку *B*, «проблемные» из которых представлены в табл. 5.11. Определенные в прогнозе «проблемные» показатели по блоку *B* на ООО «Амстор» отражают степень сдерживания инновационного развития этого предприятия в стратегической перспективе в соответствии со стратегической целью №2 и должны быть учтены руководством с целью предупреждения этой негативной тенденции. Для решения этой проблемы отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.11). Очевидно, что на ООО «Амстор» значительно больше «проблемных» показателей по блоку *C*, отражающих степень сдерживания общего (интенсивного) развития по сравнению с ООО «Сарепта К». Это является результатом накопившихся проблем на ООО «Амстор» в целом и должно быть учтено руководством с учетом достижения стратегических целей по блокам *A* и *B*. Для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку *C* ООО «Амстор» отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.12).

Очевидно, что на ООО «Амстор», как и на ООО «Сарепта К», отобранные методы мотивации персонала (табл. 5.10-5.12) должны быть в комплексе использованы руководством в рамках стратегического управления с целью предупреждения негативного влияния показателей на интенсивное развитие в прогнозируемом периоде.

Следующим из исследованных торговых предприятий, для которого на основе приложений Г, Д, Е проведен отбор «проблемных» прогнозируемых показателей по блокам, является ООО «Компания «INPRO».

На основе приложения Г для этого предприятия отобраны следующие показатели по блоку *A*, что представлено в табл. 5.13.

Очевидно, что ООО «Компания «INPRO» имеет большее количество «проблемных» показателей по сравнению не только с двумя предыдущими торговыми предприятиями, но и с другими, что подтверждается прогнозируемыми данными приложения Г.

Это определяет низкую интегральную оценку формирования ИПП, рассчитанную по содержанию раздела 3.3 диссертации, и актуализирует приоритет первоочередного решения стратегических мероприятий по блоку А руководством этого предприятия. С целью решения проблемы сдерживания ИПП на ООО «Компания «INPRO» для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку А на этом предприятии отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.13).

Исходя из максимального количества «проблемных» прогнозируемых показателей по блоку А на этом предприятии, по сравнению с другими исследованными, на нем используется большое количество методов мотивации персонала по этому ключевому блоку.

Большое количество «проблемных» показателей определено на этом торговом предприятии и по блоку В, которые отобраны из приложения Д и представлены в табл. 5.14. Очевидно, что по количеству прогнозируемых показателей по блоку В, отражающих степень сдерживания инновационного развития, на ООО «Компания «INPRO», по сравнению с любым из исследованных торговых предприятий, максимальное количество «проблемных». Для решения проблемы сдерживания инновационного развития этого предприятия в стратегической перспективе в соответствии со стратегической целью №2, отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.14).

На основе Приложения Е, для ООО «Компания «INPRO» спрогнозированы показатели по блоку С, «проблемные» из которых представлены в табл. 5.15. Очевидно, что на ООО «Компания «INPRO» меньше «проблемных» показателей по блоку С, отражающих степень сдерживания общего (интенсивного) развития по сравнению с ООО «Амстор», но это не определяет отсутствие проблем, которые есть в стратегической перспективе интенсивного развития ООО

Таблица 5.10 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «Амстор» по блоку А

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
1	2	3	4	5	6
Количество работников, повысивших квалификацию, чел.	За исследуемый период повысила квалификацию 10 чел.	-	-	Проблема повышения квалификации персонала и финансирования соответствующих мероприятий	Установление надбавок к должностным окладам работникам, повысившим уровень образования и квалификации, овладевшим новыми совместимыми профессиями, полезными для предприятия; установление надбавок к должностным окладам работникам, обучающимся новым профессиям на предприятии; увеличение расходов на обучение и повышение квалификации персонала.
Фонд рабочего времени, чел.-час.	$y = 5,47x^2 - 170,1x + 6381,1$, $R^2 = 0,86$, $\rho_{yx} = 0,93$, $F_{факт} = 39,9$, $t_{ryx} = 45$, $ t_{\hat{a}_1} = 4,44$, $ t_{\hat{a}_2} = 2,49$	5085,3	5070,4	Проблемы, связанные с использованием рабочего времени (уменьшение ФРВ)	Выплата премий работникам кадровых служб по оптимизации ФРВ и сокращение необоснованных потерь рабочего времени.
Фонд отработанного рабочего времени, чел.-час.	$y = -10,44x^2 + 83,43x + 5962,7$, $R^2 = 0,79$, $\rho_{yx} = 0,89$, $F_{факт} = 25,75$, $t_{ryx} = 26,3$, $ t_{\hat{a}_1} = 1,35$, $ t_{\hat{a}_2} = 2,97$	5001,5	4364,6		

Окончание таблицы 5.10

1	2	3	4	5	6
Расходы (ФОТ) на персонал, задействованный во внедрении инноваций, тыс. грн.	$y = -59,9 \ln x + 167,03,$ $R^2 = 0,89, \rho_{yx} = 0,93,$ $F_{факт} = 111,6, t_{ryx} = 16,2, t_{\hat{a}_1} = 10,56$	20	17,15	Проблемы, связанные с сокращением расходов на персонал, задействованный во внедрении инноваций	Формирование инновационного фонда на предприятии с целью увеличения затрат на внедрение инноваций; разработка положений в коллективный договор об условиях оплаты труда, установления доплат (надбавок), выплаты премий инноваторам.
Расходы на обучение и повышение квалификации персонала, тыс. грн.	Расходы либо минимальные, либо отсутствуют.	-	-		

Таблица 5.11 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «Амстор» по блоку В

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
Капитальные расходы на внедрение инноваций, тыс. грн.	$y = -108 \ln x + 339,66,$ $R^2 = 0,71, \rho_{yx} = 0,84,$ $F_{факт} = 34,06, t_{ryx} = 8,89,$ $ t_{\hat{a}_1} = 5,83$	28,35	27,4	Проблема демотивированности персонала к внедрению организационных инноваций	Выплата премий за внедренные организационные инновации; установление надбавок к должностным окладам работникам, повысившим уровень образования и квалификации, овладевшим новыми смежными профессиями, полезными для предприятия; вынесение благодарностей от руководства работникам-инноваторам за внедрение организационных инноваций; разработка положений в коллективный договор об условиях оплаты труда, установлении доплат (надбавок), выплаты премий инноваторам; выплата материальной помощи, установление социальных льгот и беспроцентных займов, частичное возмещение стоимости жилья работникам-инноваторам.
				Проблема недостаточности капитальных затрат на внедрение инноваций	Формирование инновационного фонда на предприятии с целью увеличения затрат на внедрение инноваций.

Таблица 5.12 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «Амстор» по блоку С

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
1	2	3	4	5	6
Финансовые результаты до налогообложения, млн. грн.	$y = -0,57x^2 + 10,83x - 8,56,$ $R^2 = 0,76, \rho_{yx} = 0,87, F_{факт} = 20,6,$ $t_{ryx} = 13,4, t_{\hat{a}_1} = 6,27, t_{\hat{a}_2} = 5,77$	20,27	10,85	Ухудшение основных показателей работы предприятия (финансовых результатов, падение чистой прибыли, дохода (выручки) от реализации, совокупной производительности)	Корректировка ФОТ (увеличение или уменьшение) в зависимости от улучшения таких основных показателей работы предприятия, как изменение финансовых результатов, чистой прибыли, дохода (выручки) от реализации, совокупной производительности; выплата премий за улучшение этих основных показателей работы предприятия; корректировка (увеличение или уменьшение) уровня должностных окладов в зависимости от изменения этих основных показателей работы предприятия; разработка положений в коллективный договор по регулированию ФОТ и условий повышения заработной платы, установление доплат (надбавок), выплаты премий в зависимости от изменения этих основных показателей работы предприятия; осуждение трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию.
Чистая прибыль (убыток), млн. грн.	$y = -0,58x^2 + 14,06x - 26,85,$ $R^2 = 0,76, \rho_{yx} = 0,88, F_{факт} = 22,19,$ $t_{ryx} = 6,27, t_{\hat{a}_1} = 4,41, t_{\hat{a}_2} = 3,11$	46,28	42,25		
Доход (выручка) от реализации продукции, млн. грн.	$y = -0,62x^2 + 13,47x + 125,9,$ $R^2 = 0,76, \rho_{yx} = 0,87, F_{факт} = 20,05,$ $t_{ryx} = 13,14, t_{\hat{a}_1} = 5,18, t_{\hat{a}_2} = 4,19$	167,87	164,12		
Совокупная производительность, коэф.	$y = -0,105 \ln x + 1,75,$ $R^2 = 0,74, \rho_{yx} = 0,86, F_{факт} = 38,94,$ $t_{ryx} = 50,27, t_{\hat{a}_1} = 6,24$	1,36	1,32		

Окончание таблицы 5.12

1	2	3	4	5	6
Основные средства (остаточная стоимость)	$y = -173,3 \ln x + 2412,6,$ $R^2 = 0,96, \rho_{yx} = 0,98, F_{факт} = 310,3,$ $t_{ryx} = 118,9, t_{\hat{a}_1} = 17,6$	1910,2	1906,3	Уменьшение основных средств и долгосрочного инвестирования	Формирование инновационного фонда на предприятии с целью привлечения долгосрочных финансовых инвестиций и улучшения состояния основных средств; осуждения трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию.
Долгосрочные финансовые инвестиции, млн. грн.	$y = -0,07x^2 + 1,27x + 22,17,$ $R^2 = 0,73, \rho_{yx} = 0,85, F_{факт} = 17,39,$ $t_{ryx} = 27,8, t_{\hat{a}_1} = 5,89, t_{\hat{a}_2} = 5,78,$	24,25	23,18		

Таблица 5.13 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала по блоку А для ООО «Компания» «INPRO»

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность штатных работников, чел.	$y = -0,29x + 30,85,$ $R^2 = 0,85, \rho_{yx} = 0,92,$ $F_{факт} = 81,96, t_{ryx} = 9,05,$ $ t_{\hat{a}_1} = 8,73$			Кадровые проблемы (сокращение количества штатных работников, работников с высшим образованием)	Выплата премий работникам кадровых служб по оптимизации численности персонала, обеспечение потребностей предприятия в кадрах необходимой квалификации; вынесение выговоров и предупреждений кадровым службам за необеспечение предприятия кадрами необходимой квалификации.
Количество работников с полным высшим образованием, чел.	$y = -0,16x^2 + 15,58,$ $R^2 = 0,87, \rho_{yx} = 0,93,$ $F_{факт} = 92, t_{ryx} = 9,59, t_{\hat{a}_1} = 3,1$	13	12		
Количество работников обученных новым профессиям, чел.	За исследуемый период от 3 до 5 в год.	-	-	Проблемы, связанные с низкой квалификацией персонала (уменьшение работников, обученных новым профессиям, задействованных во внедрении инноваций)	Установление надбавок к должностным окладам работникам, повысившим уровень образования и квалификации, овладевшим новыми смежными профессиями, полезными для предприятия; установление надбавок к должностным окладам работникам, обучающимся новым профессиям на предприятии; увеличение расходов на обучение и повышение квалификации персонала.
Численность персонала, задействованного в реализации инноваций, чел	За исследуемый период 2 чел	-	-		

Окончание таблицы 5.13

1	2	3	4	5	6
Фонд рабочего времени, чел.-час.	$y = -0,37x^2 - 3,25x + 1147,7,$ $R^2 = 0,79, \rho_{yx} = 0,89,$ $F_{факт} = 24,2, t_{ryx} = 52,14,$ $ t_{\hat{a}_1} = 5,4, t_{\hat{a}_2} = 6,5$	1029,44	984,4	Проблемы, связанные с использованием рабочего времени (уменьшение ФРВ)	Выплата премий работникам кадровых служб по оптимизации ФРВ и сокращение необоснованных потерь рабочего времени.
Фонд оплаты труда дополнительный, тыс. грн	$y = -0,24x^2 + 4,15x - 1,58,$ $R^2 = 0,73, \rho_{yx} = 0,86,$ $F_{факт} = 17,9, t_{ryx} = 4,2,$ $ t_{\hat{a}_1} = 5,88, t_{\hat{a}_2} = 5,97$	5	2,1	Проблемы, связанные с формированием ФОТ для дополнительных выплат, установлением доплат и надбавок, выплатой премий за производственные результаты, сокращением затрат на персонал, задействованный во внедрении инноваций	Корректировка ФОТ в зависимости от улучшения основных показателей работы предприятия; формирование инновационного фонда на предприятии с целью увеличения затрат на внедрение инноваций; принуждение к возмещению ущерба предприятию работников, которые необоснованными инновационными действиями привели к ухудшению основных показателей; разработка положений в коллективный договор по регулированию ФОТ и условий повышения заработной платы, установление доплат (надбавок), выплаты премий; разработка положений в коллективный договор об условиях оплаты труда, установления доплат (надбавок), выплаты премий инноваторам; выплата материальной помощи, установление социальных льгот и беспроцентных займов, частичное возмещение стоимости жилья работникам-инноваторам оплата работникам-инноваторам участия в научных конференциях, семинарах, за приобретение необходимой научной литературы; осуждение трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию.
ФОТ доп.: надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам, тыс. грн	$y = -0,008x^2 + 0,13x + 1,25,$ $R^2 = 0,71, \rho_{yx} = 0,84,$ $F_{факт} = 15,9, t_{ryx} = 14,3,$ $ t_{\hat{a}_1} = 5,4, t_{\hat{a}_2} = 5,63,$	1,3	1,23		
ФОТ доп.: премии за производственные результаты, тыс. грн	$y = -0,01x^2 - 0,32x + 4,5,$ $R^2 = 0,7, \rho_{yx} = 0,83,$ $F_{факт} = 10,4, t_{ryx} = 8,3,$ $ t_{\hat{a}_1} = 3,1, t_{\hat{a}_2} = 2,5$	2,1	0,9		
Расходы (ФОТ) на персонал, задействованный во внедрении инноваций, тыс. грн	Последние 2,5 года расходы равны 0.	-	-		

Таблица 5.14 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «Компания «INPRO» по блоку В

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
Количество внедренных процессных инноваций, ед.	За исследуемый период 1	-	-	Проблема демотивированности персонала к внесению и использованию рациональных предложений, внедрению технологических инноваций	Выплата премий за внесенные и использованные рациональные предложения, имеющие эффект для предприятия, внедренные технологические инновации; установление надбавок к должностным окладам работникам, повысившим уровень образования и квалификации, овладевшим новыми смежными профессиями, полезными для предприятия; вынесение благодарностей от руководства работникам-инноваторам за внесение и использование рациональных предложений, внедрение технологических инноваций; разработка положений в коллективный договор об условиях оплаты труда, установлении доплат (надбавок), выплаты премий инноваторам; выплата материальной помощи, установление социальных льгот и беспроцентных займов, частичное возмещение стоимости жилья работникам-инноваторам; осуждение трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию.
Количество внедренных маркетинговых инноваций, ед.	За исследуемый период 1	-	-		
Количество работников, разработавших продуктовые инновации, чел.	За исследуемый период 2 чел.	-	-		
Количество внедренных технологических инноваций, ед.	$y = 0$, инновации не внедрялись	-	-		
Объем реализованной инновационной продукции (работ, услуг), тыс. грн.	$y = -4,48 \ln x + 18,39$, $R^2 = 0,76$, $\rho_{yx} = 0,87$, $F_{факт} = 44,1$, $t_{ryx} = 13,23$, $ t_{\hat{a}_1} = 6,64$	6	5,19	Сокращение объема реализованной инновационной продукции (работ, услуг)	Выплата премий за увеличение объема реализованной инновационной продукции (работ, услуг); вынесение благодарностей от руководства персонала при увеличении объема реализованной инновационной продукции (работ, услуг).

Таблица 5.15 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «Компания «INPRO» по блоку С

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
Чистая прибыль (убыток), млн. грн.	$y = -0,009x + 0,15$ $R^2 = 0,92, \rho_{yx} = 0,96, F_{факт} = 168,3,$ $t_{ryx} = 22,2, t_{\hat{a}_1} = 12,9$	0,021	0,014	Ухудшение основных показателей работы предприятия (чистой прибыли, совокупной производительности)	Корректировка ФОТ (увеличение или уменьшение), в зависимости от улучшения таких основных показателей работы предприятия, как изменение чистой прибыли, совокупной производительности; выплата премий за улучшение этих основных показателей работы предприятия; корректировка (увеличение или уменьшение) уровня должностных окладов, в зависимости от изменения этих основных показателей работы предприятия; разработка положений в коллективный договор по регулированию ФОТ и условий повышения заработной платы, установления доплат (надбавок), выплаты премий, в зависимости от изменения этих основных показателей работы предприятия; осуждение трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию.
Совокупная производительность, коэф.	$y = -0,06 \ln x + 1,16, R^2 = 0,83,$ $\rho_{yx} = 0,98, F_{факт} = 67, t_{ryx} = 76,5,$ $ t_{\hat{a}_1} = 8,19,$	0,95	0,92		
Основные средства (остаточная стоимость), млн. грн.	$y = 0,0001x^2 + 0,0012x + 0,098, R^2 = 0,8,$ $\rho_{yx} = 0,89, F_{факт} = 26,6, t_{ryx} = 53,7,$ $ t_{\hat{a}_1} = 2,43, t_{\hat{a}_2} = 3,98$	0,09	0,08	Уменьшение основных средств и долгосрочного инвестирования	Формирование инновационного фонда на предприятии с целью привлечения долгосрочных финансовых инвестиций и улучшения состояния основных средств; осуждение трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию.
Долгосрочные финансовые инвестиции, млн. грн.	Практически отсутствуют, модель построить невозможно	-	-		

«Компания «INPRO» и которые необходимо решать. Для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку С ООО «Компания «INPRO» отобраны методы мотивации персонала, представленные в табл. 5.15.

Понятно, что как на двух исследованных торговых предприятиях, так и на ООО «Компания «INPRO», эти методы мотивации персонала (табл. 5.13-5.15), должны быть в комплексе использованы руководством в рамках стратегического управления с целью предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей по всем блокам на интенсивное развитие этого предприятия.

Среди исследованных торговых предприятий, условно можно признать имеющим наименьшее количество «проблемных» прогнозируемых показателей ООО «РУШ», для которого на основе Приложении Г отобраны следующие показатели по блоку А, что представлено в табл. 5.16. С целью решения проблемы сдерживания ИПП на ООО «РУШ», для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку А на этом предприятии отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.16).

Наименьшее количество прогнозируемых «проблемных» показателей имеет ООО «РУШ» и по блоку В, в котором отображается инновационное развитие предприятия. По данным приложения Д для этого предприятия «проблемные» показатели представлены в табл. 5.17.

С целью решения проблемы инновационного развития ООО «РУШ» в стратегической прогнозируемой перспективе и для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку В на этом предприятии отобраны следующие методы мотивации персонала (табл. 5.17)

Вполне логичным представляется и то, что количество прогнозируемых «проблемных» показателей по блоку С на этом предприятии также является одним из наименьших по сравнению с другими, отобранными по данным приложения Е, а именно показатель долгосрочных финансовых инвестиций, регрессионная модель которого имеет вид $y = 0,186x^{-0,52}$, $R^2 = 0,93$, $\rho_{yx} = 0,96$,

$$F_{\text{факт}} = 33,3, t_{ryx} = 5,78, |t_{\hat{a}_1}| = 4,9.$$

Таблица 5.16 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «РУШ», по блоку А

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
Количество выбывших работников, чел.	$y = -209,25x^2 + 979,25x - 658,3$, $R^2 = 0,69$, $\rho_{yx} = 0,83$, $F_{факт} = 12,3$, $t_{ryx} = 3,12$, $ t_{\hat{a}_1} = 6,35$, $ t_{\hat{a}_2} = 3,4$,	5	9	Кадровые проблемы (увеличение количества выбывших работников)	Выплата премий работникам кадровых служб по оптимизации численности персонала и сокращения текучести кадров.
Фонд отработанного времени, % от общего	$y = -0,14x^2 + 3,28x + 77,7$, $R^2 = 0,84$, $\rho_{yx} = 0,92$, $F_{факт} = 34,3$, $t_{ryx} = 38,6$, $ t_{\hat{a}_1} = 6$, $ t_{\hat{a}_2} = 4,5$	94,5	92,7	Проблемы, связанные с использованием рабочего времени (уменьшение отработанного рабочего времени)	Выплата премий работникам кадровых служб по оптимизации ФРВ и сокращению необоснованных потерь рабочего времени
ФОТ доп.: премии за производственные результаты, тыс. грн.	$y = -8,38x^2 + 276,1x - 324,6$, $R^2 = 0,93$, $\rho_{yx} = 0,96$, $F_{факт} = 80,2$, $t_{ryx} = 5,9$, $ t_{\hat{a}_1} = 5,9$, $ t_{\hat{a}_2} = 3,2$	1901,7	1885,1	Проблемы, связанные с формированием ФОТ для выплаты премий за производственные результаты, сокращением затрат на персонал, задействованный во внедрении инноваций	Корректировка ФОТ в зависимости от улучшения основных показателей работы предприятия; формирование инновационного фонда на предприятии с целью увеличения затрат на внедрение инноваций; разработка положений в коллективный договор по регулированию ФОТ и условий повышения заработной платы, установлению доплат (надбавок), выплаты премий; разработка положений в коллективный договор об условиях оплаты труда, установления доплат (надбавок), выплаты премий инноваторам; выплата материальной помощи, установление социальных льгот и беспроцентных займов, частичное возмещение стоимости жилья работникам-инноваторам; оплата работникам-инноваторам участия в научных конференциях, семинарах, за приобретение необходимой научной литературы.
Расходы (ФОТ) на персонал, задействованный во внедрении инноваций, тыс. грн.	$y = -0,92x^2 + 13,78x + 150,5$, $R^2 = 0,7$, $\rho_{yx} = 0,84$, $F_{факт} = 15,5$, $t_{ryx} = 12,6$, $ t_{\hat{a}_1} = 4,25$, $ t_{\hat{a}_2} = 4,97$	124	117,9		

Таблица 5.17 – Прогноз доминант стратегического управления инновационным потенциалом персонала для ООО «РУШ» по блоку В

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
Количество внедренных процессных инноваций, ед.	За исследуемый период 6 ед., недостаточно данных для построения модели	-	-	Небольшое количество внедренных инноваций	методы мотивации персонала – для увеличения количества внедренных процессных и организационных инноваций: выплата премий за внесенные и использованные рациональные предложения, имеющие эффект для предприятия, внедренные процессные и технологические инновации; вынесение благодарностей от руководства работникам-инноваторам за внедрение этих видов инноваций; выплата материальной помощи, установление социальных льгот и беспроцентных займов, частичное возмещение стоимости жилья работникам-инноваторам; осуждение трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию.
Количество внедренных организационных инноваций, ед.	За исследуемый период 9 ед., недостаточно данных для построения модели	-	-		

Для предупреждения негативного влияния этого «проблемного» показателя по блоку С ООО «РУШ» отобраны следующие методы мотивации персонала: формирование инновационного фонда на предприятии с целью привлечения долгосрочных финансовых инвестиций.

Итак, ООО «РУШ» является исследованным торговым предприятием с наименьшим количеством прогнозируемых «проблемных» показателей по всем трем блокам, для которого методы мотивации персонала должны быть использованы руководством в рамках стратегического управления и должны предупредить торможение интенсивного развития в прогнозируемом периоде.

Последним из 5-ти исследованных торговых предприятий, для которого проведен отбор «проблемных» показателей по всем блокам (приложения Г, Д, Е) с целью определения методов мотивации персонала к инновационному развитию в рамках стратегического управления, является ООО «Метаком». На основе Приложения Г отобран следующий показатель по блоку А, а именно показатель спроса на служащих для ООО «Метаком», регрессионная модель которого имеет вид $y = -0,25x^2 + 0,95x + 0,6$, $R^2 = 0,93$, $\rho_{yx} = 0,96$, $F_{факт} = 17,3$, $t_{ryx} = 8,8$, $|t_{\hat{a}_1}| = 3,78$, $|t_{\hat{a}_2}| = 3,11$.

Очевидно, что в ООО «Метаком» – наименьшее количество прогнозируемых «проблемных» показателей по блоку А по сравнению с предыдущими исследованными торговыми предприятиями, который может сдержать развитие ИПП в стратегической перспективе. С целью устранения его возможного негативного влияния отобраны следующие методы мотивации персонала: выплата премий работникам кадровых служб по оптимизации численности персонала, обеспечение потребностей предприятия в кадрах необходимой квалификации (в частности – служащих).

В то же время, несмотря на сравнительно небольшое количество «проблемных» прогнозируемых показателей по блоку А, на этом предприятии выявлено значительное количество «проблемных» показателей, которые могут мешать в стратегической перспективе достичь стратегической цели №2, в которой

заложены мероприятия по инновационному развитию предприятий. На основе данных приложения Д, по блоку В определен ряд «проблемных» показателей данного предприятия, которые представлены в табл. 5.18.

Очевидно, что по количеству «проблемные» показатели на этом предприятии по данному блоку превышают количество на ООО «РУШ». Однако, с целью решения проблемы инновационного развития ООО «Метаком» в стратегической прогнозируемой перспективе и для предупреждения негативного влияния «проблемных» показателей по блоку В на этом предприятии отобрано аналогичные методы мотивации персонала (табл. 5.18).

Как и на ООО «РУШ», в ООО «Метаком» выявлено минимальное количество «проблемных» показателей по блоку С, о чем свидетельствуют данные Приложения Е, а именно показатель фонда оплаты труда (ФОТ) в % для ООО «Метаком», регрессионная модель которого имеет вид $y = -0,15x^2 + 1,23x + 5,35$, $R^2 = 0,92$, $\rho_{yx} = 0,95$, $F_{факт} = 37,1$, $t_{ryx} = 5,98$, $|t_{\hat{a}_1}| = 2,8$, $|t_{\hat{a}_2}| = 3,2$.

Для предупреждения негативного влияния «проблемного» показателя по блоку С ООО «Метаком» отобраны следующие методы мотивации персонала: увеличение ФОТ в зависимости от улучшения основных показателей работы предприятия; разработка положений в коллективный договор по регулированию ФОТ и условий повышения заработной платы, установление доплат (надбавок), выплаты премий; обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы персонала предприятия по сравнению с региональным и отраслевым уровнем с целью повышения его конкурентоспособности в обществе и социализации.

Таким образом, ООО «РУШ» и ООО «Метаком» можно отнести к исследованным торговым предприятиям с наименьшим количеством прогнозируемых «проблемных» показателей по всем трем блокам. Для предупреждения их негативного влияния отобранные методы мотивации персонала должны быть в комплексе использованы руководством в рамках стратегического управления.

Таблица 5.18 – Показатели, определяющие возможные проблемы торможения интенсивного развития в перспективе для ООО «Метаком» по блоку В

Название показателя	Регрессионная модель и ее характеристики	Значение		Виды проблем	Отобранные методы мотивации персонала для предупреждения негативного влияния прогнозируемых «проблемных» показателей
		факт.	прогн.		
Количество внедренных технологических инноваций, ед.	За исследуемый период 5 ед., недостаточно данных для построения модели	-	-	Снижение количества внедренных инноваций	методы мотивации персонала – для увеличения количества внедренных технологических, процессных и маркетинговых инноваций: выплата премий за внесенные и использованные рациональные предложения, имеющие эффект для предприятия, при внедрении этих видов инноваций; вынесение благодарностей от руководства работникам-инноваторам за внедрение этих видов инноваций; выплата материальной помощи, установление социальных льгот и беспроцентных займов, частичное возмещение стоимости жилья работникам-инноваторам; осуждение трудовым коллективом «лжеинноваторов», которые вносят предложения, не имеющие полезного эффекта, или могущие нанести ущерб предприятию
Количество внедренных процессных инноваций, ед.	За исследуемый период 4 ед., недостаточно данных для построения модели	-	-		
Количество внедренных организационных инноваций, ед.	За исследуемый период 4 ед., недостаточно данных для построения модели	-	-		

Наряду с отбором методов персонала к инновационному развитию, использования научно-методического подхода по применению регрессионных методов изменения зависимой переменной к изучению соответствующих значений независимой переменной или переменной времени позволяет сравнить между собой возможные прогнозы стратегического развития исследованных торговых предприятий по результатному блоку *C*, в котором отражается степень возможности интенсивного развития с учетом динамики и прогноза показателей этого блока (табл. Е приложения Е).

Так, значение коэффициента детерминации по показателям управления развитием торговых предприятий на основе ИПП из блока *C* указывают, что:

в зависимости от моделей и описания данных ООО «Сарепта К» 82,5-99,9% изменений показателей объясняются переменной времени, а последние 17,5-0,1% – влиянием других факторов;

в зависимости от моделей и описания данных ООО «Амстор» 93,3-99,9% изменений показателей объясняются переменной времени, а последние 6,7-0,1% – влиянием других факторов;

в зависимости от моделей и описания данных ООО «Компания «INPRO» 83,3-99,7% изменений показателей объясняются переменной времени, а последние 16,7-0,3% – влиянием других факторов;

в зависимости от моделей и описания данных ООО «РУШ» 75,3-98,5% изменений показателей объясняются переменной времени, а последние 24,3-1,5% – влиянием других факторов;

в зависимости от моделей и описания данных ООО «Метаком» 73,6-100,0% изменений показателей объясняются переменной времени, а последние 26,4-0,0% – влиянием других факторов.

Модели, в которых вариации показателей (результативного признака) управления развитием торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала из блока *C* находятся под влиянием временной переменной ниже 70%, не имеют достаточного уровня для построения прогнозов и не использовались для установления тенденций изменения в будущем.

Таким образом, все перечисленные условия оценки качества моделей указывают на достаточно точный подбор моделей и наличие устойчивой связи между параметрами блоков *A*, *B*, *C* по управлению развитием торговых предприятий на основе ИПП и временной переменной, предоставляющей возможность выявления тенденций изменений параметров и осуществления прогнозирования на последующий период.

Отобранные модели с высоким качеством описания модификаций трендовых компонент в соответствии с параметрами блока *C* исследованных торговых предприятий, с помощью которых построен прогноз на следующий год, имеют такую экономическую интерпретацию (табл. Е1, приложение Е).

Относительно розничного товарооборота (С11): с каждым последующим годом розничный товарооборот ООО «Сарепта «К» в среднем будет увеличиваться на 22,4 млн. грн., при этом наблюдается рост темпа его роста за период на 0,3 млн. грн.; для ООО «Амстор» каждый следующий год предусматривает рост розничного товарооборота на 231,6 млн. грн., при этом темп его спада составит 35,4 млн. грн. за год; розничный товарооборот ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будет увеличиваться на 0,38 млн. грн., при этом будет наблюдаться уменьшение темпа его роста в размере 0,03 млн. грн. за указанный период; для ООО «РУШ» каждый последующий период предусматривает рост розничного товарооборота на 250,2 млн. грн., при этом темп его спада составит 30,4 млн. грн. за период; розничный товарооборот ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем будет увеличиваться на 10,8 млн. грн., при этом будет наблюдаться темп его спада на уровне 0,95 млн. грн. за указанный период.

По финансовому результату до налогообложения (С13): с каждым последующим годом финансовый результат до налогообложения ООО «Сарепта «К» в среднем будет уменьшаться на 0,31 млн. грн., при этом темп роста за год ожидается в размере 0,05 млн. грн.; для ООО «Амстор» каждый следующий год будет предусматривать рост финансового результата до налогообложения на 256,3 млн. грн., при этом будет наблюдаться уменьшение темпа его роста на 47,1

млн. грн. за год; финансовый результат до налогообложения ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будет уменьшаться на 1,4 млн. грн., при этом ожидается рост темпа его роста в размере 0,2 млн. грн. за год; для ООО «РУШ» каждый последующий период предусматривает увеличение финансового результата до налогообложения на 110,9 млн. грн., при этом темп его роста будет равняться 8,5 млн. грн. за период; финансовый результат до налогообложения ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем будет расти на 4,14 млн. грн., при этом будет наблюдаться уменьшение темпа его роста в размере 0,27 млн. грн. за указанный период.

По чистой прибыли (убытка) (С14): с каждым последующим периодом чистая прибыль ООО «Сарепта «К» в среднем будет уменьшаться на 0,17 млн. грн., при этом наблюдается увеличение темпа его роста за период на 0,03 млн. грн.; для ООО «Амстор» каждый следующий период предполагает рост чистой прибыли на 303,8 млн. грн., при этом темп его спада будет равен 45,0 млн. грн. за год; чистая прибыль ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будет уменьшаться на 0,05 млн. грн., при этом темп его спада будет равняться 0,02 млн. грн. за год; для ООО «РУШ» каждый последующий период предусматривает увеличение чистой прибыли на 88,5 млн. грн., при этом темп его роста составит 6,9 млн. грн. за период; чистая прибыль ООО «Метаком» с каждым последующим периодом в среднем будет увеличиваться на 4,17 млн. грн., при этом будет наблюдаться темп спада на уровне 0,32 млн. грн. за период.

По чистому доходу (выручке) от реализации (С15): с каждым последующим годом чистый доход (выручка) от реализации ООО «Сарепта «К» в среднем будет увеличиваться на 24,3 млн. грн., при этом темп спада равно 1,3 млн. грн. за год; для ООО «Амстор» каждый следующий год предусматривает рост чистого дохода (выручки) от реализации на 215,2 млн. грн., учитывая темп спада на уровне 33,4 млн. грн. за год; чистый доход (выручка) от реализации ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будет увеличиваться на 0,19 млн. грн., при этом темп спада будет составлять 0,02 млн. грн. за год; для ООО «РУШ» каждый последующий период предусматривает рост чистого дохода

(выручки) от реализации на 228,6 млн. грн., при этом темп его спада равно 28,7 млн. грн. за период; чистый доход (выручка) от реализации ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем расти на 8,29 млн. грн., при этом темп его спада составит 0,82 млн. грн. за год.

По основным средствам (остаточной стоимости) (С16): с каждым последующим периодом основные средства ООО «Сарепта» «К» в среднем уменьшаться на 0,39 млн. грн., при этом наблюдается увеличение темпа роста этого показателя за период на 0,03 млн. грн.; для ООО «Амстор» каждый следующий период обуславливает уменьшение остаточной стоимости основных средств на 216,6 млн. грн., при этом темп роста будет равен 20,8 млн. грн. за год; основные средства ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будут увеличиваться на 0,01 млн. грн., при этом будет наблюдаться уменьшение темпа его роста в размере 0,002 млн. грн. за год; для ООО «РУШ» каждый последующий период предусматривает увеличение остаточной стоимости основных средств на 15,7 млн. грн., при этом темп спада будет составлять 2,3 млн. грн. за период; остаточная стоимость основных средств ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем будет уменьшаться на 2,62 млн. грн., при этом будет наблюдаться увеличение темпа роста в размере 0,5 млн. грн. за год.

По долгосрочным финансовым инвестициям (С17): наличие существующих колебаний показателя «долгосрочные финансовые инвестиции» за исследуемый период по данным ООО «Сарепта «К», ООО «Амстор», ООО «Компания «INPRO», ООО «Метаком» указывают на невозможность описания его изменений переменной времени и, соответственно, выявления дальнейших тенденций изменений и построения прогнозов (табл. Е1, приложение Е). Для ООО «РУШ» – каждый последующий период предусматривает рост долгосрочных финансовых инвестиций на 0,8 млн. грн., при этом темп спада будет равен 0,15 млн. грн. за период.

По доходу (выручке) от реализации продукции (С19): с каждым последующим годом доход (выручка) от реализации продукции ООО «Сарепта «К» в среднем будет расти на 22,4 млн. грн., при этом наблюдается увеличение

темпа его роста на 0,3 млн. грн. за год; для ООО «Амстор» каждый следующий год будет предусматривать рост дохода (выручки) от реализации продукции на 231,6 млн. грн., при этом темп его спада будет равен 35,4 млн. грн. за год; доход (выручка) от реализации продукции ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будет расти на 0,4 млн. грн., при этом будет наблюдаться уменьшение темпа его роста в размере 0,03 млн. грн. за год; для ООО «РУШ» каждый следующий период предполагает рост дохода (выручки) от реализации продукции на 250,2 млн. грн., при этом темп спада будет равен 30,4 млн. грн. за период; доход (выручка) от реализации продукции ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем будет расти на 10,8 млн. грн., при этом будет наблюдаться уменьшение темпа роста в размере 0,9 млн. грн. за указанный период.

По себестоимости реализованной продукции (С110): с каждым последующим годом себестоимость реализованной продукции ООО «Сарепта «К» в среднем будет увеличиваться на 4,5 млн. грн., при этом темп роста за год составит 3,1 млн. грн.; для ООО «Амстор» каждый следующий год обуславливает рост себестоимости реализованной продукции на 140,1 млн. грн., при этом будет наблюдаться темп спада этого показателя в размере 17,6 млн. грн.; себестоимость реализованной продукции ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будет расти на 1,8 млн. грн., при этом темп спада будет равен 0,3 млн. грн. за указанный период; для ООО «РУШ» каждый последующий период предусматривает увеличение себестоимости реализованной продукции на 22,5 млн. грн., при этом темп спада будет составлять 1,47 млн. грн. за период; себестоимость реализованной продукции ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем будет увеличиваться на 7,3 млн. грн., при этом темп спада будет составлять 0,82 млн. грн. за год.

По фонду оплаты труда (ФОТ) (С111): с каждым последующим периодом фонд оплаты труда ООО «Сарепта «К» в среднем будет увеличиваться на 0,61 млн. грн., при этом наблюдается рост темпа его роста за период на 0,03 млн. грн.; для ООО «Амстор» каждый последующий период предусматривает уменьшение фонда

оплаты труда на 0,5 млн. грн., при этом темп роста составит 0,2 млн. грн. за период; каждый следующий год предусматривает рост фонда оплаты труда ООО «Компания «INPRO» на 0,06 млн. грн.; для ООО «РУШ» каждый следующий год предусматривает рост фонда оплаты труда на 9,3 млн. грн., при этом темп его спада будет равен 0,77 млн. грн. за год; фонд оплаты труда ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем будет увеличиваться на 0,9 млн. грн., при этом будет наблюдаться уменьшение темпа его роста в размере 0,1 млн. грн. за указанный период.

Относительно доли ФОТ в себестоимости реализованной продукции (С111): с каждым последующим годом доля ФОТ в себестоимости реализованной продукции ООО «Сарепта» «К» будет в среднем увеличиваться на 0,43%, при этом темп спада будет равняться 0,15% в год; для ООО «Амстор» каждый следующий год предусматривает уменьшение доли ФОТ в себестоимости реализованной продукции на 0,41%, при этом темп роста составит 0,1% в год; доля ФОТ в себестоимости реализованной продукции ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будет увеличиваться на 0,16%, при этом будет наблюдаться рост темпа его роста в размере 0,02% за указанный период; для ООО «РУШ» каждый следующий год предусматривает рост доли ФОТ в себестоимости реализованной продукции на 1,55%, при этом темп его спада равен 0,15% в год; доля ФОТ в себестоимости реализованной продукции ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем будет расти на 1,23%, при этом будет наблюдаться уменьшение темпа роста в размере 0,15% за год.

По совокупной производительности (С112): с каждым последующим периодом совокупная производительность ООО «Сарепта «К» в среднем будет расти на 0,2 ед., при этом наблюдается снижение темпа его роста за период на 0,05 ед.; для ООО «Амстор» каждый следующий период обуславливает рост совокупной производительности на 0,01 ед., при этом будет наблюдаться темп спада этого показателя в размере 0,02 ед.; совокупная производительность ООО «Компания «INPRO» с каждым последующим годом в среднем будет уменьшаться на 0,11 ед., при этом будет наблюдаться рост темпа его роста в размере 0,01 ед. за год;

для ООО «РУШ» каждый следующий год предусматривает рост совокупной производительности на 0,32 ед., при этом темп его спада будет составлять 0,04 ед. за год; совокупная производительность ООО «Метаком» с каждым последующим годом в среднем будет уменьшаться на 0,032 ед., при этом будет наблюдаться увеличение темпа роста в размере 0,007 ед. за указанный период.

Примененные меры по прогнозированию позволяют более эффективно выявлять тенденции изменения сквозь призму времени и осуществлять планирование основных параметров для торговых предприятий по управлению их развитием на основе ИПП за счет создания оптимальных моделей описания временных рядов и построения на их основе точных прогнозов и интервальных прогнозов.

Таким образом, проведенные научные исследования по определению перспектив развития торгового предприятия на основе стратегического управления ИПП позволяют решить две важных практических задачи для 5-ти исследованных:

во-первых, на основе моделирования определить наиболее проблемные показатели по каждому из блоков, концентрация на которых позволяет руководителям предприятий предупредить торможение инновационного интенсивного развития путем использования методов мотивации персонала в рамках реализации СУИПП;

во-вторых, с помощью моделирования сравнить возможности и препятствия для интенсивного развития каждого из исследованных торговых предприятий в стратегической перспективе с учетом изменения результатных показателей по блоку С.

Поэтому с практической точки зрения, использованные методы прогнозирования являются действенным практическим инструментом определения руководителями торговых предприятий перспектив развития на основе стратегического управления инновационным потенциалом персонала.

Выводы по разделу 5

Проведенные научные исследования с целью обоснования концептуальных основ развития ИПП на торговом предприятии, заключающиеся во внедрении механизма развития ИПП, разработке методов мотивации персонала, адекватных этому процессу и прогнозировании перспектив развития торгового предприятия на основе стратегического управления ИПП, позволяют сделать следующие выводы теоретического и практического характера:

1. Разработан механизм развития ИПП торгового предприятия, базисной составляющей которого выступают мотивы персонала к улучшению результатов труда на основе собственного развития, сбалансированные с интересами руководителя, который формирует соответствующую структуру мотиваторов, комплексное использование которых позволяет достичь цели стратегического управления персоналом и предприятием одновременно на основе отобранных доминант; главным мотивирующим фактором является обеспечение зависимости между результатом труда персонала и его вознаграждением.

2. Приведена схема взаимозависимости между тремя основными механизмами, внедрение которых позволяет руководителю достичь главной цели стратегического управления торговым предприятием на основе развития ИПП. Доказано, что механизм развития ИПП выполняет основную функцию, без которой невозможно ни сформировать мотивы персонала по удовлетворению потребностей поставщиков и потребителей товаров по качеству и цене и получить желаемый конечный результат внедрения механизма формирования ИПП, ни удовлетворить собственные потребности руководителя торгового предприятия от полученного конечного результата (увеличение товарооборота и прибыли).

3. Усовершенствована структура потребностей персонала, занимающегося инновационным трудом, и доказано, что наиболее значимыми потребностями, присущими инноваторам предприятия, являются: материальные, моральные, социальные.

4. В целях необходимости формирования финансовых источников для удовлетворения потребностей и повышения мотивированности персонала к внедрению инноваций, саморазвития и развития ИПП на основе полученного конечного результата в диссертации обоснованы следующие принципы: объективности, обоснованности, прозрачности.

5. Доказано, что формы воздействия субъекта управления механизмом на объект (персонал) с целью развития его инновационного потенциала связаны с методами управления персоналом и его инновационным потенциалом, а также с методами мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия; для удовлетворения потребностей персонала с целью побуждения его к внедрению инноваций и удовлетворению собственных потребностей, руководитель (владелец) торгового предприятия должен соблюдать принципы базисных условий получения результата, использовать формы и инструменты воздействия на персонал и сбалансировать их с методами управления персоналом и предприятием.

6. Уточнена классификация и обоснована структура методов мотивации персонала с целью возможности их использования на практике руководителями торговых предприятий в рамках реализации стратегии.

7. Доказано, что: с точки зрения методологии экономики труда, инвестирование в человеческий капитал можно рассматривать стержнем, на котором балансируются потребности руководителя предприятия в интенсивном развитии предприятия, и персонала – в получении знаний и навыков, применение которых позволяет получить желаемый доход от квалифицированного и инновационного труда; с точки зрения менеджмента, для удовлетворения таких (отличных от неквалифицированного и простого труда) потребностей инноваторов, руководитель должен использовать соответствующие методы мотивации, среди которых приоритетными являются методы, побуждающие как к удовлетворению нематериальных потребностей в получении квалификации и развития, так и материальных (получение желаемого дохода от инновационной работы и реализации инновационного потенциала).

8. Сформулированы научно-методические рекомендации для разработки методов мотивации персонала к инновационному развитию торгового предприятия и разработан алгоритм обеспечения этого процесса, на основе которого доказано, что при отборе методов мотивации персонала заложена необходимость сбалансирования мотивов и удовлетворение потребностей персонала и руководителя (владельца) одновременно, заключающаяся в необходимости последнего удовлетворить мотивы персонала для его развития путем инвестирования в человеческий капитал для повышения квалификации и образовательного уровня для обеспечения развития, формирования и реализации инновационного потенциала. Выделены три основные группы потребностей, которые должны быть удовлетворены для инновационного развития торгового предприятия: материальные, моральные, социальные.

9. Доказано, что по каждому блоку уровней управления инновационной активностью персонала используются как положительные, так и отрицательные методы мотивации материальные, моральные и социальные в комплексе; методы мотивации используются наряду с методами управления предприятием, персоналом и его инновационным потенциалом для решения проблем по каждому из блоков и достижения цели стратегического управления по определенным доминирующим уровням.

10. Внедрение механизма развития ИПП и методов мотивации персонала к инновационному развитию исследованных торговых предприятий обеспечивает решение их проблем в стратегической перспективе и позволяет определить те направления, на которых должно концентрироваться внимание руководителей в рамках реализации СУИПП.

11. Разработана экономико-математическая модель управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия на основе сетевой модели, включающей комплекс работ, состав которой определен в соответствии с концепцией развития предприятия на основе инновационного потенциала персонала.

11. Основные результаты представлены в работах [56; 59; 63; 68; 74; 384].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации предложено новое решение важной научной проблемы – обобщения теоретико-методологических подходов развития торгового предприятия на основе выявления и реализации инновационного потенциала персонала. К основным результатам, полученным в работе, относятся следующие:

1. В процессе исследования развития сущности системы «предприятие» установлено, что главной движущей силой деятельности выступает сформированный потенциал предприятия и образованный персонал, способный осуществлять нововведения. Определено, что развитию предприятия свойственна волнообразность на основе обоснования теории эволюции его жизненного цикла по признаку непрерывного развития. Выделены отличия между развитием и ростом; доказано превосходство эволюционности непрерывного развития; развитие предприятия представлено во взаимосвязи и взаимозависимости от развития систем более высокого уровня («общество» и «экономика»), где непрерывное развитие позволит предприятию конкурировать во внешней среде, удовлетворять потребности общества в товарах и услугах на основе перехода к более высокой стадии жизненного цикла при условии реализации потенциала персоналом. При этом, исходя из природы развития предприятий, аргументировано, что торговым предприятиям присущи отдельные природные черты предприятия любой развивающейся отрасли и характерные особые черты развития, связанные с ролью торговли в социально-экономическом развитии и его функциях.

2. Предложена современная модель управления предприятием «управление предприятием через управление персоналом», суть которой сводится к следующему: эффективность управления предприятием зависит от эффективности управления персоналом. Эти два управленческих процесса должны быть сбалансированными и предусматривать достижение общей цели. Усовершенствована логическая модель управления развитием предприятия на

основе системного подхода к управлению предприятием. Она включает на системообразующие элементы, согласно которым действия субъекта управления по достижению тактической цели формирования и реализации потенциала для получения прибыли и обеспечения непрерывного развития предприятия сосредотачиваются на двух взаимосвязанных объектах управления: подсистемах собственно управления, в которых субъект управляет и регулирует соответствующие экономические, научно-технологические и другие функциональные процессы; факторах, которые формируются и улучшаются в процессах управления соответствующими подсистемами.

Классифицированы факторы, формирующие систему управления предприятием по признаку взаимосвязи с развитием предприятия, в которой факторы развития предприятий связаны с аналогичной группой факторов влияния; разработана классификация принципов, согласно которой: базовые принципы охватывают все подсистемы, учитывают все факторы (как влияния, так и развития предприятия) и являются концептуальными положениями модели управления предприятием; принципы обеспечения процесса (ресурсного, правового, кадрового, инфраструктурного, культурного обеспечения и экологичности) являются основными положениями, ориентированными на совершенствование соответствующих подсистем управления предприятием.

3. Научно обоснована концепция развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала, основой которой является модель «управление предприятием через управление персоналом». Концепция рассматривается как система взаимосвязанных теоретико-методологических взглядов на идеи, цели, методы, принципы, механизмы, методологический инструментарий, определяющие стратегию развития предприятия на основе инновационного потенциала персонала предприятия для обеспечения его интенсивного развития. Разработанная концептуальная схема развития предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала включает теоретический, методологический, практический базисы и является актуальной для торговых предприятий, что обусловлено практическими

проблемами обеспечения их интенсивного развития на основе инновационного потенциала персонала.

4. Сформулированы общие предпосылки интенсивного развития предприятий, обеспечивающие переход на более высокую стадию жизненного цикла, что сопровождается умением и усилиями персонала внедрять инновации во все функциональные подсистемы предприятия для их усовершенствования с целью формирования инновационного потенциала.

Обоснованы специфические предпосылки интенсивного развития торговых предприятий: усиление конкуренции на рынках сбыта, концентрация населения в зонах реализации товара и развитие транспортной инфраструктуры, размер предприятия и его месторасположение, оптимальное соотношение между затратами ресурсов, качество торгового обслуживания и использования эффективных современных методов продажи товаров, способность удовлетворить требования потребителя путем формирования технико-экономических и других параметров реализуемого товара, реализацию инновационных проектов и внедрение нововведений на стадиях закупки, хранения и сбыта товара, создание потребительской привлекательности товара, реализуемой путем использования ценовой стратегии. С учетом этой специфики сформулировано понятие «интенсивное развитие торгового предприятия».

5. Доказана главенствующая роль инновационного потенциала персонала в процессе обеспечения интенсивного развития торгового предприятия. Определено, что формирование инноваций на торговых предприятиях должно осуществляться с использованием прогрессивных форм и методов хозяйственной деятельности в процессе закупки, хранения и продажи товаров, а также новых услуг на стадии продажи товара, позволяющих максимально удовлетворить запросы потребителя, воплотить полезные идеи в процессе хозяйственной деятельности, увеличивающих прибыль и т.п.

Разработана классификация инноваций для торговых предприятий по признаку технологии внедрения и разделением их на продуктовые и процессные, с выделением их типов и видов, в которой инновации, внедряемые персоналом

при использовании новейших форм и методов организации труда, управления предприятием и персоналом, имеют практическое значение для обеспечения интенсивного развития торгового предприятия.

6. Проанализированы исходные положения для усовершенствования научно-методического подхода к оценке развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала, предусматривающие оценку влияния внутренних и внешних факторов на инновационную активность персонала с помощью показателей, коррелирующих на разных уровнях, позволяющих определить вектор развития (экстенсивный или интенсивный) и стадию жизненного цикла предприятия в соответствии с теорией непрерывного развития.

Усовершенствован научно-методический подход к оценке развития торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала, согласно которому предмет оценки коррелирует с определенными блоками (*A* «Инновационная активность персонала», *B* «Инновационное развитие предприятия», *C* «Общее развитие предприятия») и с приоритетными методами управления инновационным потенциалом персонала торговых предприятий. Проведенный комплексный анализ развития торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала, где ключевым выступает блок *A*, позволил установить факторы влияния и взаимосвязи внешней среды с блоками *B* и *C*, определить механизм построения «дерева целей» и получить интегральную оценку формирования и реализации инновационного потенциала персонала на предприятии.

7. Разработан механизм формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия, базирующийся на следующих принципах: согласованности, адаптивности, управляемости, ресурсного обеспечения, приоритетности, правильности, научности. Использование предложенного механизма будет способствовать обеспечению интенсивного развития торгового предприятия, позволяющего удовлетворить потребности потребителей и поставщиков товара. Исходными положениями для реализации данного

механизма являются обеспечение взаимосвязи общих принципов управления торговым предприятием и персоналом с принципами формирования его инновационного потенциала персонала, а также конкретизированные классические функции управления, взаимосвязанные с методами управления инновационного потенциала персонала торгового предприятия.

8. На основе проведенных эмпирических исследований доказано, что недостаточное инновационное развитие торговых предприятий является существенной причиной торможения их развития в целом и, в частности, приводит к экстенсивному развитию. Основная проблема инновационного развития торговой отрасли и экстенсивности ее развития – низкая инновационная активность персонала торговых предприятий, отсутствие мотивированности к внедрению инноваций. В результате комплексного анализа развития торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала, где ключевым выступает блок *A*, установлены факторы влияния и взаимосвязи внешней среды с блоками *B* и *C*, определен механизм построения «дерева целей» и получена интегральная оценка формирования и реализации инновационного потенциала персонала.

9. Диагностика процесса управления развитием торговых предприятий на основе инновационного потенциала персонала была проведена с помощью разработанной системы показателей оценки эффективности внедрения инноваций на торговом предприятии, включающей два направления: показатели оценки эффективности внедрения инноваций и показатели оценки эффективности реализации трудового и инновационного потенциалов, что выступило базой для формализации логико-математического выражения по измерению синергетического эффекта путем моделирования значений по блокам (*A*, *B*, *C*) и факторам, влияющим на их параметры. Установлена степень развития торгового предприятия (блок *D*) на соответствие интенсивному (экстенсивному) пути; получена интегральная оценка формирования и реализации инновационного потенциала персонала торговых предприятий путем определения квадранта

зависимости между суммарными оценками по блокам *A*, *B*, *C* с использованием логико-математического моделирования и построения Эйлеровых кругов.

10. Обоснован процесс отбора доминант формирования инновационного потенциала персонала торгового предприятия, по итогам которого определены факторы торможения развития инновационного потенциала персонала, установлена степень их значимости для торгового предприятия, построены доминантные ряды стратегического управления развитием торгового предприятия на основе инновационного потенциала персонала с целью обеспечения управляемости и подконтрольности процесса, соблюдения обоснованных принципов и методов развития торговых предприятий на основе реализации инновационного потенциала персонала.

11. Разработан научный подход к обоснованию принципов и методов управления развитием инновационного потенциала персонала торгового предприятия. Определено, что принципы (сменность, отбор, системно-инновационность, волнообразность, этапность, интенсивность и непрерывность) и группы методов (экономические, административные и социально-психологические) управления развитием торгового предприятия на основе реализации инновационного потенциала персонала должны не противоречить принципам управления процессами на уровне предприятия в отношении персонала и его инновационного потенциала, а дополнять их с использованием однотипных для всех процессов методов с учетом стадии развития предприятия.

12. Обоснована стратегия управления торговым предприятием на основе развития инновационного потенциала персонала, выступающая в качестве модели последовательных управленческих действий решения доминирующих проблем непрерывного развития торгового предприятия в долгосрочной перспективе путем реализации инновационного потенциала персонала. Стратегическое управление торговым предприятием является процессом определения и решения стратегических задач по непрерывному развитию торгового предприятия путем мобилизации менеджерами инновационного потенциала персонала на каждом этапе жизненного цикла предприятия. Определено, что интенсивное развитие

торгового предприятия обеспечивается путем мобилизации инновационного потенциала персонала, рационального использования ресурсов и улучшения таких основных показателей, как объем товарооборота и прибыли, позволяющих предприятию избежать стадии спада и смерти и продолжить стадию роста жизненного цикла в будущем.

13. Разработан механизм развития инновационного потенциала персонала в контексте интенсивного развития торгового предприятия, в котором определены цель, задачи, методы, принципы управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия. Базисной составляющей механизма выступают мотивы персонала к улучшению результатов труда на основе собственного развития, сбалансированные с интересами руководителя, формирующего соответствующую структуру мотиваторов, комплексное использование которых позволяет достичь цели стратегического управления персоналом и предприятием.

14. При систематизации методов мотивации персонала к интенсивному развитию торгового предприятия идентифицированы три основные группы потребностей: материальные, позволяющие персоналу, мотивированному к инновационному труду, сформировать и реализовать собственный инновационный потенциал благодаря повышению квалификации и образовательному уровню, получить желаемый уровень дохода от этой работы, результат которой, в свою очередь, позволяет руководителю (собственнику) торгового предприятия удовлетворить потребности по обеспечению непрерывного инновационного развития, достичь целей доминант стратегического развития; моральные, предоставляющие возможность персоналу, мотивированному к инновационному труду, развить потребности к формированию и реализации собственного инновационного потенциала, повышению квалификации и образовательному уровню благодаря созданию руководителем (собственником) торгового предприятия благоприятной психологической атмосферы в трудовом коллективе и гуманизации труда подчиненных с использованием различных стимулов нематериального порядка; социальные, позволяющие персоналу, мотивированному к инновационному

труду, социализироваться в трудовом коллективе и обществе благодаря полученному положительному результату от реализации сформированного инновационного потенциала, который одновременно удовлетворяет потребности руководителя (собственника) торгового предприятия в обеспечении непрерывного инновационного развития и достижении целей доминант стратегического развития как материального, так и социального порядка.

Исходя из определенных групп потребностей персонала и уровней управления инновационной активностью персонала по блокам *A, B, C*, проведена соответствующая систематизация методов мотивации персонала к инновационному развитию предприятия содержащие материальные и нематериальные процессы влияния, стимулирующие персонал к инновационному развитию и непосредственно определяющие уровень удовлетворения потребностей персонала.

15. Разработана экономико-математическая модель управления инновационным потенциалом персонала торгового предприятия на основе сетевой модели, включающей комплекс работ, состав которой определен в соответствии с концепцией развития предприятия на основе инновационного потенциала персонала. Управление инновационным потенциалом персонала с использованием построенной модели позволяет с минимальными затратами постоянно повышать уровень профессиональной подготовки персонала, что обеспечит оптимальный уровень инновационного потенциала персонала, соответствующего условиям нововведений.

Перспективы дальнейших научных исследований заключаются в прогнозировании стратегического развития и повышении эффективности управления инновационным потенциалом предприятий различных отраслей экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абалкин, Л. И. Логика экономического роста / Л. И. Абалкин / Москва : Ин-т экономики РАН, 2002. – 228 с.
2. Адамчук, В. В. Ринкові механізми та інструментарії комерціалізації інновацій / В. В. Адамчук // Вісн. аграр. науки. – 2007. – № 2. – С. 69-74.
3. Азарян, О. М. Роздрібна торгівля: розвиток та інновації : монографія / О. М. Азарян, Л. Г. Саркісян, О. Б. Казакова. – Донецк : ДонНУЕТ, 2012. – 375 с.
4. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України. Ін-т економіки пром.-сті. – Донецьк, 2007. – 328 с.
5. Акулов, В. Б. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 88-90.
6. Александрова, В. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України / В. Александрова, М. Скрипниченко, Л. Федулова // Економіка та прогнозування. – 2007. – № 2. – С. 9-26.
7. Алексеева, Н. И. Оценка реализации стратегии предприятия / Н. И. Алексеева, Д. А. Хозина // Научные труды SWorld. – 2010. – Т. 19. – № 4. – С. 77-79.
8. Алексеенко, Н. В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / Н. В. Алексеенко // Економіка і організація управління. – 2009. – Вип. 6. – С. 50-60.
9. Алиев, А. Г. Разработка системы управления инновационных предприятий в условиях информационной экономики / А. Г. Алиев // Перспективы развития информационных технологий. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-upravleniya-innovatsionnyh-predpriyatiy-v-usloviyah-informatsion-noy-ekonomiki>
10. Альтшуллер, Г. С. Законы развития систем. Творчество как точная наука / Г. С. Альтшуллер. – Москва : Советское радио, 1979. – С. 122-127.

11. Амеліна, І. В. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи / Амеліна Ірина Володимирівна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://professura.at.ua/publ/konceptija_organizacijnogo_rozvitku_mashinobudivnikh_pidpriemstv_v_umovakh_krizi/1-1-0-8.
12. Ан, Е. А. Способы оценки интеллектуального потенциала / Е. А. Ан // Нравственность и экономика // Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. Сб. науч. трудов. – Курган : Курганский филиал ИЭ УрО РАН, 2010. – Т. 2. – С. 105-107.
13. Андриенко, В. Н. Концепция управления предприятием на основе инновационных бизнес-процессов / В. Н. Андриенко // Економічний вісник НГУ. – № 4(36). – Дніпропетровськ : ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2012. – С. 108-113.
14. Андриенко, В. Н. Методы инновационного развития предприятия на основе управления персоналом / В. Н. Андриенко // Экономика, организация, управление. – Донецк : ДонНУ. – №1. – 2016. – С. 15-24.
15. Андриенко, В. Н. Методы оценки финансирования инновационной деятельности экономического объекта / В. Н. Андриенко, Н. Л. Казаринова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць : у 2-х т. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ». – 2011. – Т. 2. – С. 58-62.
16. Андриенко, В. Н. Стратегическое управление персоналом / В. Н. Андриенко, Ю. Г. Лысенко, Т. Ю. Беликова : монография. – Донецк, ДонНУ, 2011. – 254 с.
17. Андриенко, В. Н. Экономическая политика управления инновационным потенциалом персонала предприятия / В. Н. Андриенко // Инвестиции. Финансы. Банки. – Симферополь. – 2016. – №1. – С. 3-9.
18. Ансофф, И. Стратегическое управление : монография / И. Ансофф; научн. ред. Л. И. Евсенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
19. Антонюк, В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія / В. П. Антонюк. – НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 348 с.

20. Антонюк, Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2003. – 394 с.
21. Апопій, В. В. Соціальна функція торгівлі / В. В. Апопій // Економіка і прогнозування. – 2007. – № 4. – С.93-104.
22. Апопій, В. В. Соціально-економічна ефективність торгівлі: теоретико-методологічні аспекти / В. В. Апопій, І. А. Лопашук // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : Львівська комерційна академія, 2009. – Вип. 31. – С. 3-9.
23. Ари де Гиус. Живая компания: рост, учение и долгожительство в деловой бредe / Ари де Гиус / Серия «Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге». – Санкт-Петербург, 2004. – 221 с.
24. Афанасьев, Н. В. Управление развитием предприятия: монографія / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
25. Багрова, І. В. Оцінка властивостей інноваційного потенціалу промислового підприємства / І. В. Багрова, Т. І. Тищенко // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2012. – № 3. – С. 139-144.
26. Бажал, Ю. М. Економіка інноваційних процесів / Ю. М. Бажал // Вісник Ін-ту екон. прогнозування. – 2002. – № 1. – С. 3-17.
27. Бакунов, О. О. Концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства / О. О. Бакунов, М. С. Рошка // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1(5). – Т. 2. – С. 19-25.
28. Бакунов, О. О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства : монографія / О. О. Бакунов, О. В. Сергєєва. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 232 с.
29. Балабанова, Л. В. Особливості стратегій управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Вип. 37. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – С. 85-96.

30. Балабанова, Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
31. Басій, Н. Ф. Аналіз ринку як основа успішної діяльності його суб'єкта / Н. Ф. Басій // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – Львів : Коопосвіта. – 1999. – Вип. 6. – С.180-184.
32. Березін, О. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія / О. В. Березін, Ю. В. Карпенко. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. – 203 с.
33. Бернар, И. Толковый экономический и финансовый словарь: французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология: в 2-х т.; Т. 2 / И. Бернар, Ж.-К. Колли: пер. с фр. – Москва : Международные отношения, 1997. – 760 с.
34. Бідак, В. Я. Інноваційний розвиток та трудоворесурсне забезпечення регіональних суспільних систем / В. Я. Бідак // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 2 (12). – С. 35-39.
35. Блинов, А. А. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий / А. А. Блинов, А. С. Рудаков. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : innclub.info/wp-content/.../блинов_рудакова_6_конк_кач_дд_ИТР.doc
36. Богатин, Ю. В. Моделирование рыночной деятельности предприятия : монография / Ю. В. Богатин. – Ростов н/Д. : [s. n.], 2001. – 107 с.
37. Богиня, Д. П. Інноваційна праця в умовах трансформації економіки / Д. П. Богиня // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – №2 (12). – С. 40-43.
38. Богма, О. С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства / О. С. Богма // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – №1(9). – С. 13-15.
39. Бойчик, І. М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І. М. Бойчик // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3(20). – С. 34-41.
40. Большая советская энциклопедия СЭ. – 1969-1978. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Яндекс.Словари.
41. Большой коммерческий словарь / Под ред. Т. Ф. Рябовой. – Москва : Война и мир, 1996. – 400 с.

42. Большой словарь иностранных слов. – Москва : ИДДК, 2007. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://booksha.ru/multimedia-knigi/17009-slovari._bolshoy_slovar_inostrannih_slov.html.
43. Большой словарь по социологии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : voluntary.ru.
44. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – Москва : Ин-т новой экономики, 1997. – 864 с.
45. Большой энциклопедический словарь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : dic.academic.ru.
46. Бурцева, Т. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия / Т. Бурцева // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 26-35.
47. Бурьяк А. Управление развитием: монография (отрывки) / А. Бурьяк. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bouriac.narod.ru/DC.htm#2>.
48. Бушуев, С. Д. Проактивное управление программами организационного развития / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб наук. праць. – 2006. – № 2. – С. 22-30.
49. Бэлл Д. Грядущее постиндустриальное общество / Дэниел Бэлл; пер. с англ.; изд. 2-ое, испр. и доп. – Москва : Academia, 2004. – 940 с.
50. Вартанова, О. В. Стратегічна компетенція підприємства як об'єкт стратегічного управління підприємством / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2009. – № 2 (132). – С. 175-180.
51. Василенко, В. А. Инновации и креативность на предприятиях как императив стабилизации экономики: «Національна економіка в умовах формування нової фінансово-економічної архітектури світу» / В. А. Василенко. – Полтава: ПУЕТ, 2014. – 320 с.
52. Василик, А. В. Интеллектуальный капитал предприятия как основной фактор производства в постиндустриальной экономике / А. В. Василик // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри

управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Т.2. – Київ : КНЕУ. – 2005. – С. 30-34.

53. Васильєва, В. В. Развитие внутреннего механизма регулирования деятельности предприятий розничной торговли / В. В. Васильєва // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1 (29). – С. 147-150.

54. Васильківський, Д. М. Формування концепції розвитку економічного потенціалу підприємства / Д. М. Васильківський // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – №1(27). – С. 179-183.

55. Васильчак, С. В. Оцінка ефективності розвитку торговельних підприємств України / С. В. Васильчак, О. Р. Жидяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.9. – С. 146-149.

56. Ващенко, Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством / Н. В. Ващенко // Економічний часопис – XXI. – Київ : Аграр Медіа Груп, 2014. – С. 98-101.

57. Ващенко, Н. В. Аналіз природи протиріч формування концептуальних основ розвитку підприємства / Н. В. Ващенко // Маркетинг: теорія і практика. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. Володимира Даля, 2014. – С. 31-38.

58. Ващенко, Н. В. Етапізація процесу формування інноваційного потенціалу персоналу торговельного підприємства / Н. В. Ващенко // Економіка розвитку. – Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – № 3(71). – С. 75-80.

59. Ващенко, Н. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / Н. В. Ващенко, К. С. Хріпунова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – Вип. 29. – Т. 1. – С. 39-44.

60. Ващенко, Н. В. Застосування коефіцієнтної методики у визначенні трудового потенціалу підприємства / Н. В. Ващенко, Ю. І. Плетень // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – Вип. 3. – Т. 2. – С. 124-129.

61. Ващенко, Н. В. Кадрова складова інтенсивного розвитку підприємств / Н. В. Ващенко // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ. – 2014. – № 1(16). – С. 19-27.
62. Ващенко, Н. В. Концепція інтелектуального капіталу торговельних підприємств / Н. В. Ващенко // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.– Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – Вип. 25. – Т. 1. – С. 33-39.
63. Ващенко, Н. В. Методи мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Ващенко // Економічний вісник національного гірничого університету. – 2015. – № 2. – С.153-160.
64. Ващенко, Н. В. Методологічні проблеми конструкції поняття «розвиток підприємства» / Н. В. Ващенко // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2013. – Вип. 36. – С. 25-31.
65. Ващенко, Н. В. Методологічна база оцінювання економічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі / Н. В. Ващенко // Дон.держ. ун-т упр. : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУУ, 2011. – С. 89-94.
66. Ващенко, Н. В. Механізм розвитку інноваційного потенціалу персоналу торгового підприємства / Н. В. Ващенко // Экономика и предпринимательство: междунар. науч. журнал. – Москва. – 2016. – № 1 (Ч.1). – С. 845-851
67. Ващенко, Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н. В. Ващенко // Академічний огляд. – 2014. – № 1(40). – С. 94-102.
68. Ващенко, Н. В. Обґрунтування принципів і методів управління розвитком торговельних підприємств на засадах реалізації інноваційного потенціалу персоналу / Н. В. Ващенко // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. – Миколаїв : Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. 5. – С. 325-331.
69. Ващенко, Н. В. Обґрунтування процесу безперервного розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу / Н. В. Ващенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – Бердянськ, 2013. – № 4(24). – С. 48-52.
70. Ващенко, Н. В. Основи відбору домінант формування інноваційного потенціалу персоналу торговельного підприємства / Н. В. Ващенко // Економіка.

Менеджмент. Бізнес / Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій. – 2015. – № 3. – С. 49-55.

71. Ващенко, Н. В. Основи управління інноваційним потенціалом персоналу торговельного підприємства / Н. В. Ващенко // Вестник ДонНУЭТ. Сер. Экономические науки. – 2014. – № 3(63). – С. 7-16.

72. Ващенко, Н. В. Потенціал підприємства як запорука забезпечення його конкурентоспроможності / Н. В. Ващенко, Л. В. Ставрунова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – Вип. 30. – Т. 1. – С. 199-205.

73. Ващенко, Н. В. Проблемы интенсивного развития торговых предприятий в Украине на инновационной основе / Н. В. Ващенко // Труд. Профсоюзы. Общество : науч.-практ. журн. – Минск, 2015. – № 3. – С. 213-219.

74. Ващенко, Н. В. Развитие торгового предприятия на основе формирования и реализации инновационного потенциала персонала: теория и методология : монография / Н. В. Ващенко. – Донецк : ДонНУЭТ. – Краматорск : Каштан, 2015. – 505 с.

75. Ващенко, Н. В. Розвиток підприємства на основі провідної ролі персоналу / Н. В. Ващенко // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – Вип. 38. – С. 145-153.

76. Ващенко, Н. В. Розробка комплексного підходу до аналізу ефективності використання капіталу підприємства / Н. В. Ващенко, Ю. І. Гашкова // Інноваційна економіка. Тернопільський інститут агропромислового виробництва УААН, 2013. – №7(45). – С. 81-85.

77. Ващенко, Н. В. Роль персоналу у формуванні потенціалу для розвитку системи «підприємство» / Н. В. Ващенко // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку : зб. наук. пр. / НАН України, ін-т економіки пром-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), І. П. Булеєв (відп. ред.) та ін. – Донецьк, 2012. – С. 125-139.

78. Ващенко, Н. В. Стратегии управления торговыми предприятиями на основе развития инновационного потенциала персонала / Н. В. Ващенко // Региональные проблемы преобразования экономики: интеграционные процессы и

социально-экономическая политика региона : сб. науч. трудов Дагестанского науч. центра РАН. – Махачкала : ДНЦ РАН, 2015. – С. 135-142.

79. Ващенко, Н. В. Сутність інновацій торговельного підприємства / Н. В. Ващенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Київ : Київський університет, 2014. – № 1(28). – С. 369-380.

80. Ващенко, Н. В. Сутність інноваційного потенціалу торговельного підприємства / Н. В. Ващенко // Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. – 2014. – №1(209). – С. 29-45.

81. Ващенко, Н. В. Сутність парадигми «управління підприємством через управління персоналом» / Н. В. Ващенко // Бізнес Інформ. – Харків : ІНЖЕК, 2013. – № 11. – С. 266-273.

82. Ващенко, Н. В. Теоретичні основи розвитку торговельних підприємств на засадах інноваційного потенціалу персоналу / Н. В. Ващенко // Вісник соціально-наукових досліджень. Одеський національний економічний університет, 2013. – Вип. 3. – № 50. – Ч. 1. – С. 155-160.

83. Ващенко, Н. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства / Н. В. Ващенко, Ю. В. Михайленко // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 31. – Т. 2. – С. 31-37.

84. Ващенко, Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічного потенціалу підприємства / Н. В. Ващенко // Вісник соціально-наукових досліджень. – Одеський національний економічний університет, 2007. – № 28. – Ч. 1. – С. 41-45.

85. Ващенко, Н. В. Чинники формування та ефективності використання потенціалу оборотних активів / Н. В. Ващенко, Ю. І. Максимович // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 330-335.

86. Ведерніков, М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики) : монографія / М. Д. Ведерніков – Хмельницький : Еврика, 2001. – 288 с.

87. Верхоглядова, Н. І. Сучасні підходи до інвестування в людський капітал / Н. І. Верхоглядова, В. І. Кисла // Економічний простір. – 2008. – №9. – С.205-212.
88. Верхоглядова, Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : монографія / Н. І. Верхоглядова, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. – Днепропетровск : Пороги, 2007. – 284 с.
89. Виноградова, О. В. Реінжиніринг бізнес – процесів торговельних підприємств: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
90. Виноградська, А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія / А. М. Виноградська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
91. Виханский, О. С. Другой менеджмент: время перемен / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Российский журнал менеджмента. – №3. – 2004. – С. 105-126.
92. Волков, О. І. Інноваційний розвиток промисловості України : монографія / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан. – Київ : КНТ, 2006. – 648 с.
93. Воронкова, А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 77-84.
94. Воронцова, Г. В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download.
95. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
96. Глазьев, С. Управление развитием – фактор устойчивого экономического роста / С. Глазьев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 26-31.
97. Глоссарий по менеджменту. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.vocable.ru.
98. Глоссарий философских терминов проекта «Distance». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://terme.ru/dictionary/191>.

99. Глухов, В. В. Матричная модель организации финансов домашних хозяйств / В. В. Глухов // Казанская наука. – 2010. – № 9. – С.207-211.
100. Глущенко, В. В. Системы управления: интеллектуализация поддержки принятия решений : монография / В. В. Глущенко. – Санкт-Петербург : Судостроение, 2004. – 320 с.
101. Головатюк, В. М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Головатюк, В. П. Соловійов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 1. – С. 102-111.
102. Головкова, А. С. Методологічні проблеми вимірювання потенціалу підприємства / А. С. Гловкова // Економіка та держава. – 2007. – № 4. – С. 37-39.
103. Гончаров, В. Н. Теоретические и практические основы организации заработной платы : монография / В. Н. Гончаров, С. И. Радомский, А. И. Кирнос; под общ. ред. проф. В. В. Дорофиевко – Донецк : Лебедь, 2005. – 248 с.
104. Гончарук, В. А. Развитие предприятия: монография / В. А. Гончарук. – Москва : Дело, 2000. – 144 с.
105. ГОСТ Р 51303-99 Торговля. Термины и определения. – Москва : Изд-во стандартов, 1999. – 12 с.
106. ГОСТ Р 51773-2001 Розничная торговля. Классификация предприятий. – Москва : Изд-во стандартов, 2001. – 13 с.
107. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2007-2010 гг. // Указ Президента РБ №136 от 26.03.2007 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.gknt.org.by/opencms/opencms/ru/innovation/inn2.
108. Григораш, О. В. Резерви зростання економічного потенціалу підприємства у взаємозв'язку з його структурними елементами / О. В. Григораш // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.– Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – Вип. 33. – С. 259-265.
109. Гринько, Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств / Т. Гринько // Економіст. – 2010. – №2. – С. 56-58.
110. Гриньов, А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 12. – С. 12-17.

111. Гриньова, В. М. Ринок праці: теоретико-методологічні засади та напрямки розвитку : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Самойленко; Харківський нац. екон. ун-т. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 168 с.

112. Грюн, В. Торговые центры США. Планировка торговых центров / В. Грюн, Л. Смит; пер. с англ. В. М. Милонов. – Москва : Стройиздат, 1966. – 192 с.

113. Гулакова, Н. В. Нові концепції управління розвитком торговельного підприємства / Н. В. Гулакова, А. В. Мохова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68122.doc.htm.

114. Гурков, И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий : монография / И. Б. Гурков. – Москва : ТЕИС, 2003. – 236 с.

115. Гуткевич, С. О. Формування інноваційного потенціалу персоналу підприємства // С. О. Гуткевич, Л. А. Андросюк. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67339.doc.htm.

116. Давидова, В. С. Розвиток управлінського потенціалу – шлях до економічної стабілізації функціонування підприємств торгівлі / В. С. Давидова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Т. 2. – Ч. 1. – Київ : КНЕУ, 2007. – С. 195-198.

117. Данилишин, Б. М. Інноваційна модель економічного розвитку: роль вищої освіти / Б. М. Данилишин, В. І. Куценко // Вісник НАН України. – 2005. – №9. – С. 26-35.

118. Данько, М. Інноваційний потенціал у промисловості України / М. Данько // Економіст. – 1999. – №10. – С. 26-32.

119. Дашко, І. М. Комплексна оцінка ефективної мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості / І. М. Дашко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 8. – С. 160-164. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_41.

120. Деловому человеку. Словарь-справочник. – Луганск : ИИО ЦПО Восточного государственного университета, 2011. – 224 с.

121. Державна служба статистики України / Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
122. Деєва, К. А. Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством / К. А. Деєва // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць. – 2011. – №23(І). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/23_i_2011/deeva_k_a_evolyucija_koncepcij_strategichnogo_upravlinnja_pidpriemstvom/29-1-0-160.
123. Джаин, И. О. Оценка трудового потенциала: монография / И. О. Джаин. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 250 с.
124. Дзюбіна, А. В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових / А. В. Дзюбіна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/files/12_34.pdf.
125. Дмитренко, Г. А. Соціальний капітал як підґрунтя модернізації України / Г. А. Дмитренко // Демографія і соціальна економіка. – №2. – 2013. – С. 17-22.
126. Довгаль, Н. С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 1. – С. 42-45.
127. Додонов, О. В. Обоснование системы стимулирования инновационной активности в сфере труда / О. В. Додонов // Зауральский научный вестник : международный научный журнал Курганского областного союза ученых. – Курган : Шадринский гос. пед.ун-т, 2011. – № 1. – С. 63-69.
128. Дороніна, М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія / М. С. Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432 с.
129. Дроздов, И. Н. Концептуальная модель развития психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала: монография / И. Н. Дроздов. – Владивосток : ПИППККГС, 2004. – 169 с.
130. Дуда, С. Т. Інноваційні підходи до формування та розвитку економічного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації України / С. Т. Дуда, О. О. Ільчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrcoop-journal.com.ua/2009-2/num/Cduda.htm>.

131. Дунда, С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» / С. П. Дунда. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
132. Дуракова, И. Б. Статистический анализ показателей качества инструментария менеджмента персонала / И. Б. Дуракова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2011. – № 2. – С. 181-185.
133. Елецких, С. Я. Характеристика этапов процесса управления устойчивым развитием предприятия / С. Я. Елецких // Экономика Крыма. – №1(34). – 2011. – С. 29-36.
134. Ерухимович, И. Л. Ценообразование / И. Л. Ерухимович. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : eolib.com.ua.
135. Єрмолаєва, Л. А. Концепція сталого розвитку підприємства у туризмі / Л. А. Єрмолаєва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/33_PRNIT_2012/Economics/6_119617.doc.htm.
136. Єфремов, О. С. Організаційне забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві / О. С. Єфремов // Вісник СХУ ім. В. Даля. – 2009. – № 2(132). – С. 152-157.
137. Жемчугов, М. К. Жизненный цикл организации / М. К. Жемчугов, А. М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 9. – С. 3-17.
138. Жорняк, Т. С. Структурні інновації в управлінні національною освітою в умовах глобалізації економіки / Т. С. Жорняк // Прометей. – 2004. – №2(14). – С. 38-43.
139. Жук, Т. В. Дослідження тенденцій обсягу фінансування інноваційного розвитку підприємств торгівлі України / Т. В. Жук // Сталий розвиток економіки. – 2012. – №6 (16). – С. 336-339.
140. Забродский, В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим // Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
141. Задачи, виды и методы мотивации персонала // Директор по персоналу. – №4. – 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-director.ru/article/63024-metody-motivatsii-personala>.

142. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 // Голос України. – 2002. – 9 серпня. – С. 10.

143. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 з поправками до 20.11.2003 р. // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 24, ст.272 (втратив чинність на підставі Кодексу N 436-IV (436-15) від 16.01.2003, ВВР, 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144).

144. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 року N 433-IV.

145. Замков, О. О. Математические методы в экономике / О. О. Замков, А. В. Толстопятенко, Ю. Н. Черемных; под общ. ред. А. В. Сидорович; Московский университет им. М. В. Ломоносова. – 4-е изд., стер. – Москва : Дело и Сервис, 2004. – 365 с.

146. Запасна, Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства / Л. С. Запасна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm>.

147. Зверева, А. О. Механизмы развития торговых организаций в неблагоприятных экономических условиях: монография / А. О. Зверева, Г. Г. Иванов. – Москва : Спутник плюс, 2010. – 106 с.

148. Иванов, М. Ю. Организация как система / М. Ю. Иванов // Менеджмент сегодня. – 2002. – №1(7). – С. 46-53.

149. Иванов, Н. Человеческий капитал и глобализация / Н. Иванов // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – №9. – С.19-31.

150. Ивлиева, Н. Н. Содержание понятия «система управления» в современных условиях Н. Н. Ивлиева / Центр профессиональной переподготовки оценщиков Московского финансово-промышленного университета «Синергия». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://c-pp.ru/r/scientific/Articles/Other/index.php?id_4=134.

151. Инвестиции и инновации: словарь-справочник от А до Я / под ред. М. З. Бора, А. Ю. Денисова. – Москва : ДИС, 1998. – 208 с.

152. Инновационное развитие : экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями: коллективная монография / под общ. ред. Б. З. Мильнера; науч. ред. Т. М. Орлова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
153. Инновационные технологии в Беларуси: инвестиции, наука, техника/ по материалам БЕЛТА. – 17.10.2008 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://google.by>.
154. Интрилигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / М. Интрилигатор ; пер. с англ. Г. И. Жуковой, Ф. Я. Кельмана. – Москва : Айрис-пресс, 2002. – 576 с.
155. Іванілов, О. С. Інноваційний потенціал підприємства / О. С. Іванілов, О. М. Таряник // Економіка, фінанси, право. – 2004. – №12. – С. 5-7.
156. Іванова, А. Т. Комерційна діяльність підприємницьких структур / А. Т. Іванова, В. П. Праткова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/11_EISN_2008/Economics/30698.doc.htm.
157. Івахненко, С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту / С. В. Івахненко. – Київ : Знання-прес, 2003. – 349 с.
158. Іжевський, В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства / В. В. Іжевський // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. науково-технічних праць. – Львів : НЛТУУ. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 160-166.
159. Ілляшенко, С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
160. Ільницька, Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: зб. науково-технічних праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291-294.
161. Ільчук, О. О. Інноваційні підходи до визначення стратегії управління економічним потенціалом торговельного підприємства / Ільчук О. О. // Вісник ЛКА. – Сер. економічна. – 2008. – Вип. 28. – С. 193-199.

162. Іртищева, І. О. Інноваційний розвиток агропродовольчої сфери як передумова забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації / І. О. Іртищева // Зб. наук. праць Луганського національного аграрного університету. – Т. 1. Серія «Економічні науки». – Луганськ : Книжковий світ, 2009. – № 90/94. – С. 301-308.
163. Кабаков, Ю. Напрямки удосконалення системи управління: стандарти, методи або цілі підприємства? / Ю. Кабаков // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – №2. – С.39-42.
164. Калінеску, Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
165. Канаян К. Проектирование магазинов и торговых центров / К. Канаян, Р. Канаян, А. Канаян. – Москва : Юнион-Стандарт Консалтинг, 2005. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nnm-club.me/forum/viewtopic.php?t=361050>.
166. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
167. Карпенко, Ю. В. Методичні підходи до оцінки потенціалу торговельних підприємств / Ю. В. Карпенко // Економіка і регіон. – 2009. – №1(20). – С. 127-131.
168. Касьянов, В. С. Управление развитием предприятия на основе системы бизнес-моделей / В. С. Касьянов // Современные наукоемкие технологии. – 2005. – №1. – С. 121-122.
169. Качмарик, Я. Д. Систематизація цілей стратегічного управління потенціалом підприємства / Я. Д. Качмарик // Науковий вісник НЛТУ України. – Львов, 2006. – Вип. 16.1. – С. 373-377.
170. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 156 с.
171. Ким, Ч. Логика инноваторов. Стратегия быстрого роста / Ч. Ким, Р. Моборнь // Harvard Business Review. Россия. – 2005. – №6-7. – С. 88-95.

172. Кифяк, В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 190-194.

173. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность : монография / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов; под общ. ред. С. А. Панова. – Москва : Экономика, 1997. – 288 с.

174. Кобринович, Р. М. Організаційні форми і структури управління та стратегія розвитку підприємства / Р. М. Кобринович // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. – Львів. комер. акад. – Львів, 2005. – Вип. 7. – С. 80-84.

175. Ковтун, О. І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств : теоретико-методологічні засади формування та реалізації: монографія / О. І. Ковтун. – Львів : Львівська комерційна академія, 2013. – 352 с

176. Козыренко, Е. И. Управление устойчивым развитием предприятий промышленности строительных материалов / Е. И. Козыренко. – Астрахань : Вестник АГТУ. – 2010. – № 2. – С. 130-137.

177. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: монография / М. Коленсо; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 175 с.

178. Коломойцев, В. Э. Восстановление и структурная трансформация промышленного комплекса Украины : монография / В. Э. Коломойцев. – Киев : Молодь, 1998. – 383 с.

179. Коломыц, О. Н. Факторы, определяющие инновационно-инвестиционное развитие территорий / О. Н. Коломыц // Концепт. – 2015. – Т. 13. – С. 3076-3080. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/85616.htm>.

180. Колот, А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. М. Колот // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Т. 2. – Ч. 1. – Київ : КНЕУ. – 2007. – С. 350-365.

181. Колот, А. М. Трансформація факторів соціально-економічного розвитку на етапі формування економіки знань / А. М. Колот // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 2(12). – С. 140-148.
182. Кондаков, Н. И. Логический словарь-справочник / Н. И. Кондаков; под ред. Д. П. Горского. – Москва : Наука, 1975. – 720 с.
183. Концепція гуманітарного розвитку України. – Київ : Інститут стратегічних досліджень НАНУ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Table/koncsept.html>.
184. Концепція розвитку національної інноваційної системи. – Київ : Державно агентство з інвестицій та інновацій / Офіційний веб-сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua/index.php>.
185. Корешков, В. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення / В. Корешков, В. Назаренко, М. Кусакін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2007. – № 1. – С. 54-61.
186. Корицкий, А. В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала / А. В. Корицкий // Креативная экономика – 2007. – № 5(5). – С. 3-10.
187. Косенко, А. П. Исследование факторов инновационного потенциала на мезоуровне / А. П. Косенко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Проблеми управління інноваційним розвитком економічна. – 2005. – Вип. 100-2. – С. 12-19.
188. Костирко, Р. О. Аналітичне забезпечення внутрішнього контролю в управлінні економічним потенціалом підприємства / Р. О. Костирко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія: Економічні науки. – 2008. – № 4. – С. 165-172.
189. Кравченко, С. І. Оцінка достатності інноваційного потенціалу підприємства / С. І. Кравченко, О. В. Корнеєва // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – 2009. – Вип. 36-1. – С.125-132.
190. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

191. Краснокутська, Н. С. Особливості дослідження синергічних видів потенціалу торговельного підприємства / Н. С. Краснокутська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 6. – С.114-117.

192. Крынская, Л. И. Системный подход к построению модели развития регионов / Л. И. Крынская // Культура народов Причерноморья. – 2004. – №55. – Т. 3. – С. 96-101.

193. Кузьменко, О. К. Формування стратегій розвитку при управлінні потенціалом розвитку підприємства / О. К. Кузьменко // Вісник Донецького університету економіки та права : зб. наук. пр. Серія: Економіка та управління.– Донецьк : ДонУЕП, 2011. – № 1. – С. 218-221.

194. Кучер, Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 256-261.

195. Кучин, Б. Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость : монография / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – Москва : Экономика, 1990. – 157 с.

196. Лагун, М. І. Економічний потенціал як основа розвитку бізнесу / М. І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 5. – С. 77-82.

197. Леонтьева, І. Ефективні методи мотивації персоналу сучасного водотранспортного підприємства / І. Леонтьева. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2756>.

198. Лепа, Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий: монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь / НАН Украины; Ин-т экономики пром-ти; под ред. Н. Н. Лепы. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. – 448 с.

199. Лепейко, Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 236 с.

200. Лисенко, В. В. Інжиніринг бізнес-процесів у системі управління персоналом / В. В. Лисенко // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 11-14. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_14_7

201. Лисенко, Ю. Г. Фінансовий менеджмент вищого навчального закладу з використанням новітніх інформаційних технологій : монографія / Ю. Г. Лисенко, В. Н. Андрієнко, П. М. Куліков; за ред. Ю. Г. Лисенка, В. М. Андрієнка. – Донецьк : ЮгоВосток, Лтд, 2007. – 464 с.
202. Литвиненко, Я. В. Концепція ефективності діяльності підприємства / Я. В. Литвиненко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://libfree.com/152348409_marketingkontseptsiya_efektivnosti_diyalnosti_pidpriyemstva.html.
203. Литвинова, О. В. Концепция развития розничной торговли в институциональной среде / О. В. Литвинова // Управление экономическими системами. – №2(26). – 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.uecs.ru/marketing/item/331-2011-03-25-11-54-51>.
204. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 580 с.
205. Лосев, В. С. Эволюционная природа устойчивого развития промышленного предприятия: теоретический аспект / В. С. Лосев, К. Д. Михайленко // Вестник тихоокеанского государственного университета. – №2(25). – 2012. – С. 155-164.
206. Лукашевич, В. HR-технології в підготовці менеджера / В. Лукашевич, В. Рябченко, Л. Червона // Вища освіта України. – 2006. – №2. – С. 99-106.
207. Лукьянченко, Н. Д. Механизм формирования и использования трудового потенциала высших учебных заведений: монография / Н. Д. Лукьянченко, А. М. Рыбников. – Донецк, ДонНУ, 2010. – 216 с.
208. Лященко, О. В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства / О. В. Лященко // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – №2. – С.176-180.
209. Мазаракі А. А. Развитие і структурна переорієнтація сфери товарного обігу як фактор економічного зростання: дис... д-ра екон. наук: 08.02.01 / Мазаракі Анатолій Антонович. – К.: НАН України, Інститут економіки, 1995. – 365 с.
210. Мазаракі, А. А. Торговля. Деньги. Менталитет : монография / А. А. Мазараки; Киев. нац. торг.-экон. ун-т. – Київ : Книга, 2006. – 632 с.

211. Мазур, А. Г. Методологічні проблеми трансформації управління комплексним соціально-економічним розвитком регіонів в перехідний період / Анатолій Григорович Мазур: Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня д. е. н. за спец. 08.10.01 – Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка. – Рада по вивченню продуктивних сил України, 2002. – 36 с.
212. Макаренко, Ю. П. Інвестиційна поведінка та привабливість суб'єктів господарювання в економіці : монографія / Ю. П. Макаренко, О. В. Родіонов, О. А. Галич. – Полтава : [б. в.], 2011. – 359 с.
213. Макроэкономическая эффективность экономики в различных общественных формациях : монография / Ф. И. Биншток, А. Д. Голыжбин, О. А. Груздева и др.; под ред. А. Ф. Лещинской. – Москва : ИД МИСиС, 2009. – 299 с.
214. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: монографія / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова, В. Ю. Медяник та ін. – Київ : Лібра, 2003. – 328 с.
215. Мамаєва, Г. С. Концептуальні положення управління стійким розвитком торговельного підприємства / Г. С. Мамаєва // СХІД: аналітично-інформаційний журнал. – Донецьк, 2013. – №3(123). – С. 34-39.
216. Маркетинг персонала : монография / Ю. Г. Одегов, Р. А. Галиахметов, К. Х. Абдурахманов и др.; М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «ИжГТУ им. М. Т. Калашникова». – Ижевск : ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2015. – 346 с.
217. Мартюшева Л. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л. Мартюшева, В. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61-66.
218. Марцин, В. С. Особенности планирования в рыночных условиях хозяйствования / В. С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №5(119). – С. 97-108.
219. Масааки Имаи. Кайзен: ключ к конкурентоспособности Японии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://books.pchelov.com>.
220. Масленикова, Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленикова. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.

221. Матросова, Л. М. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційними процесами у промисловості: монографія / Л. М. Матросова. – Луганськ : СУДУ, 2000. – 462 с.
222. Мельник, Л. Г. Інноваційна парадигма при переході економіки до інформаційного суспільства / Л. Г. Мельник // Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. Україна в ХХІ ст.: концеп. та моделі екон. розв.: щорічник наук. пр. – 2001. – Вип. 23. – С. 111-126.
223. Мельник, Л. Г. Методология развития : монография / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2005. – 601 с.
224. Мельник, Л. Г. Триалектические основы управления развитием экономических систем : монография / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2015. – 447 с.
225. Мельник, Л. Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. М. Волк, Н. М. Гайтина // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 4. – С. 55-63.
226. Мельник, Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції : монографія / Т. М. Мельник. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 395 с.
227. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2004. – 616 с.
228. Менеджмент. Исследование систем управления. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bibliotekar.ru/sistema-upravleniya/88.htm>.
229. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер.с англ. – Москва : Дело, 2010. – 704 с.
230. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/34038>.
231. Методы управления. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004>.

232. Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств : монографія / Під ред. О. О. Шубіна, Л. В. Фролової. – Донецьк : Ноулідж (донецьке відділення), 2013. – 513 с.
233. Минцберг, Г. Структура в кулаке: монографія / Г. Минцберг; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 512 с.
234. Мізюк, Б. М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б. М. Мізюк // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31-37.
235. Міценко, Н. Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193-198.
236. Молодоженя, М. С. Ключові аспекти процесу управління результативністю інноваційної діяльності підприємств торгівлі / М. С. Молодоженя // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_42.
237. Мочерний, С. В. Методологія економічного дослідження : монографія / С. В. Мочерний. – Львів : Світ, 2001. – 416 с.
238. Надтока, Т. Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О. В. Мартякової. – Донецьк : ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.
239. Наливайко, А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко; Київ. нац. екон. ун-т. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.
240. Наукова та інноваційна діяльність в Україні / Стат. збірник. – Київ : Державна служба статистики України, 2013. – 287 с.
241. Наукова та інноваційна діяльність в Україні / Стат. збірник. – Київ : Державна служба статистики України, 2014. – 305 с.
242. Незнахина, Е. Л. Анализ взаимосвязи жизненных циклов экономических систем различных уровней / Е. Л. Незнахина // Перспектива развития: история, PR,

менеджмент, образование в высшей школе, социология, экономика, философия: труды НГТУ. – Т. 52. – Н. Новгород, 2005. – С. 26-33.

243. Нельсон Ричард Р. Эволюционная теория экономических изменений / Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Пер. с англ. – Москва : Дело, 2002. – 536 с.

244. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу : монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська и др; под ред. Л. С. Шевченко; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. – Харків : Право, 2014. – 452 с.

245. Никифорова, В. Н. Прогнозування розвитку людського потенціалу в контексті світових тенденцій / В. Н. Никифорова // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 1. – С. 14-19.

246. Новая философская энциклопедия: В 4 т. / Под ред. В. С. Степина. – Москва : Мысль, 2001. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://iph.ras.ru/enc.htm>.

247. Новицький, В. Інформаційно-інноваційні детермінанти сучасних глобальних конкурентних стратегій / В. Новицький // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций. – Донецк: ДонНУ, 2010. – Ч.2 – С. 536-542.

248. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія / О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко и др.; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2011. – 257 с.

249. Норберт, Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Проблеми теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 41-44.

250. Обеспечение устойчивого развития предприятий. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://expert.gost.ru/ME/DOC/OURP.pdf>.

251. Одегов, Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования: монография / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. – Саратов : Саратовский ун-т, 1991. – 336 с.

252. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка (онлайн версия) / Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ozhegov-term-28645.htm>.

253. Олешко, М. Ю. Современный образовательный процесс / М. Ю. Олешко. – 2006. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : didacts.ru.
254. Омелянович, Л. О. Вплив інвестиційно-інноваційних процесів на фінансовий саморозвиток торговельних процесів : монографія / Л. О. Омелянович, О. В. Гладкова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012 – 194 с.
255. Онищенко, В. П. Методика визначення ринкового потенціалу підприємства / В. П. Онищенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 5. – С. 88-93.
256. Организационно-экономическое и правовое обеспечение защиты отечественных товаропроизводителей : монография / Б. Т. Клияненко, Н. А. Куценко, А. И. Акмаев и др.; НАН Украины. Ин-т экон.-прав. исслед. Луганск. фил. Донбасск. гос. техн. ун-т. – Луганск ; Алчевск : [б. в.], 2007. – 403 с.
257. Організація підприємства: історичний нарис і сучасні тенденції розвитку. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-60/doc-78>.
258. Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств: монографія / В. Н. Гончаров, М. В. Савченко, Д. В. Солоха та ін. – Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2008. – 202 с.
259. Ордохівський, М. В. Маркетингово орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами : монографія / М. В. Ордохівський. – Дрогобич : ДППУ, 2009. – 488 с.
260. Орлик, О. І. Теоретичне обґрунтування інновацій та їх ролі в торгівлі / О. І. Орлик // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – № 9. – 2012. – С.221-224.
261. Орлова, Е. А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия / Е. А. Орлова, О. Д. Ситникова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2011/fknt/orlova/library/tez1.htm>.
262. Основные показатели социально-экономического развития Республики Беларусь за 2008 г. – Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – [Электронный ресурс]. – 20 февраля 2008 г. – Режим доступа : <http://www.belstat.gov.by>.

263. Отенко, И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / И. П. Отенко. – Харк. нац. экон. ун-т. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
264. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко и др. – Харків.: ІНЖЕК, 2003. – 144 с.
265. Палий, В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) : монография / В. Ф. Палий. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 278 с.
266. Партин, Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій : монографія / Г. О. Партин. – Київ : УБС НБУ, 2008. – 219 с.
267. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
268. Перегудова, Т. В. Оцінювання інноваційного потенціалу працівників при впровадженні інновацій в організації: теоретико-методичний аспект / Т. В. Перегудова, А. Г. Бистров // Український соціум. – 2014. – № 3. – С. 78-88. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2014_3_10
269. Петрушевский, Ю. Л. Модели і методи фінансового прогнозування і планування розвитку ЖКГ / Ю. Л. Петрушевский // Фінансова система України, - 2012. – С. 449-454.
270. Петрушевский, Ю. Л. Проблемы формирования инновационного потенциала персонала / Ю. Л. Петрушевский, Т. В. Светличная // Стратегические ориентиры устойчивого развития экономических систем. Серия «Экономика». – Вып. 2: ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 171-180.
271. Петрушевский, Ю. Л. Инновационный потенциал персонала и методы его оценки на предприятиях угледобывающей отрасли ДНР / Ю. Л. Петрушевский, Ю. А. Тонконоженко // Сборник научных трудов ДонГУУ. – Т. I. – Вып. 2(5). – Серия «Финансы, учет, аудит». – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 75-86.
272. Петрушевский, Ю. Л. Формирование инновационного потенциала кадрового персонала в жилищно-коммунальном комплексе региона / Ю. Л. Петрушевский, А. В. Коршуневская // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2015. – № 1(71). – С. 170-174.

273. Петрушевский, Ю. Л. Формирование концепции управления экономическим развитием жилищно-коммунального и хозяйства Украины / Ю. Л. Петрушевский // Экономика строительства и городского хозяйства. ДонНАСА. – Макеевка, 2014. – №2. – Т.10. – С. 169-175.

274. Пехота, І. С. Обґрунтування напрямів інтенсивного розвитку підприємства / І. С. Пехота, Т. Г. Белова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2013/Economics/6_137403.doc.htm.

275. Пишкіна, І. О. Сучасний стан та перспективи розвитку інноваційного потенціалу Луганської області / І. О. Пишкіна, Є. К. Плаксина, М. Б. Виробян // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2014. – № 1. – С. 107-110.

276. Підкамінний, І. М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І. М. Підкамінний, В. С. Ціпуринда // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»; Дніпропетровський державний аграрний університет. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480>.

277. Пікуш, Т. А. Організаційно-економічна характеристика сутності торговельних мереж / Т. А. Пікуш // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2005. – Т. 13. – С. 254-261.

278. Плугіна, Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193-196.

279. Побережний, Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісник національного технічного університету «ХПІ». – Харків, 2012. – №13. – С. 90-100.

280. Погорелов, Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Київ, 2012. – Вип. 27. – Т.1. – С. 30-34.

281. Погорелов, Ю. С. Развитие предприятия: понятия та види / Ю. С. Погорелов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf.
282. Политология: Словарь-справочник. – 2001. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу www.politike.ru
283. Полонська, Л. А. Інноваційна політика торговельних підприємств: теорія та методологія: монографія / Л. А. Полонська, Н. В. Лохман; М-во освіти і науки України, Донецька нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 221 с.
284. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
285. Портер М. Конкуренция / М. Портер: пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2001. – 495 с.
286. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку: монографія / Ю. В. Кіндзерський, М. М. Якубовський, І.О.Галиця та ін.; за ред. Ю. В. Кіндзерського. – Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАНУ, 2009. – 928 с.
287. Праця Донецької області за 2012 рік / Стат. збірник. – Донецьк: Головне управління статистики у Донецькій області, 2013. – 332 с.
288. Приймак В. І. Інструменти та технології управління інтелектуальними ресурсами / В. І. Приймак, М. В. Луцик // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. – 2015. – Вип. 2(2). – С. 92-97. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2\(2\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(2)__19).
289. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели : монографія / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др. / НАН Украины. ИЭП. – Донецк: Юго-Восток ЛТД, 2002. – 276 с.
290. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації» / Постанова Верховної Ради України. – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, № 46, ст. 525.

291. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2005. – 582 с.
292. Программа развития внутренней торговли Республики Беларусь на 2006-2010г.г.// Постановление Совета Министров РБ 27 июля 2006 г. № 941.
293. Программа развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 г. // Разработана государственным научным учреждением «Институт экономики Национальной академии наук Беларуси».
294. Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка. – Київ : Вища школа, 1982. – 215 с.
295. Пуртова, С. Г. Управление машиностроительным предприятием / С. Г. Пуртова, С. В. Смирнова. – Москва : Высшая школа, 1989. – 240 с.
296. Пустовойт О. Внутрішній ринок України: потенціальні та реальні можливості впливу на економічне зростання / О. Пустовойт // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 52-59.
297. Пушкарь, А. Стратегическое управление развитием предприятия / А. Пушкарь, А. Тридед // Бизнес информ. – 1999. – № 11-12. – С. 124-129.
298. Раєвнева, О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків, 2006. – 496 с.
299. Развитие регионов Беларуси и Украины на основе кластерной сетевой формы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://books.google.com.ua/books?isbn=5040250320>.
300. Раздорожный, А. А. Экономика организаций (предприятия) / А. А. Раздорожный. – Москва : РИОР, 2005. – 95 с.
301. Разетдинов, Р. М. Стратегическая концепция инновационного развития – залог экономического роста предприятия / Р. М. Разетдинов // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 5. – С. 28-35.
302. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

303. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: монографія / Н. Д. Лукьянченко, В. П. Антонюк, Л. В. Шаульська та ін. / ДонНУ, Ін-т економіки пром.-ті. – Донецьк, 2004. – 340 с.

304. Романюк, Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 42-46.

305. Россошанская, О. В. Информационно-ценностная модель определения стоимости реализации проектов формирования стратегического потенциала предприятия / О. В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: зб наук. праць. – 2005. – № 3. – С. 19-31.

306. Рошка, М. С. Дослідження взаємозв'язку та впливу інноваційної діяльності на підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства / М. С. Рошка // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.– Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 31. – Т.1. – С. 50-58.

307. Рошка, М. С. Інноваційний розвиток торговельного підприємства: поняття та вибір напрямку / М. С. Рошка, О. Ф. Веремейчик // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – Дніпропетровський національний університет. – Дніпропетровськ, 2010. – Вип. 2. – С. 183-190.

308. Руководство по сбору и обработке данных в области технологических инноваций // Oslo Manual. OECD. – Париж, 1992. – 172 с.

309. Рульєв, В. А. Потенціал промислового садівництва України і основні напрями його ефективного використання: дис. док. наук / Віталій Андрійович Рульєв. – Миколаїв, 2006. – 462 с.

310. Руцишин, Н. М. Деякі аспекти факторного впливу на фінансово-економічну оцінку ефективності функціонування комерційних систем / Н. М. Руцишин // Вісник Львівської комерційної академії. – Сер.: Економічна. – Вип. 15. – Львів : ЛКА, 2004. – С. 260-265.

311. Руцишин, Н. М. Соціально-економічні аспекти функціонування комерційних систем / Н. М. Руцишин // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Ринкова трансформація України: проблеми та перспективи:

зб. наук. праць. – Вип. 1(XLV). – Львів : НАН України, Інститут регіональних досліджень. – 2004. – С. 69-75.

312. Саванович, С. В. Проблема повышения инновационной активности российских предприятий / С. В. Саванович: / Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2009. – №4/08. – С.54-60.

313. Савченко, В. Н. Начала современного естествознания: тезаурус / В. Н. Савченко, В. П. Смагин. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 336 с.

314. Савчук, А. В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности: монография / А. В. Савчук / НАН Украины. Ин-т економіки пром-сти. – Донецьк, 2003. – 448 с.

315. Сагатовский, В. Н. Философские категории: авторский словарь / В. Н. Сагатовский. – Санкт-Петербург : СПбНИУ ИТМО, 2011. – 127 с.

316. Садеков, А. А. Предпринимательство и устойчивое развитие : монография / А. А. Садеков. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2002. – 449 с.

317. Саєнко, Г. В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії: монографія / Г. В. Саєнко, О. О. Папаїка. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 928 с.

318. Саламатов, Ю. П. Система законов развития техники (основы теории развития технических систем) : монография / Ю. П. Саламатов. – Красноярск, 1996. – 157 с.

319. Самоукина, И. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / И. В. Самоукина. – Москва : Вершина, 2006. – 224 с.

320. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венг. под ред. Б. В. Сазонова. – Москва : Прогресс, 1990. – 295 с.

321. Сардак О.В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія / Олена Вікторівна Сардак: дис... доктора екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2012. – 408 с.

322. Сардак, О. В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами / О. В. Сардак // Механізм регулювання економіки. Серія: Економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва / Сумс. держ. ун-т. – Суми, 2010. – № 3. – Т.1(47). – С. 141-148.
323. Семенчук, Е. Л. Проекты развития предприятия / Е. Л. Семенчук // Вісник Одеського національного морського університету: зб. наук. праць. – Вип. 31. – Одеса : ОНМУ, 2010. – С. 197-206.
324. Семикіна, М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4. – С. 193-199.
325. Система управления и смысл организации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517.
326. Скибінський, С. В. Рівень задоволення споживача як метод конкурентної боротьби / С. В. Скибінський, Х. В. Луцьків // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.6. – С. 130-136. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.
327. Скопин, О. В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием / О. В. Скопин, Н. Л. Назарова // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал. – №3. – 2009. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=136.
328. Скударь, Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения : монография / Г. М. Скударь. – Киев : Наукова думка, 1999. – 496 с.
329. Словарь исторических терминов. – 1998. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : interpretive.ru.
330. Соболев, В. А. Концептуальная модель системы управления развитием розничной торговли / В. А. Соболев // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №1. – С. 112-120.
331. Совершенствование бизнес-процессов в розничном торговом предприятии : монография / Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-

Барановского; под общ. ред. А. А. Шубина, А. А. Садекова; А. А. Шубин, А. А. Садеков, Е. М. Азарян и др. – Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 197 с.

332. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. – Москва : Советская энциклопедия, 1989. – 1632 с.

333. Современная психология труда. – 2005. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : vocabulary.ru.

334. Старобинский, Э. Е. Кадровая политика за рубежом / Э. Е. Старобинский // Управление персоналом. – № 10. – 2000. – С. 35-38.

335. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 // Економіка та держава. – 2007. – №7. – С. 79-81.

336. Стратегия повышения эффективности функционирования производства: монография / И. П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, М. В. Мельникова и др. – НАН Украины. Ин-т экономики пром.-сти. – Донецк, 2004. – 278 с.

337. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монографія / В. М. Андрієнко, Т. В. Белопольська, Я. В. Лендел и др. – Донецький національний університет. – Донецьк: ДонНУ, 2012. – 156 с.

338. Сущенко, Е. А. Формирование стратегического потенциала предприятия в условиях априорно агрессивной внешней среды / Е. А. Сущенко // Прометей: региональный сборник научных трудов по экономике. – 2002. – Вып. 9. – С. 152-162.

339. Тавлуй, І. П. Система управління як інструмент підвищення ефективності підприємства / І. П. Тавлуй. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/Portal/chem_biol/nvnau/2010_145/10tip.pdf.

340. Тарасюк, Г. М. Управління плануванням діяльності підприємств харчової промисловості : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Тарасюк Галина Миколаївна; Національний ун-т харчових технологій. – Київ, 2009. – 37 с.

341. Тодаро, М. П. Экономическое развитие / М. П. Тодаро; пер. с англ. – Москва : ЮНИТИ, 1997. – 671 с.

342. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – Москва : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

343. Травин, В. В. Профессиональный рост и планирование карьеры / В. В. Травин, В. А. Дятлов // Управление персоналом. – 1999. – № 8. – С. 62-66.

344. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія / Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін.; ред. Л. О. Лігоненко. – Київ : Київський національний торговельно-економічний ун-т., 2009. – 334 с.

345. Тумар, Н. Б. Концепция обеспечения экономической безопасности предприятия и принципы ее формирования / Н. Б. Тумар. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.provisor.com.ua/archive/2007/N17/safe.php>.

346. Турлакова, С. С. Методологические подходы к управлению развитием промышленных предприятий / С. С. Турлакова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2006. – № 1(6). – С. 238-244.

347. Турлакова, С.С. Механізм ідентифікації проблемних ситуацій у системі управління розвитком підприємства / С. С. Турлакова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3(13). – С. 265-268.

348. Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 822 с.

349. Управление предприятием [менеджмент] / компания UP TRADING. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.uptrading.ru>.

350. Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений : монография / Под общ. ред. А. А. Бакунова. – Донецк : Каштан, 2015. – 332 с.

351. Управление человеческими ресурсами : энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1200 с.

352. Управління адміністративне кадрами на підприємстві : монографія / В. М. Гончаров, Г. І. Дібніс, О. В. Онікієнко та ін. – Луганськ : Ноулідж, 2012. – 167 с.

353. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах : колект. монографія / Г. С. Баламут, В. Г. Бикова, М. О. Власенко та ін.; ред.: Т. В. Гринько; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2014. – 323 с.

354. Управління розвитком суб'єктів господарювання: монографія / за ред. О. Л. Яременко, Г. В. Строкович. – Харків : НУА, 2008. – 500 с.

355. Ушакова, Н. М. Внутрішня торгівля України: теоретико-функціональний аналіз : монографія / Н. Г. Ушакова, Н. Л. Савицька; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 321 с.
356. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; Б.В. Бабин-Корень (пер.с фр.), А.К. Гастев (предисл.). – Москва : Центральный ин-т труда, 1923. – 123 с.
357. Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Стандарты и Качество, 2009. – 464 с.
358. Федулова, Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні : моногр. / Л. І. Федулова; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – Київ : Фенікс, 2005. – 320 с.
359. Федулова, Л. І. Стратегічне планування як інструмент антикризового управління / Л. І. Федулова, Д. В. Нізалов // Вісн. Технол. ун-ту Поділля. Екон. науки. – Хмельницький, 2000. – № 4. – Ч. 3. – С. 39-42.
360. Фещенко, В. В. Универсальный справочник коммерсанта / В. В. Фещенко, В. М. Фещенко; под ред. В. Ф. Седых, В. В. Ищенко. – Київ : LIBRA, 1994. – 135 с.
361. Филина, Ф. Н. Наиболее эффективные методы мотивации персонала / Ф. Н. Филина. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html.
362. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред. Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев и др. – Москва : Советская энциклопедия, 1983. – 836 с.
363. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бланка; Київ : нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2011. – 343 с.
364. Фінансовий та організаційно-інституційний механізми державного управління розвитком соціально-економічної інфраструктури: монографія / В. В. Дорофієнко, В. М. Гончаров, В. М. Лобас та ін. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2010. – 220 с.
365. Фоміна, М. В. Сучасний економічний розвиток: проблеми та перспективи / М. В. Фоміна, В. В. Приходько // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1(5). – Т. 1. – С. 435-445.

366. Формирование стратегии реализации потенциала предприятия: монография / В. Н. Гончаров, Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха и др. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. – 304 с.
367. Хамініч, С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу : монографія / С. Ю. Хамініч. – Донецьк : ДонНУ, 2006. – 288 с.
368. Хандій, О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Східноукр. нац. ун-т ім. В.Далі. – Луганськ, 2010. – 240 с.
369. Харук, К. Б. Інноваційні стратегії розвитку торговельних підприємств / К.Б. Харук // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 421-425.
370. Харук, К. Б. Моделювання інноваційного розвитку торговельного підприємства / К. Б. Харук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70270.doc.htm.
371. Ціпуринда, В. С. Вдосконалення системи управління підприємством на засадах інноваційного підходу / В. С. Ціпуринда // Науковий Вісник Академії муніципального управління. – 2011. – № 3. – С. 102-113.
372. Цлаф, В. М. Реформирование промышленного предприятия / В. М. Цлаф. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/tslaf/05.shtml>.
373. Черданцева, І. Г. Історичний розвиток концепцій торговельного маркетингу в Україні / І. Г. Черданцева, А. Я. Клипач. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/tovary/2011_1/3.pdf.
374. Чернышова, С. В. Моделирование управления развитием предприятий на основе концепции Кайзен / С. В. Чернышова, А. Л. Гетьманская. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2009/2717.htm>.
375. Чичиланова, И. Л. Основные проблемы сбалансированного развития предприятий торговли / Ирина Леонидовна Чичиланова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.jurnal.org/articles/2011/ekon46.html>.
376. Чувахин, Н. Теория экономического развития Йозефа Шумпетера : очерк / Н. Чувахин. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://markus.spb.ru/biblioteka/shumpeter.shtml>.

377. Чумаченко, Н. Г. Роль інновацій в економічному розвитку України / Н. Г. Чумаченко, Л. Н. Саломатина // Економіка промисловості. – 2003. – № 1. – С. 102-108.
378. Шакуров, Р. Х. Соціально-психологічні основи управління: керівник і педагогічний колектив : монографія / Р. Х. Шакуров. – Москва : Просвещение, 1990. – 208 с.
379. Шаманська, О. І. Загальна система формування економічного потенціалу / О. І. Шаманська // Актуальні Проблеми Економіки. – 2009. – № 2. – С. 109-115.
380. Шамина, Л. Інноваційний потенціал підприємства / Л. Шамина // Інновації. – 2007. – №9. – С. 58-60.
381. Шаров, Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія / Ю. П. Шаров. – Київ : УДАУ, 2001. – 302 с.
382. Шведчиков, О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи / О. Шведчиков. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://conftiapv.at.ua/publ/konf_16_17_chervnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/konsepcija_stalogo_rozvitku_promislovogo_pidpriemstva_jak_sistemi/17-1-0-1018.
383. Швиданенко, Г. О. Обґрунтування інвестиційних проєктів у процесі трансформації форм власності (1998). Зміст підприємницької концепції / Г. О. Швиданенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://poisk-znakomstva.ru/book/136/9352.html>.
384. Шепеленко, О. В. Інноваційні засади технологічних змін в економіці України / О. В. Шепеленко, Т. В. Белопольська // Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №6(16). – С. 3-6.
385. Шепеленко, О. В. Концепція організаційно-економічного механізму управління рекламною діяльністю на споживчому ринку товарів та послуг / О. В. Шепеленко, С. В. Граніш // Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – Вип. 35. – С. 35-44.
386. Шепеленко, О. В. Науково-методичні підходи щодо оцінки розвитку торговельних підприємств на засадах інноваційного потенціалу персоналу / О. В. Шепеленко, Н. В. Ващенко // Вестник ДонНУЭТ. Сер. Экономические науки. – 2014. № 4(64). – С. 73-80.

387. Шепеленко, О. В. Обоснование стратегии управления предприятиями сферы торговли продовольственными товарами на основе развития инновационного потенциала персонала / О. В. Шепеленко, Н. В. Ващенко // Крымский научный вестник. Электронный научный журнал: февраль. – 2016. – №1 (7). – С.288-303.
388. Шепеленко, О. В. Организационно-информационный механизм управления развитием ресторанного бизнеса / О. В. Шепеленко, В. А. Антонова // Менеджер. – Донецк : ДонГУУ, 2014. – № 3(69). – С. 22-29.
389. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 208 с.
390. Шершеневич, Г. Ф. Торговое право. Том I. Введение. Торговые деятели. – Изд. четвертое. СПб. По изданию 1908 г. // Allpravo.Ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.allpravo.ru/library/doc1785p0/instrum1786>.
391. Шилинскене, Е. П. Региональный рынок труда как основной фактор инновационного развития / Е. П. Шилинскене // Успехи современного естествознания: журнал Новгородского гос. ун-та им. Ярослава Мудрого. – 2007. – № 10. – С. 144-145.
392. Шилова, О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О. Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 221-227.
393. Шостак, Р. С. Розвиток економіки регіонів та його зв'язок з регіональним розвитком торговельних мереж / Р. С. Шостак // Економічний простір. – 2013. – № 70. – С 111-119. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_70_13.
394. Шубін, О. О. Наукові проблеми визначення місця персоналу в системі управління підприємством / О. О. Шубін, Н. В. Ващенко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 237-245.
395. Шубравська, О. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. В. Шубравська // Економіка України. – 2005. – №1. – С. 36-42.
396. Шульгіна, Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.2. – С. 79-84.
397. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. – Москва : Эксмо, 2007. – 864 с.

398. Щербак, В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу : монографія / В. Г. Щербак. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 332 с.
399. Щетинська, Я. В. Пріоритетні напрями регулювання розвитку соціальної економіки на рівні регіонів / Я. В. Щетинська. // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_36.
400. Экономика и право. Статьи и аналитика. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2012-06-25-13-15-09/17-2011-03-28-17-03-01/715-2011-06-26-11-39-06.html>
401. Экономика региона: структура, состояние, перспективы: монография / И. В. Заблодская, О. В. Додонов, В. А. Горбунов и др. – ИЭПИ НАН Украины. Луганск : Ноулидж, 2010. – 248 с.
402. Экономический словарь-справочник / Под ред. С.В. Мочерного. – Киев : Фемина, 1995. – 368 с.
403. Экономическое развитие в мировом контексте. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://myrefs.org.ua/index.php>.
404. Юрченко, Ю. Ю. Трансформація інституту оптової торгівлі України / Юлія Юріївна Юрченко: Дис. доктора економ. наук спец. 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2013. – 370 с.
405. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг; пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. – Москва : Советское радио, 1972. – 456 с.
406. Яременко, М. О. Потенціал підприємства як елемент стратегічного управління при міжнародному співробітництві / М. О. Яременко // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14(3). – С. 231-235.
407. Alain, Bernard. Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management / Alain Bernard, Serge Tichkiewitch. – 2008. – P. 3-21.
408. Armstrong, M. The name has changed but has the game remained the same? / M. Armstrong. – Employee Relations, 22(6). – PP. 576-89, 2000a.
409. Audretsch, D. B. Innovation and Industry Evolution / D. B. Audretsch. – Cambridge, MIT Press, 1995.

410. Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / Becker, Gary S. 2d ed. – New York : Columbia University Press for NBER, 1975. – 54 p.
411. Donald, R. Brown, Don Harley An Experiential Approach to Organization Development / R. Donald. – Person prentice hall. – 2006. – 102 p.
412. Freeman, C. The Economics of Industrial Innovation / C. Freeman. – Luc Soete, London, 1982. – 470 p.
413. Great Economists since Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. – Санкт-Петербург : Экономикас, 2009. – 384 с.
414. Hart, S. A Natural – Resource – Based View of the Firm / S. Hart // Academy of Management Review. – 1995. – 20(4).
415. Hippel, V. U.S. high technology trade and competitiveness. Staf-freport / V. Hippel // U.S. Department of Commerce, 1985. – 60 p.
416. <http://luboznaiki.ru/opredelenie/koncepciya.html>.
417. <http://tolkslovar.ru/p19883.html>.
418. Jovanovic Boyan. New Technology and the Small Firm / Jovanovic Boyan // Small Business Economics, 16(1). – 2001. – PP.234-246.
419. Mincer, Jacob. Schooling, experience and earnings / Mincer Jacob // Journal of Political Economy. – New York. – Vol. 83. – №2 (Apr., 1975). – PP. 444-446.
420. Murray, E. Knowledge Management / E. Murray // Jennex International Journal of Knowledge Management. – 2003. – №6. – P. 32.
421. Peter, F. Drucket. The Educational Revolution / Peter F. Drucket // Education, Economy and Society. The Free Press. – New York : Collier-Macmillan Ltd., 1959.
422. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data : Oslo Manual. – Paris : OECD, Eurostat, 2002. – 94 p.
423. Riggs, X. Managing high technology companies Bemont / X. Riggs. – New York, 1983. – 333 p.
424. Schultz, T. W. The Economic Value of Education / T. W. Schultz. – New York : Colambia University Press, 1963. – 89 p.

425. Thomas, H. Davenport. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / Thomas H. Davenport, Laurence Prusak. – Harvard Business School Press, 2004. – 330 p.

426. Vernon, Raymond. International Investment and International Trade in Product Cycle / Vernon, Raymond. – Quarterly Journal of Economics. – May, 1966. – №2. – PP. 190-207.

427. Vernon, Raymond. The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment / Vernon, Raymond. – Oxford Bulletin of Economics and Statistics. – November, 1979. – № 4. – PP. 255-267.

428. Walker, J. W. Human Resource Planning / J. W. Walker. – New York : McGraw-Hill, 1980. – 268 p.