

О.Г. Осауленко. – К.: Державний комітет статистики України, 2009. – 368 с. 3. Статистичний щорічник України за 2008 рік / за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Державне підприємство „ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ АГЕНТСТВО”, 2009. – 566 с. 4. Мазур О. Науково-технічні інновації – головний фактор стійкого економічного розвитку // Світ. – 2001. – № 45–46. – С. 2–8.

УДК 331.101.3

О.В. Усатенко, Д.А. Скрипкіна

Національний гірничий університет, м. Дніпропетровськ

## ІННОВАЦІЙНА МЕТОДИКА ОБЧИСЛЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

©. Усатенко О.В., Скрипкіна Д.А., 2010

Досліджено вплив матеріального стимулювання на рівень продуктивності та мотивації персоналу. Розроблено інноваційну методику оплати праці, яка ґрунтується на особистісному внеску кожного співробітника у досягнення організаційних цілей. Надано рекомендації щодо впровадження розробленої методики. На прикладі ТОВ «Кабельний завод «Енергопром»» детально розглянуто її принципи функціонування в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано вплив запропонованої методики на загальну прибутковість підприємства.

**Ключові слова:** заробітна плата, мотивація, оплата праці, стимулювання, ефективність, продуктивність, прибутковість, цільовий підхід.

The problem of financial stimulation with its impact on performance and motivational levels of personnel is analyzed. The innovative approach to calculating individual remuneration package, based on performance related pay techniques is described. Attention is drawn to the mutual relationships between personal each employee's motivation and financial statement of the entity that will result in long-term competitive advantages of the business. Recommendations are made as for the implementation of the payment system described. Peculiarities of its functioning are explained on the example of «Energoprom» cable plant. Conclusions are made about the influence of new payroll method on general profitability.

**Keywords:** merit, salary, motivation, remuneration package, stimulation, effectiveness, productivity, performance, management by objectives, performance related pay (PRP).

### Постановка проблеми

Значний вплив матеріального стимулювання на кінцеві результати діяльності, продуктивність персоналу був відзначений більшістю економістів та менеджерів сьогодення по усьому світі [1]. Звичайно, важливість нематеріального стимулювання залишається також беззаперечною, але спад економічної активності, наслідки якого істотно відчула і економіка України, вимагає запровадження інноваційних підходів до нарахування заробітної плати, які б ґрунтувалися на прибутковості підприємств та особистому внеску кожного у загальну ефективність.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Постулат щодо значної мотивуючої сили грошей є предметом численних дискусій. Деякі науковці намагаються спростувати їх здатність змусити персонал працювати краще, інші відстоюють протилежну точку зору, згідно з якою людина робитиме все можливе, щоб отримати вищу матеріальну компенсацію [2; 3]. І хоча ці теорії стверджують фундаментально несумісні погляди на питання оплати праці, ми не можемо обґрунтовано встановити, яка з них є єдино правильною.

Такий плюралізм можна пояснити розмаїттям зовнішніх умов функціонування підприємств, економічними особливостями країн, менталітетом та демографічними характеристиками робочої сили. Саме тому сліпе копіювання досвіду розвинених країн не завжди приводить до отримання бажаних результатів. Лише детальне вивчення передового досвіду та його комплексна адаптація до внутрішніх умов підприємств із врахуванням національних особливостей передбачає розроблення інноваційних підходів, які будуть дієвими саме у сучасних умовах України.

Розроблення інноваційної методології нарахування заробітної плати заслуговує на особливу увагу ще й тому, що за даними останніх опитувань, у складному економічному становищі матеріальне забезпечення та стабільність роботи є основними факторами, що мотивують працівників [4, 5]. Аналогічні результати були отримані під час анкетування штату ТОВ «Кабельний завод «Енергопром»». Робітники зазначили, що рівень

оплати праці значною мірою впливає на величину зусиль, докладених працівником для виконання своїх обов'язків. Але в умовах світової фінансової кризи вони готові на певні скорочення величини оплати праці заради збереження робочих місць.

Врахування останніх гуманістичних тенденцій у менеджменті [6] змушує не тільки сфокусувати увагу на актуальній моделі розрахунку заробітної плати, а й, враховуючи основні принципи функціонування програм управління ефективністю, забезпечити відповідність оплати праці із внеском кожного окремого співробітника у досягнення планів підприємства та відсотком його виконання особистого плану [7, 8]. Певною мірою окресленим вимогам відповідають принципи оплати праці «за результатами» у межах таких програм ефективності, як Система збалансованих показників (Balance Scorecard) та Управління за цілями (Management by Objectives). З одного боку, ці методики управління передбачають індивідуальну оцінку результативності кожного працівника, з іншого, – забезпечують високий рівень кореляції між прибутковістю, ефективністю функціонування підприємства загалом та рівнем оплати праці.

Та хоча такий підхід обліку оплати праці виглядає справедливим та дієвим, у багатьох країнах народне обурення на величезний розмір заробітної плати виконавчих директорів та топ-менеджерів спонукає на постійні нарікання політиків, особливо у кризових умовах. Наприклад, коли Valeo – французький постачальник автомобільних деталей, – призначив винагороду голові корпорації у розмірі 3.2 мільйона євро, прем'єр-міністр Франції піддав жорсткій критиці це рішення. На його думку, прийшов час показувати відповідальність бізнесу перед суспільством, а ті, хто відмовляються це робити, піддають ризику усю соціальну та економічну системи [9]. Суспільний гнів на так звану неприборкану жадобу керівників можна відстежити і в Україні.

Суспільний та політичний тиск змушує бізнес переглядати свої методики нарахування заробітної плати. Ці зміни виявляються у підвищенні відсотка основної заробітної плати у сукупному винагородженні керівників та зростанні базових заробітних плат управлінців.

З іншого боку, жорсткі обмеження на оплату за результатами можуть спричинити більше шкоди, ніж позитивну. Американський бізнес процвітав так довго за однієї причини – керівники мали сильні стимули для того, щоб показувати гарні результати, порівняно із їхніми колегами з інших країн. Едвард Лідді (Edward Liddy), якому було доручено керівництво American International Group (AIG), після того, як фінансово нездоровий страхувальник був врятований урядом, нещодавно застерігав, що не треба очікувати, що виконавчі директори будуть напружено працювати 24 години на добу за відсутності належної компенсації за цю працю [9].

Довготермінові винагороди також знижуються. Консалтингова фірма Hewitt перевіряла опціони на акції та інші премії такого роду, надані великими американськими компаніями виконавчим директорам за 2008–2009 рр. За результатами було зроблено висновок, що середнє зниження їх цінності становило 20 %. Також дослідження вказує, що фірми, вартість акції яких найбільше впала, зробили і найбільші скорочення виплат.

І хоча західноєвропейська система оплати праці не зламана, окремі її частини потребують відновлення [10]. Прикладом можуть бути грошові допомоги, які з'явилися для винагородження виконавчих директорів за невдачі. Можливо це здається дивним, але такі виплати мають певну логіку: за правильного застосування, вони стимулюють керівників зізнатися у серйозних проблемах, а не приховувати їх якомога довше. Зрештою, від цього отримують перевагу акціонери. Але ж деякі виплати є набагато щедрішими, ніж їм треба бути. Ради директорів мусять фактично оцінювати численні пільги, такі як “золота труна”, що поступово просочилися у контракти під час різкого зростання ділової активності, та не мають нічого спільного із результатами діяльності.

Експерти попереджають, що реформування має відбуватися швидко, якщо система оплати за результатами зберігатиметься [11]. “Існує реальна загроза того, що ми втратимо свободу використання заробітної плати як засобу впливу назавжди,” відзначає Сен О'Хар (Sean O'Hare), партнер PricewaterhouseCoopers.

Важливо відзначити, що максимально сфокусована на матеріальних чинниках система мотивації демонструє максимальну ефективність лише в сьогоденних умовах функціонування. Тому системний моніторинг цінностей співробітників і факторів, що їх мотивують, приведе до досягнення найвищого рівня використання кадрового потенціалу підприємства. Своєю чергою, фундаментальні принципи нарахування заробітної плати, якщо вони є справедливими та пов'язаними із кінцевими результатами діяльності підприємства, можуть слугувати міцною базою для побудови або розвитку комплексної системи мотивації співробітників.

#### Постановка цілей

**Мета роботи** – розробити сучасну методику нарахування заробітної плати персоналу, яка враховуватиме особистий внесок кожного окремого співробітника у досягнення організаційних цілей, тобто об'єднуватиме прибутковість (загальну ефективність) підприємства та персональну ефективність. Отже,

запропонована методика поєднуватиме у собі передовий закордонний досвід із українськими економічними умовами та світовими інноваційними трендами у сфері менеджменту та оплати праці.

### Виклад основного матеріалу

Як було вже зазначено, кожен співробітник має отримувати заробітну плату, що корелює з його внеском у досягнення планів підприємства та відсотком виконання особистого плану. Щоб максимально віддзеркалити цю залежність, розроблено за допомогою електронних таблиць EXCEL спеціальну технологію розрахунку заробітної плати, що охоплює усі вищевисунуті вимоги (рис. 1 та 2) та має в основі запропоновану П. Дракером (P. Drucker) систему управління за цілями [12].

Сутність інноваційного підходу до оплати праці полягає у підвищенні продуктивності праці співробітників наданням їм можливостей самостійно впливати на величину власної заробітної плати. Власне, окрім базового окладу, кожен співробітник отримує додаткову грошову компенсацію залежно від особистої продуктивності, яка вимірюється інтегральним відсотком виконання персонального місячного плану. Чим вищий отриманий показник ефективності, тим вища і бонусна частина заробітної плати. Важливо відзначити, що, оскільки обрані планові показники характеризують ефективність роботи не тільки окремих співробітників, а й підприємства загалом, рівень оплати праці повністю відповідатиме його фінансовому становищу.

Для розуміння роботи запропонованої методики розрахунку заробітної плати змодельовано ситуацію нарахування місячної зарплати для трьох співробітників ТОВ «Кабельний завод «Енергопром»», а саме: комерційного директора (Л.Д. Ярило), менеджера з продажу (П.П. Майбушева) та головного бухгалтера (Н.В. Федько).

Цим співробітникам у межах експерименту на січень 2010 року призначалося кілька так званих ключових показників ефективності (КПЕ) – головних показників результативності їх роботи в цьому місяці (стовпець В, рис. 1). Отже, під КПЕ розуміються результати, що очікуються від зазначених співробітників у цьому періоді, враховуючи заплановані показники усього підприємства. Для зручності роботи кожному КПЕ надано номер (стовпець А, рис. 1). Для усіх КПЕ існує "План" (стовпець D, рис. 1) – числовий вираз КПЕ, що є цільовим, ідеальним показником точного виконання або перевиконання якого має прагнути співробітник для отримання максимально можливої величини заробітної плати. Планові значення КПЕ мають встановлюватися сумісними зусиллями керівництва (встановлення цільових значень діяльності підприємства має обов'язково враховувати SMART-принципи планування [13]) та перед початком звітної періоду обговорюватися співробітниками з їх лінійними керівниками.

Кожному співробітнику виплачується фіксований оклад – базова заробітна плата (стовпець D, рис. 2), залежно від фактично відпрацьованого часу, та премія, розмір якої розраховуватиметься залежно від відсотка виконання запланованого показника КПЕ.

A	B	C	D	E	F	G
Розрахунок заробітної плати співробітників ТОВ "Кабельний завод "Енергопром"						
січень, 2010						
№	КПЕ	Од.вим.	План	Факт	Відповідальні	Примітка
1	Обсяг продажів (валова виручка)	грн.	5 500 000	5 000 100	комерц.директор	Мотивація на збільшення
1,1	Обсяг продажів менеджера А	грн.	800000		менеджер з продажів А	Мотивація на збільшення
1,2	Обсяг продажів менеджера В	грн.	1200000	1250000	менеджер з продажів В	Мотивація на збільшення
...						
1,3	Обсяг продажів менеджера С	грн.	1300000		менеджер з продажів С	Мотивація на збільшення
2	Дотримання встановленого бюджету витрат	грн.	2 800 000	2 600 000	комерц.директор	Мотивація на зменшення
2,1	дотримання маркет. бюджету	грн.	500000		менеджер з маркетингу	Мотивація на зменшення
2,2	дотримання виробничого бюджету	грн.	2000000		бригадири А,В,С	Мотивація на зменшення
...						
2,3	дотримання логістичного бюджету	грн.	300000		нач.транспорт. цеху	Мотивація на зменшення
3	Залишки на складі	грн.	1 000 000	500 000	зав.вироб-вом	Мотивація на зменшення
4	Розмір дебіторської заборгованості	грн.	500 000	480 000	гол.бухгалтер	Мотивація на зменшення
5	Надання звітів у встановлені строки (запізнення на 1 день=-5%)	%	100	90	бухгалтер А	Мотивація на точне виконання

\*наведено не повний перелік КПЕ (ключових показників ефективності)

Рис. 1. Перелік ключових чинників успіху роботи підприємства

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Розрахунок заробітної плати співробітників ТОВ "Кабельний завод "Енергопром"											
січень, 2010											
№	Посада та КПЕ	ПІБ	Ставка, грн.	План	Факт	% виконання	Вага КПЕ	Розмір ФОП	Премія, грн	ЗП, грн.	Примітка
1	Комерційний директор	Ярило Л.Д.	5000					1000			
	Обсяг продажів (валова виручка)			5 500 000	5 000 100	90,91%	30		272,73		Мотивація на збільшення
	Дотримання встановленого бюджету витрат			2 800 000	2 600 000	107,69%	20		215,38		Мотивація на зменшення
	Залишки на складі			1 000 000	500 000	200,00%	10		200,00		Мотивація на зменшення
	Розмір дебіторської заборгованості			500 000	480 000	104,17%	15		156,25		Мотивація на зменшення
	Кількість нових клієнтів (кл.А)			11	8	72,73%	25		181,82		Мотивація на збільшення
							100		1026,19	6026,19	
2	Менеджер з продажу	Майбушева П.П.	1200					1500			
	Обсяг продажів (валова виручка)			5 500 000	5 000 100	90,91%	10		136,37		Мотивація на збільшення
	Особистий обсяг продажів			1 200 000	1 250 000	104,17%	40		625,00		Мотивація на збільшення
	Розмір дебіторської заборгованості клієнтів менеджера			200 000	150 000	133,33%	20		400,00		Мотивація на зменшення
	Кількість нових клієнтів (кл.А)			4	3	75,00%	30		337,50		Мотивація на збільшення
							100		1498,87	2698,87	
3	Гол.бухгалтер	Федько Н.В.	3500					1000			
	Обсяг продажів (валова виручка)			5 500 000	5 000 100	90,91%	25		227,28		Мотивація на збільшення
	Розмір дебіторської заборгованості			500 000	480 000	104,17%	35		364,58		Мотивація на зменшення
	Надання звітів у встановлені строки (запізнення на 1 день=-5%)			100	90	90,00%	40		360		Мотивація на точне виконання
							100		951,86	4451,86	
			СУМА:	9700,00					СУМА:	13176,91	

Рис. 2. Приклад розрахунку заробітної плати в електронній авторській системі

Для зручності роботи усі КПЕ зведені в одну окрему таблицю, тому що деякі КПЕ можуть одночасно призначатися різним співробітникам (рис. 1). Для деяких КПЕ, таких як обсяг продажів, виручка, бажане перевищення "Факту" над "Планом" (мотивація на збільшення факту). Для інших КПЕ, такі як залишки на складі, заборгованість, рівень витрат, бажане зменшення "Факту" порівняно з "Планом" (мотивація на зменшення). Стовець G (рис. 1) введений для того, щоб співробітники розуміли, на що саме повинні бути скеровані їхні дії.

Цифрові значення "План" і "Факт" автоматично переносяться в іншу таблицю, в якій безпосередньо відбувається розрахунок заробітних плат персоналу. Тож розглянемо детальніше схему нарахування премій за фактичними результатами роботи (рис. 2).

Треба відзначити, що виконання плану у наведеній методології не є єдиним управлінським важелем. Для оцінки важкості досягнення певного показника та формування розуміння його загальної важливості ми додаємо колонку «Вага КПЕ» (стовпець H, рис. 2).

У стовпці G (рис. 2) знаходиться кількісний показник, який показує, наскільки "Факт" відрізняється від "Плану". Саме він впливає на величину додаткової премії, яка розраховується шляхом знаходження добутку преміального фонду та отриманого відсотка досягнення запланованого результату. В осередку I відображено максимально можливу преміальну частину для кожного співробітника. Чим більший цей коефіцієнт, тим більший преміальний фонд оплати праці. Як користуватися цим коефіцієнтом, буде пояснено нижче.

У стовпці J (рис. 2) показано власне розрахункову премію по кожному КПЕ і сумарно – для кожного співробітника. Повну суму заробітної плати, що складається з преміальної розрахункової частини та фіксованого окладу, показано у стовпці K (рис. 2).

Для доведення матеріальної ефективності нової системи оплати праці ми проведемо порівняльний аналіз заробітних плат одного із співробітників двома методами. Оскільки запропонована методика обліку заробітної плати може застосовуватися як для адміністративно-управлінського персоналу, так і для робітників, проведемо порівняльні розрахунки саме для працівників безпосереднього виробничого цеху.

Отже, заробітна плата старшого волочильника І.М. Красникова становить 1800 грн., незалежно від обсягу продукції, яку він виготовляє протягом місяця. Для визначення розміру його матеріальної компенсації за запропонованою системою потрібно врахувати цілі (або ключові показники ефективності), поставлені перед співробітником бригадиром, та їх значущість для досягнення стратегічних планів ТОВ "Кабельний завод "Енергопром"". Отже, у січні КПЕ І.М. Красникова були такі (таблиця).

### Приклад розрахунку ЗП за новою схемою

№	Ключові показники ефективності	Примітка
1	Збільшення обсягу виробництва на 1 % за допомогою поліпшення процесів за незмінної машинної потужності	Мотивація на точне виконання
2	Зменшення частки браку з 10 до 8 %	Мотивація на зменшення

Вага наведених КПЕ становить 70 та 30 % відповідно. За нової системи оплати праці базову ставку волоочильника буде зменшено до 1000 грн. (ця ставка є плаваючою, оскільки її розмір цілком залежить від обсягів фактично виготовленої продукції), сума бонусів розраховується у електронних таблицях EXCEL за вищевказаною методикою. Отже, загальна заробітна плата І.М. Красникова становитиме 1970 грн., з яких 970 грн. було нараховано як бонус за досягнуті результати діяльності (рис. 3).

Розрахунок заробітної плати співробітників ТОВ "Кабельний завод "Енергопром"											
січень, 2010											
№	Посада та КПЕ	ПІБ	Ставка, грн.	План	Факт	% виконання	Вага КПЕ	Розмір ФОП	Премія, грн	ЗП, грн.	Примітка
1	Волоочильник	Федько Н.В.	1350					1000			
	Обсяг продажів (валова виручка)			5	5	100,00%	70		700		Мотивація на збільшення
	Розмір дебіторської заборгованості			10	9	90,00%	30		270		Мотивація на зменшення
							100		970,00	2320,00	

Рис. 3. Приклад розрахунку заробітної плати волоочильника

Розмір економії основної заробітної плати одного співробітника становитиме в середньому 800 грн., або близько 45 %. Не викликає сумнівів, що подібна економія є надзвичайно доцільною у кризових умовах, які істотно вразили кабельно-провідникову галузь.

Ще однією перевагою цієї системи розрахунків, окрім інноваційності та економічності, є простота, прозорість, чіткість, а також можливість використання для усіх категорій персоналу. Оскільки методика враховує пряму залежність персонального доходу від загальної прибутковості підприємства, менеджмент зможе вирішити ще одну важливу проблему, яка виникла у кризових умовах: наявність високих заробітних плат за порівняно низьких обсягів виробництва. Отже, вже у перший місяць використання цієї системи розрахунків можна гарантувати виконання фонду заробітної плати через прямий зв'язок із фінансовими результатами підприємства.

### Висновки

Справедлива та пов'язана із кінцевими результатами система оплати праці вважається основною складовою побудови стійкої мотиваційної атмосфери на підприємстві. Запропонована інноваційна методика із розробленим інструментарієм індивідуального обліку заробітної плати персоналу є значним кроком в актуалізації сучасних підходів до компенсаційних пакетів вітчизняних підприємств.

Оскільки співробітникам надається можливість значною мірою впливати на величину їх винагороди, враховуючи психологічні особливості, можна прогнозувати сталий рівень мотивації та підвищення ефективності функціонування підприємства загалом, оскільки зростання продуктивності робітників прямо пропорційно впливатиме на загальну прибутковість. Отримані висновки підтверджені не тільки проектними розрахунками, але й фактичними результатами впровадження подібного роду систем оплати праці на інших підприємствах та статистичними спостереженнями численних консалтингових і дослідницьких фірм [14; 15].

### Перспективи подальших досліджень

Наведена методика обчислення заробітної плати персоналу ґрунтується на ідентичних принципах винагороди як адміністративно-управлінського персоналу, так і працівників. Такий принцип оцінки переважно враховує мотиваційні аспекти, але ж сучасні тенденції до максимальної індивідуалізації вимагають підвищеної диференціації в питаннях оплати праці та мотивації загалом. Саме тому подальший розробці підлягає методика нарахування заробітної плати виробничого персоналу, яка краще відповідатиме їх специфіці та потребам.

Особливої уваги також потребує створення комплексного мотиваційного середовища на підприємстві, яке враховуватиме і матеріальне стимулювання, і нематеріальні умови підвищення продуктивності. У сучасних економічних умовах господарювання інноваційна методика обчислення компенсаційних виплат персоналу стане міцним підґрунтям для формування дієвої системи мотивації на вітчизняних підприємствах, яка максимально враховуватиме національні ментальні особливості для досягнення запланованих показників продуктивності.

1. Armstrong. M., Baron A. *Managing performance: performance management in action.* – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004. 2. Knights W., *Organizational behaviour and management. – the UK: Thomson Learning, 2007.* 3. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. *The Motivation to Work (2nd ed.)* – New York: John, 1959. 4. Усатенко О.В., Рябцева О.Є. Виявлення факторів мотивації персоналу та їх вплив на загальні результати діяльності підприємства// *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць.* – Вип. 240, т.V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 1232–1240. 5. PriceWaterhouseCoopers, *European Corporate Performance Management Survey «How do you manage your business?»*// <http://www.pwc.com/gx/en/research-insights/index.jhtml>. 6. Камынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В. *Менеджмент и лидерство.* – М.: ИГ ГЭОТАР Медиа, 2009. 7. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard, Translating strategy into action.* – Boston: Mass., 1996. 8. Chartered Institute of Personnel and Development. *Reward: summary of the CIPD Research into Practice event.* – London: CIPD, 2007. 9. *The Economist*, "Attacking the corporate gravy train", May 30th – June 5th, 2009. – P. 71–73 10. *The Economist*, "Separation anxiety", October 3rd–9th, 2009. – P. 15–17. 11. Уайтлі Ф. *Мотивація; пер. с англ.* – М.: ИД «Вильямс», 2003. 12. Drucker P. *The practice of management, – the UK: Elsevier Ltd., 2007.* 13. Кох Р. *Стратегия / пер. с англ.* – М.: Эксмо, 2007. 14. Ансофф И. *Стратегическое управление / пер. с англ.* – М.: Экономика, 1989. 15. [http://www.1000entures.com/business\\_guide/mgmt\\_mbo\\_main.html](http://www.1000entures.com/business_guide/mgmt_mbo_main.html).

УДК 330.341.1

О.В. Фарат, Р.Р. Русин-Гриник

Львівський державний інститут новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола

## ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ

© Фарат О.В., Русин-Гриник Р.Р., 2010

Висвітлено особливості формування структури інноваційного потенціалу підприємства, а саме: розкрито сутність поняття інноваційного потенціалу, визначено принципи та складові управління інноваційним потенціалом на підприємстві. Проведено аналіз та узагальнення відомих з наукової літератури та практики підходів до визначення структури інноваційного потенціалу підприємства; виділено модель структури інноваційного потенціалу підприємства

Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційний цикл, структура інноваційного потенціалу, управління, інноваційна діяльність, інноваційна модель, категорії інноваційного потенціалу.

The features of enterprise innovative potential structure forming are reflected in the article. The essence of concept of innovative potential is exposed, principles and component managements innovative potential are certain. Authors are conduct an analysis and generalization of scientific and practice approaches to determination of enterprise innovative potential structure, the model of enterprise innovative potential structure is distinguished.

Keywords: innovative potential, innovative cycle, structure of innovative potential, management, innovative activity, innovative model, categories of innovative potential.

### Постановка проблеми

У сучасних умовах господарювання від належного рівня інноваційного потенціалу залежить успішна інноваційна діяльність підприємства. Чітка стабільність та ефективність інноваційної діяльності підприємства значною мірою залежить від його інноваційної активності, тобто постійного оновлення новацій, ідей, виробництва та просування на ринок ефективної у виробництві і споживанні інноваційної продукції.

Під інноваційним потенціалом необхідно розуміти систему взаємопов'язаних чинників і ресурсів, які відповідають умові забезпечення постійної інноваційної діяльності підприємства у сфері пошуку, розроблення та впровадження інноваційних продуктів. Така система орієнтується на рівень розвитку інноваційної активності підприємства і визначає його можливості (матеріальні, інтелектуальні, інформаційні, економічні тощо) щодо реалізації інноваційної діяльності. При цьому необхідно використовувати та розвивати нові сфери та способи реалізації наявних і перспективних внутрішніх та ринкових можливостей.

Враховуючи важливість розвитку інноваційного потенціалу, постає необхідність розгляду питань щодо формування та управління його розвитком.