

**Abstract.** The article examines the theoretical framework and suggests procedural recommendations for establishing strategic economic alliances between enterprises (companies). Forms and types of strategic alliances are analyzed, as well as motives and objectives of their creation and approaches to organizing and streamlining of their activity, based on economic and mathematical modeling.

**Keywords:** strategic economic alliances; activity optimization; motives for uniting companies and enterprises; classification of strategic alliances.

UDC 330.334

---

---

*Статья поступила  
в редакцию 30.08. 2019 г.*

**Д. А. ДВОРКИН**

---

**КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ  
МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

---

В статье приводится компетентностная модель менеджмента инноваций, ее значимость и экономическая эффективность в организациях промышленности. Данная модель охватывает функционал должностей руководителей и специалистов по управлению инновациями в зависимости от иерархического уровня организации, которые в настоящее время не предусмотрены официальными государственными документами. Практическое применение предлагаемой модели повысит мотивацию работников к созданию инновационных продуктов.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал; промышленная организация; мотивация работников; управление инновациями.

УДК 338.3.01

---

---

Формирование и развитие инновационного потенциала промышленных организаций — это процесс целенаправленный, т. е. управляемый. В самом общем виде он означает постановку целей инновационного развития, определение и поиск необходимых ресурсов, их синхронизацию, мотивацию работников, стимулирование интеллектуального потенциала, развитие материальной, финансово-экономической и коммуникационной составляющих в инновационном потенциале, информационное обеспечение и др. Такая управленческая деятельность имеет свою специфику настолько, насколько специфичны инновации и инновационный потенциал как объект управления. По нашему мнению, инновации как объект управления имеют следующие специфические свойства:

---

*Данил Александрович ДВОРКИН (danik-by1@mail.ru), аспирант кафедры управления экономическими системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь (г. Минск, Беларусь).*

это продукт интеллектуальной деятельности, результат нестандартных, новых взглядов на реальную действительность;

представляют собой сочетание интеллектуального, материального, финансового и социального элементов;

всегда требуют одобрения и признания, порой авансированного, так как результат инноваций очевиден не всегда;

являются результатом широкого кругозора и эрудиции;

способны к развитию и могут быть мотивированы в условиях достаточной свободы выбора и степеней свободы субъектов инноваций;

могут генерироваться и развиваться в условиях достаточных ресурсов (интеллектуальных, временных, финансовых, материальных и др.);

основаны и постоянно связаны с научными исследованиями, которые создают основу для их генерации и мультипликации;

могут возникать и развиваться в современных информационных средах, функционирующих на основе новейших информационно-компьютерных технологий, систем получения, обработки, хранения и передачи информации;

не могут возникать без соответствующих научных, мультикультурных и профессиональных коммуникаций не только корпоративных, но и прежде всего региональных и глобальных, предполагающих соответствующие формы прямого информационного обмена;

подвижны, изменчивы, требуют постоянного внимания, работа с ними всегда связана с производственными, организационными, научными, финансовыми и другими рисками;

нуждаются в эффективной мотивации, в первую очередь в стимулировании и применении результативных инструментальных средств поощрения, иногда с отложенным эффектом ожидания.

Инновации и инновационная деятельность как собирательный объект целенаправленного воздействия имеет специфические особенности, которые требуют применения соответствующих способов воздействия и что самое главное в данном случае — компетентностей субъекта воздействия, т. е. менеджмента инноваций.

Очевидно, что не каждый линейный или функциональный руководитель в современных системах управления имеет специальную подготовку и специальные навыки для управления инновационной деятельностью. Они управляют общими производственно-технологическими процессами, экономикой, трудовыми ресурсами, но специальных инновационных управляющих в организационных структурах организаций сегодня очень мало. Специфика такого управления отражена в особенностях инноваций.

Управление инновациями — процесс целенаправленного воздействия на субъекты и объекты инновационной деятельности с учетом их особенностей, а также на факторы формирования и развития инноваций, образующие инновационную среду. Перечисленные выше факторы существенно отличаются от других элементов производственного процесса. Инновации и инновационная деятельность представляют собой системное единство всех перечисленных выше особенностей, знание которых есть необходимое условие компетентного управления ими.

Для эффективного управления инновационными процессами на предприятиях промышленности актуально создание компетентностной модели специалиста по управлению инновационными процессами.

В современных условиях самый лучший инженер, экономист, руководитель службы это не гарантия хорошего руководителя инновационными процессами в организации. Такая компетентностная модель имеет вертикальный профиль: с нижних до высших уровней управления каждой промышленной

организации желательно иметь руководителя (специалиста) по организации инновационной деятельности. Их функционал, точки контроля, зоны полномочий и ответственности находятся в прямой зависимости от уровня управления и масштабов предприятия (организации промышленности).

Сложилась парадоксальная ситуация — специалистов по инновационному менеджменту в вузах готовят, а соответствующих должностей для них нет. Хотя и проблема подготовки специалистов по инновационному менеджменту не решена, что отмечается в ряде публикаций и работ отечественных ученых [1; 2].

Исходным понятием для определения сущности компетентностной модели менеджмента инноваций является термин «компетентность». Под ним, как правило, понимают качество личности в виде способности и готовности к определенной деятельности, основанной на знаниях, умениях и навыках, полученных в процессе обучения и социальной практики и позволяющих успешно выполнять соответствующую работу.

В этой связи компетентностная модель представляет собой систему знаний, умений и навыков, а также социальных коммуникаций, в максимальной мере способствующих успешному выполнению какой-либо деятельности. Компетентностная модель как понятие применимо к отдельной личности, занятой профессиональной деятельностью, к высокой степени однородности процессов (тренерская работа, управление производством, диспетчеризация и др.), требующих соответствующих и часто уникальных компетенций или их сочетания, а также к видам профессиональной деятельности и должностям, которые занимают работники.

Компетентностная модель менеджмента инноваций — это, во-первых, сам процесс управления инновациями, основанный на инновационных компетенциях соответствующего иерархического уровня руководителя, во-вторых, системное единство компетенций руководителя или специалиста, позволяющих им эффективно управлять инновационными процессами. Однако компетентностная модель менеджмента инноваций — это не только и даже не столько инновационная компетентность руководителя, это не новые компетенции. Такая модель представляет собой континуум компетенций, как инновационных, т. е. новых, так и традиционных, но по своему содержанию и направленности учитывающих особенности инноваций как объекта управления. Для такой модели инновационная компетентность является желательным, но совсем не исключительным условием эффективного управления инновациями. В этой связи нужно согласиться с мнением, что «инновационная компетентность субъекта определяется как минимум двумя компонентами: инновационным прочтением основных единиц, принятых в данной сфере деятельности (например, управленческого решения); способностью к продуктивному в соответствии с целью изменению элементов инновационной деятельности и ее объекта в целом» [3].

В настоящее время в отечественной управленческой практике и официальных государственных документах нет специальных должностей, предметом деятельности которых и объектом управления были бы исключительно инновации и определяющие их факторы. И если вузы Республики Беларусь осуществляют подготовку и переподготовку специалистов по специальностям, связанным с инновационной деятельностью, то сегодня нет должностей, напрямую связанных с этой специальностью. Они не содержатся в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь (ОКРБ 014-2017), их нет и в документе «ЕКСД РБ 2019. Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД), выпуск 2 ЕКСД. Должности служащих для всех видов производств» [4; 5].

В Едином квалификационном справочнике должностей служащих (ЕКСД), выпуск 2 ЕКСД. Должности служащих для всех видов производств предусмотрены должности «начальник отдела патентной и изобретательской работы», «инженер по патентной и изобретательской работе», «инженер по научно-технической информации». Однако в современных условиях нужно говорить не просто о патентах и изобретательской работе. Если патентная и изобретательская работа — это интеллектуально-техническая сфера деятельности, то инновационная деятельность, кроме того, социально-экономическое, государственное и психологическое явление. Инновации шире и глубже традиционной патентной работы, которая перестала отражать суть современного инновационного мышления и деятельности работников. Неслучайно термины «патент», «изобретательская работа» не упоминаются в ст. 1 Закона «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» от 10 июля 2012 г. № 425-З [6].

Немаловажен и другой факт. В промышленности Республики Беларусь темпы патентной работы значительно снизились. Если в 2011 г. была подана 1 871 заявка на патентование изобретений, то в 2017 г. — 524 заявки, т. е. в 3,6 раза меньше, а отечественными заявителями — в 4 раза меньше [7]. Управление инновациями должно быть сосредоточено не просто на патентной и изобретательской работе, а на более широком проблемном поле, включающем экономическую и психологическую мотивацию, современное информационное обеспечение, де бюрократизацию систем управления инновациями, современные технологии и уровень компетентности персонала.

Имеющиеся должности «начальник отдела патентной и изобретательской работы», «инженер по патентной и изобретательской работе» не могут решить проблему эффективной инновационной деятельности.

Реально существующие на предприятиях маркетинговые подразделения по своему содержанию и функциям также не могут решить задачу исследования рынка инноваций. Для этого нужно знать не только рыночные принципы и тенденции, но и уровень инноваций, их соответствие высоким технологиям. Но есть рынок экономических, организационных, информационных, компетентностных инноваций, которые может и должен знать специалист по управлению инновациями. Это же можно сказать и о других типичных подразделениях промышленных организаций, которые если и имеют в своем функционале задачи, связанные с инновациями, то лишь как второстепенные. Это, например, должности главного инженера, главного механика, главного технолога, которые призваны реализовывать и поддерживать традиционные, предусмотренные уставом функции, но не заниматься инновациями, связанными с рисками.

Необходимо подчеркнуть, что речь идет не о подготовке специалистов по инновационной деятельности и даже инновационному менеджменту, а об отсутствии соответствующих должностей в регламентирующих документах, устанавливающих перечень должностей и их функциональное содержание. В настоящее время в отечественной практике вузовская подготовка специалистов в данном направлении проводится в рамках специализации 1-26 02 02 03 «инновационный менеджмент», но это не решает проблему и конкретные задачи управления инновациями. Во-первых, учебные планы подготовки всех инженерных, управленческих и экономических специальностей должны содержать дисциплины, связанные с управлением инновациями, формированием инновационного мышления, разработкой соответствующих систем стимулирования инноваций. Во-вторых, все системы переподготовки и повышения квалификации должны быть ориентированы на формирование управленческих компетентностей в сфере инновационной деятельности. В-третьих, назрела

необходимость введения специальностей, соответствующих высокоукладной экономике, например, «менеджмент высоких технологий», «менеджмент преобразований», «управление изменениями», «инноватика», «экономика управления», «информационный менеджмент», «коммерциализация инноваций» и др. В-четвертых, в реальном секторе экономики, в первую очередь в производстве, должны быть соответствующие специализированные подразделения по управлению инновациями. Каким бы высоким ни был уровень подготовки молодого специалиста, без соответствующей реальной инновационной среды на предприятии, в организации, без реально выполняемой работы нельзя говорить об успешной системе управления инновациями. В-пятых, «сегодня можно с полным основанием говорить о кризисе знаниево-просветительской парадигмы [8], на смену которой приходит компетентностная модель, потому что в современных условиях требования работодателей формируются не только и не столько в формате «знаний» выпускников, сколько в терминах способов деятельности («умения», «способность», «готовность»).

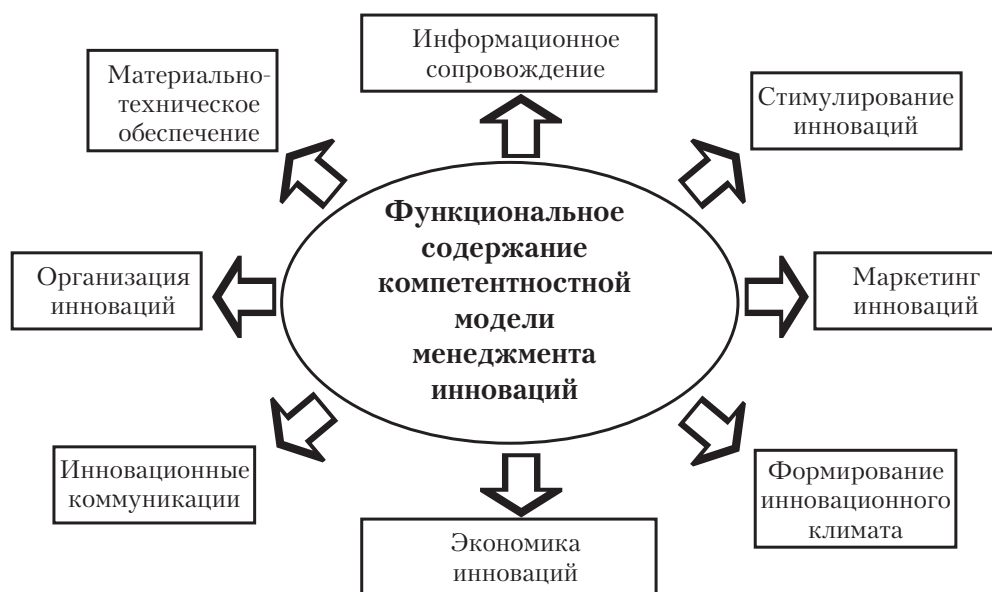
Организационные структуры управления организациями промышленности должны предусматривать соответствующие должности, предметом и объектом управленческого внимания для которых были бы инновации. Это создало бы соответствующую организационную основу для формирования компетентностной модели менеджмента инноваций. Кроме того, нужно помнить, что инновации не рождаются в замкнутом пространстве. Эта категория подразумевает развитые коммуникации. Компетентностная модель менеджмента инноваций предполагает формирование нового типа работника, в первую очередь управленца, который достаточно гибко и быстро может приспосабливаться к возросшим требованиям современного производства, легко передвигаться, быть достаточно гибким в контактах с другими субъектами рынка, уметь работать в команде, эффективно общаться. Именно такая модель работника — основа нового контингента в международно-ориентированном производстве.

Анализ публикаций по проблеме компетентностного подхода показывает, что его единого толкования нет, как нет и общепринятых определений основных конструктов — компетентностей и компетенций. Большинство исследователей сходятся во мнении, что компетентность нужно понимать как актуальное, формируемое личностное качество, как основывающуюся на знаниях, интеллектуально- и личностно-обусловленную социально-профессиональную характеристику человека [8–12].

Структурные подразделения по управлению инновациями как организационный элемент предлагаемой компетентностной модели должны быть ориентированы в первую очередь на реализацию следующих концептуальных направлений: информационное сопровождение инновационной деятельности, его организация и контроль; организация банка инновационных идей, их верификация и практическая апробация в реальном производстве и управлении; организация и проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок; организация и проведение коллективных научных мероприятий — мозговых штурмов, семинаров, конференций, симпозиумов, коллоквиумов; постановка задач по развитию IT-технологий, совершенствованию систем сбора, обработки, хранения и использования информационных массивов для развития инновационного потенциала организации; материально-техническое обеспечение инноваций, использование современных технологий, машин, механизмов и оборудования; определение и мониторинг уровня инновационности производимой продукции, установление ее конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках; проведение специальных маркетинговых исследований рынка инноваций и инновационных решений; поиск инвесторов для реализации инновационных проектов, организация долговременного со-

трудничества с ними; определение уровня затрат на технологические и другие инновации, их мониторинг и разработка предложений по повышению их эффективности; разработка эффективных систем мотивации инновационной активности работников и стимулирования результатов инновационной деятельности; организация договорной работы с потенциальными потребителями инноваций и инновационных решений; организация патентной, изобретательской, рационализаторской и лицензионной работы, информационная и правовая защита инноваций; организация и проведение маркетинговых, процессных и организационных инноваций; работа по созданию эффективных систем развития персонала, включая обучение, переподготовку, повышение квалификации, стажировку, участие в научных мероприятиях, в том числе международных, оценку и продвижение работников в соответствии с их потенциалом; формирование и повышение организационной и управленческой культуры, культуры сотрудничества и работы в команде, ответственности за результаты работы; разработка предложений по совершенствованию организации инновационной деятельности, разработка соответствующих норм, нормативов и стандартов инновационной работы; прогнозирование рынков — товарных, инноваций, идей и решений, определение возможных рисков и разработка рекомендаций по их минимизации; организация сотрудничества с другими организациями, участие в ресурсном обеспечении инноваций и подготовке договоров в рамках взаимодействия с этими организациями.

Компетентностная модель менеджмента инноваций с учетом названных выше направлений деятельности может иметь вид, представленный на рисунке.



Функциональная схема компетентностной модели менеджмента инноваций

Эти компетенции нужно рассматривать как базовые для менеджмента инноваций. Они должны отражаться в государственных образовательных стандартах и квалификационных требованиях. Базовые компетенции имеют свою специфику, объединяют знания и навыки, требуемые для реализации профессиональной деятельности и должностных обязанностей в системе менеджмента инноваций. Вместе с тем менеджмент инноваций предполагает и набор сопутствующих деловых компетенций, которые являются дополнительными и индивидуальными для каждого специалиста и управленца — коммуникативные, лингвистические, компьютерные, риторические, социокультурные и др.

Это потенциал личности, прошлый опыт человека, который позволяет ему быть успешным в реализации базовых компетенций. Кроме того, компетентностная модель менеджмента инноваций включает и личностные компетенции, наличие которых является условием эффективного менеджмента инноваций. К ним нужно отнести стрессоустойчивость, договороспособность, эмпатию, дипломатичность, общую культуру и др. (табл. 1). Таким образом, компетентностная модель менеджмента инноваций состоит из трех кластеров: базовые, сопутствующие и личностные компетенции.

**Таблица 1. Кластерное представление компетентностной модели менеджмента инноваций в промышленности (система 8К)**

Кластеры компетенций		
Базовые профессиональные компетенции	Сопутствующие деловые компетенции	Личностные компетенции
Организация эффективного информационного сопровождения инноваций, умение работать с общей и отраслевой информацией	Профессиональная лингвистическая подготовка (достаточное для делового общения знание иностранного языка)	Стессоустойчивость и умение идти на обоснованный риск
Организация современного материально-технического обеспечения инновационной деятельности, наличие соответствующей инженерно-экономической подготовки	Знание и применение норм делового протокола, делового этикета и межкультурных коммуникаций. Хорошие риторические навыки, умение аргументировать свою позицию и вести деловые переговоры	Договороспособность и гибкость профессиональной позиции
Мотивация инновационных инициатив и разработка эффективных систем стимулирования инноваций в организациях промышленности	Необходимый уровень владения компьютером и использованием программного обеспечения	Дипломатичность и умение понять другую позицию без конфликта на основе эмпатии
Умения и навыки результативной организации инноваций и принятия нестандартных решений в условиях ограниченных ресурсов и конкуренции	Опыт аналитической и научно-исследовательской работы	Личная культура и воспитанность
Знание рынка инноваций, навыки проведения маркетинговых исследований и прогнозирования инноваций с учетом региональных, национальных и глобальных особенностей промышленного производства	Умение работать в команде, организовать интеллектуальный труд	Психическое, интеллектуальное и физическое здоровье
Навыки формирования благоприятного инновационного климата, работы с интеллектуальными ресурсами в организациях промышленности	Предприимчивость, стремление к переменам и изменениям	Широкий кругозор, общая эрудиция и изобретательность
Организация эффективной экономики инноваций, управление затратами на инновации, привлечение инвестиций и подготовка перспективных инновационных проектов в промышленности	Достаточный уровень правовых знаний и правовой культуры в сфере инновационной деятельности	Сочетание аналитических и деловых качеств, трудолюбие и терпение
Организация различных форм инновационного и научно-технического сотрудничества и взаимодействия между организациями промышленности	Понимание и навыки применения клиентоориентированного подхода, владение навыками PR-деятельности	Креативность, стремление к лидерству, организаторские способности

Эти основополагающие базовые и сопутствующие компетенции в виде функций менеджмента инноваций должны быть положены в основу соответствующих управленческих должностей, функциональное содержание и конкретные задачи которых, а также масштабность (детализация) определяются уровнем управления. Такой принципиальный подход представлен в виде матрицы (табл. 2), где в подлежащем — уровни должностей менеджмента инноваций, а в сказуемом — размеры организаций промышленности по численности работников.

**Таблица 2. Матрица практической реализации компетентностной модели менеджмента инноваций в организациях промышленности (8Д)**

Перечень должностей	Отрасль	Организация промышленности, чел.				
		До 500	501 – 1 000	1 001 – 3 000	3 001 – 5 000	Свыше 5 000
Начальник управления инновационной и научной работы	+				+	+
Зам. директора по инновационной деятельности				+	+	+
Начальник управления по инновационной работе			+	+	+	+
Начальник отдела инноваций		+	+	+	+	+
Инженер по инновациям	+	+	+	+	+	+
Экономист по инновационной работе	+	+	+	+	+	+
Специалист по инновациям	+	+	+	+	+	+
Инспектор по инновациям	+	+	+	+	+	+

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) инновации — это прежде всего сочетание интеллектуального, материального, финансового и социального элементов, что отличает их как объект управления;

2) управление инновациями — процесс целенаправленного воздействия на субъекты и объекты инновационной деятельности с учетом их особенностей, а также на факторы формирования и развития инноваций, образующих инновационную среду. Этот процесс должен быть строго ориентирован на особенности инноваций и требует специального набора базовых, сопутствующих и личностных компетенций;

3) набор таких компетенций, их взаимодействие и направленность образуют компетентностную модель менеджмента инноваций в промышленности, актуальность и практическая важность которой состоит в обосновании функционала должностей руководителей и специалистов по управлению инновациями, которые в настоящее время не предусмотрены официальными государственными документами;

4) компетентностная модель менеджмента инноваций в промышленности представляет собой, во-первых, процесс управления инновациями, требующий инновационных и других компетенций соответствующего иерархического уровня руководителя, во-вторых, системное единство компетенций руководителя или специалиста, позволяющих им эффективно управлять инновационными процессами;

5) как научное положение компетентностная модель менеджмента инноваций представляет собой кластерную систему компетенций (8К) (базовые профессиональные, сопутствующие деловые и личностные) и матрицу ее практической реализации в организациях промышленности (8Д). Отличительной особенностью модели является дихотомическое единство свойств процесса управления инновациями и структурно-функциональных требова-



ний к должностям, обеспечивающим успешность менеджмента инноваций. Практическое применение предлагаемой модели при модернизации подсистем управления инновациями на предприятиях промышленности позволяет значительно повысить экономическую результативность инновационной деятельности, увеличить объемы выпуска инновационной продукции и ее отгрузку потребителям, а также повысить мотивацию работников к созданию инновационных продуктов.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Определить содержание труда специалистов по инновационной деятельности и потребность в них реального сектора экономики Республики Беларусь : отчет о НИР (заключ.) : 06-223 / Белорус. нац. техн. ун-т ; рук. Е. В. Гурина ; исполн.: А. Г. Ляхевич, Н. Н. Буснюк [и др.]. — Минск, 2010. — 139 с. — № ГР 20064578.

2. Подготовка специалистов в области инновационной деятельности как условие создания инновационной экономики [Электронный ресурс] / И. В. Войтов [и др.] // Новости науки и технологий. — 2008. — 3 (9). — ГУ «БелИСА». — Режим доступа: [http://belisa.org.by/ru/izd/stnewsmag/3\\_2008/art1\\_9\\_2008.html](http://belisa.org.by/ru/izd/stnewsmag/3_2008/art1_9_2008.html). — Дата доступа: 05.07.2019.

Podgotovka spetsialistov v oblasti innovatsionnoy deyatelnosti kak uslovie sozdaniya innovatsionnoy ekonomiki [Training of specialists in the field of innovation as a way for creating an innovative economy] [Elektronnyy resurs] / I. V. Voytov [i dr.] // Novosti nauki i tekhnologii. — 2008. — 3 (9). — GU «BelISA». — Rezhim dostupa: [http://belisa.org.by/ru/izd/stnewsmag/3\\_2008/art1\\_9\\_2008.html](http://belisa.org.by/ru/izd/stnewsmag/3_2008/art1_9_2008.html). — Data dostupa: 05.07.2019.

3. Позняков, В. В. Инновационная компетентность управленческих кадров: основные приоритеты формирования [Электронный ресурс] / В. В. Позняков // Инновации и подготовка научных кадров высшей квалификации в Республике Беларусь и за рубежом : материалы междунар. науч.-практ. конф. / под ред. И. В. Войтова. — Минск : БелИСА, 2008. — 316 с. — Режим доступа: [http://belisa.head.by/ru/izd/other/Kadr2008/kadr08\\_134.html](http://belisa.head.by/ru/izd/other/Kadr2008/kadr08_134.html). — Дата доступа: 27.08.2019.

Poznyakov, V. V. Innovatsionnaya kompetentnost' upravlencheskikh kadrov: osnovnye prioritety formirovaniya [Innovative competence of management personnel: the main priorities of the formation] [Elektronnyy resurs] / V. V. Poznyakov // Innovatsii i podgotovka nauchnykh kadrov vysshey kvalifikatsii v Respublike Belarus' i za rubezhom : materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf. / pod red. I. V. Voytova. — Minsk : BelISA, 2008. — 316 p. — Rezhim dostupa: [http://belisa.head.by/ru/izd/other/Kadr2008/kadr08\\_134.html](http://belisa.head.by/ru/izd/other/Kadr2008/kadr08_134.html). — Data dostupa: 27.08.2019.

4. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь [Электронный ресурс] // ОКРБ 014-2017. — Режим доступа: [http://www.pravo.by/upload/docs/op/W21732366p\\_-2209168800.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/W21732366p_-2209168800.pdf). — Дата доступа: 10.07.2019.

5. Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД), выпуск 2 ЕКСД. Должности служащих для всех видов производств [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.pravo.by/upload/docs/op/W21732366p\\_-2209168800.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/W21732366p_-2209168800.pdf). — Дата доступа: 10.07.2019.

6. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 10 июля 2012 г., № 425-З. — Режим доступа: <http://ncpi.gov.by/>. — Дата доступа: 15.07.2019.

7. Промышленность Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — 2018. — Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/>. — Дата доступа: 18.07.2019.

8. Болотов, В. А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В. А. Болотов, В. В. Сериков // Педагогика. — 2003. — № 10. — С. 8—11.

Bolotov, V. A. Kompetentnostnaya model': ot idei k obrazovatel'noy programme [Competency model: from an idea to an educational program] / V. A. Bolotov, V. V. Serikov // Pedagogika. — 2003. — N 10. — P. 8—11.

9. Исаева, Т. Е. Компетентностный подход в системе образования / Т. Е. Исаева. — М., 2008. — 231 с.

Isaeva, T. E. Kompetentnostnyy podkhod v sisteme obrazovaniya [Competency-based approach in the education system] / T. E. Isaeva. — M., 2008. — 231 p.

10. Носко, И. В. Модель выпускника как основа формирования компетенций студентов в процессе вузовской подготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / И. В. Носко ; Дальневост. гос. ун-т. — Владивосток, 2007. — 24 с.

*Nosko, I. V. Model' vypusknika kak osnova formirovaniya kompetentsiy studentov v protsesse vuzovskoy podgotovki [Graduate model as the basis for the formation of students' competencies in the process of university training] : avtoref. dis. ... kand. ped. nauk : 13.00.08 / I. V. Nosko ; Dal'nevost. gos. un-t. — Vladivostok, 2007. — 24 p.*

11. Сафина, З. Н. Ключевые компетенции как компонента модели специалиста [Электронный ресурс] / З. Н. Сафина. — Режим доступа: <http://webcache.googleusercontent.com/search/>. — Дата доступа: 21.07.2019.

*Safina, Z. N. Klyuchevye kompetentsii kak komponenta modeli spetsialista [Key competencies as a component of the specialist] [Elektronnyy resurs] / Z. N. Safina. — Rezhim dostupa: <http://webcache.googleusercontent.com/search/>. — Data dostupa: 21.07.2019.*

12. Компетентностный подход в образовательном процессе : моногр. / А. Э. Федоров [и др.]. — Омск : Омскбланкиздат, 2012. — 210 с.

*Kompetentnostnyy podkhod v obrazovatel'nom protsesse [Competency-based approach in the educational process] : monogr. / A. E. Fedorov [i dr.]. — Omsk : Omskblankizdat, 2012. — 210 p.*

---

**DANIIL DVORKIN**

---

**COMPETENCE-BASED MODEL  
OF INNOVATION MANAGEMENT IN  
MANUFACTURING ORGANIZATIONS**

---

**Author affiliation.** *Daniil DVORKIN (danik-by1@mail.ru), Academy of Public Administration (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article describes a competence-based model of innovation management, its significance and economic efficiency in manufacturing organizations. This model comprises the job functions of managers and executives responsible for innovation management, depending on the hierarchical level of an organization, that are currently not provided for by official government documents. Implementation of the proposed model can significantly enhance employee motivation to create innovative products.

**Keywords:** innovation potential; manufacturing organization; employee motivation; innovation management.

UDC 338.3.01

---

*Статья поступила  
в редакцию 03.10. 2019 г.*