

УДК 331  
ББК 65,9 (2Т) 24

**РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ  
ПОТЕНЦИАЛОМ В ПОВЫШЕНИИ  
ИННОВАЦИОННОСТИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН**

**THE ROLE OF MANAGEMENT  
WITH STAFF POTENTIAL IN ELEVATION  
OF INNOVATION ABILITY OF  
INDUSTRIAL OUTFITS IN TAJIKISTAN  
REPUBLIC**

**Курбанова Рухангиз Джурабоевна,**  
соискатель Института экономики и  
демографии Академии наук Республики  
Таджикистан (Душанбе)

**Kurbanova Rukhangiz Djuraboyevna,**  
claimant for candidate's degree of the Institute of  
economy and demography under the Academy of  
Sciences of Tajikistan Republic  
(Tajikistan, Dushanbe)  
**E-MAIL:** ruhangiz-9580@mail.ru

**Ключевые слова:** интеллектуал, повышение квалификации персонала, ценностно-рациональные качества, собственные ценностные установки, инновационная деятельность, высококвалифицированный специалист

В статье анализируется состояние промышленных предприятий республики и потенциальные возможности их развития. Обосновывается, что одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности промышленного предприятия в современных условиях является отношение к кадрам предприятия, подготовка высококвалифицированных специалистов. В связи с этим показываются роль и значение системы управления кадровым потенциалом в решении задач перехода экономики республики на индустриальную основу. Отмечая роль интеллектуала как центральной фигуры в инновационном процессе, автор предлагает формы и методы совершенствования управления знаниями в системе кадрового потенциала. На основе проведенного анализа выделен ряд факторов, определяющих состояние и проблемы развития инновационной сферы современного Таджикистана.

**Key words:** highly-qualified intellectuals, retraining, elevation of qualification, valuable-rational quality, personal value aims of one's own, innovative activity

The article dwells on the state of the industrial outfits of the republic and the potentialities of their development. The author substantiates that one of the key factors of elevation of effectiveness in regard to the activities of industrial outfits under contemporary conditions is an attitude to the working staff and, training of highly-qualified specialists. In reference to it she proves the role and importance of the system of management with staff potential in a solution of the goals of economics transition to an industrial ground. Speaking about the role of an intellectual as a central figure in the innovational process, the author proposes forms and methods of improvement of knowledge management in the system of human resources potential. Proceeding from the analysis conducted the author singles out a number of factors

*determining the state of innovational sphere of contemporary Tajikistan and the problems of its development.*

В Послании Президента Республики Таджикистан (23.04.2014.) отмечено, что «необходимо приложить достаточные усилия для постепенной трансформации нашей страны из аграрно-промышленной в индустриально-аграрную и для этого реализовать соответствующие программы» [5]. Поэтому в экономической политике республики задача создания всех возможных условий для обеспечения развития отраслей промышленности занимает центральное место. В настоящее время траектория развития отраслей промышленности республики определяется:

а) внутренне ориентированной стратегией, которая направлена на удовлетворение внутреннего спроса и обеспечение защиты внутреннего рынка, экономической самодостаточности отечественного рынка благодаря выпуску различных конечных товаров промышленного происхождения;

б) экспорто-ориентированной стратегией, т.е. созданием условий для роста экспорта определенных видов продукции отечественных производителей.

Сегодня в экономике Республики Таджикистан функционирует более 90 отраслей и видов производства. [7] В период экономической реформы большинство субъектов промышленного сектора преобразованы в акционерные и частные формы собственности, созданы смешанные предприятия с иностранным капиталом. Страна обладает достаточными запасами сырья для развития металлургической, химической, строительной и других отраслей промышленности. Ныне разведаны месторождения серебра, золота, железа, свинца, сурьмы, угля, драгоценных камней и ряда других полезных ископаемых. Следовательно, существует достаточная база для наращивания металлургических, горно-перерабатывающих, химических, машиностроительных, текстильных и других промышленных предприятий, которые могут стать потенциальными экспортерами своей промышленной продукции. В этом процессе особо необходимо отметить приоритетное развитие цветной металлургии в структуре современной промышленности. К этим отраслям можно отнести комбинаты по переработке свинцовых, свинцово-цинковых, медно-молибденовых, золоторудных, ртутно-сурьмяных и флюоритовых руд, предприятия по добыче и переработке драгоценных камней и камнесамоцветного сырья, продукция которых имеет ориентировку на экспорт и пользуется достаточным спросом на мировом рынке. Например, такие крупные промышленные предприятия, как Таджикский алюминиевый завод, Адрасманский свинцово-цинковый комбинат, таджикско-британские предприятия по добыче и переработке золота «Зарафшан» и «Дарваз», начинают завоевывать определенный рейтинг на мировом рынке. Легкая промышленность и отрасли перерабатывающей промышленности республики также представляют собой крупный народнохозяйственный комплекс, который обеспечивает наряду с производством товаров народного потребления выпуск продукции производственно-технического и бытового назначения. Как отмечено выше, главной стратегической задачей республики является перевод экономики на индустриально-инновационный путь развития. В решении этого вопроса ключевое место занимает повышение уровня инновационности промышленных предприятий. Инновационность промышленных предприятий характеризуется устойчивостью тенденции инновационного развития, которая выражается в росте темпов обновления производственного оборудования, возрастании численности и удельного веса высококвали-

фицированного персонала в общей численности работников, наукоемкости производства, приобретении прав на новую интеллектуальную собственность, затраты на НИОКР и т.д.

В связи с этим одним из ключевых факторов повышения инновационности и эффективности деятельности промышленного предприятия является отношение к кадрам предприятия. Именно подготовка высококвалифицированных специалистов как ядра различных отраслей промышленности и создание стимула к эффективной работе функционирующих специалистов является важнейшей задачей республики на современном этапе. В связи с этим возрастает значение системы управления кадровым потенциалом. Действительно, в условиях возрастания необходимости активизации кадровой политики, которая одновременно является и одним из путей выхода из социально-экономического кризиса промышленного производства, вопрос о формировании программы управления кадровым потенциалом перерастает в актуальную проблему.

Для совершенствования механизма управления кадровым потенциалом необходимо прежде всего внести уточнение в содержание термина «кадровый потенциал». Сначала обратимся к сущности понятия «потенциал». Термин «потенциал» (от латинского слова *potentia*) означает «скрытая возможность, мощь, сила». Содержание понятия «потенциал» в широком смысле слова можно рассматривать как «источник возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области» [2]. Следовательно, кадровый потенциал предприятия представляет собой способности, умения и навыки специалистов, работников промышленных предприятий, которые могут быть использованы для повышения его социально-экономической эффективности. К элементам способностей и возможностей работника или специалиста относятся: профессиональные знания, умения и навыки, компетентность, профессиональная мобильность, инновационность, профориентированность и т.п. [3, с. 43]. Все эти элементы должны отражаться в управленческой деятельности предприятий. Поэтому приведем квалификационные параметры кадрового потенциала. В экономической литературе многие авторы следующим образом классифицируют параметры кадрового потенциала:

- психофизиологический потенциал - способности и наклонности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость и т.д.;

- квалификационный потенциал – объем и глубина специальных знаний, трудовые навыки и умения, обуславливающие способность работника к труду определенного содержания и сложности;

- качества и личностный потенциал работника - уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень освоения им норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда исходя из иерархии потребностей, и т.д. [4, с. 78].

Эти параметры свидетельствуют о том, что в процессе управления кадровым потенциалом необходимо исследовать возможности и способности задействованных работников и выявить незадействованные в трудовой деятельности способности. В связи с этим, задача управления кадровым потенциалом состоит в том, чтобы привести в соответствие, с одной стороны, способности работников, и, с другой, - цели и условия развития предприятия. Это повышает стимул для специалистов в повышении социально-экономических результатов предприятий.

В условиях рыночной системы экономики роль и значение кадрового потенциала возрастает. В этих условиях предприятия должны принимать комплексные меры по совершенствованию механизмов управления кадровым составом, потому что объективные социально-экономические процессы, стремление предприятий к достижению новых конкурентных уровней на рынке вынуждают их ориентироваться на инновационное развитие: применение инновационной техники, технологий и форм организации производства и др. В этом деле особую роль играет организация творческого управления кадровым потенциалом, основанного на экономических механизмах: именно грамотное управление кадрами, научно-обоснованная их расстановка способствуют расширению возможностей предприятия для обеспечения его устойчивого развития. Поскольку в кадровом потенциале воплощается ресурсное обеспечение производственных возможностей, в целом общеэкономические показатели предприятия.

В Республике Таджикистан в 2013 г. функционировали 1804 промышленных предприятия, что больше на 29,1% по сравнению с 2007 г. Объем производства промышленной продукции за период с 2007 по 2013 гг. увеличился на 20,3%. Однако среднегодовая численность промышленно-производственного персонала за анализируемый период уменьшилась на 4 тыс. человек, или на 5,1%, а численность рабочих этих предприятий уменьшилась на 6,7 тыс. человек. За этот период доля рабочей среднегодовой численности промышленно-производственного персонала сократилась с 77,2 % в 2007 г. до 72,6 % в 2013 г. (табл. 1). Причины уменьшения численности промышленно-производственного персонала предприятий республики разные. С одной стороны, многие специалисты (среднего возраста и старше) не смогли освоить новые знания, чтобы работать с современными механизмами и технологиями. А с другой стороны, часть работников перешла в другую сферу деятельности из-за низкого уровня заработной платы (трудова миграция, сфера услуг и т.д.).

*Таблица 1. Общеэкономические показатели промышленности Республики Таджикистан*

Показатели	2007	2010	2013	2013 в % к 2007
Число промышленных предприятий	1397	1386	1804	129,1
Объем промышленной продукции, млн. сомони	8271	8184	9952	120,3
Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, тыс. чел.	80,4	77,4	76,3	94,9
в том числе рабочие	62,1	62,2	55,4	89,2
В %	77,2	80,3	72,6	94,0
Производительность труда, сомони	102873,1	105736,4	130432,5	126,8

*Источник: Статистический ежегодник Республики Таджикистан, 2014. - С. 243.*

Анализ показывает, что на новых промышленных предприятиях многие ранее подготовленные специалисты стали невостребованными, поскольку инновационная направленность предприятий предполагает выбор современных высококвалифицированных

специалистов. И это обуславливает использование инновационных методов управления кадровым потенциалом. Здесь прежде всего стоит задача планирования потребности предприятия в персонале. Другими словами, для достижения индустриально-инновационной стадии развития на первый план выдвигается необходимость обеспечения потребностей предприятий в персонале соответствующей квалификации и в нужном количестве, что крайне важно для нашей республики, когда выпуск специалистов учреждений высшего профессионального образования для отраслей промышленности в годы суверенитета республики резко уменьшился. Так, например, за период с 2007 по 2013 гг. выпуск специалистов для отраслей промышленности уменьшился с 3027 до 2810 человек, т.е. на 7,17%. Удельный вес этих специалистов (к общему количеству выпущенных) по республике также очень незначителен: в 2013 г. он составил 9,6% против 15,7% в 2007 г. (таблица 2.).

*Таблица 2. Выпуск специалистов учреждений высшего профессионального образования Республики Таджикистан*

Показатели	2007	2010	2013	2013 в % к 2007
<b>Всего выпущено специалистов, человек</b>	19292	27685	29077	150,7
<b>в том числе:</b>				
<b>для промышленности</b>	3027	2052	2810	92,8
<b>удельный вес %</b>	15,7	7,4	9,6	61,1

*Источник: Статистический ежегодник Республики Таджикистан, 2014. -С. 61.*

Задачу перехода отечественной экономики на индустриальную, или промышленную, основу можно решить именно путем расширения технократического слоя общества. Поэтому подготовка отечественных высококвалифицированных специалистов для различных отраслей промышленности является вызовом на современном этапе развития страны. Решение этого вопроса зависит не только от усилий государства, но и от ответственности и заинтересованности отечественных промышленных предприятий в инвестициях на подготовку специалистов, и в целом - человеческого капитала.

Те промышленные предприятия, которые определяют задачи или стратегию долгосрочного или устойчивого развития, должны организовать не только планирование спроса на специалистов, потребность в персонале, но и оценку возможностей имеющихся специалистов, работников, а также им необходимо принимать меры для повышения уровня их квалификации, поддержания их инновационной деятельности. В связи с этим, в системе управления кадровым потенциалом важное место занимает управление знаниями. Оно представляет собой процесс создания, приобретения, овладения, распределения и использования знаний, который направлен на увеличение портфеля знаний и показателей труда предприятий [1]. Это управление прежде всего сосредоточено на развитии специфичных для предприятий знаний и навыков, которые являются результатом организационного обучения путем переподготовки специалистов, повышения их квалификации и т.д. В результате этого улучшается качество профессионального обучения: дополнительное специальное образование принимает определенную форму, систематически изменяя поведение трудового коллектива через формирование новых навыков, усиливает инновационные процессы на предприятии. Переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим инструментом, с помощью

которого руководство получает возможность не только развивать потенциал человеческих ресурсов, но и повышать показатели их труда, качество выпущенной продукции и ее конкурентоспособность. Следует отметить, что инновационное предприятие направляет процесс обучения на формирование особого рода способностей, таких как гибкость восприятия, подвижность мышления, потребность в творчестве и самореализации. В инновационном процессе *интеллектуал* становится центральной фигурой, поскольку для него наибольшее значение имеет смысловая значимость труда и высокая внутренняя мотивация. С возрастанием веса интеллектуала в трудовом коллективе главным компонентом поведения организации становится ценностно-рациональное качество (собственные ценностные установки соотносятся с требованиями профессионального долга). Эти качества вытекают из творческого характера инновационной деятельности.

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Специалисты отмечают, что проблематика нововведений в нашей стране на протяжении последних лет самостоятельно не выделяется в рамках экономических исследований. В соответствии с международными стандартами эксперты определяют инновацию как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к организации труда, производства и управления. Инновация может быть рассмотрена как в динамическом, так и в статистическом аспекте. В последнем случае инновация представляется как конечный результат научно-производственного цикла (НПЦ), как результат, обладающий новизной и удовлетворяющий определенную инновационную потребность. Разработка и внедрение в производство новой продукции имеют для предприятия важное значение как средство повышения конкурентоспособности и устранения зависимости предприятия от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции в РТ идет довольно медленными темпами.

Инновационный менеджмент специалисты рассматривают как одно из направлений стратегического управления, целью которого является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности промышленных предприятий в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и совершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции. В настоящее время наблюдается нехватка инноваций, способствующих ускорению экономических преобразований. На смену одним формам и методам управления экономикой приходят другие. Поэтому специалисты считают, что инновационной деятельностью буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты рынка: государственные предприятия, корпорации, предприятия в сфере малого и среднего бизнеса, исследовательские организации, финансово-кредитные учреждения и т.д.

До недавнего времени в специальной литературе и официальных документах чаще всего использовались понятия «управление научно-техническим прогрессом», «внедрение достижений науки и техники в производство» и тому подобные, что характерно для централизованно управляемой экономики.

Термин «инновация» стал активно использоваться в переходной экономике для характеристики инновационной стратегии и для обозначения ряда родственных понятий: «инновационная деятельность», «инновационное решение», «инновационный менеджмент» и т.п. В рыночных условиях хозяйствования, когда предприятия и организации имеют полную юридическую и экономическую самостоятельность, ни о каком внедрении чего-либо не может быть и речи. Этим принципиальным отличием объясняется различие в содержании отдельных вышеперечисленных понятий в области инновационного менеджмента, инновационного процесса, инновационного развития.

Согласно литературным источникам принято считать, что понятие «нововведение» является русским вариантом английского слова «innovation», то есть «введение новшеств». Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод.

Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы организации труда, производства и управления только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к распространению (коммерциализации), и уже в новом качестве они выступают как нововведения (инновации).

Понятие «менеджмент» означает профессионализм или искусство в деле эффективного управления организацией. Менеджмент - это совокупность принципов, форм, методов, приёмов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления.

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов инновационного менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Появление инновационного менеджмента продиктовано требованиями жизни. Инновационные процессы, их воплощение в новых продуктах и новой технике, новых формах организации производства и управления являются основой экономического уровня.

Таким образом, следует отметить, что инновацию как результат нужно рассматривать в единстве с инновационным процессом. Анализ инновационного процесса показывает, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов, инновационных и информационных ресурсов).

В инновационном менеджменте центральное место отводится выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Выбор стратегии является залогом успеха инновационной деятельности и важнейшей составляющей цикла инновационного менеджмента.

Стратегическое планирование преследует две основные цели. Первая - «внутренняя стратегия», то есть эффективное распределение и использование ресурсов. Вторая - адаптация к внешней среде (экономические изменения, политические факторы, демографическая ситуация, экологическая ситуация и др.). Стратегическое планирование основывается на проведении многочисленных исследований, сборе и анализе данных. Стратегия должна быть разработана так, чтобы при необходимости ее можно было заменить другой либо приспособить к изменяющейся ситуации.

По мнению специалистов, стратегическое планирование опирается на учет, оценку и анализ внешней и внутренней среды предприятия. Процессы и изменения во внешней среде оказывают жизненно важное воздействие на масштабы и эффективность инновационной деятельности предприятия. Стратегия является отправным пунктом теоретических и эмпирических исследований на предприятии и в организации.

Особенностью современного этапа развития инновационной деятельности является образование в крупнейших аспектах рынка единых научно-технических комплексов, объединяющих в единый процесс исследование и производство.

На основе проведенного анализа можно выделить ряд факторов, определяющих состояние и проблемы развития инновационной сферы современного Таджикистана.

1. Отсутствие действенной государственной научно-технической политики, несмотря на принятие важных нормативных документов, касающихся инновационной сферы, пока не привело к заметному улучшению ситуации. Очевидно, требуется разработка специальных видов (правовых, организационных, финансовых и т.п.) обеспечения развития экономики страны в соответствии с выбранными приоритетами. Это позволит осуществлять и меры протекции для инновационного процесса на всех его стадиях, и целевое бюджетное финансирование инновационно-активных предприятий, а также осуществлять и другие мероприятия экономического содействия.

2. Неэффективная институциональная структура, недостаточные масштабы финансирования, низкая скорость создания и распространения нововведений, необходимых для производства, остаются доминантой научно-технического развития Республики Таджикистан. Отечественная наука как сфера приложения капитала пока непривлекательна для инвестиций (ни таджикских, ни зарубежных). Низкий уровень ассигнований как фундаментальных исследований, так и академической науки в целом является тормозом для получения новых знаний. При этом из республиканского бюджета всё же планируются и выделяются хотя бы незначительные средства, но региональные, а тем более местные бюджеты практически не участвуют в финансировании науки вообще, и в развитии инновационной активности предприятий в частности. Мобильность отечественных научных кадров чаще всего означает смену сферы деятельности (как внутри РТ, так и при отъезде за рубеж) и, в меньшей степени, - отъезд за рубеж на работу по специальности или на учебу. Все это свидетельствует о слабой инновационной ориентации научной сферы, в том числе по причине отсутствия заинтересованности государства и бизнеса в поддержке науки и в развитии высокотехнологичных производств.

3. Существенное повышение среднего возраста ученых и инженеров, а также изменение структуры персонала научно-исследовательских организаций и подразделений в сторону сокращения доли исследователей свидетельствует о низкой привлекательности этой сферы деятельности для молодежи. Эта проблема в последние годы еще более обострилась из-за значительного оттока специалистов в другие сектора экономики, что в первую очередь связано с сокращением ассигнований на науку, снижением инновационной и инвестиционной активности, общим спадом производства. В настоящее время, как показывают специальные исследования, возраст высококвалифицированного научно-технического персонала в научно-исследовательских и конструкторских учреждениях (включая вузовскую науку) в Таджикистане, как правило, превышает 50 лет. Это означает, что через несколько лет уже нельзя будет использовать и некому будет передать накопленные в стране за многие годы опыт и знания.

4. Практически полное отсутствие спроса как у государства, так и у коммерческих структур на результаты научных исследований и, как следствие, снижение инновационной и инвестиционной активности в стране, при котором на первый план выходит проблема простого воспроизводства основных фондов. Постоянный рост цен и тарифов на основные ресурсы привел к тому, что у предприятий отсутствуют достаточные средства для



осуществления инновационной деятельности собственными силами, а у промышленности в целом практически нет финансовых источников для проведения НИОКР силами отраслевой науки.

5. Переход к рыночным отношениям и новым формам собственности в принципе не изменил ситуацию в области создания нормальной конкурентной среды. Поэтому малый и средний бизнес в основном сосредоточивает все усилия на том, чтобы удержаться в отвоеванной рыночной нише, а инновационная деятельность осуществляется только на сохранившихся государственных предприятиях и в крупных акционерных обществах. Это означает, что довольно крупный и, как показывает мировой опыт, наиболее активный сектор экономики (малый и средний бизнес) решает в основном краткосрочные, чисто рыночные задачи и не содействует технологическому развитию экономики РТ.

6. Повышение обособленности региональных центров инновационной активности. Особенностью отечественной науки всегда являлась ее концентрация в наиболее крупных урбанизированных центрах - в первую очередь в Душанбе и в Согдийской и Хатлонской областях. Это означает, что региональные органы власти должны уделять больше внимания сохранению исторически накопленного научно-технического потенциала. Требуется поиск новых возможностей для повышения эффективности использования имеющихся региональных ресурсов и привлечения дополнительных источников финансирования, разработка самостоятельной региональной научно-технической политики, отображающей особенности каждого региона в общественном разделении труда.

7. До сих пор развитие национальной экономики в большей степени ориентировано на разработку и эффективное использование (иногда с помощью прогрессивных зарубежных технологий) богатейших природных ресурсов РТ. Это ускоряет разрушение сбалансированного научно-технического потенциала и превращение Таджикистана в сырьевой придаток развитых стран.

Из анализа отмеченных выше проблем можно сделать вывод о том, что в условиях развитых рыночных отношений и особенно в кризисный период, характерный для современного Таджикистана, единственным элементом национальной экономической системы, реально заинтересованным в развитии инновационной активности, может быть только само предприятие. Любая коммерческая структура и юридически, и экономически вынуждена добиваться определенных конкурентных преимуществ, а это, как показывает мировая практика, возможно только при наличии двух условий:

- периодическом обновлении (модернизации) продукции, определяющей основу хозяйственных результатов данного предприятия;
- расширении (разнообразии) видов хозяйственной деятельности как в пределах одной отрасли национальной экономики, так и в смежных отраслях.

Однако многие руководители таджикских предприятий (особенно малых и средних) не готовы и не способны занять инновационно активную позицию в своем бизнесе. Это объясняется наличием двух главных факторов.

Во-первых, для того, чтобы создавать и внедрять инновации в любой форме их проявления (разработка новой продукции, внедрение новых технологий, освоение новых рынков и т.п.), предприятие должно обладать соответствующей материальной базой, подготовленным и мотивированным персоналом, целевыми финансовыми ресурсами и др., то есть всем, что определяет потенциальную возможность предприятия заниматься этим особым видом деятельности. При этом важно понимать, что оперативная и инновационная

деятельность по сути качественно разные. Первая - оперативная деятельность - нацелена на удовлетворение текущих, преимущественно экономических, потребностей предприятия (получение необходимого дохода и извлечение прибыли, обеспечение финансовой устойчивости, создание условий для простого или расширенного воспроизводства). Вторая, то есть инновационная деятельность, предназначена в основном для создания стратегических конкурентных преимуществ. Указанные особенности не позволяют использовать имеющийся потенциал предприятия одновременно и для решения текущих проблем, и для осуществления инновационной деятельности. Инновационный потенциал необходимо формировать и развивать целенаправленно, исходя из основополагающих принципов существования каждого конкретного предприятия.

Во-вторых, инновационная деятельность по своей природе является «зоной» предпринимательских рисков. Очевидно, что процесс разработки и освоения даже не очень крупных нововведений занимает довольно большой промежуток времени и требует дополнительных затрат всех видов ресурсов. Внешняя же среда любого бизнеса в условиях интегрированной в мировое пространство экономики и рыночных отношений достаточно динамична. Поэтому к моменту выхода инновационного продукта на рынок объективные условия, диктуемые субъектами рыночных отношений, могут сложиться неблагоприятно для инициатора данной инновации. Тогда ее коммерческий успех может быть значительно ниже ожидаемого.

#### **Список использованной литературы:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007.
2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. – М., ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Комилов С.Д., Алиева Г.Ш. Основы инновационного менеджмента: Учебное пособие. - Душанбе, 2004.
4. Кузнецова И.В. Управление кадровым потенциалом в промышленности: / дисс. на соиск. уч. степени канд.экон.наук./08.00.05. Кузнецова Ирина Вячеславовна. – М., 2003.
5. Кузьмина Н.М. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: / дисс. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук/ 08.00.05. Кузьмина Наталья Михайловна. – М., 2004.
6. Народная газета. № 17 ( ). 25.04.14.
7. Статистический ежегодник Республики Таджикистан, 2014. - С. 61, 243.
8. [http://www.tajik-gateway.org/wp/?page\\_id=23929](http://www.tajik-gateway.org/wp/?page_id=23929) (дата обращения 11.02.2015.)

#### **Reference Literature:**

1. Armstrong, M. Practice of Management with Human Resources. The 8-th edition. / Translation from English under the editorship of S.K. Mordovina. – SPb.: Peter, 2007.
2. Arsenyev, Yu.N. Management with Personnel. Models of Management: manual/ - M., UNITY-DANA, 2005.
3. Komilov, S.D., Aliyeva, G.Sh. Grounds of Innovational Management: manual/ - Dushanbe, 2004.
4. Kuznetsova, I.V. Management with Staff Potential in Industry// candidate dissertation in economy. – M., 2003.
5. Kuzmina N.B. The System of Management with Staff Potential in Integrated Corporative Structures // Doctoral dissertation in economy. – M., 2004. – 78 pp.
6. («Narodnaya Gazeta») (People`s Newspaper) № 17, 25. 04. 14.
7. Statistical Annual of Tajikistan Republic, 2014. – pp. 61, 243.
8. [http://www.tajik-gateway.org/wp/?page\\_id=23929](http://www.tajik-gateway.org/wp/?page_id=23929) (date of addressing: 11.02.2015.)