

УДК 330.341.1

О.М. Пєтухова, канд. екон. наук,

E-mail: ompetukhova@bigmir.net

Г.В. Сілакова, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

О.М. Петухова

А.В. Силакова

O. Petukhova

A. Silakova

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ
FORMATION CONTROL SYSTEM OF INNOVATIVE ACTIVITY OF
ENTERPRISES**

Визначено основні аспекти ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств. Обґрунтовано важливість формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства як сукупності елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і впливають на ефективність інноваційного процесу. Охарактеризовано етапи процедури управління інноваціями. Визначено основні вимоги до створення системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Підґрунтям функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства визначено ресурсне (матеріально-технічне, кадрове, фінансове тощо), нормативне та інформаційне забезпечення. Запропоновано склад та досліджено основні складові елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємств.

© О.М.Пєтухова, Г.В. Сілакова, 2012

Определены основные аспекты эффективного управления инновационной деятельностью предприятий. Обоснована важность формирования системы управления инновационной деятельностью предприятия как совокупности элементов, находящихся во взаимосвязи и влияющих на эффективность инновационного процесса. Охарактеризованы этапы процедуры управления инновациями. Определены основные требования к созданию системы управления инновационной деятельностью предприятия. Основой функционирования системы управления инновационной деятельностью предприятия определено ресурсное (материально-техническое, кадровое, финансовое и т.д.), нормативное и информационное обеспечение. Предложены состав и исследованы основные составляющие элементы системы управления инновационной деятельностью предприятий.

The main aspects of effective management of innovation activities of enterprises. Proved the importance of forming a system of innovative activities of the enterprise as a set of elements that are in the relationship and influence the effectiveness of the innovation process. The stages of innovation procedures. The basic requirements for the creation of innovative activity management company. The basis of the system of innovation activities of enterprises defined resources (logistics, personnel, financial, etc.), regulatory and information. A composition and study the basic elements of managing innovative activities of enterprises.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, управління, процедура управління, система управління.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, управление, процедура управления, система управления.

Key words: innovations, innovative activity, management, procedure of management, control system.

Вступ. В сучасних умовах розвитку економіки важливим чинником забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємств є успішне здійснення інноваційної діяльності, яка дозволяє значною мірою забезпечити його техніко-технологічний та економічний розвиток. З цією метою необхідно підвищувати інноваційну активність підприємства, нарощувати інноваційний потенціал і здійснювати систематичне планування, розробку і впровадження інновацій. Водночас загальновідомо, що впровадження інновацій вітчизняними підприємствами здійснюється, як правило, час від часу, не на постійній основі. Однією із головних причин низької інноваційної активності підприємств, поряд із браком ресурсів, є відсутність належно організованої системи управління інноваційною діяльністю підприємства. В умовах динамічного розвитку економіки формування такої системи управління є актуальним завданням економічної науки та практики господарювання підприємств.

Постановка завдання. Динамічна трансформація умов господарювання породжує пошук шляхів ефективного розвитку на базі інноваційного підходу до управління, що нині стало об'єктом пильної уваги всієї економічної науки.

Дослідженням проблем управління інноваційною діяльністю займаються багато вчених, зокрема О. Алимов, Е. Андерсен, В. Бесєдін, Л. Водачек, О. Водачкова, А. Гальчинський, В. Галушко, В. Геєць, О. Гудзинський, О. Дацій, Дж. Досі, П. Друкер, М. Зубець, С. Кваша, М. Кісіль, О. Крисальний, П. Лайко, О. Мендрул, Дж. С. Меткалф, Р. Нельсон, С. Онишко, П. Саблук, Б. Санто, Р. Солоу, П. Стонеман, А. Сухоруков, Ш. Тацуно, Б. Твісс, В. Трегобчук, С. Уінтер, Л. Федулова, І. Федулова, М. Хучек, Д. Черваньов, О.О. Школьний, Й. Шумпетер тощо.

Незважаючи на значну кількість робіт у сфері управління інноваційною діяльністю, слід визнати наявність ще багатьох невирішених проблем. Зокрема, в Україні відсутні підходи щодо комплексного дослідження питань управління інноваційною діяльністю

підприємства, а також не приділяється належної уваги формуванню системи управління цією діяльністю. Таким чином особливого значення в сучасних умовах набуває вивчення і аналіз існуючих зарубіжних теорій і практики управління інноваціями та їх розвитку відповідно вітчизняних умов господарювання.

Результати. Формування і розвиток інноваційних систем проходить в постійно мінливому інноваційному середовищі, яке є джерелом інноваційних ідей, розробки інноваційних проектів, їх реалізації та супроводу, пошуку джерел фінансування інновацій, аналізу ефективності проектів, які об'єднуються поняттям інноваційної діяльності.

Оскільки інноваційна діяльність спрямована на використання результатів наукових досліджень і розробок для розширення й оновлення номенклатури та поліпшення якості продукції (товарів, послуг), вдосконалення технології їх виготовлення з наступним впровадженням та ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжних ринках, то необхідними умовами для ефективного управління нею є: створення сприятливих умов, стимулюючи пошук і освоєння нововведень; визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності відповідно до стратегічного плану, причому провідна роль в організації інновації належить вищому керівництву; орієнтація інноваційної діяльності на потреби ринку; реорганізація системи управління підприємством з урахуванням розвитку інноваційних структур [1].

Управління інноваційним процесом – невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства [2].

Управління інноваційною діяльністю дозволяє цілеспрямовано забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства. Стійкість розвитку підприємства є динамічною характеристикою і означає здатність підприємства до постійної зміни та адаптації до умов

зовнішнього і внутрішнього середовища, визначається прогресивними технологіями виробництва, оптимальним забезпеченням ресурсами та активами, використанням ефективних методів управління і оцінюється інтегральною результативною ефективністю інноваційного управління.

На наш погляд, організацію управління інноваційною діяльністю підприємства у найбільш загальному розумінні можна представити у вигляді, зображеному на рис. 1. При цьому управління інноваціями має бути спрямоване на підвищення інноваційної активності, створення інноваційного середовища всередині підприємства, поліпшення якості менеджменту інновацій і, як наслідок, зростання ефективності функціонування підприємства в цілому.

Всі елементи схеми взаємопов'язані між собою і чутливі до різного роду змін кон'юнктури ринку та стратегії розвитку підприємства.

Будь-яке підприємство починає інноваційну діяльність з чіткого визначення місії, цілей та стратегії у відповідності зі специфікою галузі. Цілі і завдання інноваційної діяльності мають збігатися з місією, цілями і стратегією розвитку підприємства в цілому. Інноваційна діяльність відноситься до розряду стратегічних завдань розвитку підприємства, і тому визначення пріоритетності має виходити з базових параметрів стратегії управління. Місія в даному випадку є визначальним елементом для встановлення пріоритетів на всіх організаційних рівнях.

Внаслідок множинності цілей управління інноваційною діяльністю на підприємстві з метою їх реалізації необхідно формувати систему управління інноваційною діяльністю – підсистеми її системи управління, спрямованої на розробку та реалізацію інноваційної стратегії і досягнення відповідних цілей і завдань, що включає в себе організаційну структуру та сфери відповідальності, планування, практичні методи, процедури, процеси і ресурси.

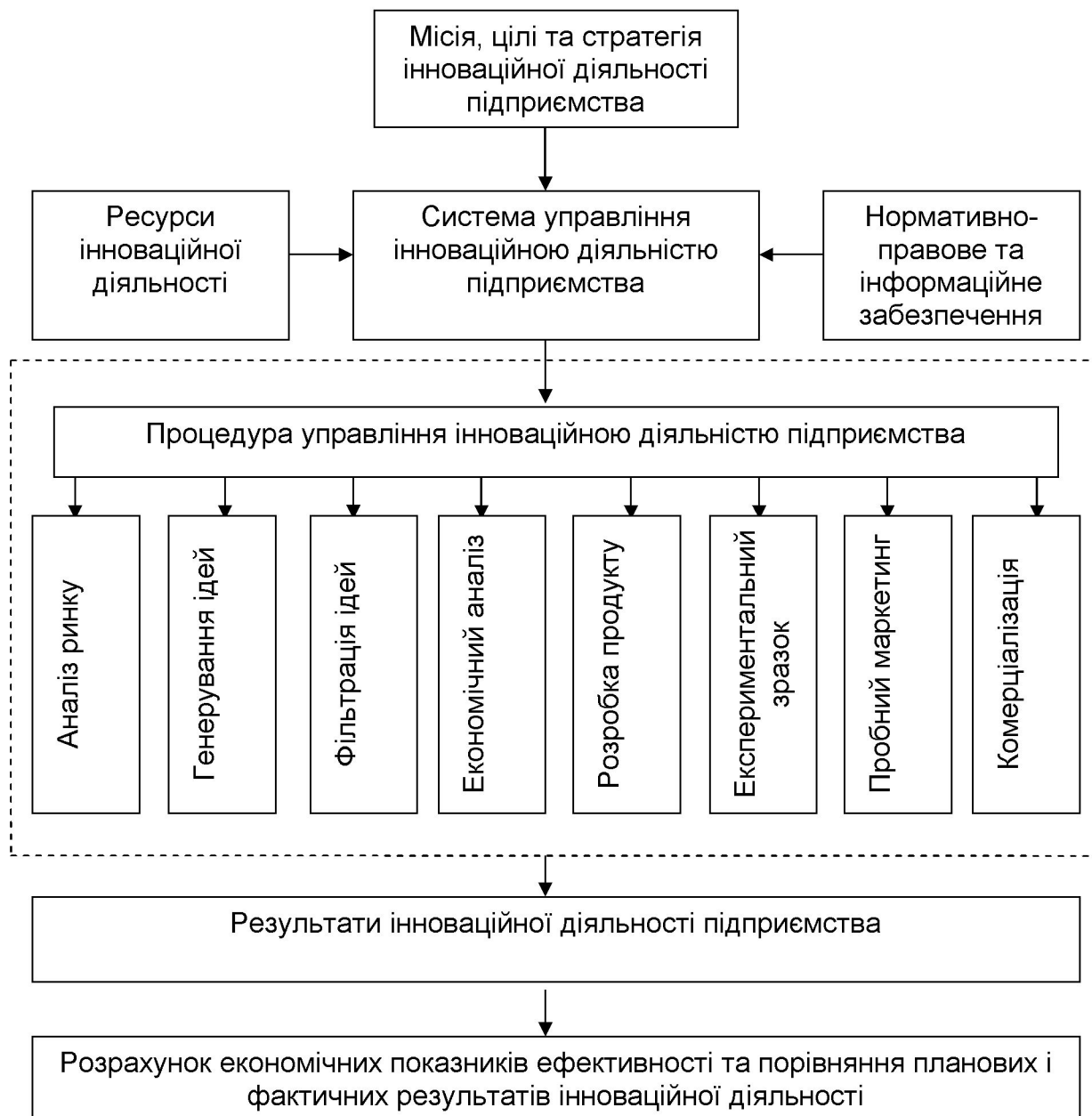


Рис. 1. Схема організації управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Система управління інноваційною діяльністю підприємства являє собою сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і впливають на процес інноваційної діяльності та спрямована на досягнення поставлених цілей, в рамках певних принципів і методів управління даним процесом. Діяльність, що реалізується у межах цих елементів, може бути представлена у вигляді процесу, підпроцесів та операцій. Крім того, елементи системи взаємодіють між собою, і при цьому також

взаємодіють різні підрозділи підприємства. В процесі такої взаємодії можуть виникати між функціональні бар'єри, зони безвідповідальності і перетину повноважень, а головне завдання управління полягає у їх ліквідації або мінімізації в результаті управління системою процесів підприємства як єдиним цілим. Так, для побудови системи управління інноваційною діяльністю можуть бути застосовані процесний та системний підходи.

Таким чином, система управління інноваційною діяльністю підприємства має багатогранний, багатоплановий характер, втілюючи у собі єдність технологічних, організаційних і соціальних інструментів.

Функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства відбувається на основі ресурсного забезпечення (матеріально-технічного, кадрового, фінансового тощо), встановлених нормативних документів, правил, інструкцій (положення про підрозділи, посадові інструкції тощо) та інформаційного забезпечення (систематична реалізація процедур збору, аналізу, використання і розповсюдження інформації із зовнішніх та внутрішніх джерел, що забезпечує ефективну ідентифікацію потреби в інноваціях та прийняття управлінських рішень).

Процедура управління інноваційною діяльністю підприємства включає в себе [3]: аналіз ринку, генерування ідей, фільтрація ідей, економічний аналіз, розробка продукту, експериментальний зразок, пробний маркетинг, комерціалізація. Успішне відпрацювання вказаної процедури дозволяє отримати комплект конструкторської документації для тиражування нової розробки і знизити ризик отримання незадовільного результату від комерційної реалізації проекту.

Під час проведення аналізу ринку виявляються існуючі та потенційні майбутні потреби в інноваційному продукті, а також можливість створення нових потреб.

Етап генерації ідей являє собою процес пошуку можливостей створення нових товарів (послуг). Він включає визначення джерел нових ідей і методів їх генерації. На цьому етапі доцільно збирати будь-які ідеї

без будь-якої критики. Після виділення ідей потенційних товарів, проводять їх фільтрацію, щоб виключити з подальшого розгляду малопривабливі. Як правило, така фільтрація здійснюється за допомогою методу експертних оцінок.

Економічний аналіз ідей продукту, що залишилися, проводять деталізовано, оскільки наступний етап – розробка продукту - є достатньо дорогим і тривалим. Тому економічний аналіз дозволяє вчасно усунути малоефективні варіанти з подальшого розгляду. Етап розробки продукту являє собою тривалий процес наукових досліджень, розробки конструкторської документації та проведення системи випробувань із залученням значної кількості ресурсів підприємства.

Пробний маркетинг дає можливість оцінки просування і розподілу продукту в невеликих масштабах. Він надає додаткову інформацію напередодні комерційної реалізації та може значно підвищити ймовірність її успіху. Слід зазначити, що навіть на цій пізній стадії половина розроблених товарів не задовольняє критерію придатності для випуску в національних масштабах. У разі прийняття споживачами нового продукту та проведення грамотної маркетингової політики, комерційна реалізація розробленого продукту може вважатися успішною.

Заключним етапом управління інноваційною діяльністю підприємства є розрахунок економічних показників ефективності і порівняння планованих і фактичних результатів інноваційної діяльності підприємства. Залежно від отриманих результатів виникає потреба в активізації інноваційної діяльності та підвищенні якості менеджменту на основі створення на підприємстві інноваційного середовища.

В залежності від результатів, виявлених у процесі контролю і моніторингу інноваційної діяльності, може виникнути необхідність повторення циклу «PDCA» («Plan-Do-Check-Act» - планування-дія-перевірка-коригування) з метою більш ретельного проведення певного заходу.

Головною складовою організації управління інноваційної діяльності на підприємстві є система управління інноваціями. Основними вимогами до створення системи управління інноваційною діяльністю підприємства є: інтеграція у систему стратегічного планування і управління; ґрунтовність на апробованих методологічних підходах – процесному та системному, циклі «PDCA»; врахування специфіки ієрархічності систем управління підприємством, прийнятої практики планування та прийняття управлінських рішень; гнучкість структури, яка адаптується до стратегії і цілей, рівня розвитку, масштабу інноваційної діяльності підприємства.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства є відкритою системою, формується під впливом факторів зовнішнього середовища і включає: об'єкти управління, суб'єкти управління, функції управління та механізм управління (рис. 2). Відповідно до правил формування відкритої інноваційної системи управління інноваційною діяльністю будується на принципах системності, динамічності, наукової обґрунтованості, єдності цілей, гнучкості та ефективності.

Об'єктами управління інноваційною діяльністю є об'єкти, на які спрямований керуючий вплив суб'єктів управління: фінансові ресурси, інноваційні проекти підприємства, інноваційні ризики та інші об'єкти.

Суб'єкти управління інноваційною діяльністю – це особи, що приймають рішення, пов'язані з управлінням інноваціями й інноваційною діяльністю на підприємстві. Їх поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні суб'єкти перебувають за межами підприємства і впливають на ефективність інноваційної діяльності підприємства. Це можуть бути як державні, так і недержавні суб'єкти. Діяльність внутрішніх суб'єктів управління інноваційною діяльністю безпосередньо пов'язана з конкретним підприємством (як правило, це власник або директор підприємства, керівник відділу інновацій тощо).

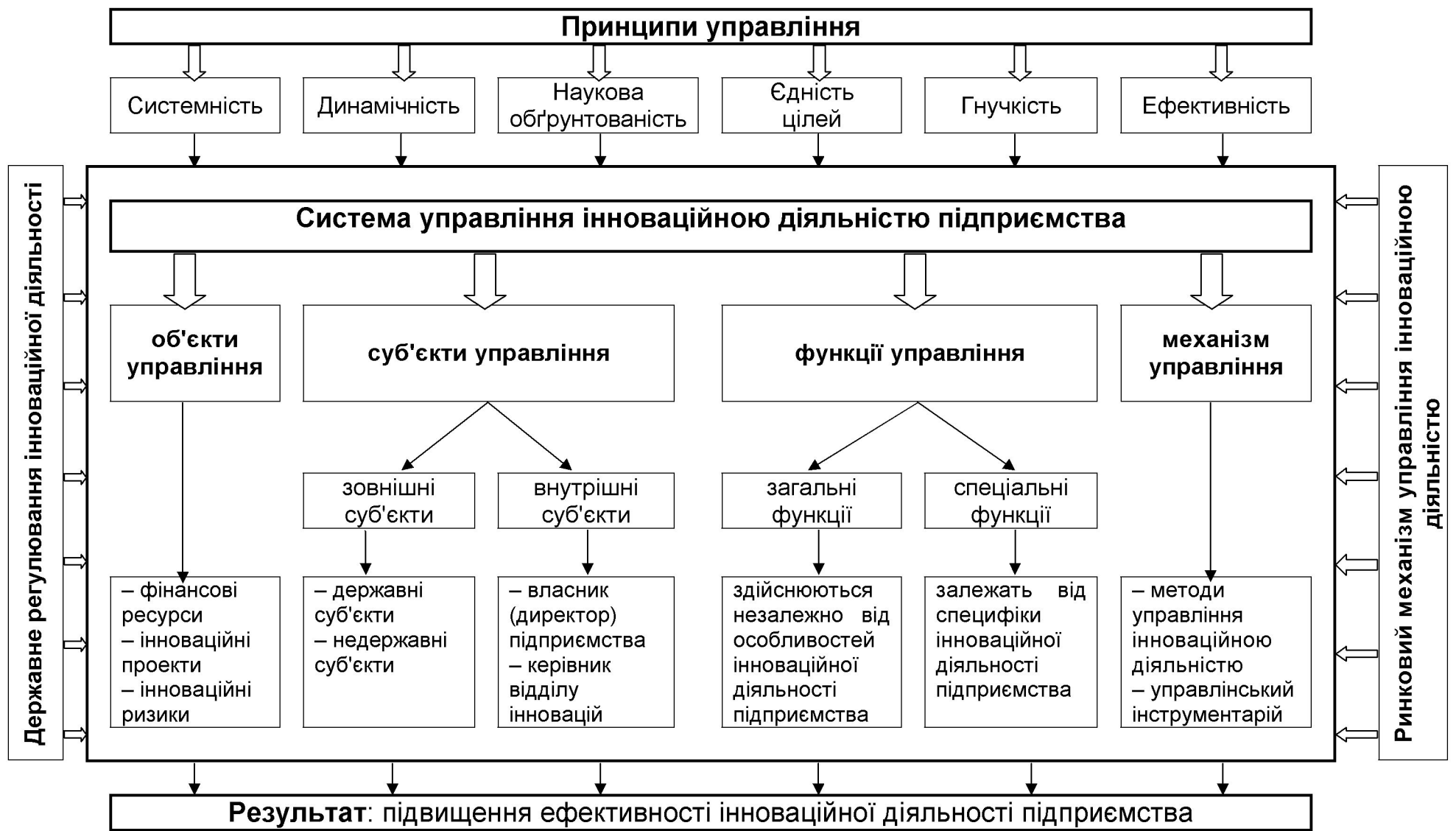


Рис. 2. Система управління інноваційною діяльністю підприємства

Системі управління інноваційною діяльністю підприємства притаманні певні функції. Загальні функції управління інноваційною здійснюються системою управління незалежно від умов й особливостей інноваційної діяльності підприємства. До них відносяться: збір, обробка й систематизація інформації, стимулювання інноваційної активності, планування інноваційної діяльності, її аналіз, контроль тощо.

Спеціальні функції управління інноваційною діяльністю залежать від специфіки інноваційної діяльності підприємства, його фінансового потенціалу, конкретних інноваційних проектів, пов'язаних з ними ризиків.

Для забезпечення ефективного функціонування системи управління інноваційною діяльністю необхідно формувати організаційну структуру, яка повинна включати осіб, що приймають рішення, а також постійно діючі та тимчасові суб'єкти управління діяльністю, яких доцільно долучати для активізації інноваційної діяльності. Тому система управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає: створення на вищому рівні спеціалізованих підрозділів; створення центральних служб координації; виділення цільових проектних груп або центрів з розробки нової продукції; підвищення ролі відділів НДДКР, лабораторій, наукових центрів, що займаються інноваційною діяльністю; створення венчурних підрозділів і спеціальних фондів стимулювання інноваційної діяльності; організацію консультаційної допомоги з питань нововведень; створення спеціальних галузевих лабораторій із проблем освоєння нових технологій. Також необхідно постійно здійснювати навчання та розвиток керівництва й персоналу підприємства як основного джерела нових знань та компетенцій. Лідерство керівництва та долучення персоналу до інноваційної діяльності повинно бути на основі взаємозв'язку показників ефективності управління цією діяльністю та системи стимулювання.

Функціонування системи управління інноваційною діяльністю забезпечує механізм управління, в межах якого формуються методи та

інструменти управління. До основних методів та інструментів управління інноваційною діяльністю підприємства відносяться: управління інноваціями як потоком; розробка нового продукту; Stage-Gate-процес та його модифікації (Stage-Gate Xpress та Stage-Gate TD); портфельний менеджмент; методи відбору проектів (метод ECV (Expected Commercial Value), «тривимірна» карта проектів, кругова діаграма); «мозковий штурм», методологія TRIZ, управління знаннями; відбір ідей, технологічний аудит, технологічний моніторинг, трансфер технологій, управління змінами; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; складання сценаріїв; метод Делі, бенчмаркінг; метод критичних технологій; дорожні карти; самооцінка тощо.

Елементи системи управління інноваційною діяльністю можуть бути декомпозовані до елементів більш низького рівня, які в свою чергу можуть бути представлені у вигляді вимог, реалізація яких спрямована на забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства.

Висновки. Необхідною умовою інноваційного розвитку вітчизняних підприємств є формування системи управління, що дозволяє структурувати, систематизувати та підвищити ефективність інноваційної діяльності підприємства. Запропонована система управління інноваційною діяльністю може бути інтегрована в існуючу ієрархічну систему управління підприємства. Застосування широко використовуваних і апробованих управлінських технологій — процесного і системного підходів, циклу «PDCA» сприятиме створенню ефективно діючої системи управління інноваційною діяльністю, дозволить гармонізувати інноваційну діяльність з іншими напрямками діяльності підприємства та забезпечить його потребу в технічному, технологічному і організаційному розвитку.

Література:

1. Кошкин Л. И. Менеджмент на промышленном предприятии: учеб. пособ. / Кошкин Л. И., Хачатуров А. Е., Булатов И. С. - Электронная версия, «Эколайн», 2000. – 125 с.

2. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.

3. Петухова О. М. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств / О. М. Петухова, Г.В. Сілакова // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2011. – № 39. – С. 139–144.

Надійшла до редколегії

*Стаття рекомендована до друку
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*