

УДК 330.341.1

О.М. Петухова, канд. екон. наук

Г.В. Сілакова, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

О.М. Петухова

А.В. Силакова

O. Petukhova

A. Silakova

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ**

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT OF INNOVATIVE
ACTIVITY OF ENTERPRISES**

Розглянуто підходи до управління інноваційною діяльністю, охарактеризовано етапи управління інноваціями та визначено завдання системи управління інноваційною діяльністю підприємств.

Рассмотрены подходы к управлению инновационной деятельностью, охарактеризованы этапы управления инновациями и определены задачи системы управления инновационной деятельностью предприятий.

Going is considered near a management innovative activity, the stages of management innovations are described and the task of control system by innovative activity of enterprises certain.

Ключові слова: *інновації, інноваційна діяльність, управління, мотивація, система управління.*

Ключевые слова: *инновации, инновационная деятельность, управление, мотивация, система управления.*

Key words: *innovations, innovative activity, management, motivation, control system.*

Вступ. Динамічний розвиток світової економіки зумовлює посилення процесів глобалізації та необхідність постійного перегляду стратегічних цілей й коригування діяльності суб'єктів господарювання з метою швидкого й адекватного реагування на постійні зміни у зовнішньому середовищі. Потреба в постійному оновленні асортименту продукції, технологій її виробництва та збуту, нових підходів до організації виробництва зумовлює необхідність прискорення інноваційних процесів та удосконалення підходів до управління

© **О.М.Пєтухова, Г.В. Сілакова, 2011**

інноваційною діяльністю підприємств задля здобуття конкурентних переваг.

Питання управління інноваційною діяльністю особливо актуальні для вітчизняних підприємств, на яких цей процес знаходиться на стадії формування. Значною мірою це обумовлено зростанням значення інновацій як важливого фактора підвищення конкурентоспроможності та забезпечення майбутньої ефективності підприємств в умовах ринкових відносин. Разом із тим у нинішній час зберігається висока невизначеність при впровадженні інновацій, яка пов'язана із необхідністю виявлення методів і механізмів впливу на інноваційну активність підприємств. Це пояснюється, по-перше, наявністю значної кількості факторів, які впливають на інноваційний процес; по-друге, відсутністю єдиної інноваційної політики, яка реалізується в системі державних законодавчих і нормативних актів; по-третє, низьким рівнем достовірності та недостатністю статистичної інформації з інноваційної діяльності; по-четверте, нестабільністю економічного середовища і недостатнім досвідом топ-менеджерів і персоналу щодо управління інноваційною діяльністю в умовах ринкової економіки.

Постановка завдання. Проблеми управління інноваційною діяльністю знаходять своє відображення в чисельних публікаціях як

вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Питанням, пов'язаним із удосконаленням управління процесами розробки і впровадження інновацій, присвячено праці багатьох вчених-економістів, серед яких: В. Александрова, В. Аньшин, Ю. Бажал, О. Бутник-Сіверський, С. Валдайцев, В. Василенко, В. Геєць, С. Глазьєв, В. Грінюв, М. Данько, О. Дацій, В. Денисюк, С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, Н. Краснокутська, Б. Маліцький, О. Мендрул, С. Онишко, М. Пашута, І. Павленко, Л. Пономаренко, А. Трифилова, Р. Фатхутдинов, Л. Федулова, І. Федулова, Д. Черваньов та інші.

Водночас, незважаючи на наявність великої кількості наукових розробок, проблеми управління інноваційною діяльністю підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Сучасні системи управління інноваціями відзначаються великою кількістю елементів, наявністю множинних зв'язків між ними, впливом численних факторів та високим ступенем динамічності, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління інноваційною діяльністю.

Результати. Складний стан економіки України, вплив процесів глобалізації зумовлює необхідність формування якісно нових підходів до управління інноваційною діяльністю, спроможних допомогти вітчизняним підприємствам гнучко, ефективно, своєчасно адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інновації на сучасному етапі розвитку економіки є основним засобом збереження конкурентоспроможності і невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом, але методи управління інноваціями відрізняються від методів управління традиційним виробництвом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення раніше неіснуючих продуктів, якісне оновлення виробничих сил та виробничих відносин [3].

При цьому слід мати на увазі, що інноваційна діяльність має складний характер, складається з багатьох елементів, які знаходяться в гнучкому взаємозв'язку, а динамічне зовнішнє і внутрішнє середовище потребує постійного вдосконалення підходів до управління й розкриття інноваційного потенціалу підприємств.

Крім того, Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук слушно наголошують на тому, що «створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю потребує наявності відповідних теоретичних розробок, які спрямовані на уточнення понятійного апарату та класифікації інновацій, а також дослідження генезису інновацій» [1].

Для управління інноваційною діяльністю треба вивчити природу інновацій та вміти відрізнити інновації від несуттєвих видозмін у продуктах та технологічних процесах (що залишають незмінним конструктивне виконання і не впливають суттєво на функції і властивості); від структурних номенклатурних зрушень в освоєнні виробництва нових продуктів підприємства, але вже відомих на ринку, з метою задоволення поточного попиту [6].

Дослідження принципів управління інноваціями на підприємстві слід розглядати в їх еволюційному становленні відповідно до змін умов ведення бізнесу і впливу трансформації зовнішнього середовища на методи прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що складність способів здійснення інноваційної діяльності зростає в міру розвитку ринків і технологій [4].

Згідно досліджень вчених-економістів [4, 5, 6] у теорії управління інноваціями виділяють чотири етапи (покоління) розвитку. До першого покоління підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств відносять проведення науково-дослідної діяльності під безпосереднім керівництвом вчених-дослідників, які самі відповідали за відбір і виконання дослідницьких інноваційних проектів.

Корпоративне управління інноваційними проектами вважають підходом до управління інноваційною діяльністю підприємств другого покоління. На цьому етапі корпоративні менеджери усвідомили необхідність управління науково-дослідною діяльністю і підприємства почали зосереджувати увагу на тих проектах, які відповідали загальним цілям їх господарювання.

З розвитком науково-технічного прогресу стало очевидним, що перспективи економічних досягнень підприємств все більше залежать від успішної роботи їх науково-технічних підрозділів, що обумовило посилення уваги до їх функціонування та зростання витрат на інноваційну діяльність. В цих умовах сформувалось третє покоління підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств, що базуються на концепції стратегічного планування. Згідно цього підходу із метою зниження ступеня ризику і скорочення термінів розробки й впровадження нових видів продукції підприємства формують збалансований портфель інновацій та відбирають інноваційні проекти на основі портфельного аналізу із врахуванням їх конкурентоспроможності та життєвого циклу.

В нинішніх умовах господарювання формується четверте покоління підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств, в основу якого покладено концепцію спільного прийняття рішень, згідно якої до розроблення інноваційної продукції поряд із винахідниками, вченими та виробниками залучаються також споживачі, постачальники та інші зацікавлені особи. Таким чином досягається максимальне наближення технологічно реалізованої новації до потреб споживачів.

Загалом управління інноваційною діяльністю має на меті створення такого механізму, який дозволив би комплексно впливати на інноваційну активність, раціонально використовувати наявний науково-технічний потенціал, бюджетні та власні кошти підприємств, отримуючи корисний результат у найкоротші строки.

Сутність управління інноваційною діяльністю зводиться до того, щоб встановити перспективні напрямки розвитку і перелік можливих науково-технічних рішень та вибрати серед них пріоритетні.

Завданнями системи управління інноваційною діяльністю можна вважати:

- формування цілей інноваційного розвитку;
- мотивацію впровадження інновацій;
- планування інноваційної діяльності;
- організацію робіт, пов'язаних зі здійсненням інновацій;
- управління інноваційними ризиками;
- впровадження інновацій;
- контроль за здійсненням інновацій.

У загальному випадку управління інноваційним розвитком підприємства представляє собою комплекс заходів, що викликають різноманітні трансформації та перетворення в організаційній системі, трудових відносинах, взаємовідносинах з постачальниками та споживачами продукції.

Для організації процесу управління інноваційною діяльністю необхідно чітко сформулювати цілі управління, оцінити наявні та потенційні можливості, сильні та слабкі сторони, методи управління, розробити відповідну організаційну структуру та вирішити низку інших питань.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства формується під впливом факторів зовнішнього середовища і включає: об'єкти управління, орган управління, методи управління та управлінський інструментарій. Функціонування такої системи повинно перебувати під безпосереднім впливом дії органу управління. Водночас у сучасних умовах навіть на підприємствах з високим інноваційним потенціалом, де інноваційна діяльність проводиться постійно та носить

цілеспрямований характер, як правило, у загальній структурі управління відсутні відділи, що безпосередньо займаються інноваційною діяльністю.

Враховуючи, що для успішного функціонування та інноваційного розвитку підприємства повинні самостійно і цілеспрямовано формувати та здійснювати інноваційну політику, що включає розробку програм і планів інноваційної діяльності, пошук та структурування ідей, контроль за ходом розробки нової продукції та її впровадженням, координацію діяльності виробничих підрозділів, забезпечення фінансовими і матеріальними ресурсами, створення мотивації до інноваційної діяльності висококваліфікованого персоналу та ін., на вітчизняних підприємствах доцільно у загальній структурі управління передбачити відділ, що безпосередньо займатиметься інноваційною діяльністю, зокрема дослідженням ринку аналогічної продукції, особливо потреб споживачів у новій продукції та товарах, які нещодавно з'явилися на ринку; розробкою та впровадженням у виробництво нових видів продукції, техніки, технологій; здійсненням трансферу технологій та інноваційних розробок; проведенням маркетингового дослідження ринку інновацій тощо.

Виходячи із розуміння управління інноваціями як управлінської діяльності, спрямованої на формування та досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства шляхом ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, основними напрямками цієї діяльності можна вважати управління головними аспектами новаторства, до яких слід віднести:

- пошук інноваційних ідей;
- організацію розробки новацій;
- впровадження і поширення інновацій.

Процедуру управління інноваційною діяльністю підприємств можна представити у вигляді взаємопов'язаних етапів та зв'язків між ними (рис. 1).

Перший етап полягає у пошуку можливостей створення нових товарів (послуг). При цьому аналіз ринку має на меті виявлення існуючих і потенційних майбутніх потреб, а також можливостей створення нових потреб споживачів. Генерування ідей полягає у пошуку можливих шляхів задоволення виявлених потреб.

Пошук інноваційних ідей має здійснюватись як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. До зовнішніх джерел відносять: наукові розробки, виконувані науково-дослідними інститутами; результати маркетингових досліджень; розробки, що надходять за каналами комерційного технологічного обміну; патентну інформацію; розробки потенційних конкурентів тощо. Джерелами інформації можуть бути також різноманітні

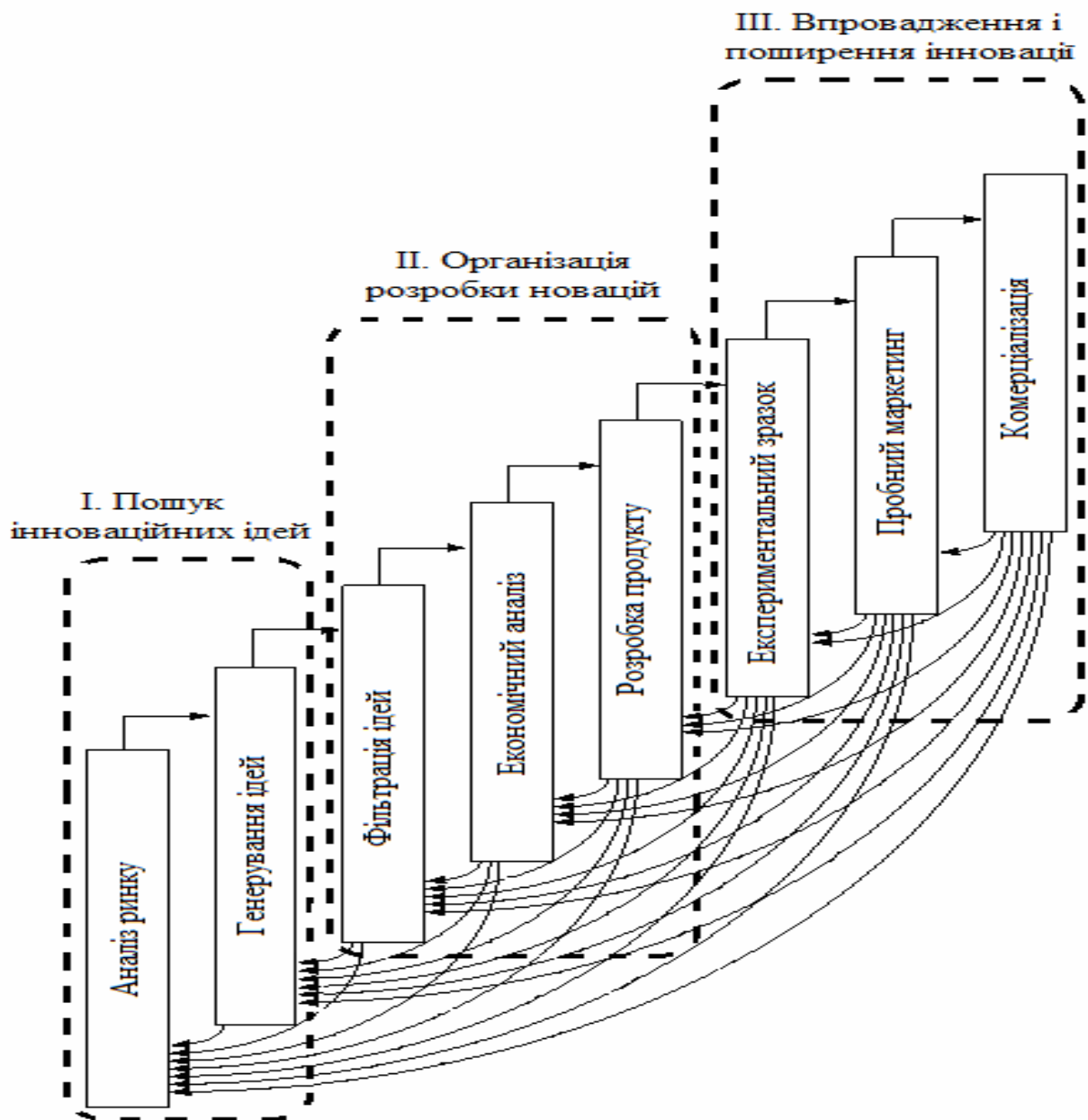


Рис. 1. Процедура управління інноваційною діяльністю підприємств

друковані видання, статистичні збірники, довідники, звіти акціонерних товариств і т. ін. До внутрішніх джерел інноваційних ідей можна віднести: ноу-хау підприємства, раціоналізаторські пропозиції у сфері техніки, технологій, організації виробництва та управління тощо.

Організація розробки новацій передбачає концентрацію зусиль менеджерів на процесах аналізу та відбору інноваційних ідей; оцінці конкурентоспроможності та перспективності різних варіантів реалізації

інноваційних проектів; аналізі ризиків; плануванні інноваційної діяльності тощо. Фільтрація ідей передбачає попередній відбір ідей з огляду на їх комерційну привабливість для виробника та зацікавленість з боку споживачів. Економічний аналіз полягає у ретельному аналізі та відборі ідей з метою їх комерційної реалізації. При цьому здійснюється детальний аналіз потенційного інноваційного проекту, зокрема визначаються цілі та очікувані кінцеві результати, етапи та строки виконання робіт, необхідні ресурси та підбираються виконавці. Розробка продукту передбачає безпосередні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки.

Наступним етапом є управління впровадженням і поширенням інновації. Особливу увагу на цьому етапі слід приділяти досягненню кінцевого результату – комерційної вигоди. Перед направленням продукту на серійне виробництво виготовляється дослідний зразок та проводиться пробний маркетинг, який дає можливість оцінити рівень попиту та можливості просування товару у невеликих масштабах. Це дозволяє не лише представити споживачу новий товар, але й оцінити його відношення до товару та наміри здійснити покупку. Пробний маркетинг надає додаткову інформацію перед комерційною реалізацією та може значно підвищити ймовірність її успіху. Таким чином, комерціалізація нововведення передбачає попереднє розміщення нового продукту на ринку для приваблення потенційних споживачів, а потім здійснення дифузії інновації.

Реалізуючи ці напрями управління інноваційною діяльністю слід враховувати специфічні особливості інноваційного процесу, зокрема те, що успішні ідеї повинні бути знайдені на ранніх етапах цього процесу, а також те, що процес розробки продукту, як правило, вимагає значних затрат, тому до стадії розробок необхідно доводити лише найбільш перспективні ідеї. Ще однією особливістю новаторства є те, що неперспективні на перший погляд ідеї можуть виявитись значно

успішнішими від своїх відібраних аналогів. Тому в процесі управління інноваційним процесом необхідно передбачити створення банку ідей, де вони повинні проходити кілька ступенів розгляду та відбору. Фокусуючись на найбільш привабливих ідеях, слід пам'ятати, що інноваційний процес має відповідати стратегічним цілям, технологічним можливостям і фінансовим ресурсам підприємства.

Основою розвитку інновацій на підприємстві є пошук та ефективне використання кадрового потенціалу, посилення мотиваційних принципів, створення творчої ділової атмосфери, оскільки саме активна діяльність творчих осіб та колективів є підґрунтям створення та ефективного впровадження нововведень. Тому одним із головних завдань управління інноваційною діяльністю є стимулювання творчої діяльності персоналу підприємства у напрямку генерування неординарних рішень.

Висновки. В умовах глобалізації економіки, не зважаючи на національні відмінності, загальною рисою функціонування усіх підприємств є спрямованість на інноваційний розвиток, забезпечення можливості швидко адаптуватись до мінливих зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. З огляду на це, філософією діяльності підприємств має стати система управління інноваціями, яка повинна охоплювати:

- розробку інноваційної програми розвитку підприємства;
- пошук та відбір ідей;
- пошук потенційних інвесторів для реалізації інноваційних програм та проектів;
- фінансове забезпечення інноваційної діяльності;
- постійне удосконалення бізнес-процесів та організаційної структури підприємства;
- забезпечення мотивації до інноваційної діяльності висококваліфікованого персоналу;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- розробку плану заходів з модернізації і реконструкції виробництва;
- контроль за ходом здійснення інноваційних проектів;
- орієнтацію розробників і виробництва на задоволення потреб споживачів щодо продукції, що випускається.

Отже удосконалення існуючих підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності; розширенню асортименту та підвищенню якості продукції; здобуттю нових конкурентних переваг; закріпленню на існуючих та просуванню на нові ринки збуту; зростанню ефективності функціонування підприємств та покращенню економічної ситуації в країні в цілому.

Література:

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. — К. : КНЕУ, 2003. — 394 с.
2. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін: [навч. посіб.] / Ю. М. Бажал ; Міжнар. фонд "Відродження". — К. : Заповіт, 1996. — 240 с.
3. Інноваційна модель економіки: правові та методологічні засади проведення експертизи інноваційних проектів: монографія / [Онишко С. В., Єгоров С. О., Черненко Ю. М., Федчук С. І., Білецька Г. М., Мажорова С. В.] ; за заг. ред. Ю.П. Доцента. — К. : «МП Леся», 2006. — 196 с.
4. Пономаренко Л.А. Інноваційний менеджмент: курс лекцій / Л.А. Пономаренко, В.А. Паламарчук. — К.: Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2009. — 80 с.
5. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия: [учеб. пособие] / А. А. Трифилова. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 176 с.

6. Філіпова К. В. Стратегічний аспект інноваційного розвитку організації К. В. Філіпова // Актуальні Проблеми Економіки, 2007. – № 1 (67). – с. 91-96.

Надійшла до редколегії

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