

## **ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**О.В. Христенко, кандидат економічних наук.**

**К.З. Кавтарадзе, магістрантка.**

**Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

© Христенко О.В., 2016.

© Кавтарадзе К.З., 2016.

*Стаття отримана редакцією 22.12.2016 р.*

**Вступ.** Стабільний розвиток підприємства у ринковому середовищі можливий лише за умов цілеспрямованого та постійного вдосконалення всіх аспектів його діяльності, підтримання здобутих і формування нових конкурентних переваг. Ситуація, що склалася в українській економіці, характеризується загальним спадом виробництва та конкурентоспроможності продукції, зниженням зацікавленості більшості товаровиробників у проведенні інноваційних заходів, а також практично повною відсутністю у державних структурах цілісної інноваційної політики. Сьогодні необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності як національних економік у цілому, так і окремих її складових є орієнтація на інноваційну діяльність.

Умови сьогодення показують, що нині у реальному секторі виробничих галузей спостерігається значне зниження інноваційної діяльності багатьох підприємств, скорочується потенціал наукоємного виробництва продукції. Основна причина полягає в різкому спаді інноваційних можливостей підприємств, який призвів до значного розриву між науково-технічними досягненнями, з одного боку, і можливістю їх реального розвитку, з іншого. Тому на сьогоднішній день питання вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств є досить актуальним.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Важливу роль у теоретичному та практичному дослідженні питань організації інноваційного розвитку підприємства відіграють праці сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, таких як: І. Вініченко [1], О. Волков [2], А. Гальчинський [3], М. Денисенко [4], С. Ілляшенко [5], О. Кахович [6], Н. Мамонтова [7], Г. Менш [8], П. Микитюк [9,10], Б. Санто [12], Г. Філіна [13], Г. Черноіванова [14], З. Шершньова [15], Й. Шумпетер [16] й ін. У їхніх працях розглянуті теоретичні основи інновацій, принципи та механізми формування й регулювання інноваційних процесів, оцінка ефективності інноваційних проектів, фінансування та стимулювання інноваційних процесів. Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, слід зазначити про недостатнє висвітлення питання процесу управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств, що зумовлює актуальність і необхідність цього дослідження.

**Метою статті** є вивчення особливостей процесу управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах.

**Основний матеріал і результати.** На сьогоднішній день умови загальносвітового економічного й інформаційного простору створюють середовище високої конкуренції, динамічності та ризикованості. У свою чергу такі умови вимагають від підприємства здатності швидко й оперативно реагувати на зміни та відповідати новим вимогам ринку. Умовою забезпечення стабільного розвитку й функціонування різних рівнів господарювання виступає науково обґрунтований процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Перехід на інноваційний тип розвитку об'єктивно визначений рядом обставин:

по-перше, зайняти місце на світовому ринку товарів і послуг можна, лише формуючи власну нішу ринку якісно нового товару;

по-друге, для забезпечення економічної стабільності в умовах невизначеного ринкового середовища необхідно підвищувати конкурентоспроможність інноваційного продукту;

по-третє, інноваційний тип розвитку значною мірою відповідає світовій тенденції індивідуалізації потреб і, отже, споживчих властивостей товарів;

по-четверте, конкуренція перебуває в особливому співвідношенні з монополізацією. Це співвідношення стає все більш динамічним, що вимагає інноваційної стратегії поведінки на ринку [14].

Інноваційний тип розвитку характеризується взаємодією різних стадій єдиного науково-виробничого циклу: наука – виробництво – ринок – споживання в їхній певній послідовності й пропорційному співвідношенні, маючи за мету задоволення постійно змінюваного платоспроможного попиту. Управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення визначених цілей в умовах конкурентного середовища.

Слід відмітити, що система управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання є відкритою. Її основу складає організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства, який виступає частиною загальної системи управління підприємством.

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства повинен виконувати такі функції [6]:

здійснення ефективної реалізації інноваційного потенціалу підприємства;

забезпечення взаємодії між усіма складовими механізму;

використання інноваційного потенціалу при виході з економічної кризи на шлях економічного зростання;

забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва на інноваційній основі;

додержання стійких стимулів підприємств, менеджерів, працівників у створенні якісно нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації та творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення та ін.

Саме формування таких механізмів, здатних значно активізувати інноваційну активність підприємства в сучасних умовах господарювання, є одним з першочергових завдань сьогодення.

Головною особливістю системи управління інноваційним розвитком підприємства є те, що він орієнтований не тільки на внутрішньовиробничі відносини, а й на те, що підприємство повинно всебічно використовувати існуючі та перспективні ринкові можливості інноваційного розвитку з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації доходів для забезпечення сталого розвитку.

Інноваційний розвиток надає підприємству можливість отримати значні прибутки, які в процесі розподілу є джерелом формування ВВП та бюджетів усіх рівнів, а також позабюджетних фондів.

Результати інноваційного розвитку підприємства мають розглядатися як об'єкт планування та подальшого управління як на рівні самого підприємства, так і на рівні держави.

Управління інноваційним розвитком охоплює стратегічні й оперативні аспекти і має бути націленим, з одного боку, на створення або оперативне залучення таких інновацій, котрі забезпечуватимуть збереження та зміцнення ринкових позицій підприємства у тривалій перспективі, а з іншого – на систематичну і цілеспрямовану діяльність із вдосконалення існуючих технологій, прийомів та способів виконання роботи, завдяки яким життя інновацій продовжується [5].

Процес управління інноваційним розвитком необхідно розглядати, насамперед, з позицій конкретного суб'єкта господарювання, що здійснює господарську діяльність у взаємодії з постачальниками сировини та матеріалів, конкурентами, торговими і збутовими посередниками, споживачами тощо у конкретних економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах. При цьому така взаємодія має ймовірнісний характер і не піддається однозначній оцінці.

Управління інноваційним розвитком підприємства слід розглядати також як процес цілеспрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від його інноваційного потенціалу й джерелом якої є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства.

На рис. 1 зображено процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Щодо першого етапу процесу управління інноваційним розвитком підприємства слід зазначити, що аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства передбачає виявлення його сильних та слабких сторін, а також з'ясування можливостей і загроз, зумовлених зовнішнім середовищем. Оскільки розроблення інновацій часто приводить до створення принципово нових товарів, створення нетрадиційних способів їх виробництва й реалізації тощо, то використання традиційних методів ринкових досліджень уже недоцільне. При цьому застосовують інші специфічні методи, які важко формалізувати і які багато в чому є суб'єктивними [9].

Управління інноваційним розвитком повинне орієнтуватися на досягнення визначених цілей в умовах конкурентного середовища (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів сталого економічного розвитку та ін.), коли цілі інших суб'єктів господарювання можуть з ними не збігатися (і, як правило, не збігаються). Це протиріччя слід належним чином урахувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення.



Рис. 1. Процес управління інноваційним розвитком підприємства

Для забезпечення досягнення поставлених цілей у процесі управління інноваційним розвитком підприємства необхідно дотримуватися таких принципів [5]:

- адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку;
- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей та спонукальних мотивів діяльності підприємства;
- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;
- саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;
- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства.

За цими принципами має функціонувати і система управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності.

Вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації проектів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання передбачає розроблення підходів до формування цільового ринку на базі визначених ділянок.

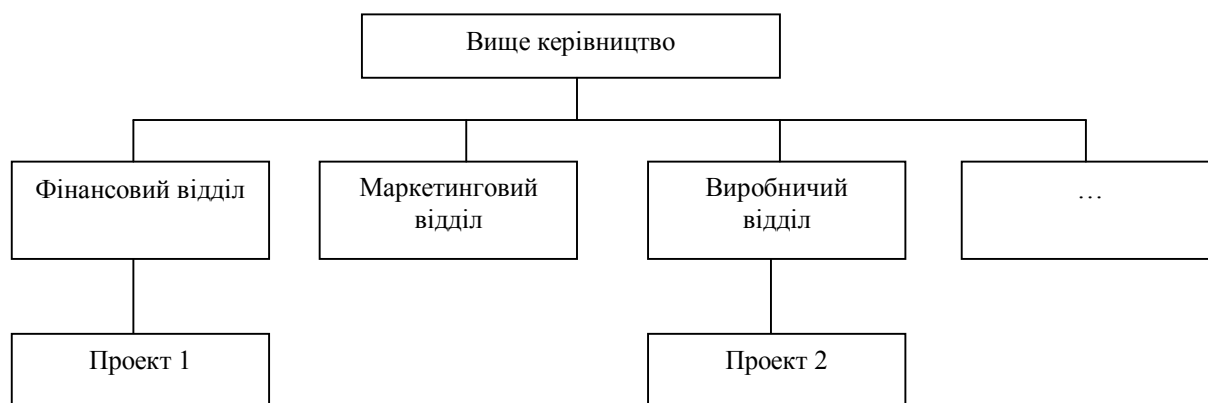
Наступний етап процесу управління інноваційним розвитком підприємства має на меті аналіз і кількісну оцінку ризику від здійснення інноваційної діяльності, а також коригування робіт за результатами аналізу (у разі необхідності) [7].

На основі аналізу обраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний та довгостроковий періоди діяльності, визначають пріоритетні завдання, розв'язання яких сприяє досягненню поставлених цілей.

Наступний етап процесу управління інноваційним розвитком підприємства передбачає формування забезпечуючої підсистеми, що полягає в удосконаленні організаційної підсистеми, підсистеми мотивації персоналу та активізації дослідницької діяльності.

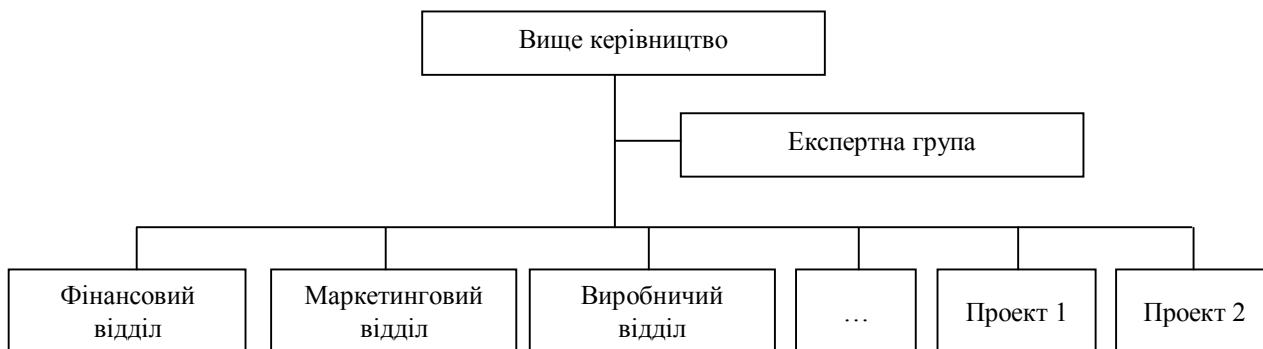
Оскільки перехід на інноваційний шлях розвитку не завжди можливий у межах існуючих організаційних структур, виникає необхідність удосконалення організаційної структури управління підприємством. На сьогоднішній день існують три головних підходи до організації роботи над інноваційними проектами: інкорпорована, незалежна та матрична [5].

Інкорпорована організація проектів передбачає закріплення окремих проектів за функціональними підрозділами, керівники яких стають основними відповідальними особами за виконання проектів. Модель цієї організаційної структури наведено на рис. 2.



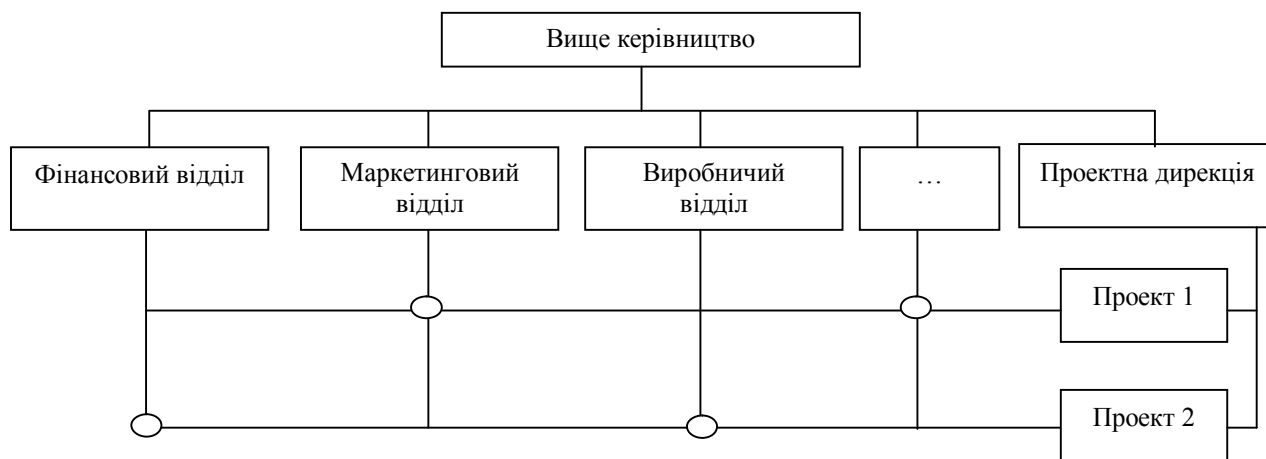
**Рис. 2. Інкорпорована організація проектів**

Незалежна організація проектів відрізняється від інкорпорованої тим, що планування проектів відбувається на вищій ланці управління шляхом створення експертної групи, котра координує роботу як функціональних підрозділів, так і створених проектних груп, до яких залучаються експерти з потрібних для роботи підрозділів. Таким чином, проектні групи є незалежними і виконують покладені на них обов'язки без співробітництва з іншими підрозділами. Модель такої організаційної структури подано на рис. 3.



**Рис. 3. Незалежна організація проектів**

Матрична організація проектів передбачає створення окремої структури, керівником якої є проектний директор, котрий координує планування та реалізацію всіх проектів підприємства. Модель цієї організаційної структури зображено на рис. 4.



**Рис. 4. Матрична організація проектів**

Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства відіграє система стимулювання інноваційної діяльності, завданням якої є формування мотиваційних переваг менеджерів усіх рівнів управління у контексті завдань інноваційного розвитку і заохочення інноваційно-активної поведінки всіх працівників організації [15].

Для належної мотивації працівників до інновацій необхідно, щоб діяльність інженерно-технічних працівників, спеціалістів та висококваліфікованих робітників була цілісною, тобто мала початок, продовження і досягнення визначеного результату. Важливо систематично здійснювати оцінювання працівника, підкреслювати значення дорученої йому справи.

Мотивує до ініціативи такий стиль керівника, при якому забезпечується зворотний зв'язок із працівником, триває відкритий діалог. Важливість зворотного зв'язку очевидна. Люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Слід відмітити, що менеджер є важливим джерелом зворотного зв'язку. Однак найкраще, коли працівники самі контролюють якість власної роботи (особистий зворотний зв'язок) [11].

Одним з головних етапів процесу управління інноваційним розвитком підприємства є вибір інструменту інноваційного розвитку. Виділять такі основні управлінські інструменти, які застосовуються на підприємстві з метою підвищення ефективності його інноваційного розвитку. До них відносять лізингове фінансування, аутсорсинг, факторинг, форфейтинг, венчурне фінансування.

Інноваційний розвиток реалізується за допомогою коротко- та середньотермінових проектів і програм в основних сферах діяльності. Найважливіше місце в процесі його реалізації займають маркетингові дослідження та планування, за допомогою яких поширюється інформація про підприємство, його конкурентні переваги на базі унікальних особливостей і нових проектів.

Для вітчизняних підприємств забезпечення ефективного процесу інноваційного розвитку є, по суті, єдиною передумовою їх виживання та потенційного виходу на світові ринки. У цьому контексті мова йде не лише про технологічні чи продуктові інновації, які через нестачу ресурсного забезпечення діяльності становлять неабиякі проблеми щодо їх реалізації, але й про маркетингові та організаційні інновації. Саме зазначені види інновацій можуть стати не лише дієвою передумовою стійкого розвитку підприємства, але й каталізатором до нарощення всіх складових його інноваційного потенціалу, що в майбутньому забезпечить комплексний інноваційний розвиток [10].

Однак на сьогодні сучасні вітчизняні підприємства мало уваги акцентують на пошуку інноваційних напрямів діяльності, що в кінцевому випадку призводить до втрати ринків збуту, невчасної реакції на суспільні виклики в економічній, соціальній та екологічній сферах.

**Висновки.** Отже, інноваційний розвиток підприємства визначають як процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, що ґрунтується на постійному пошуку й використанні нових способів і сфер реалізації інноваційного потенціалу підприємства в рамках обраної місії. Установлено, що підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств у сучасних жорстких умовах конкурентного середовища базується на вдосконаленні процесу управління інноваційним розвитком підприємства.

Визначено, що потреба в здійсненні інноваційного розвитку на вітчизняних підприємствах обумовлена:

- посиленням інтенсивних чинників розвитку виробництва, які сприяють застосуванню науково-технологічного прогресу в усіх сферах економічної діяльності;
- визначальною роллю науки в підвищенні ефективності розроблення й упровадження нової техніки;
- необхідністю істотного скорочення термінів створення, освоєння нової техніки;
- підвищенням технічного рівня виробництва;
- необхідністю розвитку творчих навиків винахідників і раціоналізаторів;
- збільшенням витрат й погіршенням економічних показників підприємств при освоєнні нової продукції;
- швидким моральним старінням техніки і технології;
- об'єктивною необхідністю прискореного впровадження нової техніки й технології тощо.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Вініченко І. І. Інноваційна діяльність аграрних підприємств: стан та пріоритети / І. І. Вініченко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – С. 44–48.
2. Волков О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.

3. Гальчинський А. С. Інновації як стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах. – К. : Знання України, 2002. – 326 с.
4. Денисенко М. Теоретичні основи структурно-інноваційної моделі економічного зростання / М. Денисенко, А. Гречан // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 1. – С. 8–23.
5. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / С. М. Ілляшенко. – К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга». – 2005. – 324 с.
6. Кахович О. О. Інновації та управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання / О. О. Кахович, А. Ю. Ковриженко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3779>
7. Мамонтова Н. А. Венчурне фінансування вітчизняних підприємств / Н. А. Мамонтова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.knutd.com.ua/publications/conference/20.03.2015/Mamontova\\_13.pdf](http://www.knutd.com.ua/publications/conference/20.03.2015/Mamontova_13.pdf)
8. Менш Г. Базисные инновации и инновации совершенствования / Г. Менш // Журнал экономики предприятия. – 1972. – № 42. – С. 291–297.
9. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
10. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
11. Мотивація інноваційної діяльності працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/12800528/menedzhment/motivatsiya\\_pratsivnikov\\_innovatsiy](http://pidruchniki.com/12800528/menedzhment/motivatsiya_pratsivnikov_innovatsiy). – Назва з екрану.
12. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венгер. Н. А. Русак. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
13. Філіна Г. І. Проблеми інноваційного розвитку економіки України / Г. І. Філіна, М. Н. Кравченко // Економіка та держава. – 2007. – № 5. – С. 16–19.
14. Черноіванова Г. С. Особливості інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах України / Г. С. Черноіванова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/kgm\\_econ/2010\\_92/staty\\_92/64-70.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2010_92/staty_92/64-70.pdf)
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
16. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер; пер. с англ. Л. И. Кравченко. – М.: Прогрес, 1982. – 455 с.

UDC 338.3:005.52:330.341.1

**Khristenko Olena**, PhD (Economics). **Kavtaradze Karina**, master's degree. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **The Innovative Development Management of Domestic Enterprises.** The article aims to study the characteristics of the innovative development management of domestic enterprises. A prerequisite for the survival and potential entry of the domestic companies to world markets is providing their innovations. The innovative development of an enterprise is a process of comprehensive changes in the socio-economic system of the company, which are based on the continuous search for and the use of new methods and fields of the company innovative potential realization within a chosen mission. It is established that an increase in the efficiency of domestic enterprises in the present tough conditions of the competitive environment is based on the improvement of the company innovative development management that consists of several stages.

In the first stage, there is the analysis of external and internal environment that involves identifying the strengths and weaknesses of a company, as well as clarifying opportunities and threats arising from the external environment. Then it is necessary to identify trends and options for the enterprise innovative development. To ensure the achievement of the set goals one ought to follow the following principles: adaptability, dynamism, self-organization, self-regulation and self-development.

The next step is selecting the target sites of a market (segments or niches), that is developing approaches to the formation of a target market on the basis of the specified areas. The tasks of the next stage of the enterprise innovative development management are the analysis and quantitative risk assessment of the innovation implementation and adjustments according to the results of the analysis.

One of the main stages of the innovative development management is the formation of a supporting subsystem which function is improving the organizational structure of innovative project management, promoting scientific research, developing a system of employees' motivation for innovative activity implementation and choosing the instruments of innovative development.

And the last stage involves developing and realizing a company innovative project. It is worth noting that innovative development is most frequently implemented through short-term and medium-term projects and programs in key activity areas.

For the domestic enterprises ensuring of effective innovative development management is, in fact, the only prerequisite for their survival and potential entry to world markets. However, at the present moment the domestic enterprises pay little attention to the search for innovative activities, which ultimately leads to the loss of market outlets, a delayed reaction to social challenges in the economic, social and environmental spheres.

**Keywords:** innovative activity, innovative development, innovative development management, innovative project, enterprise.

УДК 338.3:005.52:330.341.1

**Христенко Олена Володимирівна**, кандидат економічних наук. **Кавтарадзе Каріна Замірівна**, магістрантка. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Процес управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах.** Досліджено теоретичні основи впровадження інноваційного типу розвитку на підприємстві. Розроблено процес управління інноваційним розвитком підприємства та проаналізовано його етапи. Визначено особливості процесу управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, процес управління інноваційним розвитком, інноваційний проект, підприємство.

УДК 338.3:005.52:330.341.1

**Христенко Елена Владимировна**, кандидат экономических наук. **Кавтарадзе Карина Замировна**, магистрантка. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Процесс управления инновационным развитием на отечественных предприятиях.** Исследованы теоретические основы внедрения инновационного типа развития на предприятии. Разработан процесс управления инновационным развитием предприятия и проанализированы его этапы. Определены особенности процесса управления инновационным развитием на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, инновационное развитие, процесс управления инновационным развитием, инновационный проект, предприятие.