

УДК 330.341.1

**Дунська А.Р.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті запропонована система організаційних методів, які забезпечують ефективне функціонування інноваційного механізму розвитку промислових підприємств. Розглянуто підходи до підвищення інноваційної сприйнятливості організаційної структури. Обґрунтована можливість запровадження адаптивного стратегічного планування розвитку підприємства та визначені основні етапи процесу адаптивного управління підприємством при запровадженні інноваційного механізму.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, інноваційний механізм, організаційні методи, розвиток, промислове підприємство.

### **Дунская А.Р. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье предложена система организационных методов, обеспечивающих эффективное функционирование инновационного механизма развития промышленных предприятий. Рассмотрены подходы к повышению инновационной восприимчивости организационной структуры. Обоснована возможность введения адаптивного стратегического планирования развития предприятия и определены основные этапы процесса адаптивного управления предприятием при внедрении инновационного механизма.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, инновационный механизм, организационные методы, развитие, промышленное предприятие.

### **Dunsk A.R. ORGANIZATIONAL METHODS OF THE SUPPORT OPERATION OF INNOVATIVE MECHANISM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DEVELOPMENT**

In this paper proposed a system of organizational practices that ensure effective functioning of the innovative mechanism of industrial enterprises. Was considered approaches to increase susceptibility innovative organizational structure. Substantiated the possibility for the introduction of adaptive strategic planning of the company and principal stages of the process of adaptive management within the introduction of an innovative mechanism.

**Keywords:** innovative activity, innovative mechanism, organizational methods, development, industrial enterprise.

**Постановка проблеми.** Забезпечення інтеграції нашої країни у світову економіку на паритетних умовах вимагає від суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що презентують Україну на світовому ринку, демонстрації достатнього рівня конкурентоспроможності, основу якої формує результативна інноваційна діяльність. З метою активізації інноваційної діяльності та підвищення за рахунок цього конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку необхідно забезпечити впровадження інноваційного механізму розвитку промислового підприємства, що в свою чергу обумовлює актуалізацію дослідження методів, здатних забезпечити ефективне функціонування зазначеного механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Втім, проблематика формування і функціонування інноваційного механізму на рівні промислових підприємств практично не досліджена.

Наукова увага дослідників зосереджена здебільшого на вивченні різних аспектів інноваційного розвитку промислових підприємств. Так, сутнісні характеристики інноваційного розвитку підприємств, методи і засоби інноваційного розвитку ґрунтовно досліджені в роботах М. Войнаренка [2], С. Ілляшенка [3], питанням формування стратегії інноваційного розвитку присвячені роботи А. Гриньова [4], Т. Гринько [5], М. Рогози [6].

Аналіз наукових публікацій показав, що поза увагою дослідників залишилися питання формування і забезпечення функціонування інноваційного механізму розвитку промислового підприємства, а зокрема визначення методів, які можуть бути використані в даному процесі.

**Постановка завдання.** Отже, головна мета дослідження полягає у визначенні організаційних ме-

тодів, які доцільно використовувати промисловим підприємствам для забезпечення функціонування інноваційного механізму розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основу організаційних методів розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств формують інноваційні способи організації господарської діяльності промислових підприємств, а також способи організаційного забезпечення різних елементів інноваційного процесу, спрямовані на активізацію і підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства. Систему організаційних методів розвитку доцільно структурувати за внутрішніми і зовнішніми можливостями підприємства у запровадженні конкретних методів.

До внутрішніх організаційних методів можна віднести:

- зміну організаційної структури підприємства;
- застосування інноваційних форм організації міжфункціональних зв'язків на підприємстві;
- використання альтернативних форм активізації інноваційної діяльності на підприємстві;
- застосування нових підходів до системи управління діяльністю підприємства, зокрема до підсистем планування і контролювання.

Визначення сутності внутрішніх організаційних методів розвитку у системі забезпечення функціонування інноваційного механізму розпочнемо з дослідження підходів до зміни організаційної структури.

Дія інноваційного механізму розвитку промислового підприємства направлена на підвищення рівня інноваційної спрямованості та інноваційної сприйнятливості організаційної структури. Ми визначаємо три рівня інноваційної спрямованості організаційної структури:

1. Слабка – підприємство зорієнтоване на збереження поточного стану.

2. Середня (помірна) – підприємство займається незначними поліпшеннями продуктів, технологій.

3. Сильна – підприємство не тільки активно впроваджує інновації, а й здійснює пошук нових перспективних ідей, продуктів, технологій для їх наступного впровадження.

Підґрунтям для модифікації організаційної структури в напрямі підвищення рівня її інноваційної спрямованості є проведення аналізу за наступними ключовими аспектами:

1. Ціль визначає структуру.

Для аналізу інноваційної спрямованості необхідно семантично проаналізувати загальну мету діяльності підприємства, рухаючись далі по дереву цілей зверху вниз. Семантичний аналіз передбачає виявлення слів «розвиток», «нове», «підвищувати», «покращити», «вдосконалити» і споріднених цим словам, а також однокорених слів. Якщо у структурі загальної мети (тобто в дереві цілей) містяться фрази на зразок «Освоїти виробництво нового продукту», то може йти мова про інноваційну спрямованість даного підприємства. Частка подібних цільових установок в дереві цілей за різними напрямками, що стосуються підвищення якості продукції, вдосконалення методів роботи, підвищення кваліфікації персоналу свідчать про рівень інноваційної спрямованості. Чим вища зазначена частка, тим сильнішою є інноваційна спрямованість.

2. Структура включає підбір елементів у відповідній кількості та певної якості.

У даному аспекті аналіз інноваційної спрямованості передбачає фактичну наявність елементів організаційної структури, що відповідають за інноваційний розвиток і підтримують інноваційні цілі. Вагомість таких елементів визначає інноваційну спрямованість. Чим вище вага елемента, тим сильніша інноваційна спрямованість.

Якість подібних елементів оцінюється за методикою оцінки інноваційного потенціалу. Відповідно, якісний рівень елементів визначає сильну, помірну або слабку інноваційну спрямованість. Слід врахувати, що при забезпеченні функціонування інноваційного механізму через реалізацію інноваційних програм, пов'язаних із вирішенням задач підвищеного рівня складності, які дана економічна система не здатна вирішити самотужки, виникає необхідність залучати інноваційний потенціал інших систем. У таких випадках доцільно виокремлювати власний, зовнішній та сукупний інноваційний потенціал. Необхідність такого розмежування визначається потребами планування та координації діяльності декількох систем, що приймають участь у вирішенні однієї складної задачі. Отже, інноваційний потенціал кожного їх учасників в даному випадку охоплює не лише власні ресурси, а також і можливості залучення ресурсів інших систем, зокрема інших ієрархічних рівнів управління.

3. Аналіз функцій.

В процесі аналізу функцій вивчаються [7, с. 33]:

- відповідність цілей керованого об'єкта змісту робіт за функціями;
- зміст робіт за кожною функцією по рівням управління;
- розподіл функцій по підрозділам;
- розподіл прав та обов'язків всередині апарату управління;
- зв'язки та взаємозв'язки функцій.

Для аналізу інноваційної спрямованості організаційної структури важливо виявити ті функції, які

сприяють розвитку та забезпечують досягнення інноваційних цілей. Частка цих функцій визначає рівень інноваційної спрямованості організаційної структури.

4. Функціональні взаємозв'язки.

Для аналізу інноваційної спрямованості організаційної структури важливо оцінити вплив і зв'язки елементів, які відповідають за виконання інноваційних функцій, з іншими елементами структури.

4.1. Кількість зв'язків.

Чим більша кількість елементів, з якими пов'язаний інноваційний елемент, тим вищою є інноваційна спрямованість.

4.2. Сила впливу.

Структурні елементи в організаційній структурі впливають один на одного. Спрощено цей вплив можна представити наступним чином:

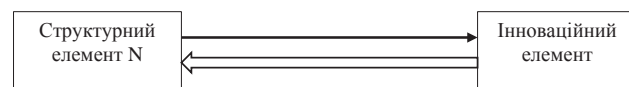


Рис. 1. Схематичне представлення взаємного впливу елементів організаційної структури

Товщина стрілок на рис. 1 умовно зображує силу впливу одного елемента на інший. У даному випадку, оскільки вплив інноваційного елемента сильніший, ніж вплив структурного елемента N, можна говорити про сильну інноваційну спрямованість.

Сила впливу визначається за кількістю управлінських рішень, що приймаються за ініціативою структурного елемента, по відношенню до якого оцінюється вплив, або, іншими словами, силу впливу можна оцінити за рівнем залежності одного структурного елемента від іншого.

Окремим напрямом в організаційних методах забезпечення функціонування інноваційного механізму є використання інноваційних форм організації міжфункціональних зв'язків на промислових підприємствах, серед яких слід виділити створення замкнених науково-технічних комплексів, які забезпечують можливість проводити роботи по усьому науково-виробничому циклу на високому рівні. Особливої ваги використання даної форми інноваційної діяльності набуває на галузевому рівні для достатньо зрілих галузей промисловості.

Однією з ефективних форм інтеграції учасників інноваційного процесу може стати науково-технічний центр, представляє собою комплекс науково-технічних, виробничих та учбових організацій, що мають загальну спеціалізацію, об'єднану систему науково-технічного та інформаційного обслуговування, єдине керівництво і пов'язаних кооперуванням у вирішенні науково-технічних задач. Науково-технічні центри повинні мати признаний авторитет у відповідній галузі, мати в своєму розпорядженні провідних спеціалістів, науково-технічний персонал високої кваліфікації, найбільш досконале експериментальне обладнання, сучасні методики та системи організації науково-технічних робіт. Вони повинні мати у своєму складі центри науково-технічної інформації, підготовки та перепідготовки кадрів, розробки методик та нормативів, що обслуговують усі організації в даній галузі науки [8, с. 201-202].

Наступною групою внутрішніх організаційних методів забезпечення функціонування інноваційного механізму є застосування нових підходів до системи управління діяльністю підприємства, зокрема до підсистем планування і контролювання. Одним із напрямів у даній групі є запровадження адаптивного

управління, оскільки підприємство представляє собою складну соціально-економічну систему, а будь-яка система є адаптивною. Це обумовлено такими властивостями соціально-економічних систем:

1. Здатність до самоорганізації.
2. Наявність самостійних спеціалізованих елементів.
3. Цільова орієнтація управління системою.

Під адаптацією промислового підприємства слід розуміти процес пристосування підсистем та елементів соціально-економічної системи та функцій, що ними виконуються, до змін зовнішнього середовища. Даний процес, при безсумнівній важливості внутрішнього середовища, має проявлятися у стратегічному прогнозуванні та адаптивному розвитку промислового підприємства [9].

Основні вимоги, що висуваються до процесу формування систем адаптивного управління, охоплюють:

- Адекватність врахування складного характеру взаємодії елементів, що формують внутрішнє середовище промислового підприємства.
- Відслідкування відповідності процедур прийняття рішень умовам і характеру змін середовища в якому функціонує підприємство.
- Надання переваги гнучкості в процесах прийняття рішень порівняно із змінами організаційної структури підприємства.
- Використання методів та інструментів математичного моделювання для прогнозування розвитку підприємства та змін в його середовищі

У табл. 1 наведені ключові відмінності адаптивного розвитку підприємства.

Враховуючи особливості адаптивного розвитку, ми виокремили такі основні етапи процесу адаптивного управління, які реалізуються на підприємстві при запровадженні інноваційного механізму (рис. 2).

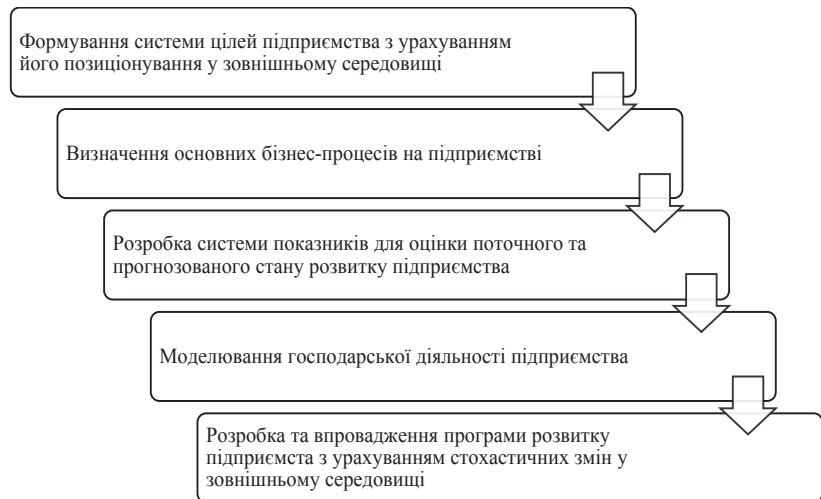


Рис. 2. Етапи процесу адаптивного управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Запровадження системи адаптивного управління дозволить налагодити ефективну взаємодію з інститутами соціального партнерства, стимулювати процеси самоорганізації на підприємстві, забезпечити своєчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі, активізувати функціонування інноваційного механізму розвитку підприємства.

Як зазначають Даугела В.К. та Зиков Ю.А. [10, с. 122], застосування методів адаптивного стратегічного планування розвитку техніки зменшує потребу в матеріальних ресурсах в порівнянні з використанням інших методів і слугує прискоренню НТП. Однак якщо власне виробництво не є гнучким (адаптивним), переваги адаптивного планування не реалізуються. Адаптивне виробництво – це така форма організації економіки країни як єдиного комплексу, при якій постійно збільшується потенціал для відносно недорогого, гнучкого і швидкого здійснення контрольованих змін його елементів, структури, функцій: змін, обумовлених непередбачувані-

Таблиця 1

Характеристики параметрів розвитку та адаптивного розвитку промислового підприємства [9]

| Параметри   | Характеристики параметрів  |   |
|---|--|---|
|   | Розвиток підприємства  | Адаптивний розвиток підприємства  |
| 1. Характер процесу розвитку  | Пасивний як відповідь на обсяг продаж, що різко скоротився, та посилену конкуренцію<br>Активний як стратегічно орієнтовані дії з метою пристосування до нових умов   | Активний, що полягає у стратегічно орієнтованих діях з метою пристосування до нових умов                                |
| 2. Відношення до фактору часу   | Підпорядкування обставинам у поточному режимі часу.<br>Орієнтація на випереджуючі, прогнозовані обставини.<br>Орієнтація на зміни зовнішнього середовища з метою пристосування до них та збереження цієї здатності на тривалий період  | Орієнтація на зміни зовнішнього середовища з метою пристосування до них та збереження цієї здатності на тривалий період |
| 3. Прояви змінності зовнішнього середовища                                | Нестабільність<br>Непередбачуваність<br>Невизначеність   | Нестабільність  |
| 4. Ступінь гнучкості системи управління                                   | Визначається:<br>адаптацією до теперішніх умов;<br>адаптацією до теперішніх умов та збереженням цієї здатності на тривалий період;<br>передбаченням майбутніх змін та підготовкою до них   | Визначається:<br>адаптацією до теперішніх умов та збереженням цієї здатності на тривалий період                         |
| 5. Схема управління   | Централізована.<br>Децентралізована.   | Централізована.<br>Децентралізована.  |
| 6. Характер стратегій, що використовуються при вирішенні проблем розвитку | Еволюційний – стратегії націлені на використання внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей для пристосування.<br>Революційний – стратегії націлені не тільки на пристосування до зовнішнього середовища, а й на активне використання внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища | Еволюційний – стратегії націлені на використання внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей для пристосування.    |

ми заздалегідь, можливо суттєвими, змінами умов суспільного розвитку і необхідними для забезпечення максимального зростання соціально-економічної ефективності виробництва, попередження негативних явищ і процесів в житті суспільства. Одним із шляхів забезпечення адаптивного виробництва є досягнення високого рівня його спеціалізації і кооперування при умові широко розвиненої стандартизації видів продукції і послуг, що виробляються.

Побудова адаптивного механізму управління інноваційною діяльністю в середині підприємства повинна здійснюватися з урахуванням того, що інноваційний процес як складна система взаємовідносин між його учасниками вимагає забезпечення системності та узгодженості інтересів, що дозволяють здійснювати управління ним як цілісною системою. З цією метою у структурі управління підприємством має бути використана окрема організаційна форма, що буде дозволяти найбільш ефективно здійснювати організацію та управління інноваційним процесом.

У результаті еволюції характеру інноваційних процесів на сьогоднішній день сформувалися наступні форми організації та управління інноваційною діяльністю на підприємствах [11]:

- Спеціалізовані підрозділи, представлені у вигляді робочих груп, комітетів, рад – зорієнтовані на розробку пропозицій щодо інноваційної політики господарюючого суб'єкта. Такі підрозділи властиві в основному для великих підприємств, що займаються виробництвом наукоємної продукції.

- Відділення та центральні служби координації інноваційної діяльності – їх основним завданням є контроль та координація інноваційної діяльності, що здійснюється різними підрозділами, забезпечення узгодженості між ними у питаннях визначення цілей та напрямків, розробки програм та планів інноваційної діяльності.

- Програмно-цільові групи – формуються під конкретну інноваційну програму або проект на тимчасовій або постійній основі. Ці групи представляють собою окремі господарські підрозділи, діяльність яких спрямована на комплексну організацію всього циклу інноваційного процесу.

- Венчурні структури – можуть формуватися у двох варіантах:

- 1) Внутрішньофірмові венчурні структури, які створюються як правило на базі великих підприємств з метою розвитку стратегічно важливих напрямів науково-дослідної діяльності або підтримки окремих груп спеціалістів-новаторів.

- 2) Дочірні підприємства. У цьому випадку материнська компанія є основним утримувачем акцій венчурної фірми, яка здійснює повний контроль її фінан-

сових коштів та має виключні права на використання отриманих результатів у власній діяльності.

Кожна із цих форм може бути використана в певних умовах запровадження інноваційного механізму розвитку промислових підприємств.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, досліджені організаційні методи сприятимуть підвищенню ефективності функціонування інноваційного механізму на промислових підприємствах з урахуванням їх інноваційного потенціалу, активізації інноваційної діяльності підприємств з використанням як внутрішніх резервів організаційно-управлінської діяльності, так і зовнішніх джерел інноваційних можливостей.

Напрямами подальших досліджень мають стати вивчення інших аспектів методичного забезпечення функціонування інноваційного механізму, а саме економічних і соціальних методів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й.А. Шумпетер ; пер. [з англ.] Василя Старка. – К. : Києво-Могилянська академія, 2011. – 242 с.
2. Інноваційний розвиток підприємств за умов ринку: аналіз та оцінки : монографія / Войнаренко М.П., Череп А.В., Олейнікова Л.Г., Череп О.Г. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 444 с.
3. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
4. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 305 с.
5. Гринько Т.В. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / Т.В. Гринько ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. – Д. : [Маковецький Ю.В.], 2008. – 155 с.
6. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 138 с.
7. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризація управління компанією. 17 модульна програма для менеджерів «Управление развитием организации». Модуль 6 / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
8. Бляхман Л.С. Экономика научно-технического прогресса / Л.С. Бляхман. – М. : Высшая школа, 1979. – 272 с.
9. Денисов В. Т. Управление адаптивным развитием промышленных предприятий / В. Т. Денисов [и др.] ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : [б.и.], 2007. – 276 с.
10. Даугела В.К., Зыков Ю.А. Адаптивное программно-целевое планирование развития техники: Методические рекомендации. – М. : Изд. ВСНТО, Комитет по проблемам научно-технического прогнозирования и разработки комплексной программы научно-технического прогресса, 1985. – 164 с.
11. Кеневич К. Центры инновационного развития корпоративных структур / К. Кеневич // Правила игры: экономическая безопасность, конкуренция, рынки. – № 5. – 2004. – С. 15-19.