

---

**А. В. Ковач**, молодший науковий співробітник НДІ державного будівництва та місцевого самоврядування НАПрН України

## **Особливості управління інноваційними процесами на підприємстві**

---

*У статті розглянуто правові особливості управління інноваційними процесами на підприємстві, розробку стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Проведено аналіз інноваційної діяльності на підприємствах України, принципів та стратегії управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Досліджено процес впровадження стратегічного управління інноваційною діяльністю, вдосконалено механізм функціонування інноваційного процесу в діяльності підприємств. Доведено, що при вирішенні ефективності інноваційного потенціалу рівень інноваційності підприємства залежить від наявності розвитку зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** *інноваційний процес, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, управління інноваціями, інноваційний процес на підприємстві, моделі розвитку інновацій.*

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, що відбувається на світовому ринку, має свій особливий вплив на сутність усіх економічних та юридичних процесів на підприємстві. Перехід української економіки до ринкових умов функціонування супроводжується зростаючим науково-технічним і технологічним відставанням від індустріально розвинених країн, але вітчизняний народногосподарчий комплекс має для

розвитку достатній науковий і технічний потенціал. Один із основних недоліків у розвитку інноваційної сфери підприємств полягає у відсутності ефективної методики управління зазначеними процесами, що відповідала б національним особливостям та забезпечувала ефективний розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Ефективна дієва система управління інноваційною діяльністю необхідна не тільки для суб'єктів господарської діяльності, що тільки створюються, але перш за все для вже діючих.

Важливість інноваційного розвитку для сучасної економіки України переоцінити неможливо. Адже саме завдяки інноваціям повинно бути досягнуто економічне зростання вже в найближчій перспективі. Управління інноваційними процесами на підприємстві розглядали у своїх наукових працях А. П. Дука, В. М. Гунін, І. І. Глушенко, А. І. Орлов, А. В. Тичинський, П. С. Харів та ін.

Метою дослідження є розробка системи стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Відповідно до поставленої мети сформовані такі завдання:

проаналізувати інноваційну діяльність на підприємствах України;

проаналізувати принципи та стратегію управління інноваційною діяльністю на підприємстві;

дослідити та оцінити процес впровадження стратегічного управління інноваційною діяльністю.

На початку інноваційного процесу проводяться науково-дослідні роботи (НДР), які можна розглядати як перший етап і наукову підготовку виробництва. НДР виконуються в науково-дослідних підрозділах підприємства, у науково-дослідних інститутах, науково-технічних організаціях промисловості, інжинірингових компаніях, вищих навчальних закладах, некомерційних організаціях персоналом високої наукової кваліфікації.

Фундаментальні науково-дослідні роботи – це базис всіх інноваційних процесів, генератор ідей, джерело нових знань. Вони спрямовані на:

поповнення новими ідеями різних галузей науки;

виявлення, вивчення і систематизацію об'єктивних явищ і закономірностей.

Фундаментальні дослідження можуть бути теоретичними і пошуковими.

Фінансування фундаментальних НДР здійснюється в основному з державного бюджету на безповоротній основі (за державними науково-технічними програмами) на умовах конкурсу.

На другому етапі інноваційного процесу проводяться прикладні НДР, які мають на меті:

- дослідження сфер найефективнішого використання результатів фундаментальних досліджень;

- висунення науково-технічних ідей щодо матеріалізації наукових теоретичних знань і відкриттів;

- вивчення найраціональніших шляхів використання технічних рішень у певних галузях;

- оцінку їх технічної здійсненності;

- прогнозування шляхів розвитку науки і техніки тощо.

На основі прикладних досліджень розробляються технічні завдання на проектування, технічні умови, інструкції, стандарти, нормативи, забезпечуючи можливості створення конкретних продуктів, виробів.

При вкладенні засобів у проведення прикладних НДР виникає ризик втрат (ризикоінвестиції).

Прикладні дослідження фінансуються як за рахунок засобів державного бюджету, так і за рахунок засобів окремих замовників.

Третім етапом інноваційного процесу є проведення дослідно-конструкторських робіт (ДКР), які є процесом практичного втілення ідей в технічну документацію і дослідний прототип нового продукту, матеріалу, технології.

Основні етапи ДКР такі:

- розробка конструкторської документації;

- ескізно-технічне проектування, створення і випробування дослідної установки;

- виробництво і випробування дослідної партії продукції;

- розробка технологічного регламенту;

- визначення техніко-економічних показників технології, що розробляється [2, с. 230].

У процесі ДКР обов'язково доповнюються технологічними, організаційними, будівельними розробками і проектами.

ДКР проводяться як у спеціалізованих лабораторіях вузів, у КБ, державних наукових центрах, галузевих НДІ, на дослідних заводах, у науково-виробничих об'єднаннях (НВО), так і в науково-виробничих підрозділах великих промислових організацій.

ДКР – найбільш капіталомісткі розробки, фінансування яких приблизно на 95% здійснюється власними засобами промислових організацій. Інвестиції в ДКР мають ризиковий характер.

Результатами інноваційної діяльності, отриманими на етапах науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), є нові науково-технічні знання, розповсюдження яких відбувається шляхом трансферу знань.

Трансфер знань здійснюється в одній з двох форм:

комерціалізація – це елемент трансферу, при якому споживач (покупець) виплачує винагороду власнику технології в розмірах, що визначаються взаємоузгодженими договірними умовами;

дифузія науково-технічних знань – це некомерційний елемент трансферу науково-технічних досягнень.

Якщо розроблену новинку планують упроваджувати у виробництво на підприємстві, то настає четвертий етап інноваційного процесу – підготовка виробництва, яка передбачає: конструкторську підготовку виробництва, метою якої є проектування і створення дослідного зразка майбутньої новинки, його випробування і знайдення принципових технічних рішень; технологічну підготовку виробництва, у ході якої створюється матеріальна база випуску новинки; організаційну підготовку виробництва, яка викликана необхідністю проведення підготовчих заходів щодо перебудови виробничих процесів.

У підготовці виробництва беруть участь практично всі служби підприємства. При підготовці виробництва потрібні значні інвестиції, які все ще мають ризиковий характер [1, с. 414].

Усі зазначені етапи інноваційного процесу називаються підготовчими, в їх процесі формують новий продукт (матеріал,

виріб, технологію), його якість, технічний рівень, прогресивність.

П'ятий етап інноваційного процесу полягає в освоєнні виробництва, яке включає:

запуск у виробництво настановної серії;

проведення кваліфікаційних випробувань виробів настановної серії;

маркетингове тестування виробів;

доробку і коректування технологічної й іншої документації.

На шостому етапі інноваційного процесу після завершення робіт по підготовці виробництва відбувається вихід підприємства на потужність і виробництво створеної продукції відповідно до портфеля замовлень.

Основним джерелом фінансування є власні, позикові і привернуті засоби підприємств. Якщо створені нові продукти дозволяють організувати виробництво нової продукції, що не має зарубіжних аналогів, або такої, що заміщає імпортні товари, то держава бере часткову участь у фінансуванні цих робіт.

Сьомий етап інноваційного процесу полягає в розповсюдженні (реалізації) інновації на ринку відповідно до фаз життєвих циклів. Результат цього етапу – формування споживчого ринку для інновації. Витрати на організацію виробництва і збуту звичайно набагато перевищують витрати на пошук рішення.

Восьмий етап інноваційного процесу – це споживання або експлуатація інновації замовником. Включає роботи із сервісного обслуговування, відновлення й утилізації інновації. Результатом даного етапу є задоволення існуючих потреб і формування нових.

Повністю всі вказані етапи інноваційний процес проходить, як правило, тільки у разі значних якісних інноваційних змін.

Інноваційна політика забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства з урахуванням його наявних і потенційних ресурсних можливостей та з огляду на ринкову ситуацію. Вона спрямована на досягнення цілей підприємства і створення механізмів їх реалізації. Щоб вирішити ці завдання, вона повинна, по-перше, мати стратегічний характер; по-друге, бути нерозривно пов'язаною з ринковою ситуацією; по-третє, урахувати

ресурсні можливості підприємства; по-четверте, ґрунтуватись на системному і цілеспрямованому підході до її формування; по-п'яте, забезпечувати неперервність і комплексність інноваційної діяльності підприємства, охоплення нею всіх внутрішніх елементів; по-шосте, забезпечувати нерозривність інноваційної політики і сучасних досягнень науково-технічного прогресу.

Інноваційна політика є частиною загальної політики підприємства, яка регламентує взаємодію науково-технічної, виробничої та економічної діяльності при реалізації нововведень. Управління цією взаємодією має здійснюватися на основі певних норм і правил, які охоплюють: організаційні та правові процедури, розвиток функціональних напрямів діяльності підприємства; основні фактори та механізм реалізації інновацій; механізм коригування напрямів інноваційної діяльності [3, с. 570].

Управління інноваційною діяльністю охоплює стратегічні та оперативні аспекти і має бути, з одного боку, націлене на створення або оперативне залучення інновацій, які забезпечуватимуть збереження і зміцнення ринкових позицій підприємства у тривалій перспективі, а з другого — на систематичну й цілеспрямовану діяльність із вдосконалення існуючих технологій, прийомів і способів виконання роботи, завдяки яким життя інновацій подовжується.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю націлене на реалізацію масштабних інноваційних проєктів та визначає основні напрями науково-технічної і виробничої діяльності підприємства у сферах розроблення і впровадження нової продукції, залучення у виробничу діяльність нових ресурсів і технологій, освоєння нових методів організації виробництва. Для реалізації цих завдань необхідно розробляти плани і програми інноваційної діяльності; здійснювати обґрунтування проєктів створення нових продуктів; розробляти ефективні організаційні форми управління; керувати ресурсним забезпеченням інноваційних програм та проєктів. Плани і програми інноваційної діяльності складають на основі ретельного вивчення таких чинників зовнішнього середовища, як економічні, науково-технологічні, демографічні, екологічні, рівень конкуренції в галузі

тощо. Водночас оцінюють реальні можливості підприємства щодо інвестування інноваційних проектів, оскільки їх реалізація передбачає значні інвестиції, пов'язані зі зміною техніко-технологічної бази.

Оперативне управління інноваційною діяльністю підприємства полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання; вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність фірми здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних форм організації інноваційної діяльності. Воно передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження інновації, тощо. Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні процеси – до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо. Активне залучення до інноваційної діяльності працівників підприємства підвищує потенціал його розвитку, створює нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння можливості і за безпосередньої участі у генеруванні ідей та створенні нового всього персоналу [9, с. 189].

До стратегічних аспектів управління інноваційною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі віднесемо: залучення нових (вітчизняних) джерел постачання товарів; освоєння нових методів організації праці та формування торгово-технологічного процесу; пропонування споживачам товарів із покращеними властивостями (без ГМО, екологічно безпечних тощо). Відповідно оперативними аспектами управління інноваційною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі є: оперативне планування структури роздрібного товарообороту; розробка системи стимулювання збуту; розробка системи стимулювання інновацій.

Стратегічні аспекти управління інноваційною діяльністю закладів ресторанного господарства передбачають: розробку і впровадження нового продукту (страв, послуг); залучення нових продовольчих ресурсів і сировини; освоєння нових методів організації праці в усіх підсистемах закладу ресторанного господарства. До оперативних аспектів управління інноваційною діяльністю закладів ресторанного господарства віднесемо: оперативне календарне планування виробничо-торговельної діяльності закладу ресторанного господарства; розробку системи залучення споживачів продукції закладу в умовах падіння купівельної спроможності населення; розробку системи стимулювання.

В Україні до початку економічної кризи об'єктом управління у закладах ресторанного господарства був стабільний виробничий та торгово-технологічний процес у підприємствах роздрібною торгівлі. Інноваційні процеси в цей період мали короткостроковий локальний характер. Однак нові економічні умови, що склалися сьогодні, вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективності організації досліджень і розробок, організації нововведень, зниження інноваційних ризиків. У діяльності організації на всіх стадіях життєвого циклу продукції поєднуються стабільний та інноваційний процеси. Вони взаємодоповнюють один одного: стабільний процес визначає інноваційні завдання, а результати інноваційної діяльності реалізуються у стабільному процесі діяльності [8, с. 3–26].

Формування ефективних організаційних форм управління інноваціями підвищує чутливість підприємства до змін і його здатність гнучко переналагоджуватися, реагуючи на сигнали зовнішнього середовища. Такі структурні утворення можуть бути вкраплені у звичайну механістичну структуру і бути постійними центрами ініціювання змін; можуть утворюватися спонтанно у формі внутрішнього підприємництва чи формуватися у вигляді організаційних штабів. Вибір організаційних форм реалізації нововведень залежить від ступеня мінливості ринку, на якому працює фірма: за високої мінливості використовують адаптивні структури (проектна і матрична), за низької – спеці-



альні підрозділи, які працюють на перспективу, або штаби, коли інноваційний проект вступає у стадію реалізації.

Управління інноваційною діяльністю є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, яка несе в собі імпульс розвитку, ґрунтуючись на нових підходах до вирішення звичних виробничих завдань. Оптимальне поєднання виробничої та інноваційної діяльності дає змогу не лише постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, а й діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрями чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність з метою задоволення нових суспільних потреб.

Оцінка сучасного стану стратегічного управління свідчить про те, що більшість підприємств не приділяють особливої уваги власним інноваційним стратегіям. Для вирішення окремих питань цієї проблеми було вдосконалено механізм функціонування інноваційного менеджменту в структурі стратегічного управління за допомогою побудови механізму його реалізації, що встановлює динамічну відповідність між інноваційним та іншими напрямками діяльності підприємства і дозволяє таким чином підвищити ієрархічний статус інноваційного менеджменту.

Доведено, що при вирішенні завдання оцінки ефективності загальної стратегії необхідно враховувати рівень інноваційності підприємства, виходячи з відповідності його перспективного розвитку наявному інноваційному потенціалу та беручи до уваги особливості розробленої моделі, яка, на відміну від критеріїв ефективності загальної стратегії підприємства, що визначаються станом та факторами розвитку зовнішнього середовища, зорієнтована власне на стан підприємства у зовнішньому середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : [пер. с англ.] / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл ; пер. С. Жильцов. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 414 с.
2. Баринов, В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование [Текст] : учеб. пособие / В. А. Баринов. – М. : КноРус, 2005. – 230 с.

3. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] : учебник / В. А. Винокуров. – М. : ЗАО «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 570 с.
4. Гунин, В. Н. Управление инновациями [Текст] / В. Н. Гунин, В. П. Баранчев и др. – М., 2000.
5. Глушенко, И. И. Система стратегического управления инновационной деятельности [Текст] : монография / И. И. Глушенко. – г. Железнодорожный (Моск. обл.) : ООО НПУ «Крылья», 2006. – 356 с.
6. Дука, А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування [Текст] : навч. посіб. / А. П. Дука. – К. : Каравела, 2007. – 432 с.
7. Про інноваційну діяльність [Текст] : Закон України № 40-IV від 04.07.2002 // Голос України. – 2002. – 9 серп. – С. 10.
8. Орлов, А. И. Современные подходы к управлению инновациями и инвестициями [Текст] / А. И. Орлов, Л. А. Орлова // Экономика XXI века. – 2002. – № 12. – С. 3–26.
9. Тычинский, А. В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт [Текст] / А. В. Тычинский. – Таганрог : Изд-во ТТИЮФУ, 2009. – 189 с.
10. Харів, П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів [Текст] / П. С. Харів. – Тернопіль : Екон. думка, 2003. – 326 с.

*Стаття надійшла 4 березня 2014 р.*

**А. В. Ковач**

### **Особенности управления инновационными процессами на предприятии**

*Рассмотрены правовые особенности управления инновационными процессами на предприятии, разработка стратегического управления инновационной деятельностью на предприятии. Проведен анализ инновационной деятельности на предприятиях Украины, принципов и стратегии управления инновационной деятельностью на предприятии. Исследован процесс внедрения стратегического управления инновационной деятельностью, усовершенствован механизм функционирования инновационного процесса в деятельности предприятий. Доказано, что при решении эффективности инновационного потенциала уровень инновационности предприятия зависит от наличия развития внешней среды. Управление инновационной деятельностью охватывает стратегические и оператив-*

ные аспекты и должно быть, с одной стороны, нацелено на создание или оперативное привлечение инноваций, обеспечивающих сохранение и укрепление рыночных позиций предприятия в долгосрочной перспективе, а с другой – на систематическую и целенаправленную деятельность по совершенствованию существующих технологий, приемов и способов выполнения работы, благодаря которым жизнь инноваций увеличивается.

**Ключевые слова:** инновационный процесс, инновационное развитие, инновационная деятельность, управление инновациями, инновационный процесс на предприятии, модели развития инноваций.

A. V. Kovach

### Features management of innovation processes in enterprises

*Considered legal features of innovative process management in the enterprise, development of strategic management of innovation in the enterprise. The analysis of innovation in enterprises of Ukraine, principles and strategies of innovation management in the enterprise. The process of implementation of the strategic management of innovation. Mechanism has been improved functioning of the innovation process in enterprises. Proved that in deciding the effectiveness of innovative potential, the level of innovation of the enterprise depends on the availability of the development of the environment. Innovation management also covers the strategic and operational aspects should be, on the one hand, is aimed at creating or rapidly brought innovation, ensuring the preservation and strengthening of the market position of the enterprise in the long term, and on the other – on a systematic and focused efforts on the improvement of existing technologies, techniques and methods of performance by which the life of innovation increases.*

*It should be noted that innovation policy is part of the overall enterprise policy, which regulates the interaction of scientific, technical, industrial and economic activities in the implementation of innovations. Managing this interaction should be based on certain rules and regulations that include: organizational and legal procedures, the development of the functional areas of the company; main factors and mechanisms of implementation of innovations; adjustment mechanism of innovation activities.*

*Strategic innovation management is aimed at implementing large-scale innovative projects and defines the main directions of scientific-technical and*

*production activity in the areas of development and introduction of new products, engaging in productive activities and resources for new technologies, development of new methods of production. To realize these objectives, it is necessary to develop plans and programs of innovation; implement study projects of new products; develop effective organizational forms of management; manage resource providing innovative programs and projects.*

**Keywords:** *innovation process, innovative development, innovation, innovation management, innovation process in the enterprise, development model innovation.*