

СТАНІСЛАВИКОлена В'ячеславівна
elenastanislayvk@ukr.netк.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет**КОВАЛЕНКО**Олександр Михайлович
almkov@rambler.ruд.е.н., доцент, професор кафедри,
Одеський національний
політехнічний університет**МОРГУНОВА**Тетяна Іванівна
morgunova2017@ukr.netк.т.н., доцент, Одеський державний
університет внутрішніх справ,
Херсонський факультет

УДК 330.341.1:338.2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**FEATURES OF INNOVATIVE PROCESS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

Вказано, що ефективне управління інноваційним процесом на підприємстві значно впливає на покращення його діяльності, підвищення конкурентоспроможності та прибутку. Розробка, виготовлення та реалізація інноваційної продукції, надання послуг на підприємстві вимагає ґрунтовного вивчення особливостей управління інноваційним процесом. Метою роботи є дослідження особливостей управління інноваційним процесом на підприємстві. У роботі виділено напрямки інноваційної діяльності підприємства, способи комерціалізації науково-технічних розробок та труднощі і ризики даного процесу. Позначено необхідні етапи комерціалізації, такі як навчання і консультування. Розглянуто особливості державного регулювання інноваційного процесу на підприємстві, важливі аспекти новітнього процесу в порівнянні з інноваційним. Зазначено, що в новітньому процесі фігурує технічний критерій ефективності, а в інноваційному – економічний. Стисло охарактеризовано організаційні аспекти управління інноваційним процесом та інноваційні стратегії поведінки підприємства при організації інноваційної діяльності. Зроблено висновок, що врахування на практиці особливостей управління інноваційним процесом дозволить приймати обґрунтовані рішення стосовно планування, виготовлення та реалізації інноваційної продукції, забезпечувати ефективний супровід, виробництво та надання послуг в сфері інноваційної діяльності.

* * *

Указано, что эффективное управление инновационным процессом на предприятии значительно влияет на улучшение его деятельности, повышение конкурентоспособности и прибыли. Разработка, изготовление и реализация инновационной продукции, оказание услуг на предприятии требует тщательного изучения особенностей управления инновационным процессом. Целью работы является исследование особенностей управления инновационным процессом на предприятии. В работе выделены направления инновационной деятельности предприятия, способы коммерциализации научно-технических разработок и трудности и риски данного процесса. Обозначены необходимые этапы коммерциализации, такие как обучение и консультирование. Рассмотрены особенности государственного регулирования инновационного процесса на предприятии, важные аспекты новационного процесса по сравнению с инновационным. Отмечено, что в новационном процессе фигурирует технический критерий эффективности, а в инновационном – экономический. Кратко охарактеризованы организационные аспекты управления инновационным процессом и инновационные стратегии поведения предприятия при организации инновационной деятельности. Сделан вывод, что учет на практике особенностей управления инновационным процессом позволит принимать обоснованные решения по планированию, изготовлению и реализации инновационной продукции, обеспечивать эффективное сопровождение, производство и предоставление услуг в сфере инновационной деятельности.

* * *

It is specified that effective management of innovative process at the enterprise considerably influences improvement of its activity, increase in competitiveness and profit. Rational passing of innovative process is the key to ensuring the constant positions in the market, further functioning and development. Development, production and realization of innovative products, rendering services at the enterprise demand careful studying the features of innovative process management. The purpose of work is the research of features of innovative process management at the enterprise. In work the directions of innovative activities of the enterprise, ways of commercialization of scientific and technical developments and difficulty and risks of this process are allocated. Necessary stages of commercialization, such as training and consultation are designated. Features of state regulation of innovative process at the enterprise, important aspects novative process in comparison with innovative are considered. It is noted that in novative process the

technical criterion of efficiency appears, and in innovative – economic criterion appears. Organizational aspects of innovative process management and the innovative strategies of behavior of the enterprise during the organization of innovative activity are briefly characterized. Strategy, which are referred to them: individual innovative development of the enterprise, the innovative focused strategy, the strategy of copying, the strategy of innovative developments of the existing consumer goods and the strategy of innovative consulting. The attention is focused on that circumstance that organizational processes for management of innovative process have to be combined accurately with the general chosen strategy of the enterprise, besides in parallel with performing the necessary organizational works the enterprise has to pay much attention to evaluating the innovative project from which quality not only the innovative effectiveness, but also economic security of the enterprise are depended. The conclusion is drawn that capture in attention in practice of features of innovative process management will allow to make reasonable decisions for planning, production and realization of innovative products, ensuring the effective maintenance, production and rendering of services in the sphere of innovative activity.

Ключові слова: управління інноваційним процесом, новаційний процес, комерціалізація науково-технічних розробок, державне регулювання, інноваційна стратегія поведінки, організаційні процеси

Ключевые слова: управление инновационным процессом, новационный процесс, коммерциализация научно-технических разработок, государственное регулирование, инновационная стратегия поведения, организационные процессы

Keywords: management of innovative process, innovative process, commercialization of scientific and technical developments, state regulation, innovative strategy of behavior, organizational processes

ВСТУП

Використання інноваційних продуктів, технологій значно впливає на покращення діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності та прибутку, а раціональне протікання інноваційного процесу є запорукою підтримання сталих позицій на ринку, подальшого функціонування та розвитку. Інноваційний процес передбачає здійснення комплексу заходів з підготовки виробництва, планування нових конкурентоспроможних товарів та послуг, що задовольнятимуть наявні та майбутні потреби споживачів, маркетинг, виготовлення та комерціалізацію результатів інноваційної діяльності, а також оцінку економічного ефекту від їх використання [1]. Розробка, виготовлення та реалізація інноваційної продукції, надання послуг на підприємстві вимагає ґрунтовного вивчення особливостей управління інноваційним процесом, що зумовило актуальність дослідження.

Ключові засади інноваційної діяльності в умовах ринку базуються на міжнародних стандартах, що окреслюють поняття інновації. Саме воно є утворюючою ланкою інноваційного процесу та стало визначальним при прийнятті нормативно-законодавчих актів з даних питань в Україні. Водночас сфера інноваційної діяльності охоплює такі складові, як: новації, інвестиції та інновації. Сутність та складові інноваційного процесу, управління ним досліджували у своїх роботах: І. Балабанов, О. Бутнік-Сіверський, О.І. Грицай, М.П. Денисенко, П. Завлін, С.Д. Ільєнкова, С.О. Тульчинська, Р.А. Фатхутдинов, І.В. Федулова, П. Харів та ін. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць стосовно забезпечення ефективності інноваційного процесу на підприємстві, існує потреба в дослідженнях сучасних особливостей управління ним.

МЕТА РОБОТИ

Метою даної статті є дослідження особливостей управління інноваційним процесом на підприємстві.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також матеріали періодичних видань. При проведенні

дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз літературних джерел та специфіки інноваційної сфери свідчать, що значний інтерес та привабливість становлять такі напрямки інноваційної діяльності підприємства:

- самостійний розвиток інноваційної діяльності в рамках комерціалізації науково-технічних розробок;
- інтеграція з великими підприємствами на умовах аутсорсингу.

Вибір зазначених напрямків залежить, перш за все, від характеру поставлених цілей і завдань підприємства, його економіко-організаційних ресурсів і можливостей, а також специфіки поточної діяльності.

Виходячи з аналізу переваг та недоліків основних напрямків інноваційної діяльності, можна зробити висновок, що при самостійному здійсненні інноваційної діяльності підприємство стає гнучким у розвитку, але обмеженим в розширенні, при інтеграції з великим підприємством – стабільним, але залежним.

Розглядаючи особливості управління інноваційним процесом на підприємстві, слід зазначити, що ця категорія підприємств, тобто інноваційно-активних, потребує створення державою розвиненої інноваційної інфраструктури.

Комерціалізація науково-технічних розробок, або система доведення інноваційного проекту до завершеного продукту, що має ринкову вартість, вимагає наявності виконавців, здатних в найкоротші терміни і при мінімальних ризиках апробувати в ринкових умовах новий інноваційний продукт.

Великі компанії не можуть ризикувати в таких умовах, оскільки це пов'язано з перепрофілюванням технологічних ліній і перерозподілом ресурсів.

На практиці комерціалізація науково-технічних розробок здійснюється двома основними способами:

- 1) "виштовхування на ринок" (technology push);
- 2) "втягування в ринок" (marketing pull).

У кожному конкретному випадку застосовується той чи інший спосіб.

Ідеально, коли менеджер володіє як перспектив-

ними для комерціалізації науково-технічними розробками, так і інформацією про потреби підприємств-виробників в нових розробках, технологіях, товарах і послугах. Але найвищим рівнем комерціалізації науково-технічних розробок є формування нових ринкових потреб на основі досягнень науки і техніки.

На даний час найбільш поширений (але далеко не завжди ефективний) варіант, при якому дослідники і розробники, володіючи знаннями та інформацією про науково-технічні розробки, про нові технології, продукти або послуги, готові самі займатися їх комерціалізацією.

Разом з тим підприємство, що намагається брати участь в процесі комерціалізації науково-технічних розробок, має враховувати і труднощі, і ризики даного процесу, а саме:

- залучення уваги споживачів до нового продукту;
- юридичні аспекти права власності на інноваційний проект, особливо у випадках, коли підприємство внесло технічні зміни у комерціалізований продукт;
- фінансові ризики і відсутність інформації про ринок.

Слід мати на увазі, що процес комерціалізації науково-технічних розробок в реальних умовах України характеризується великим розкидом комерційної підприємливості дослідників і розробників нових технологій, масштабами підприємств, що займаються науковими дослідженнями і розробками, а також відмінностями в рівні розвитку інфраструктури підтримки підприємництва в окремих регіонах.

У процесі комерціалізації розробок потрібні такі етапи, як навчання і консультування.

Увесь процес можна розбити на ряд етапів. При цьому на кожному етапі комерціалізації науково-технічних розробок необхідно вирішувати певні проблеми, що часто вимагають від менеджерів підприємств спеціальних знань, далеких від їх професійних інтересів. Тому, якщо у менеджера є сумніви у своїй здатності до їх вирішення, у рівні своєї кваліфікації, то доцільно звернутися до фахівців, які мають досвід у виконанні подібних робіт. Однак остаточне рішення – звертатися до фахівців або працювати самостійно залишається за керівником підприємства.

В останньому випадку, як правило, потрібні додаткове навчання або консультації.

Питання державного втручання в економіку в цілому та в інноваційний процес зокрема є досить проблематичними. Так, часто змішують поняття "державне регулювання" та "державне управління". Крім того, не існує єдиної точки зору щодо:

- 1) змісту поняття "державне регулювання";
- 2) цілей і завдань державного регулювання;
- 3) функцій, ролі суб'єктів державного регулювання та багато чого іншого.

Слід відзначити, що по відношенню до інноваційного процесу, суб'єкти якого – агенти недержавного сектора, держава може здійснювати регулювання, а не управління.

Державне регулювання інноваційного процесу – це частина загального державного регулювання.

Державне регулювання в словнику зовнішньоеко-

номічних знань визначається як "система державних органів і нормативних документів"[2].

Поняття "державне регулювання" розглядають синонімом понять "вплив", "управління (по відношенню до державної власності)", "забезпечення сприятливого середовища (для приватних структур)", "ефективне координування".

Говорячи про регулювання, автори часто мають на увазі підтримку, стимулювання.

Аналіз літератури з менеджменту дозволяє констатувати, що власне регулювання є функцією управління. Неясність щодо терміна "регулювання" диктує необхідність визначити сутність понять "управління" та "регулювання".

Термін "державне управління" є коректним тільки по відношенню до державних підприємств, або, від супротивного, не є правомірним стосовно недержавних підприємств.

У нашому уявленні регулювання є впливом будь-якого суб'єкта на поведінку інших суб'єктів, що впорядковує (що приводить у відповідність з певними правилами) ці відносини.

Державне регулювання економіки – формування державними органами певних правил поведінки економічних суб'єктів і впорядкування їх відносин відповідно до встановлених правил.

З огляду на наведене можна сформулювати ряд положень:

1. Внаслідок того, що визначення завдань – атрибутивна ознака управління, регулювання являє собою особливу дію державних органів.

2. Зовсім не будь-яка дія державних органів є власне регулювання.

3. Можна виділити два змістовних аспекти державного регулювання: формування державою нормативних правил – в іншому випадку регулювання неможливо; приведення відносин інших суб'єктів у згоду з нормативними правилами. Першому аспекту відповідає законодавча діяльність, другому – виконавча.

4. Оскільки правила формуються в контексті якихось цілей, неефективність державного регулювання може бути наслідком невідповідності правил цілям, несумісності правил, зумовлених конфліктами цілей.

Нарешті, вона може бути наслідком неадекватності обраних державними органами дій своєму призначенню – бути засобом впорядкування відносин відповідно до певних правил.

Трактуючи державне регулювання таким чином, ми уточнюємо кордони, зміст і, відповідно, можливості даного типу впливу державних органів.

Суб'єктом державного регулювання виступає держава (а саме відповідні державні органи). Специфіка даного типу суб'єкта полягає в наступному.

Державні органи мають право примусу на основі законів; даної переваги немає у жодного іншого суб'єкта економічної діяльності. Держава має верховну владу і може встановлювати правові норми [3].

Крім того, суб'єкти державного регулювання є ієрархічною системою, численні структурні елементи якої мають свої повноваження, функції, можливості. У цьому відношенні важливою представляється координація різних рівнів державної влади.

Об'єктом державного регулювання інноваційного процесу є власне інноваційний процес. Інноваційний процес ми розглядаємо як сукупність дій інноватора і імітаторів, а саме як реалізацію (інноватором) і дифузії (поширення імітаторами) інновації, що завершуються по досягненню стадії зрілості життєвого циклу продукту, технологій і правил поведінки.

Дифузія інновації – це внутрішньо- та міжгалузеве поширення імітаторами (послідовниками) нововведення, раніше здійсненого інноватором. На початку інноваційного процесу інноватор стає монополістом, оскільки є єдиним, хто реалізує дану інновацію.

Таке монополістичне становище втрачається їм після того, як з'являються імітатори.

Говорячи про інноваційний процес, слід підкреслити його процесуальний характер.

Початок інноваційного процесу – це здійснення інноватором інновації (продуктової, технологічної або організаційної); закінчення інноваційного процесу – досягнення інновацією (продукт, технології і правила поведінки) стадії зрілості життєвого циклу. Зазначене містить однозначну вказівку на наступну суттєву обставину: новаційний процес (створення нововведення) не є частиною інноваційного процесу.

Слід розрізнити новаційний і інноваційний процеси як два самостійних процесу, різних за суб'єктами, цілями, завданнями, змістом, умовами, результатами і, що слід підкреслити особливо, критеріям ефективності.

Зазначимо, що у новаційному процесі фігурує технічний критерій ефективності, а в інноваційному – економічний. В силу цих обставин власне створення нововведення автоматично не тягне за собою відповідної інновації.

На вищевказаній підставі слід виділяти як відносно автономні явища новаційний і інноваційний процеси. Як наслідок нерозділення цих явищ в роздумах має місце типова підміна інноваційного процесу комбінацією новаційного і інноваційного процесів.

Тому, кажучи про державне регулювання інноваційного процесу, фактично акцентують увагу на державному регулюванні новаційного процесу.

Слід також зазначити, що в процитованому поданні, так само як і в подібних, по суті йдеться взагалі не про державне регулювання, а про державну участь (держава фінансує створення нововведень) і про державне сприяння (держава надає податкові пільги) новаційним процесам.

Внаслідок зазначених обставин державне регулювання новаційного процесу не є гарантом трансформації останнього в інноваційний процес.

Також вельми поширена помилкова ідея включати у державне регулювання інноваційного процесу підтримку державними органами бізнесу.

Таким чином, безпосередніми суб'єктами інноваційного процесу є інноватор і імітатори. Якщо перші (новатори-піонери), власне, і здійснюють інновацію, то другі (новатори-імітатори) сприяють її поширенню.

Непрямыми суб'єктами інноваційного процесу виступають:

1) банки та інші кредитні організації, взаємодія яких і безпосередніх учасників інноваційного про-

цесу є однією з умов здійснення інновацій;

2) консультативні фірми, які супроводжують діяльність як інноваторів, так і імітаторів;

3) аутсорсингові компанії, що сприяють більш ефективному здійсненню інноваційного процесу (наприклад, за рахунок підвищення якості виконання окремих операцій при реалізації продуктивних інновацій).

Враховуючи існуючі види можливих стратегій [4, 5], нами стисло охарактеризовано п'ять інноваційних стратегій, що характеризують можливу поведінку підприємства при організації інноваційної діяльності.

Перша стратегія – індивідуального інноваційного розвитку суб'єкта. Вона пов'язана з вибором такої сфери діяльності, в якій розмір підприємства не впливає на ефективність його інноваційних розробок. Так, невелике інформаційно-технічне підприємство може розробити і впровадити на ринок нове програмне забезпечення.

Друга стратегія – інноваційна сфокусована стратегія ("нішева"). Сенс цього підходу полягає в концентрації зусиль на виробництві продукції, що користується обмеженим попитом, на освоєнні дрібномасштабних і спеціалізованих ринків. Тут головне – об'єднати ресурси для розробки нового продукту і агресивно вийти на новий ринок.

Третя стратегія – стратегія копіювання. Дана стратегія передбачає пошук зростаючої і відомої великої компанії і випуск брендового (марочного) його продукту по ліцензії (франчайзинг).

Четверта стратегія – стратегія інноваційних розробок існуючих споживчих товарів. Підприємство завжди вразливе до ситуацій на споживчому ринку, що надає йому можливість удосконалити діючий продукт і впровадити його на ринок як новий продукт.

П'ята стратегія – стратегія інноваційного консалтингу. Підприємство на самому початку своєї діяльності може надавати послуги з консалтингу інноваційних проектів.

Для вироблення і впровадження відповідної стратегії підприємству необхідно основну увагу приділити питанням організації інноваційного менеджменту та аналізу управління інноваційним процесом

Організаційні процеси з управління інноваційним процесом повинні чітко поєднуватися із загальною обраною стратегією підприємства [6].

Паралельно з проведенням необхідних організаційних робіт підприємство має приділити велику увагу проведенню оцінки інноваційного проекту, від якості якого залежить не тільки інноваційна результативність, але й економічна безпека самого підприємства.

Залежно від результатів зіставлення інноваційного потенціалу підприємства та потенціалу проекту може бути обраний один з принципових сценаріїв: самостійна реалізація проекту на основі побудови схеми фінансування та інтеграція з великою компанією.

Оцінка інноваційного проекту – це, перш за все, фінансово-економічний аналіз проекту з інвестиційної точки зору [7].

У сучасній практиці оцінки інноваційних проектів часто використовується коефіцієнт інноваційної стійкості підприємства, запозичений у зарубіжних аналі-

тиків антикризового управління [8].

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження виділено напрямки інноваційної діяльності підприємства, способи комерціалізації науково-технічних розробок та труднощі і ризики даного процесу. Позначено необхідні етапи комерціалізації. Розглянуто особливості державного регулювання інноваційного процесу на підприємстві, важливі аспекти новаційного процесу в порівнянні з інноваційним та організаційні аспекти управління інноваційним процесом та інноваційні стратегії поведінки підприємства при організації інноваційної діяльності.

Врахування на практиці особливостей управління інноваційним процесом дозволить приймати обґрунтовані рішення стосовно планування, виготовлення та реалізації інноваційної продукції, забезпечувати ефективний супровід, виробництво та надання послуг в сфері інноваційної діяльності.

Список використаних джерел

1. Славута О.Ю. Організація інноваційного процесу промислового підприємства. *Економіка харчової промисловості*. Одеса. 2013. № 4(20). С. 58-61.
2. Долгов С., Васильев В., Гончарова С. *Основы внешнеэкономических знаний: словарь-справочник*. Москва: Высшая школа, 1990. 432 с.
3. Фуруботн Э.Г., Рикхтер Р. *Институты и экономическая теория. Достижения новой институциональной экономической теории*. Санкт-Петербург: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. 702 с.
4. Захарченко В.І. *Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки*. Київ: «Центр навчальної літератури», 2012. 488 с.
5. Коваленко О.М. *Стратегія і механізми регулювання діяльності вертикально-інтегрованих структур у харчовій галузі: теорія і практика*. Херсон: Грін Д.С., 2014. 356 с.

6. Микитюк П.П. *Інноваційний менеджмент*. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.

7. *Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів)* / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 505 с.

8. Петрович Й.М., Новаківський І.І. *Управління інноваційними проектами*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 316 с.

References

1. Slavuta O.Yu. *Organization of innovative process of industrial enterprise. Economy of the food industry*. Odessa, 2013. № 4(20). P. 58–61. (in Ukrainian).
2. Dolhov S., Vasiliev V., Honcharova S. *Basics of foreign economic knowledge: dictionary-reference*. Moscow: Vysshaya Shkola, 1990. 432 p. (in Russian).
3. Furubotn E.H., Rikhter R. *Institutes and economic theory. Achievements of the new institutional economic theory*. St. Petersburg: Izdatel'skiy dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2005. 702 p. (in Russian).
4. Zakharchenko V.I. *Innovative management: theory and practice under conditions of transformation of economy*. Kyiv: «Tsentri navchalnoyi literatury», 2012. 488 p. (in Ukrainian).
5. Kovalenko O.M. *Strategy and activity regulation mechanisms of vertically-integrated structures in the food industry: theory and practice*. Kherson: Hrin D.S., 2014. 356 p. (in Ukrainian).
6. Mykytyuk P.P. *Innovative management*. Kiev: «Tsentri navchalnoyi literatury», 2007. 400 p. (in Ukrainian).
7. *Management of foreign economic and innovative activity (for masters)* / K.V. Kovtunencko, O.M. Kovalenko, O.V. Stanislavyk et.al. Kyiv: «Tsentri uchbovoyi literatury», 2018. 505 p. (in Ukrainian).
8. Petrovych Y.M., Novakivskyi I.I. *Management of innovative projects*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoyi politehniky, 2016. 316 p. (in Ukrainian).