

УДК 65.011.001.76

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

О.В. Толмачова

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

**С**учасний розвиток економіки диктує учасникам ринку жорсткі конкурентні умови, і дана ситуація вимагає від організацій значних зусиль з підвищення конкурентоспроможності. Основним напрямком вдосконалення власних можливостей є управління інноваційним потенціалом організації.

Результати функціонування інноваційно-орієнтованого підприємства багато в чому залежать від управлінської діяльності. Високий ступінь невизначеності і нестійкості зовнішніх зв'язків, не завжди прогнозовані зміни зовнішнього середовища, диктують необхідність розвитку гнучкості і чутливості системи управління до зовнішніх впливів, а також високою швидкістю адаптації до них. Ступінь використання потенціалу залежить від характеру стратегічного розвитку та ефективності системи менеджменту на підприємствах. Таким чином, виникла об'єктивна необхідність пошуку ефективної системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Дослідження та оцінка наявного інноваційного потенціалу сприяє виявленню резервів підвищення ефективності його використання, що в свою чергу дасть можливість коригувати напрямки інноваційного розвитку та прогнозувати ймовірність і характер результатів інноваційної діяльності підприємства. У зв'язку з цим більшу увагу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених приділяється ролі інноваційного потенціалу у розвитку підприємства. Вагомий внесок у розвиток методології формування, оцінки та управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання зроблено В. Александровою [1], Э. Бельтюковим [2], В. Вербою [3], Л. Водачем [4], С. Ілляшенком [5], Н. Краснокутською [6], О. Лапко [7], П. Перервою [8] та іншими.

Незважаючи на те що в останні роки в багатьох роботах досліджуються проблеми інноваційного менеджменту на підприємстві, завдання формування ефективної системи управління інноваційним потенціалом на підприємстві знаходиться поки лише на початковій стадії.

*Мета статті* полягає у аналізі та розробці теоретико-методичних рекомендацій щодо формування та розвитку управління інноваційним потенціалом промислового підприємства в умовах ринку.

*Толмачова О.В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств.*

У статті проаналізовані та розроблені теоретико-методичні рекомендації щодо формування та розвитку системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства в умовах ринку.

*Ключові слова:* інноваційний потенціал, система управління, інноваційний розвиток, інновації, оцінка інноваційного потенціалу

*Толмачёва О.В. Система управления инновационным потенциалом предприятий.*

В статье проанализированы и разработаны теоретико-методические рекомендации по формированию и развитию системы управления инновационным потенциалом промышленного предприятия в условиях рынка.

*Ключевые слова:* инновационный потенциал, система управления, инновационное развитие, инновации, оценка инновационного потенциала

*Tolmachova O.V. Management system of innovation potential of enterprises.*

The article analyzed and developed theoretic al and methodological recommendations on the formation and development of the system of management of innovative potential of industrial enterprise in market conditions.

*Keywords:* innovation potential, the control system, innovative development, innovation, assessment of innovative potential

### Виклад основного матеріалу

Аналізуючи статистичні дані з інноваційного розвитку галузей промисловості в Україні, необхідно відзначити, що у керівників підприємств немає яскраво вираженого інтересу до інновацій. Пояснити це можна тим, що більшість організацій працює над підвищенням конкурентоспроможності продукції за допомогою інших інструментів, ніж інновації. Підприємства, що не займаються розробками і дослідженнями, мають досить високу рентабельність. Продукція, яку вони випускають, має своїх споживачів на ринку. Але це явище не можна приймати за довгострокове.

Під впливом зростаючої внутрішньої і зовнішньої конкуренції інновації стають найважливішим елементом менеджменту на підприємстві, орієнтованого на стратегічний успіх. Нові продукти, прогресивні технології, визначаючи успіх підприємницької діяльності, забезпечують довгострокове функціонування і фінансову стабільність підприємств. У свою чергу, інноваційна спрямованість стратегії і тактики розвитку виробництва пред'являє нові вимоги до змісту управлінської діяльності, викликаючи необхідність вдосконалення специфічних форм інноваційного менеджменту [9].

Управління інноваційним потенціалом є складовою частиною інноваційного менеджменту і вирішує питання планування і реалізації інноваційних стратегій, що забезпечують сталий розвиток підприємства. Розробка інноваційних стратегій здійснюється на основі оцінки потенційних можливостей підприємства і його інноваційного потенціалу. Аналіз зовнішнього оточення підприємства дозволяє виявляти шанси і фактори ризику на ринку, аналіз інноваційного потенціалу дозволяє оцінити ресурси підприємства з точки зору можливості їх використання для підприємства стратегічних рішень [9].

У сучасних умовах формування і розвиток інноваційного потенціалу стає визначальним фактором сталого розвитку промислового підприємства, який пов'язаний з використанням результатів наукових досліджень і розробок для створення принципово нової продукції, створення та застосування нових технологій її виробництва з наступним впровадженням і реалізацією на ринку.

Інноваційний потенціал будь-якого промислового підприємства залежить від специфіки і масштабів його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначає інноваційні можливості і сприйнятливість підприємства до нововведень [10].

За сучасних умов в ринковій економіці визначальним чинником є не просто наявність і оцінка підприємства, а саме оцінка відповідних інноваційних бізнес-процесів, інноваційного потенціалу [8].

Існує два підходи до оцінки інноваційного потенціалу: діагностичний і детальний [2].

Діагностичний підхід передбачає аналіз і діагностику інноваційного потенціалу в умовах нестачі інформації і найчастіше являє собою методику експертних оцінок. Суть даного підходу полягає в тому, що колу фахівців пропонується виставити оцінки за низкою параметрів, які складають інноваційний потенціал організації. Істотним недоліком даного підходу буде можлива суб'єктивність думок експертів.

Детальний підхід є більш точним і ефективним. Встановлення фактичного стану інноваційного потенціалу відбувається при послідовному чисельному обчисленні потенціалу кожного з компонентів і параметрів. Серед недоліків можна відзначити, що метод є трудомістким і вимагає знання дуже великого числа показників, інформацією про які менеджер найчастіше не володіє.

Для ефективної реалізації можливостей інноваційного потенціалу недостатньо його оцінки. З'являється необхідність у застосуванні механізмів управління інноваційним потенціалом [11].

Інновації або науково-технічні нововведення є вирішальною умовою виживання та зростання більшості підприємств. Управління ними – найважливіша частина політики організації [12].

Управління (як процес) – це система управлінських дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів на «вході» в продукцію на «виході» [13].

Будь-яка управлінська система складається як мінімум з двох ключових елементів – об'єкта і суб'єкта управління. Між собою їх пов'язують лінії комунікації. За своєю природою зв'язки поділяються на прямі і зворотні. Прямі – це безпосереднє управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт. У свою чергу, зворотні – це різного роду реакції (наслідки) на управлінські впливи на об'єкт.

Управління інноваційним потенціалом – це сукупність засобів і методів регулювання економічної та господарської діяльності організації з метою підвищення інноваційного потенціалу та підготовки платформи для впровадження інновацій [11].

Система управління інноваційним потенціалом. Включає в себе об'єкт управління – інноваційний потенціал і суб'єкт управління – органи управління, у складі яких здійснюється прийняття інноваційних рішень. Основою системи управління потенціалом є забезпечення взаємодії об'єкта і суб'єкта управління, при якому досягається найбільша системна ефективність використання інновацій. Управлінськими рішеннями забезпечується формування локальних стратегій в рамках системної стратегії нововведень [14].

Управлінське рішення є основою для розробки інноваційних програм і проєктів, в яких реалізуються технології та організація процесів нововведень на основі використання інструментів фінансово-економічного аналізу та синтезу. У програмах відображаються організаційні заходи з реалі-

зації проєктів, а в проєктах – ресурсні потреби і засоби забезпечення реалізації проєктів.

Ініціююча основа нововведень це потреба у зміні технологічної основи капіталу. Системою управління інноваційним потенціалом здійснюється вирішення двох класів завдань: в статичі – нормалізація параметрів потенціалу, в динаміці – нормалізація параметрів, що відповідають змінам, ухваленим у стратегії розвитку потенціалу.

Підтримання процесів реалізації інноваційних ресурсів здійснюється засобами технології управління щодо змін [12].

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідний ефективний механізм управління, що забезпечує формування та реалізацію такого варіанту розвитку, який забезпечить найкращі кінцеві результати в ситуації, що склалася.



Рис. 1. Алгоритм управління інноваційним потенціалом підприємства

Вихідним моментом при розробці інноваційної стратегії може служити аналіз стану зовнішнього середовища. Він спрямований на виявлення можливостей і загроз в макро- та мікроекономічному оточенні. Після аналізу стану зовнішнього середовища вище керівництво підприємства визначає інноваційні цілі. Такими цілями можуть бути підвищення конкурентоспроможності та закріплення на нових ринках шляхом створення принципово нового продукту або скорочення витрат виробництва [10].

Завжди присутній фактор впливу зовнішнього середовища на процес управління інноваційним потенціалом. Значиму роль зовнішнього середовища підтверджують положення, розроблені М.С. Портером (так званий «діамант» Портера), згідно з якими інноваційний потенціал організації є функцією сил зовнішнього впливу (факторні умови; умови попиту; супутні і підтримуючі галузі; конкуренція на ринку).

Таким чином, саме зовнішня середа, а не внутрішня стосовно підприємства, є тим ініціюючим елементом, який підтримує підприємства в їх прагненні до формування власного інноваційного потенціалу [13].

Процес формування інноваційних цілей є однією з найважливіших процедур інноваційного менеджменту і складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері. Інноваційні цілі пов'язані з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій та організації в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди [8].

Необхідна постановка таких інноваційних цілей, які змогли б мобілізувати і мотивувати персонал організації як єдине ціле на перехід в інноваційне русло розвитку. Важливою стає здатність підприємства до вивільнення ресурсів на досягнення інноваційної мети, оскільки поточну діяльність воно не припиняє. Також не слід забувати

про складність даної процедури у зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища та особливостями проблем внутрішнього середовища підприємства.

Важливою частиною процесу управління інноваційним потенціалом промислового підприємства є його оцінка, яка проводиться з метою аналізу ефективності його використання, а також для прийняття рішення про вибір інноваційної стратегії [10].

Метою оцінки інноваційного потенціалу є можливість визначення напрямів інноваційного розвитку, що забезпечують можливості переходу підприємств на виробництво конкурентоспроможної продукції, істотно підвищивши свою стійкість і гнучкість по відношенню до змін зовнішнього середовища [6]. Оцінка показників інноваційного потенціалу підприємства дозволяє:

- адекватно оцінити стан і готовність підприємства до інноваційних перетворень;
- проаналізувати і спрогнозувати тенденції розвитку, виявити основні переваги і «слабкі» місця;
- підготувати рекомендації щодо формування інноваційної стратегії підприємства для зміцнення позицій на ринку;
- створити та розвивати інформаційні потоки для прийняття ефективних управлінських рішень [6].

На основі комплексного аналізу зовнішньої середовища та оцінки рівня інноваційного потенціалу розробляється інноваційна стратегія підприємства. Розробка інноваційної стратегії повинна здійснюватися на вищих ієрархічних рівнях управління. При розробці інноваційної стратегії виділяються такі критерії:

- ефективність використаної стратегії, необхідність її коригування;
- стратегічна відповідність можливостей зовнішнього середовища інноваційному потенціалу підприємства;
- ступінь операційної досконалості [10].

Отримуючи й аналізуючи інформацію з зовнішніх джерел, підприємство може оцінювати і відслідковувати свою позицію на ринку безперервно. Як результат аналітичної роботи та реакція на поточне становище підприємства керівництвом повинні бути сформульовані цілі діяльності підприємства.

Однак, при цьому не можна забувати й про фактори внутрішнього середовища. Враховуючи їх вплив, необхідно розробити та провести заходи з нейтралізації найбільш негативних чинників внутрішнього середовища та заходів з підвищення ефективності факторів, що роблять позитивний вплив.

Паралельно процесу формування цілей необхідно здійснювати моніторинг та оцінку власного інноваційного потенціалу. Цей процес, а також процес постійного нарощування і вдосконалення інноваційного потенціалу повинен проходити паралельно і безперервно, оскільки рівень інноваційного потенціалу підприємства має вирі-

шальне значення у разі необхідності швидкої реакції на зміни умов зовнішнього середовища.

На підставі поставлених цілей підприємство формує декілька основних стратегій функціонування організації. Розробка не однієї, а декількох стратегій обумовлена необхідністю враховувати різні варіанти поведінки конкурентів і зміни інших умов зовнішнього середовища.

Далі підприємству необхідно за результатами оцінки власного інноваційного потенціалу і вибору оптимальної для конкретної ситуації стратегії сформулювати інноваційні цілі і завдання, реалізуючи які стане можливим або зміцнити, або завоювати певні конкурентні позиції на ринку.

Щодо впливу на інноваційний потенціал підприємства внутрішніх факторів, слід зазначити, що процеси управління інноваційною діяльністю значно залежать від інноваційної культури певної організації. Під інноваційною культурою слід розуміти міру сприйнятливості організації до нововведень, досвід впровадження нових проектів, політику менеджменту в області інновацій, відношення персоналу до інновацій. За участю інноваційної культури можна реально досягти прискорення й підвищення ефективності впровадження нових технологій і винаходів, реальної протидії бюрократичним тенденціям, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу особистості тощо [15].

На основі результатів оцінки можна виділити підприємства з високим, середнім і низьким рівнем інноваційного потенціалу.

При високому рівні інноваційного потенціалу доцільно застосування наступальних стратегій, тобто які сприяють інтенсивному розвитку підприємства. При виборі даних стратегій підприємству необхідно вкладати значні кошти на проведення НДДКР, спрямованих на завоювання передових позицій в галузі.

При середньому рівні потенціалу промисловим підприємствам слід вибрати одну з оборонних стратегій.

При низькому рівні інноваційного потенціалу підприємство націлене на вирішення оперативних проблем. У даному випадку керівництву підприємства необхідно терміново вжити заходів, спрямованих на підвищення потенціалу для отримання можливості вибору інноваційної стратегії відповідно до цілей розвитку підприємства.

У разі необхідності підвищення рівня інноваційного потенціалу розробляється програма розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Реалізація програми розвитку інноваційного потенціалу представляється за допомогою вирішення наступних завдань: здійснення заходів програми у встановлені терміни; фінансове забезпечення та організаційний супровід процесу реалізації програми; контроль виконання програми [10].

По закінченні підприємство приступає до реалізації власного інноваційного потенціалу. Протягом інноваційного процесу через канали зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем між підрозділами компанії ведеться безперервний мо-

ніторинг і оцінка його ходу. У разі необхідності інноваційні цілі і завдання коригуються згідно умов, що змінилися [13].

На останньому етапі оцінюються результати від реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу [10].

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств система управління інноваційним потенціалом має:

- забезпечувати стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами/послугами та запровадженням перспективних інновацій;
- створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів у нових товарах чи послугах;
- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів системи управління інноваційним потенціалом;
- стежити за раціональним та цілеспрямованим використанням інноваційних ресурсів [16].

## Висновки

У сучасних умовах ринкової конкуренції, становлення інноваційної економіки та забезпечення науково-технічного та інноваційного розвитку, лише незначна кількість підприємств приділяє необхідну увагу управлінню інноваційним потенціалом. Однак, саме воно надає підприємству необхідні переваги у конкурентній боротьбі. Враховуючи сучасні тенденції, перемогу у конкурентній боротьбі може гарантувати лише перехід на інноваційний шлях розвитку. Важливу роль в якому відіграє саме управління інноваційним потенціалом.

Таким чином, створення ефективного механізму управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах дозволить приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності в результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства. Саме управління інноваційним потенціалом є необхідним аспектом на шляху інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

## Список літератури:

1. Александрова В.П. Економіка знань та її перспективи для України / В.П. Александрова – К. : Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 2004. – 161 с.
2. Бельтюков Є.А. Формування і розвиток потенціалу промислового підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Є.А. Бельтюков, С.С. Свірідова, Т.І. Черкасова, Л.А. Некрасова; ОНПУ – Одеса: Інтерпрінт, 2009. – 456 с.
3. Верба В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. Верба, І. Новиков // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – с. 22-23
4. Волдачек Л. Стратегія управління інноваціями на підприємстві / Л. Волдачек, О. Волдачкова. – М. : Економіка, 1989. – 167 с.
5. Ілляшенко С.М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / ред. С.М. Ілляшенко – Суми : Університетська книга, 2006. – 728 с.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
7. Лапо О.О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія / О.О. Лапо. – К. : Інститут економічного прогнозування НАН України, 1999. – 253 с.
8. Перерва П.Г. Економіка и управление инновационной деятельностью: учебник / Под ред. проф. Перервы П.Г., проф. Вороновского Г.К., проф. Меховича С.А., проф. Погорелова Н.И. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. – 1203 с.
9. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. – метод. посібник / І.А. Павленко, Н.П. Гончарова, Г.О. Швиданенко – К.: КНЕУ, 2002. – 150 с.
10. Соменкова Н.С. Управление инновационным потенциалом промышленного предприятия / Н.С. Соменкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – № 3 (1). – С. 243–245.
11. Фахрисламов В.Г. Управление инновационным потенциалом организации – фактор конкурентоспособности / В.Г. Фахрисламов, С.Г. Фахрисламова // Молодежь и наука: сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения К.Э. Циолковского. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т., 2012 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-158.pdf>
12. Герасимов В.В. Управление инновационным потенциалом производственных систем: Учеб. пособие / В.В. Герасимов, Л.С. Минина, А.В. Васильев. – НГАСУ, 2003. – 64 с.

13. Салтыков Моделирование процесса управления инновационным потенциалом промышленного предприятия / Н.А. Салтыков // Вестник удмуртского университета. – 2012. – Вып. 2 Экономика и право. – С.64-69.
14. Герасимов К.Б. Инновационный потенциал управления операциями организации: Монография. – Самара: МАКУ, ПДЗ, САГМУ, 2010. – 216 с.
15. Гречан А.П. Теоретичні засади визначення інноваційного потенціалу підприємства / Гречан А.П. // Економіка та держава. – 2005. – №7. – С. 34–37.
16. Васильєва Т.А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, Т. I. – С.160-171.

Надано до редакції 01.03.2014

Толмачова Ольга Володимирівна / Olga V. Tolmachova  
*olga.tolmachova@gmail.com*

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Система управління інноваційним потенціалом підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Толмачова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 134-139. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>*