

УДК 334.7.02:001.895

О.М. ТАТАРЧЕНКО, старший викладач

Інститут хімічних технологій Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Рубіжне

## ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Ключові слова:** інновації, економіка, підприємство, промисловість, розвиток, проблеми, інноваційний проект.

*У статті розглянуто проблеми розвитку інноваційних проектів на підприємстві, проаналізовано різні складові інноваційного проектування, розкрито його вплив на розвиток підприємства. Сформульовано напрями вирішення проблем інноваційного розвитку підприємств.*

Сучасний період соціально-економічного розвитку характеризується, з одного боку, все більшою глобалізацією економічного простору, а з іншого — активізацією діяльності держав щодо захисту національних ринків. У цьому зв'язку зростає гострота конкуренції як за ринки збуту продукції, так і за ресурси, які стають усе більш обмеженими і мають усе вищу вартість. Це створює для суб'єктів господарювання як економічних агентів досить суперечливу і нестійку ситуацію взаємодії з зовнішнім середовищем.

За таких умов управління підприємством чи організацією має на меті не стільки максимізацію прибутку, скільки забезпечення її (організації) економічної безпеки і стійкості функціонування, підвищення гнучкості реагування на мінливу ситуацію, зростання ефективності використання ресурсів при достатній нормі прибутку. Виходячи з цього і повинна будуватися сьогодні вся система управління підприємством, організацією (і поточним функціонуванням, і розвитком).

Аналізу проблеми управління інноваційною діяльністю присвячені праці вітчизняних і зарубіжних дослідників: Волкова О.І., Гречан А.П., Денисенка М.П., Йохна М.А., Альтшуллера И. [1], Фияк-сея Є., Хемела Г. тощо.

Проте, як відзначають фахівці [1], на сучасному етапі менеджменту побудувати систему розвитку підприємства значно складніше, ніж забезпечити оптимальне рішення проблем оперативного характеру, оскільки в цьому випадку на перший план виступають не завдання кількісного зростання, а зміцнення стійкості організації, підвищення якості продукції та створення довгострокових гарантій збуту продукції та стабільних відносин з постачальниками, у тому числі з державними структурами [2, 3].

**Метою статті** є дослідження теоретичних положень щодо перешкод упровадження інноваційних проектів на підприємствах, розроблення системи подолання даної проблеми.

Система управління підприємствами сучасної національної економіки багато в чому досі несе на собі відбиток системи, характерної для радянського періоду. Колишня система була вибудована під жорстку вертикаль державного управління та стабільні умови фінансового, матеріально-технічного забезпечення, гарантійний збут продукції. І тоді вона в цілому показувала достатню ефективність, проте криза радянської економіки свого часу була викликана не внутрішніми проблемами, а скоріше неправильною, як показав час, ціновою, фінансовою, економічною політикою щодо підприємств, ускладненням зовнішньоекономічного середовища. Нинішня система управління суб'єктів господарювання потребує вдосконалення, оскільки в силу інерції вона не дозволяє оперативно взаємодіяти з ринковим середовищем, схильна до витратних рішень, не орієнтована на інноваційний розвиток. На такому підприємстві не можуть бути впроваджені в повній мірі механізми і технології проектного управління як найбільш ефективної в сучасних умовах форми управління, що дозволяє швидко реалізовувати інноваційні рішення і реагувати на те, як складається кон'юнктура.

Тим часом забезпечення розвитку підприємства чи організації в умовах мінливої кон'юнктури і обмеженості ресурсів можливе насамперед на основі розробки та впровадження інноваційних проектів, як найбільш гнучкого та ефективного інструменту рішення інвестиційних завдань, адже воно буде тією ланкою, що забезпечить удосконалення всієї системи управління розвитком суб'єкта господарювання.

Наявна в Україні практика ініціювання і розробки інноваційних проектів має незначні масштаби і пов'язана насамперед із оборонно-промисловим комплексом, оскільки там існують дійсні потреби виробництва, а самі проекти виконуються з широким використанням зарубіжного досвіду. В інших же сферах економіки інноваційні проекти в основному мають пошуковий характер і реалізуються за рахунок бюджетного фінансування з науководослідною метою, а кошти цих підприємств мало беруть участь у фінансуванні таких проектів, що свідчить про слабкий зв'язок реального сектору економіки з інноваційними розробками [4].

Не випадково виникають труднощі з реалізацією низки інноваційних продуктів, розробка яких фінансувалася державою або державними структурами. Підприємства не хочуть їхнього придбання не тільки з причини браку коштів, а й з причини їх поточної неактуальності для конкретних підприємств, особливо за наявності дешевих іноземних аналогів.

У цілому інноваційний проект являє собою систему організаційних, фінансових, дослідницьких, виробничо-технічних і маркетингових заходів, спрямованих на створення та впровадження в умовах ринку нових продуктів, робіт, послуг, які не мають аналогів у виробничій практиці та які забезпечують істотне підвищення ефективності та якості результатів діяльності підприємства.

Ефективне управління інноваційними проектами вимагає врахування їх галузевих і функціональних особливостей, умов ініціювання та реалізації. З урахуванням цього можна розглянути різні типи (критерії) інноваційних проектів для цілей управління.

По-перше, це інституційний критерій, який характеризує суб'єкт інноваційного проектування; виокремлюються інноваційні проекти, здійснювані державними структурами, великими корпораціями, малими інноваційними підприємствами, інноваційними фірмами при наукових організаціях і вишах, проекти, що реалізуються на принципах приватно-державного партнерства і за міжнародними ініціативами. По-друге, це галузева типологія інноваційних проектів залежно від сфери впровадження. По-третє, залежно від функціональної спрямованості інноваційних проектів їх можна розділити на проекти, націлені на такі види інновацій, як процесні, технологічні, маркетингові, організаційні, екологічні, освітньо-кадрові.

Вплив інноваційних проектів на розвиток конкретного підприємства може характеризуватися такими результатами:

- отримання додаткових коштів для розвитку підприємства в результаті реалізації інноваційних продуктів;
- освоєння виробництва нових видів продукції, що користуються попитом на світовому та вітчизняному ринках;
- упровадження нових технологічних процесів у виробництво, підвищення якісних характеристик продукції, що випускається;

- забезпечення кадровими ресурсами нових напрямів розвитку підприємства;
- зниження матеріаломісткості продукції;
- зростання експортних поставок, підвищення частки експорту в загальному обсязі виробництва;
- збільшення вартості компанії, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо як приклад практику використання інноваційних проектів при вирішенні питань, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку і підвищенням конкурентоспроможності підприємств високоточного машинобудування. Для дослідження було обрано підприємство з умовною назвою «Євробуд», яке виробляє високоточну продукцію, прилади, засоби управління і контролю технологічними процесами, вироби спеціального призначення для високотехнологічних секторів економіки країни і на експорт. Продукція підприємства характеризується високою часткою доданої вартості, малою матеріаломісткістю, значними витратами на науково-проектну підготовку. За організаційно-правовим типом є публічним акціонерним товариством без істотної участі держави. За кількістю персоналу та обсягом продукції належить до великих підприємств, має кілька філій та розташоване в науковому і промисловому центрі. Все це визначає специфіку управління розвитком підприємства й ініціювання розробки та впровадження інноваційних проектів. В останні роки на підпри-

ємстві був реалізований цілий ряд ефективних інноваційних проектів, практика яких проаналізована в табл. 1.

Аналіз практики реалізації проектів на підприємстві дозволив виділити ряд негативних факторів, що гальмують інноваційний розвиток підприємства.

Так, можна вказати на проблеми, пов'язані з попитом на вітчизняну продукцію. Більшість вітчизняних підприємств працюють у стані кризи і через це не можуть сформувати таку стратегію, яка допомогла б їм перейти на інноваційний шлях розвитку. Внаслідок цього рівень підприємницької впевненості досить низький. Значний вплив має чинник недовіри споживачів до товарів, вироблених вітчизняними підприємствами, що в результаті призводить до невисокого попиту на ринку.

Далі, недостатність механізмів державної підтримки, відсутність достатньої зацікавленості в кредитуванні реального сектору економіки обумовлює складності у фінансуванні інноваційних проектів на підприємствах. Власних же ресурсів у більшості підприємств для заміни основних фондів, наприклад оновлення парку високотехнологічного обладнання, просто немає.

Крім того, реалізація інноваційної продукції ускладнюється у зв'язку з відсутністю ефективних методів вивчення ринку підприємствами-розробниками. Найчастіше, починаючи черговий інноваційний проект, керівництво

ТАБЛИЦЯ 1. Основні характеристики інноваційних проектів

Назва проекту	Мета проекту	Сфера впровадження	Значення для розвитку підприємства
Розробка засобів дистанційного моніторингу об'єктів дорожньої інфраструктури, транспортних комунікацій нового покоління	Збільшення ефективності моніторингу дорожньо-транспортної інфраструктури	Підприємства та організації транспортного та дорожнього господарства	Освоєння нових видів продукції, збільшення фінансових ресурсів для розвитку
Розробка IT-сервісів для об'єктів міжнародних транспортних коридорів	Створення нового покоління сервісних об'єктів для міжнародних транспортних коридорів	Інтелектуальні транспортні системи	Освоєння нових видів продукції, підвищення конкурентоздатності продукції та зростання експорту
Розробка та організація виробництва пристроїв для сенсорного введення інформації	Створення унікального, багатопільового обладнання	Системи управління і організації виробничого процесу	Підвищення виробничості праці, підвищення ефективності управління інвестиційними проектами
Розробка високочутливих датчиків пожежної безпеки для обладнання нового покоління	Забезпечення пожежної безпеки на сучасних об'єктах	Підприємства та організації високотехнологічної сфери народного господарства	Підвищення рівня безпеки в організації, збільшення конкурентоздатності нових інвестиційних проектів



Система забезпечення розробки та реалізації інноваційних проектів на підприємстві

ухвалює рішення, попередньо не провівши глибокий моніторинг ринку, тому нерідко складається ситуація, коли завершена дослідна розробка не затребувана ринком, застаріває морально і фізично ще до спроби реалізації [5].

До того ж, сучасні технології тісно пов'язані з підготовкою висококваліфікованих кадрів. До теперішнього часу в країні не подоланий серйозний відрив у підготовці фахівців від реальних потреб інноваційного розвитку підприємств. Не сприяє цьому й реформа системи освіти — закриття середніх спеціальних навчальних закладів через начебто неефективність, зростання дефіциту професійних кадрів і низки спеціальностей.

Не можна не зважати і на системні недоліки у структурі управління підприємством, яка по своїй суті залишається бюрократизованою, жорсткою і не відповідає вимогам інноваційного розвитку.

Проведений аналіз свідчить, що на даний час відсутня зручна та ефективна система управління інноваційними проектами, адже кожен проект здійснюється за своїм ізольованим циклом без достатнього зв'язку з іншими. Також відсутня належна координація проектів — загальний план упровадження та реалізації проектів відповідно до стратегії розвитку підприємства. Проекти не ув'язують в єдину систему, немає критеріїв виділення серед них більш пріоритетних, а їх відбір з метою фінансування значною мірою носить суб'єктивний характер. Управління проектами здійснюється за шаблонами, які були вибудовані ще в середині ХХ ст. Наявною структурою (центри, відділи) управління проектами на підприємстві є контроль наглядових органів, які тільки збирають інформацію про проекти, але ними не керують.

Таким чином, можна зробити висновок, що на даний час відсутня зручна та ефективна система управління на підприємстві, у тому числі інноваціями, яка стала б одним із факторів, що стимулюють активну інноваційну поведінку підприємств.

У цьому зв'язку необхідно розглядати інноваційність підприємства як його основну конкурентну перевагу. Поки ж, як відзначають Т. Кузнецова та В. Рудь [3], лише 10 % вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі роблять ставку на інноваційний розвиток, а основну увагу приділяють гнучкій ціновій політиці та налагодженню неформальних зв'язків.

Ефективне управління інноваційними проектами вимагає створення певної системи забезпечення розробки та реалізації проектів (рисунок).

Звісно, стратегічне забезпечення передбачає, що інноваційний проект повинен розроблятися і впроваджуватися під конкретні завдання розвитку, сформульовані в середньо- або довгостроковому плані підприємства.

Маркетингове забезпечення полягає в моніторингу ринку, виявленні потреб в інноваційних продуктах, проведенні заходів із просування запропонованого проекту, реклами майбутніх продуктів.

Важливе значення має комерційне забезпечення проекту, що полягає в роботі з майбутніми замовниками, визначенні цінової політики, витрат, можливих обсягів прибутку, опрацювання договорів про наміри.

Розроблений інноваційний проект вимагає проведення різних заходів, націлених на його впровадження та сервісне обслуговування, для чого необхідне створення відповідних елементів у рамках загальної системи управління проектом.

Фінансове забезпечення повинно передбачати необхідні фінансові ресурси для розробки та реалізації проекту, виявлення можливих джерел фінансування, механізмів залучення фінансових коштів, визначення показників ефективності проекту.

Організаційне забезпечення починається з призначення керівника, головного менеджера проекту, визначення повного складу учасників проекту, передбачає формування організаційного плану робіт, мережних графіків розробки і реалізації.

Керівник і головний менеджер підприємства формують команду проекту. Кадрове забезпечення передбачає призначення конкретних відповідальних за всі етапи і заходи у ході розробки та реалізації інноваційного проекту, визначення стимулювальних заходів.

Успішна розробка проекту вимагає створення й інформаційного супроводу, головне завдання якого — забезпечення команди проекту повною інформацією про зарубіжні та вітчизняні розробки в даній сфері, в тому числі про науково-технічні прогнози.

Інноваційне проектування нерозривно пов'язане з проведенням різного роду науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок для даного конкретного проекту, тому необхідно визначити повний перелік таких розробок та можливих виконавців.

Нарешті, на завершальних стадіях розробки проекту необхідно виконати його експертизу, в якій можуть брати участь як працівники підприємства, так і представники можливих замовників і споживачів продукції, а також видатні вітчизняні та закордонні фахівці.

**Висновки і пропозиції.** Запропонована система управління інноваційними проектами на підприємстві є повною, гнучкою, зручною, функціональною і досить ефективною для застосування в українських соціально-економічних умовах. Необхідною є побудова інноваційно-орієнтованої системи управління підприємством, в якій повинно бути знайдено місце всім елементам управління інноваційними проектами з моменту розробки до реалізації.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Альтшулер І.* Куб інновацій / І. Альтшулер, Є. Фіаксель [Електронний ресурс] // Інновації і інноватори. — 2014. — Вип. № 25. — Режим доступу : <http://www.impro.ru>
2. *Інноваційний розвиток економіки: міжнародний досвід та проблеми* / наук. ред. В.П. Федоров. — Х. : Контро-Схід, 2014. — 243 с.
3. *Кузнєцова Т.Є.* Конкуренція, інновації та стратегії розвитку підприємств // Організація економіки. — 2013. — № 12. — С. 81—109.
4. *Тургай С.А.* Податкова політика та інноваційний розвиток господарюючих суб'єктів // Наук. пр. Академії управління при Президентові Республіки Білорусь. — 2014. — С. 442—452.
5. *Тургай С.А.* Тенденції та проблеми інноваційного розвитку організацій // Управлінське консультування. — 2013. — № 1. — С. 69—77.

Надійшла 03.09.2015

*Е.Н. Татарченко*

Институт химических технологий  
Восточноукраинского национального университета  
имени Владимира Даля, г. Рубежное

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены проблемы развития инновационных проектов на предприятии, проанализированы различные составляющие инновационного проектирования, раскрыто его влияние на развитие предприятия. Сформулированы направления решения проблем инновационного развития предприятий.

**Ключевые слова:** инновации, экономика, предприятие, промышленность, развитие, проблемы, инновационный проект.

*О.М. Tatarchenko*

Institute of Chemical Technology,  
East Ukrainian National University  
named after Volodymyr Dal, Rubizhne

## INNOVATIVE PROJECTS AS A PART OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT

In the article the problem of innovation in the company, analyzed the various components of innovative design, solved its impact on the enterprise. Formulated towards solving problems of enterprises. innovative development.

**Key words:** innovation, economics, business, industry, development, challenges, innovative design.