УДК 338.436

ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЄДИНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС ПІДПРИЄМСТВА

Онисенко Т.С.
E-mail: tonysenko@i.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті порушуються актуальні проблеми сьогодення, такі, як інтеграція інноваційної діяльності в єдиний організаційно-управлінський процес підприємства. Також окреслені особливості такого роду інтеграції для вітчизняних видавничих підприємств. Автором досліджено організаційні аспекти впровадження інновацій видавничих підприємств. З метою підпорядкування елементів інноваційної діяльності глобальним цілям визначено структуру інтегрованого інноваційного контуру підприємства. Запропоновано систему ідентифікації основних джерел одержання інновацій, розроблено систему інноваційних пріоритетів підприємства відповідно до стадії життєвого циклу. Зокрема, підкреслено, що кардинальна зміна інноваційних пріоритетів відбувається по мірі того, як підприємство досягає стадії стабілізації, коли більшість екстенсивних чинників розвитку вже вичерпані та потрібен пошук інтенсивних можливостей відновлення динаміки. Наголошується, що ключове значення для ефективності управління інноваційними процесами має система прямих і зворотних взаємозв'язків між елементами інноваційного контуру, підтримка у дієздатному стані системи моніторингу та ідентифікації джерел одержання інновацій

Ключові слова: інновації, інноваційний ланцюг, життєвий цикл підприємства, інноваційні пріоритети, джерела одержання інновацій, інтегрований інноваційний контур підприємства

UDC 338.436

INNOVATIVE ACTIVITY INTEGRATION O IN A SINGLE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROCESS OF THE ENTERPRISE

Onysenko T.S.
E-mail: tonysenko@i.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Article concerns the problems of our modern reality such as enterprise managerial process innovation activity integration. Author reviews organizational aspects of innovation activity implementation in publishing enterprises. Enterprise innovations elements integration structure has been defined to subordinate it to global enterprise goals. The system of main innovations sources has been advised, the enterprises' innovational priorities system up to life cycle has been designed. In particular, the author claims that the drastic innovation priorities change happens after the enterprise stabilizes its performance, when the majority

© Онисенко Т.С., 2014

of extensive development factors are in the past and new intensive possibilities to renew the dynamics need to be searched for. It has been stated, that the direct and reverse interconnections between elements of innovational outline and innovations sources monitor and identification systems active state maintaining, are the most important for effective innovational processes management

Keywords: innovation, innovation chain, the life cycle of the enterprise, innovation priorities, sources of innovation, integrated circuit innovative enterprise

Актуальність проблеми. В основі сучасного суспільного прогресу лежать інновації, які в деяких випадках виступають базою для поступального і послідовного руху не лише підприємств,а й суспільства в цілому. Дослідження тенденцій і закономірностей функціонування господарських суб'єктів в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища засвідчують, що їх розвиток протягом останніх років головним чином пов'язаний саме з інноваційною діяльністю, яка забезпечує модернізацію, оновлення, структурну перебудову та, у кінцевому рахунку, підвищення загальної ефективності економіки. Світові тенденції у видавничій сфері, зокрема розвиток технологій, на перший погляд, здаються далекими від української дійсності. Однак прагнення вітчизняних видавничих підприємств стати повноцінними членами міжнародної торгової системи вимагають відповідності світовим вимогам і стандартам. Конкуренція з кожним днем стає динамічнішою. Досвід світових видавництв, що успішно розвиваються, свідчить, що сьогодні виживає той, хто вміє швидко реагувати на зміни й постійно займається інноваціями. А тому потенційні можливості підприємств в умовах ринкової системи значною мірою визначаються їх здатністю до інноваційної діяльності, що у свою чергу актуалізує подальші дослідження у такому напрямку як реорганізація організаційної системи видавничих підприємств в процесі впровадження інновацій, що на сучасному етапі є особливо актуальним для вітчизняних видавничих підприємств.

Аналіз останніх наукових досліджень. Загалом проблемам впровадження інновацій і забезпечення інноваційного розвитку підприємств присвячено значне коло різноманітних наукових досліджень. Дана проблематика широко висвітлювалась не лише у роботах класиків та фундаторів інноваційних теорій (Й. Шумптер, Ф. Хайєк, Т. Веблен, В. Ерхард та ін.), але й досліджувалась сучасними вітчизняними економістами, такими як Г. Андрощук, В.Ф. Гриньов, М.М. Колонтай,

Е.А. Уткін та ін.. Однак, значна частина питань, які передусім стосуються організаційних аспектів впровадження інновацій, нині залишається недостатньою мірою дослідженими. Зокрема, попри широке висвітлення питання класифікації інновацій, так само як і стадій управління інноваційними процесами, проблема інтеграції інноваційної діяльності в єдиний організаційно-управлінський процес підприємства залишається недостатньо вивченою. Також недостатньо дослідженими залишаються питання підпорядкування і встановлення взаємозв'язків як між окремими видами інновацій підприємства, так і питання обґрунтованого вибору інноваційних пріоритетів підприємств, зокрема – залежно від рівня його розвитку та галузі діяльності.

Метою роботи є опрацювання фундаментальних засад забезпечення організаційної стійкості управління процесами впровадження інновацій та визначення особливостей відносно підприємств видавничої сфери.

Викладення основного матеріалу дослідження. Опрацювання літературних джерел, присвячених процесам впровадження інновацій [1,2,6], дозволяють дійти висновку, що саме інноваційна компонента формує базис сталого, конкурентоспроможного підприємств в умовах ринку у довгостроковій перспективі. Сформовані на сьогоднішній день у зовнішньому середовищі обставини можуть розглядатись у якості фундаментального чинника розвитку лише за умови активної інноваційної діяльності підприємства, причому не епізодично, а на систематичній основі. Тобто здійснюючи її як циклічний та безперервний процес. Що, у свою чергу, потребує від видавничих підприємств проектування відповідного організаційного забезпечення процесів практичного запровадження інновацій та інноваційних технологій у господарську діяльність.

Відзначимо, що крім умови безперервності інноваційної діяльності видавничих підприємств, вагомого значення набуває її комплексність і системність: лише завдяки сумісному і збалансованому запровадженню технологічних, продуктових, інформаційних та організаційно-управлінських інновацій, видавниче підприємство здатне сформувати власний інноваційний контур (рис 1), завдяки чому вирішуються такі фундаментальні задачі як динамічне утворення нових конкурентних переваг видавництва, підтримка сталого розвитку і зростання, а також здатність підприємства до проведення змін та адаптації, навіть в умовах радикальних трансформацій зовнішнього середовища.

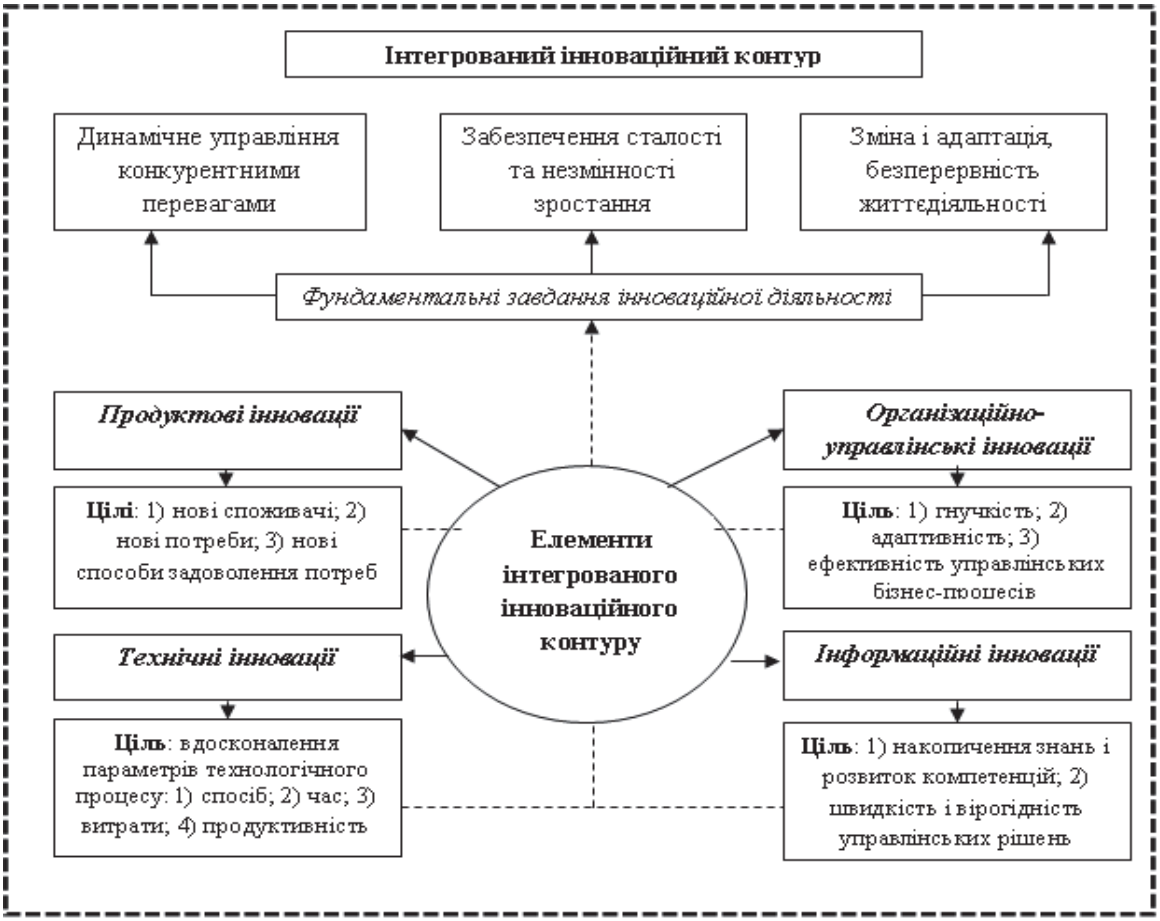

Рис 1. *Інтегрований інноваційний контур та ключові завдання інноваційної діяльності видавничих підприємств*

Джерело: побудовано автором на основі [7,8]

При цьому останнє завдання інтегрованого інноваційного контуру, по суті, зводиться до забезпечення можливості підтримувати безперервну життєдіяльність видавничого підприємства, що зокрема в рамках концепції життєвого циклу підприємства варто розглядати як можливість завершувати один етап життєвого циклу та розпочинати наступний, успішно проходячи так звані «критичні точки» на власній життєвій кривій.

Реалізація фундаментальних завдань інноваційної діяльності видавничого підприємства здійснюється за рахунок складових елементів інтегрованого інноваційного контуру, кожен з яких функціонує у відповідності зі своїми локальними цілями, тобто цілями більш низького рівня ієрархії. Базис інтегрованого інноваційного контуру формує технологічні інновації, які орієнтовані на вдосконалення параметрів виробничо-технологічного процесу підприємства. Зокрема, відносно видавничих підприємств, це можуть бути кардинальні нові технології друку книжкової продукції; нові та удосконалені технології, що дозволяють скоротити час виконання друкарських операцій і підвищити продуктивність

поліграфічного обладнання, знизити витрати електроенергії, робочого часу і лакофарбових матеріалів в розрахунку на фіксований обсяг тиражу, скоротивши тим самим його собівартість.

У межах інтегрованого інноваційного контуру локальні цілі технологічних інновацій орієнтовані на підтримку та динамічне управління конкурентними перевагами видавничих підприємств, причому як перевагами з цінової площини (за рахунок зниження витрат та підвищення продуктивності при виконанні друкарських операцій), так і перевагами у якісній площині (пропозиція друку такого рівня якості, який недосяжний конкурентам через застосування більш технологічного та інноваційного друкарського обладнання).

На відміну від технологічних інновацій, які переважно орієнтовані на внутрішнє середовище видавничих підприємств і сприяють утворенню конкурентних переваг за рахунок удосконалення виробничо-технологічних бізнес-процесів, продуктові інновації є зовнішньо спрямованими, при цьому їх ключовими цілями є розширення товарних і територіальних меж ринку за рахунок нових груп споживачів; збільшення продуктового охоплення ринку за рахунок пропозиції послуг, які задовольняють нові потреби цільової аудиторії, а також пропозиція видавничих послуг, що відкривають нові, більш ефективні способи задоволення вже існуючих потреб споживачів.

В інтегрованому інноваційному контурі продуктові інновації лише частково орієнтовані на утворення і підтримку конкурентних переваг (нові способи задоволення потреб), проте їх переважна мета – забезпечувати сталість і незмінність зростання та розвитку видавничого підприємства. У цьому контексті ми розглядаємо інформаційні і організаційно-управлінські інновації перетвореннями більш високого рівня порівняно із продуктовими та технологічними інноваціями. Адже у системі глобальних пріоритетів підприємств вони лише частково відповідають за забезпечення сталого та незмінного зростання (інформаційні інновації), будучи передусім орієнтованими на впровадження змін, успішну адаптацію та підтримку безперервності життєдіяльності (організаційно-управлінські інновації). Тобто, підприємство може виступати у якості «користувача» інновацій та продукувати власні інновації, залежно від стадії життєвого циклу.

Таким чином, система узгодження між глобальними і локальними цілями у інтегрованому інноваційному контурі підприємства, а також набір прямих і зворотних взаємозв'язків між складовими інноваційного ланцюгу «продуктові – технологічні – інформаційні – організаційно-управлінські» інновації, можуть бути представлені наступним чином (рис 2.)

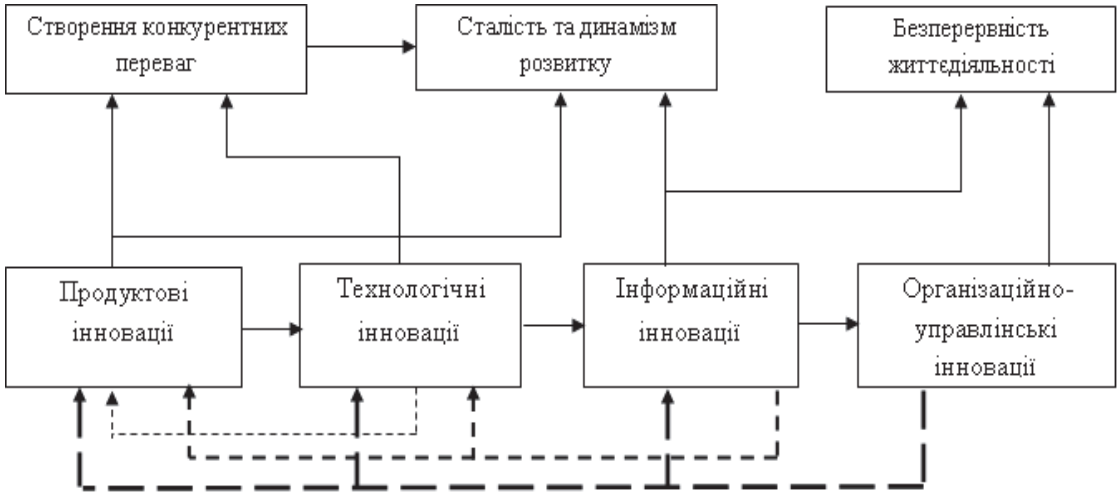

***Рис 2**. Система цілей та взаємозв'язків складових інтегрованого інноваційного контуру підприємства*

Джерело: побудовано автором

Відповідно до представленої схеми, функціонування інноваційного ланцюгу підтримується системою прямих і зворотних взаємозв'язків. Так, діяльність із впровадження продуктових інновацій сприяє накопиченню інформації щодо використовуваних при цьому виробничих процесів, створюючи майбутній базис для технологічних інновацій.

У свою чергу технологічна активність трансформується у набутий досвід і знання, які, будучи відповідним чином систематизовані та оброблені із застосуванням інформаційних інновацій (ERP - системи, нейронні мережі, бази знань, алгоритми і моделі поведінки, імітаційні моделі тощо), перетворюються на реальні компетенції підприємства і сприяють підвищенню швидкості та вірогідності прийняття правильних управлінських рішень.

Накопичені підприємством компетенції, уміння, досвід і знання створюють фундамент для запровадження організаційно-управлінських інновацій, які і забезпечують необхідну гнучкість, адаптивність та ефективність управлінських бізнес-процесів, підтримуючи безперервність життєдіяльності підприємства як організаційно-економічної системи.

У той же час варто наголосити на тому, що взаємодія на різних етапах інноваційного процесу підтримується низкою зворотних взаємозв'язків. Зокрема, використовувані підприємством інноваційні технології формують передумови для створення на їх основі інноваційних продуктів. У свою чергу систематизовані за допомогою інформаційних інновацій досвід і знання, трансформовані у компетенції підприємства, дозволяють визначитись з оптимальними векторами продуктової і технологічної

інноваційної активності. У той же час організаційно-управлінські інновації, які передбачають радикальну перебудову структури, бізнес-процесів, потенціалу та бізнес-моделі підприємства, обумовлюють кардинальні перетворення і у трьох інших сферах інноваційної діяльності – продуктовій, технологічній та інформаційній.

У цьому зв'язку можемо констатувати, що успішне досягнення підприємством своїх глобальних цілей (конкурентні переваги, сталий розвиток і підтримка безперервності життєдіяльності) потребує систематичного і цілеспрямованого пошуку можливих джерел одержання відповідних інновацій, які ми пропонуємо класифікувати таким чином (рис 3).

Рис 3. *Ключові джерела одержання інновацій видавничими підприємствами*
Джерело: побудовано автором

Зокрема, у якості джерел одержання ідей для продуктових інновацій мають виступати систематичні маркетингові дослідження споживачів, спрямовані на оцінку їх поточних і перспективних (прогнозованих) потреб

у послугах видавничих підприємств, також на оцінку ступеню задоволеності представленими на ринку продуктами та послугами.

Крім того, вагоме значення для пошуку джерел продуктових інновацій українськими видавничими підприємствами матиме вивчення досвіду і тенденцій європейських ринків, які за своїм розвитком на кілька десятків років випереджають український ринок. А тому вітчизняні видавничі підприємства мають змогу розвивати власні внутрішні можливості одержання продуктових інновацій, на основі зарубіжного досвіду.

З метою запровадження технологічних інновацій, підприємства мають систематично відстежувати розвиток світового та вітчизняного ринку обладнання та технологій для поліграфічно-видавничої галузі, приймати участь у спеціалізованих галузевих заходах (виставках, конференціях тощо), стежити за станом наукових розробок вітчизняних галузевих НДІ. Крім того, достатньо вагомим і при цьому відносно дешевим джерелом технологічних інновацій для видавничих підприємств мають стати: раціоналізаторські пропозиції власних виробничих та інженерних працівників підприємств (за умови мінімального рівня розвитку інноваційної діяльності) або ж цілеспрямовані результати власних дослідно-конструкторських розробок цілих видавничих холдингів (за умови високого рівня розвитку та достатнього фінансування інноваційної діяльності).

Одержанню інформаційних інновацій підприємствами галузі сприятимуть IT- консалтинг та IT - аутсорсинг, використання спеціалізованих інформаційних рішень і баз даних, розроблених профільними галузевими інститутами і структурами, а також власні розробки інформаційно-аналітичних систем, нейронних мереж, систем експертного оцінювання, алгоритмів поведінки та моделей прийняття рішень.

У свою чергу, сприяти впровадженню в господарську практику видавничих підприємств організаційно-управлінських інновацій мають системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації працівників (фахове навчання, тренінги, семінари, навчання менеджерів за програмами MBA, навчання провідних спеціалістів в аспірантурі та докторантурі тощо), систематичний моніторинг опублікованих у фаховій літературі передових методів та технологій управління, а також періодичне залучення консалтингових компаній із метою здійснення управлінського обстеження, реорганізації та оптимізації системи менеджменту підприємства.

Досліджуючи надалі питання раціональної організації інноваційної діяльності та збалансованого управління складовими інтегрованого інноваційного контуру, звернемось до широко відомої у наукових дискусіях концепції «життєвого циклу підприємства». Дана концепція, на наш переконливий погляд, дозволить вибудувати чітку систему пріоритетів інноваційного розвитку підприємства у залежності від тієї стадії життєвого циклу, на якій воно перебуває у той чи інший момент своєї життєдіяльності.

Відповідно до даної концепції, підприємство у своєму розвитку проходить декілька стадій (як правило, це створення, становлення, розвиток, уповільнення та спад, хоча у різних дослідженнях кількість стадій може варіюватись, залежно від ступеню їх деталізації), на протязі кожної з яких використовується відповідний набір інструментів управління [4]. Наші дослідження дозволяють дійти висновку, що інноваційна діяльність підприємства, зокрема - система його інноваційних пріоритетів, чітко підпорядковується стадіям життєвого циклу (рис 4).

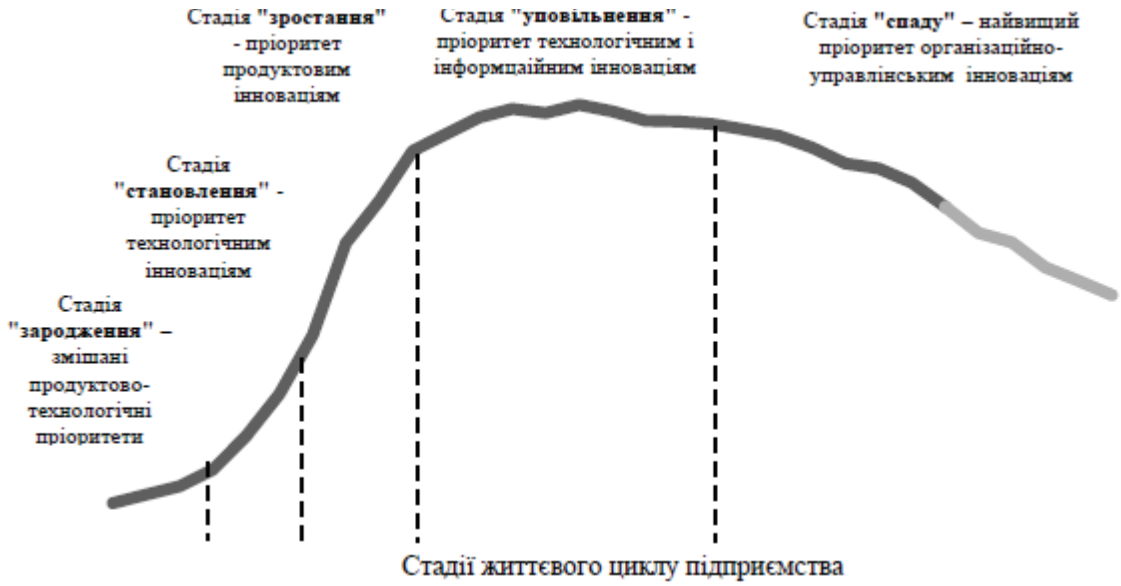

Рис 4. *Модель інноваційних пріоритетів підприємств у контексті їх життєвого циклу*
Джерело: побудовано автором

Зокрема, у стадії зародження підприємства його інноваційну спрямованість визначають змішані продуктово-технологічні пріоритети, оскільки воно прагне закріпитись на ринку, як правило, або за рахунок спеціалізації на обслуговуванні вузького сегменту споживачів чи диференціації продукції (продуктова компонента), або за рахунок пропозиції відмітних сервісно-технологічних та цінових параметрів (технологічна компонента).

По мірі руху до стадії становлення інноваційні пріоритети змішуються у бік технологічних інновацій, що продиктовано прагненням підприємства сформувати стабільну клієнтську базу і досягти лояльності за рахунок покращення саме технологічних параметрів співробітництва – підвищення якості поліграфії, збільшення швидкості і оперативність друку. Продуктова компонента інновацій на цьому етапі втрачає пріоритетність (адже підприємство ще не набуло достатнього авторитету та не сформувало потужну і лояльну базу споживачів для того, аби успішно нарощувати товарну пропозицію), активізуючись по мірі переходу до стадії зростання, коли динаміка розвитку підприємства головним чином обумовлена розширенням асортименту, пошуком нових споживачів, нових потреб та нових способів їх задоволення.

Кардинальна зміна інноваційних пріоритетів відбувається по мірі того, як підприємство досягає стадії стабілізації, коли більшість екстенсивних чинників розвитку вже вичерпані та потрібен пошук інтенсивних можливостей відновлення динаміки. Тому на стадії уповільнення пріоритетними стають, по-перше - технологічні інновації, які забезпечать фундаментальні конкурентні переваги (радикально вища якість або нижча собівартість друку) і дадуть змогу витіснити конкурентів в умовах слабкої динаміки ринку; по-друге - інформаційні інновації, які дозволять інтегрувати накопичені знання і досвід у ключові компетенції, збільшити при цьому швидкість і правильність прийняття управлінських рішень та перемогти конкурентів, навіть за умови однакового з ним рівня продуктово-технологічного розвитку.

На стадії спаду найвищий пріоритет в інноваційній діяльності належить організаційно-управлінським інноваціям, оскільки в своєму існуючому форматі (спеціалізація, бізнес-модель, продуктовий набір та використовувані виробничі технології) підприємство вже досягло межі свого розвитку, а тому його подальше спішне існування вимагає достатньо кардинальних організаційно-управлінських перетворень, пов’язаних зі змінами усіх ключових внутрішніх чинників - стратегії або навіть місії, організаційної структури, бізнес-процесів, потенціалу, використовуваних управлінських концепцій тощо.

Висновки. Підбиваючи підсумки здійсненого дослідження варто наголосити на тому, що інтеграція інноваційної діяльності в єдиний організаційно-управлінський процес підприємства (та видавничого

підприємства зокрема) є однією з найактуальніших проблем сьогодення. Адже, активізація інноваційної діяльності потребує якісно нової організації взаємозв'язків і взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу, закріплення нових функцій за відповідними органами (ланками) управління на різних рівнях життєдіяльності підприємства загалом, та видавництва зокрема. Варто, ще раз підкреслити, що базовим підходом до організаційного забезпечення інноваційної діяльності видавничих підприємств має створити модель інтегрованого інноваційного контуру, що дозволить знайти оптимальний баланс між складовими інноваційного ланцюгу підприємства «продуктові – технологічні – інформаційні – організаційно-управлінські інновації» та зорієнтувати їх на досягнення глобальних цілей – створення конкурентних переваг, підтримка сталої динаміки розвитку та забезпечення безперервності життєдіяльності. При цьому ключове значення для ефективності управління інноваційними процесами мають налагодження прямих і зворотних взаємозв'язків між елементами інноваційного контуру, підтримка у дієздатному стані системи моніторингу та ідентифікації джерел одержання інновацій, а також обґрунтування інноваційних пріоритетів підприємства у контексті стадій його життєвого циклу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрощук Г. Стимулювання інноваційної діяльності // Стратегія економічного розвитку України. – 2007. – Вип.1-3. – С. 177-184.
2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. — СПб. и др.: Питер, 2010. — 207 с.
3. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент. — К., 2007. — 144с.
4. Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. — Минск: БГЭУ, 2004. — 190с.
5. Пампура О.И. Управление инновационным процессом в малом бизнесе/ НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; [Науч.ред. Ф.Е.Поклонский].- Донецк, 2002.- 85 с.
6. Шумпетер Й. Теория экономического развития. - М.: Прогресс, 1982. -С. 169-170.
7. Epstein J. Book Business: Publishing Past, Present, and Future/ Jason Epstein. - W. W. Norton & Company, 2002. – 208p.
8. Rothwell R. The Changing Nature of the Innovation Process / / [Електронний ресурс] - Режим доступу: http:// technopark.al.ru/ business /innovation