

11. Швець І. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства / І. Швець, Г. Швець // Схід. – 2012. – № 1 (115). – С. 127-132.

**Рецензент:** О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

УДК 330.341.1

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,  
*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*  
МАЛОВ В.С., менеджер-економіст,  
*ПАТ «Крюковський вагонобудівельний завод»*

## ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Розглянуті існуючі підходи до обґрунтування інноваційної діяльності як об'єкта управління: виділення об'єкта як системи із зовнішнього середовища; представлення його як сукупності процесів; встановленні їх переваги і недоліки.

Запропоновано обґрунтування і візуальне представлення об'єкта управління інноваційної діяльності підприємства поєднанням процесного підходу з функціональним. Реалізація запропонованого підходу дозволить отримувати інформацію про функціонування не тільки процесу в цілому, але й кожної функції управління.

**Ключові слова:** інновації, діяльність, підприємство, управління, бізнес-процес, функції.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,  
*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*  
МАЛОВ В.С., менеджер-экономист,  
*ПАТ «Крюковский вагоностроительный завод»*

## ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

**Аннотация.** Рассмотренные существующие подходы к обґрунтування инновационной деятельности как объекту управления: выделение объекта как системы из внешней среды; представление его как совокупности процессов; установлении их преимуществ и недостатки.

Предложено обґрунтування и визуальное представление объекта управления инновационной деятельности предприятия сочетанием процессного подхода с функциональ-

ным. Реализация предложенного подхода позволит получать информацию о функционировании не только процесса в целом, но и каждой функции управления.

**Ключевые слова:** инновации, деятельность, предприятие, управление, бизнес-процесс, функции.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.),  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*  
V. MALOV, managing economist,  
“Kryukov Railway Car Building Works” PJSC

## INNOVATION ACTIVITY OF AN ENTERPRISE AS AN OBJECT OF MANAGEMENT

**Abstract.** *The existing approaches to substantiation of an innovation activity as an object of management are considered: the singling out of an object from external environment as a system; its presentation as a set of processes; determining their advantages and disadvantages.*

*A combination of process and functional approaches is suggested for substantiation and a visual presentation of the object of management of an enterprise innovation activity. Implementation of the suggested approach will allow getting information about functioning not only of the process on the whole, but also of each management function.*

**Key words:** *innovations, activity, enterprise, management, business process, functions.*

**Постановка проблеми.** В теперішній час економіка України перебуває в кризі. Проблема виходу з кризи носить загальноєвропейський характер. Для її вирішення в березні 2010 р. державами ЄС була прийнята стратегія економічного розвитку «Європа-2020» та ряд програм: «Горизонт-2020» - рамкова програма наукових досліджень та інновацій, освітні програми «Tempus» та «Erasmus Mundus» та інші. Україна приймала і приймає активну участь по цим програмам в співпраці з державами ЄС. В Україні також розроблена «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», складовою якого є доповідь «Інновація 2020» [1].

Цією доповіддю передбачено перехід на інноваційну модель розвитку України як на найбільш ефективний засіб подолання наслідків фінансово-економічної кризи. Розглянуті питання інноваційного розвитку на рівні держави, регіонів, підприємств, державного та приватного секторів.

На рівні окремого підприємства ведення інноваційної діяльності є рушійним чинником підвищення його конкурентоспроможнос-

ті. Рівень впровадження інноваційної діяльності залежить від таких чинників, що характеризують підприємство: стан матеріально-технічної бази; організації управління; статусу інноваторів; наявності матеріальних стимулів та умов творчої праці, власних грошових коштів для ведення інноваційної діяльності та інші. Серед цих чинників особливе місце займає організація управління. У зв'язку з цим питання управління інноваційною діяльністю, як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємств, є актуальними.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням управління інноваційною діяльністю підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних вчених. Балабанова Т.І. [4], Огольової Л.Н. [7], Фатхутдінова Р.А. [17], Чухрай Н.І. [19] та інших. Вони вважають що управління інноваційною діяльністю представляється системою управління (рис. 1).



Рис. 1. Загальний вигляд системи управління

Як видно з рис. 1, система управління інноваційною діяльністю складається з двох підсистем: управляюча - суб'єкта управління та управляємої – об'єкт управління. Зв'язок між цими підсистемами здійснюється за допомогою передачі інформації, що представляють собою процес управління. Суб'єкт управління порівнює інформацію про функціонування об'єкта управління з встановленими (плановими) вимогами і на підставі виниклих відхилень виробляє управлінські рішення і здійснює вплив на об'єкт управління, корегуючи його рух, в напрямку досягнення системою мети управління.

Ефективність систем управління, в значній мірі залежить від обсягу і якості інформації, що поступає від об'єкту управління. Вербальний опис інноваційної діяльності не відображає послідовність та взаємозв'язок її складових. Часткове усунення цього недоліку за рахунок застосування процесного підходу запропоновано в роботі [10]. Методологія цього методу дозволяє визначити взаємозв'язок бізнес-процесів (дій), спрямованих на досягнення мети управління, та отримати більш повну інформацію про функціонування об'єкту управління. Разом з тим, метод не дозволяє отримати інформацію про функціонування об'єкту управління за окремими функціями.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування методичного підходу до отримання інформації про функціонування об'єкта управління не тільки за окремими бізнес-процесами, але й за усіма функціями.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В наш час має місце велика кількість визначень інноваційної діяльності (табл. 1), яку ми розглядаємо як об'єкт управління.

Таблиця 1

### Основні трактування поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Визначення інноваційної діяльності
1	2
Як вид діяльності	
Закон України "Про інноваційну діяльність" №40-IV від 04.07.2002 р. [1]	діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок і сприяє випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.
Федоренко, Н.П. [9, 17]	це системний вид діяльності, спрямований на реалізацію, створення, впровадження і поширення інновацій
Федулова І.В. [18, 3]	цілеспрямована й організована творча діяльність людей, яку здійснюють для вдосконалення і збалансованості різних сфер діяльності фірми та складено з сукупності різних видів робіт, які взаємопов'язані в єдиний процес зі створення і виробництва інновацій
Соловьев В.П. [15, 24]	деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок и предопределяющая выпуск на рынок новых конкурентоспособных товаров и услуг.

Продовження табл. 1

1	2
Лепейко Т.І. [12, 18]	діяльність підприємства, пов'язана з науково-технологічними розробками, інженерною підготовкою виробництва до переходу на новий продукт чи технологію, а також інвестування нововведень.
Мельник Л.Г. [16, 796]	вид діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на появу нових або удосконалення рішень оформлених в інноваціях.
Ільєнкова С.Д. [8, 318]	діяльність з доведення науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, придатного до практичного використання. У повному обсязі інноваційна діяльність включає усі види наукової діяльності, проектно-конструкторські, технологічні, дослідницькі розробки, діяльність з освоєння нововведень у виробництві і у споживачів – реалізацію нововведень.
Петрович Й.М. [13, 90]	діяльність з перетворення результатів наукової й науково-технічної діяльності в інновації та використання останніх для забезпечення (або зміцнення) конкурентоспроможності, успішної роботи та економічного розвитку організаційно-виробничих систем.
Як процес	
Покропівний С. [14, 24]	процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки.
Ковальчук В.М. [11, 15]	процес, спрямований на втілення результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, у новий чи вдосконалений технологічний процес, який використовується у практичній діяльності.
Балабанов І.Т. [4, 14]	процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досліджень в новий або удосконалений продукт, що реалізується на ринку, в новий або удосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також з пов'язаними додаткові наукові дослідження і розробки.

Закінчення табл. 1

1	2
Ілляшенко С.М. [6, 134]	процес створення, впровадження і поширення інновацій.
Фатхутдинов Р.А. [17, 25]	процес стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення нововведень, їх впровадження (або перетворення на інновацію) і поширення в інші сфери.

Таким чином, інноваційна діяльність розглядається як діяльність і як процес. При розгляді інноваційної діяльності як виду діяльності виділяють її спрямованість, при розгляді інноваційної діяльності як процесу – розуміється її склад. Пропонується розглянути *інноваційну діяльність* як вид діяльності спрямований на створення інновацій і полягаючий у перетворення ідей у нові вироби, послуги, технології їх реалізацію та просування.

В останній час при обґрунтуванні об'єктів управління, в тому числі і інноваційною діяльністю, використовується процесний підхід. При цьому дослідники ігнорують функціональний підхід вважаючи його застарілим, реакційним. Ідея подальшого удосконалення методичного підходу для обґрунтування об'єктів управління полягає у поєднанні процесного і функціонального підходів для вирішення поставленого завдання. Одночасне використання цих підходів для удосконалення бухгалтерського обліку накладних витрат автотранспортних підприємств представлено в [20; 15]; для розробки і впровадження систем управління представлено в роботі [5]. Реалізацію цієї пропозиції передбачає визначення бізнес-процесів і функцій інноваційної діяльності підприємства.

Функція – це задача, яку вирішує підприємство для власного виживання і досягнення поставленої мети. Вона реалізується в процесі функціонування об'єкта управління за допомогою виконання визначеної сукупності робіт. У відповідності з характером функцій і природою об'єкту управління можна виділити у загальному випадку три основних типа задач [22, 38]:

- задачі організаційного управління, що реалізують функції замкнутого контуру управління, в підрозділах, виконавцями та інших елементів виконавчої структури, тобто управління поведінкою

і діями колективу і робітників організаційними, економічними та соціальними методами;

- задачі техніко-методичного управління, що реалізують функції замкнутого контуру управління і процесами функціонування виробничо-технологічної, техніко-технологічної та інформаційних структур управління, включаючи формування технологічних і методичних рішень;

- задачі основної (виробничо-технологічної) діяльності, що реалізують функції по перетворенню матеріально-речових і інформаційних предметів праці в продукти праці з потрібними характеристиками.

Задачі управління окремими етапами створення інновацій відносяться до задач третього типу. У нашому випадку до їх складу відносять: генерацію ідей інновацій; вибір ідей, прийнятих для даного підприємства; розробка задуму товару і його перевірка; розробка стратегій маркетингу щодо просування інновацій на ринок; оцінка можливості досягнення підприємством показників, визначених у стратегії маркетингу; розроблення інновації, виготовлення дослідницьких зразків і їх випробування; випробування інновації в ринкових умовах; розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах маркетингової програми. Поділ загальної задачі на окремі функції, типи робіт називається вертикальною декомпозицією, яка формує функціональну структуру об'єкта управління. Таким чином функції відповідають на питання що робити для досягнення організації встановленої мети.

Етапи процесу інноваційної діяльності – бізнес-процеси розробки інновації показують послідовність дій, спрямованих на досягнення кінцевого результату, вимірюють його і конкретизують [5, 33]. В той же час вони описують реалізацію функції у часі, послідовності і в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою. При поділі процесу інноваційної діяльності на бізнес-процеси (етапи) здійснюється горизонтальна декомпозиція.

Таким чином вертикальна і горизонтальна декомпозиція візуалізує поле функціонування об'єкта управління інноваційною діяльністю за двома ознаками: функції управління та бізнес-процеси розроблення інновацій (рис. 2).

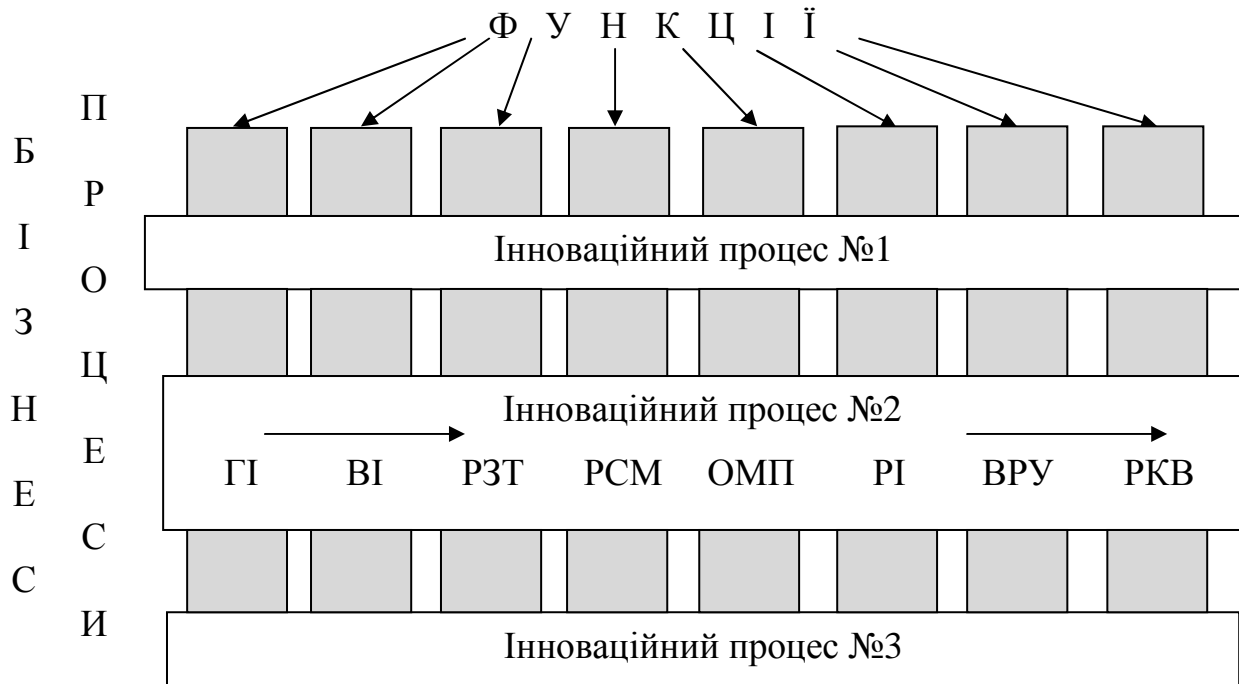


Рис. 2. Візуальна модель об'єкта при управлінні інноваційною діяльністю

Рисунок 2 свідчить, що бізнес-процеси і функції процесу створення інновації не є протилежностями, а представляють лише різні рівні абстракції. На перехресті функцій управління і бізнес-процесу її реалізації маємо осередок отримання інформації про якісне і кількісне виконання кожної функції і бізнес-процесу створення інформації (табл. 2).

Таблиця 2

Результати функціонування об'єкту управління інноваційною діяльністю підприємства

Бізнес-процеси		Задачі функціонування об'єкту	Функції бізнес-процесів	Результати функціонування бізнес-процесів
№	Умовне позначення			
1	2	3	4	5
1	ГІ	Генерація ідей інновації	– збір інформації про цільові ринка та дострокові тенденції їх розвитку; з внутрішніх джерел – робітників, що спілкуються зі споживачами; від клієнтів, конкурентів, постачальників, рекламних агентів і таке інше;	Варіанти ідей інновації



Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
			– збір інформації про потенційні можливості організації щодо розробки та освоєння продукції, визначення ступеню і розміру ризиків	
2	ВІ	Вибір ідей	– визначення можливостей і практичної реалізації ідей; – з'ясування ступеня технологічної спільності нових і традиційних виробів; – відповідність інновації стратегії розвитку	Відібрана ідея
3	РЗТ	Розробка задуму твору і його перевірка	– розвернуте представлення перетворення ідеї у вигляді образу виробу; – письмовий опис передбачених вигод, що може отримати споживач при використанні пропонує мого виробу; – оцінка відповідності задуму вимогам споживачів	– опис задуму твору; – формулювання переваг пропонує мого товару; – оцінка відповідності задуму вимогам споживачів
4	PCM	Розробка стратегії маркетингу щодо просування інновації на ринок	– визначення цільового ринку на задоволення потреб якого буде зорієнтована інноваційна діяльність підприємства; – встановлення комплексу маркетингових заходів, що мають сприяти позитивному ставленню споживачів до нового товару; – формування позиції, яку має зайняти новий продукт в певному сегменті; – визначення обсягу реалізованого попиту; – розрахунок цін і прибутку на декілька років вперед	– цільовий ринок для якого розробляється товар; – ціна товару; – обсяг реалізації товару; – прибуток від реалізації пропонує мого виробу
5	ОМП	Оцінка можливостей досягнення підприємством показників, визначених стратегій маркетингу	– аналіз технологічних можливостей (виробничих потужностей, можливі обсяги виробництва тощо); – аналіз матеріально-технічного забезпечення відповідно до прогностичного обсягу продажу; – аналіз життєвого циклу товару; – аналіз маркетингових можливостей; – аналіз фінансового забезпечення (оцінка обсягів і джерел інвестицій)	– оцінка маркетингових технологічних, кадрових можливостей підприємства; – оцінка матеріально-технічного і фінансового забезпечення підприємства; – загальна оцінка відповідності можливостей підприємства

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
6	PI	Розроблення інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перетворення задуму у конкретно-створений вироб;</li> <li>– визначення набору вигід, які отримує споживач при використанні виробу</li> </ul>	Оцінка виробу вимогам споживачів
7	ВРУ	Випробування інновацій в ринкових умовах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлення можливих проблем в реальних ринкових умовах і визначення необхідності її подальшої комерціалізації;</li> <li>– накопичення досвіду в галузі маркетингу даного продукту і самої маркетингової програми;</li> <li>– оцінка самого продукту, стратегії його позиціонування, реклами, ціни і бюджету;</li> <li>– визначення реакції споживачів і торгових посередників на появу, споживання і перепродажу;</li> <li>– уточнення прогнозів обсягів збуту і прибутку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливі проблеми при використанні виробу в реальних ринкових умовах;</li> <li>– позиція вибору на ринку;</li> <li>– прогнози збуту, прибутку, цін</li> </ul>
8	РКВ	Розгортання комерційного виробництва інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення моменту виходу з інновацією на ринок;</li> <li>– встановлення сфери випуску нового продукту;</li> <li>– визначення споживачів нового продукту та встановлення відповідності продукту цільовим сегментом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– момент виходу інновації на ринок;</li> <li>– межі ринку</li> </ul>

**Висновки.** Таким чином отримав подальший розвиток методичний підхід до обґрунтування і візуального представлення об'єкта управління інноваційної діяльності підприємства, який, на відміну від існуючого процесного підходу, ґрунтується на його поєднанні з функціональним підходом. Це дозволить при впровадженні запропонованої пропозиції в системі (контурі) управління інноваційною діяльністю підприємства отримувати інформацію і контролювати не лише виконання процесу розробки інновації в цілому, але і кожної його складової – функції, бізнес-процесу; оперативно і більш якісно управляти інноваційною діяльністю підприємства.

### Література

1. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН країни. – К. : 2015. – 336 с.

2. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание / ОЭСР; Евростат; пер. с англ. изд. второе исправленное. – М., 2010. – С. 31.
3. Закон України "Про інноваційну діяльність" № 40-1 від 04.07.2002 р. [Електронний ресурс] – Доступний з [http:// zakon.rada.gov.ua/](http://zakon.rada.gov.ua/)
4. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. – С.Пб. : Издательство «Питер», 2000. – 208 с.
5. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.
6. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ИТД «Университетская книга», 2008. – 120 с.
7. Инновационный менеджмент / Л.Н. Оголева, В.М. Радиковский, В.Н. Сумароков и др.; под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 238 с.
8. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гольдберг, С.Ю. Ягудин и др. ; под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
9. Інноваційні процеси в змішаній економіці: монографія у 2-х т. / В.Г. Федоренко [та ін.] ; під ред. В.Г. Федоренка, Н.П. Денисенко. – К. : Пік ДСЗУ, 2008. – Т. 1. – 194 с.
10. Клепікова О.В. Модель інноваційної діяльності на підприємстві / О.В. Клепікова // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ. – Вип. 15. – 144 с.
11. Ковальчук В.М. Економічна сутність інновацій у ринковій економіці перехідного типу / В.М. Ковальчук // Академічний огляд. – 2005. – № 1. – С. 12-17.
12. Лепейко Т.І. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Т.І. Лепейко, В.О. Каюда, С.В. Лукашов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 440 с.
13. Петрович Й.М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем : навч. посіб. / Й.М. Петрович. – К. : Знання, 2013. – 510 с.
14. Покропівний С.Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання / С.Ф. Покропівний // Економіка України. – 1995. – № 2. – С. 24.
15. Соловьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций) / В.П. Соловьев. – К. : Феникс, 2006. – 560 с.
16. Социально-экономический потенциал устойчивого развития : учебник / под ред. проф. Мельника М.Г. (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2008. – 1120 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – С.Пб.: Питер, 2002. – 400 с.
18. Федулова І.В. Теоретичні положення визначення категорій інноваційний процес та інноваційна діяльність / І.В. Федулова // Проблеми науки. – 2007. – № 2. – С. 2-7.

19. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н.І. Чухрай, Патора Р. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.

20. Шинкаренко В.Г. Накладные расходы автотранспортных предприятий / В.Г. Шинкаренко. – М. : Транспорт, 1983. – 64 с.

21. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й.А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.

22. Удовиченко Е.Т. Комплексные автоматизированные системы управления качеством: (методы и средства проектирования) / Е.Т. Удовиченко, Ю.И. Койфман, Ю.А. Банин. – М. : Издательство стандартов, 1989. – 192 с.

**Рецензент:** О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

УДК 625.76:658.15

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **МЕТОДИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ**

***Анотація.** В статті вирішується питання аналізу та систематизації існуючих методів бюджетного планування та вибору найбільш доцільних для використання в підприємствах дорожнього господарства. Основна мета дослідження полягає в уточненні класифікації існуючих методів бюджетного планування шляхом ретельного аналізу їх сутності, переваг і недоліків та обґрунтуванні видів методів бюджетування доцільних для використання підприємствами дорожнього господарства. В роботі уточнено сутність поняття «метод бюджетного планування» та удосконалено класифікацію методів бюджетного планування шляхом додавання цільового методу до ознаки вихідна база бюджетного планування та експериментально-дослідного, експертних оцінок та комплексного методів до ознаки способів розрахунку планових бюджетних показників. Запропонована класифікація дозволить комплексно охопити існуючі методи бюджетного планування та більш всебічно здійснювати планування діяльності з урахуванням не тільки існуючих тенденцій розвитку підприємства або їх відсутності, але і цільового розвитку підприємства, останнє відповідає вимогам управління підприємством в умовах ринку. На основі аналізу специфіки функціонування та принципів бюджетування для підприємств дорожнього господарства були обрані найбільш доцільні для використання методи бюджетного планування за кожною з шести ознак класифікації. Для класифікації та вибору методів бюджетного планування, доцільних для використання підприємствами дорожнього господарства, було застосовано наступні методи дослідження: абстрагування, логіко-теоретичне узагальнення, аналогії, моделювання, формалізація, аналіз, синтез, дедукція та індукція. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані керівника-*