

УДК 330.341.4:334.716(477.53)

**Зернюк О.В.**

*доцент, к.т.н.*

**Мельникова В.М.**

*магістрант*

*Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка*

## **ОЦІНКА СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті розглянуто особливості управління інноваційною діяльністю підприємства. Проаналізовано організаційну структуру управління інноваційною діяльністю підприємства. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності на даному підприємстві.*

*Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний процес, організаційна структура, управління.*

**Постановка проблеми.** За сучасних умов господарювання все більшого значення набуває інноваційний менеджмент, який тісно пов'язаний з усіма ланками управління підприємством, і тому є необхідною складовою процесу забезпечення успішного, довготривалого та стійкого його функціонування. Проведення ефективної інноваційної діяльності на підприємстві забезпечує отримання конкурентних переваг, а саме поліпшення конкурентних позицій на галузевому ринку та власного фінансового стану, якісне підвищення виробничого потенціалу та потенціалу персоналу тощо. Проблема стану та розвитку інноваційної діяльності є пріоритетною в наш час для всіх підприємств, не зважаючи на спеціалізацію, галузеву приналежність чи форму власності. Але розвиток будь-якої діяльності неможливий без ефективного управління, тому питання формування інноваційної політики, вдосконалення організаційних форм та розробки організаційно-економічного механізму

впровадження інновацій на підприємстві є актуальними для кожного сучасного окремо взятого підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості управління інноваційною діяльністю, методи дослідження, проблеми, напрями розвитку висвітлено у наукових працях таких авторів як Продіус І. П., Федулова Л. І., Іжевський В. В., Ілляшенко А. Х., Поліщук О. О., Сенів Б., Смоленюк П., Топух І. П., Чорна М. В., Клепікова О. В. та ін. Всі проведені на сьогодні дослідження відзначають, що рівень розвитку країни залежить від рівня розвитку інноваційної діяльності, тому впровадження інновацій є головним чинником успіху підприємства, який впливає й на рівень розвитку країни в цілому. Під інноваційною діяльністю розуміють усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові й комерційні дії, що реально сприяють здійсненню інновацій або задумані з цією метою [4]. Інноваційна справа не може функціонувати без розвинутої інфраструктури, першими елементами якої мають стати інформаційні структури – маркетингові науково-прогнозні компанії й інноваційно-інформаційні центри, які зможуть функціонувати на базі промислових підприємств [3]. Ґрунтовне визначення поняття інноваційної діяльності дає М. В. Чорна: «Це діяльність зі створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок, яка, за умов принципової новизни результату та випередження конкурентів в часі, забезпечує інноватору надприбуток та надає монопольне положення на певний період часу» [9]. Проте, незважаючи на вагомий внесок, зроблений вищевказаними науковцями у процес розвитку інноваційної діяльності і інноваційного менеджменту, окремі питання потребують подальшого опрацювання. Насамперед, це стосується розвитку організаційної структури системи інноваційної діяльності окремого підприємства.

**Формування цілей статті.** Тому метою статті є оцінка стану, виявлення проблем та пошук шляхів розвитку управління інноваційною діяльністю ПАТ «Фірма «Полтавпиво».

**Виклад основного матеріалу.** ПАТ «Фірма «Полтавпиво» – підприємство пивоварної галузі потужністю до 6 млн. дол. на рік (1 дол. = 10 літрів). Основною діяльністю підприємства є задоволення потреб населення в пиво-безалкогольній продукції, раціональне використання виробничих потужностей заводу, а також виробництво ячмінного солоду, тобто головної сировини для варіння високоякісного пива, із застосуванням класичних технологій пивоварів Німеччини, Чехії і Данії. Головною метою полтавського підприємства можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку.

Кожне підприємство чи організація буде свою діяльність в напрямі досягнення своїх локальних завдань, насамперед, можливості успішно функціонувати на ринках виробництва нових товарів і послуг, які з'являються внаслідок впровадження нових технологій [6]. Прояви інноваційної діяльності підприємства можуть бути найрізноманітнішими, що обумовлено багатозначністю поняття «інновація». В залежності від цього основними типами інноваційної діяльності є:

- виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;
- упровадження нових засобів виробництва;
- освоєння нового ринку збуту;
- залучення нових джерел сировини, комплектуючих і напівфабрикатів;
- уведення нових організаційних інституційних форм (приватизація, нова система управління й ін.);
- зміни інфраструктури [8].

Внаслідок реалізації хоча б одного із вище вказаних типів, кінцевим результатом інноваційної діяльності будь-якої організації є виробництво конкурентоспроможної продукції, зміцнення позицій на ринку і покращення фінансового стану.

Упродовж 2012 року підприємство активно застосовувало інновації, серед яких можна виділити:

- ребрендинг етикеток продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на ТМ «Полтава»;
- зміна дизайну етикеток на більш оригінальні (додавання яскравості, що сприяє більшій упізнаваності продукції підприємства серед інших на ринку);
- розлив сортів пива, які мають найбільший попит, у ПЕТ-тару ємкістю 1,5л;
- випуск на ринок 3 нових видів безалкогольних напоїв;
- розлив безалкогольних напоїв у скляну тару ємністю 0,5 л (що сприяє кращому збереженню смакових якостей продукції і, безумовно, додає переваг серед конкурентів);
- активні маркетингові дії спрямовані на розширення частки ринку збуту.

Перелічені нововведення сприяли покращенню ділової активності, зростанню розміру прибутку та покращенню фінансового стану підприємства. Зокрема, спостерігається постійне збільшення обсягу виробництва продукції: у 2009 році на 5446 тис. грн. або на 31,45 % у порівнянні із 2008 роком, у 2010 році збільшення становило 8134,4 тис. грн. (35,74%) порівняно із попереднім роком, 2011 рік – на 34,22% або на 10571,4 тис. грн. і у 2012 році обсяг виробництва становив 90457,5 тис. грн., що на 48991,9 тис. грн. більше, ніж у 2011 році. Таким чином, спостерігається позитивна динаміка збільшення обсягу виробництва, а тому, відповідно, збільшився і чистий дохід від реалізації продукції. У 2008 році виручка від реалізації продукції становила 16503 тис. грн., тоді як у наступному році вона збільшилася на 5763 тис. грн. або на 34,92%, у 2010 році – на 37,03% порівняно із 2009 роком, в 2011 році чистий дохід зріс до 41314 тис. грн., тобто збільшився на 10804 тис. грн. або 35,41%, тоді як в останньому році даного періоду показник збільшився на 88,3% і становив 77795 тис. грн. Протягом 2008-2012 рр. відбулося перетворення чистого збитку на прибуток: у 2009 році порівняно із 2008 збиток скоротився на 3984 тис. грн., у 2010 році відбулось скорочення на суму 4559 тис. грн.

(54,81%), але у 2011 році відбулось збільшення збитків на 3661 тис. грн. (97,37%), тоді як у звітному 2012 році з'явився чистий прибуток у розмірі 53 тис. грн.

Оскільки коефіцієнт фінансової стійкості на кінець 2012 року дорівнює 0,88, що відповідає нормативному значенню; коефіцієнт фінансової автономії за 2012 рік становить 0,64; коефіцієнт покриття запасів про збільшення виробничих можливостей ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2012 р. на 30% у порівнянні із 2011 р. і дорівнює 1,14, можна зробити висновок про фінансову стійкість підприємства та його незалежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнти оборотності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2008-2012 рр. мали позитивну динаміку змін. Зокрема, за 2011-2012 рр. спостерігається зростання коефіцієнту оборотності загальних активів на 72,1%; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – на 51,2%; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – на 24,4%; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – на 56%; коефіцієнт оберненості власного капіталу – на 95%. Тоді як тривалості оборотності вище згаданих коефіцієнтів, навпаки, зменшуються, що також свідчить про покращення ділової активності ПАТ «Фірма «Полтавпиво».

Але, не зважаючи на досить успішну діяльність підприємства в галузі впровадження інновацій, варто звернути увагу на безсистемність інноваційної діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво». Особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику. Однак, успішному виконанню даного завдання в більшості випадків заважає відсутність необхідної організаційної структури, що особливо актуально для великих підприємств. Таким чином, розгляд інноваційної діяльності, з погляду системного підходу, дає можливість визначити її як об'єкт управління. Під об'єктом при управлінні інноваційною діяльністю на підприємстві необхідно розуміти систему взаємопов'язаних процесів інноваційної діяльності та елементів мікрооточення підприємства, об'єднаних в

єдине ціле для створення і впровадження інновацій, які б задовольняли нові потреби споживачів та підприємства і забезпечували досягнення їх цілей [10].

Аналіз організаційної структури інноваційної діяльності даного підприємства показав, що на ньому немає чітко відокремленого підрозділу, який би відповідав безпосередньо за інноваційну діяльність. Адже системна інноваційна діяльність передбачає цілий комплекс заходів, об'єднаних в один логічний ланцюг. Кожна ланка цього ланцюга, кожна стадія цієї діяльності підлягають своїй логіці розвитку, мають свої закономірності і свій зміст. Поєднуючись наукові пошуки, дослідно-конструкторські і технологічні розробки, інвестиційно-фінансові, комерційні і виробничі заходи підлягають одній головній меті – створенню нововведення. А саме до інноваційної діяльності відноситься вся діяльність підприємства у рамках інноваційного процесу, а також маркетингові дослідження ринків збуту і пошук нових споживачів, інформаційне забезпечення можливого конкурентного середовища і споживчих властивостей товарів конкуруючих фірм, пошуки новаторських ідей і рішень; партнерів із впровадження і фінансування інноваційних проектів [8].

Для здійснення завдань, пов'язаних із інноваційним розвитком на підприємстві повинні виконуватися такі функції, як прогнозування, формування інноваційних ідей та цілей, планування, координація, організація, стимулювання і контроль.

Функція прогнозування спрямована на розробку прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу. Особливістю прогнозування інновацій є його альтернативність і багатоваріантність напрямів у створенні інновацій.

Формування інноваційних цілей – одна з важливих процедур інноваційного менеджменту. Інноваційні цілі пов'язані з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій і організації в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди. За змістом вони можуть мати науковий, технічний, економічний, соціальний, політичний характер і бути

орієнтованими на вирішення виробничих, кадрових, соціальних, екологічних, технічних завдань розвитку організації.

Планування як функція управління інноваційним розвитком охоплює весь комплекс заходів як з розроблення планових завдань в інноваційному процесі, так і з упровадження їх практично.

Функція координації означає процес узгодження діяльності всіх ланок системи управління, апарату управління підрозділів НДДКР і окремих спеціалістів.

Функція організації забезпечує раціональне поєднання в просторі та часі всіх елементів інноваційного процесу, що вможливорює найефективніше виконання планових завдань і визначає умови, у яких вони будуть виконуватись. Під час організації інноваційної діяльності, як правило, спочатку формується науково-виробнича структура фірми, а потім, як похідна від неї, будується структура управління інноваціями.

Стимулювання як функція інноваційного менеджменту виявляється в спонуканні працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення і реалізації інновацій. Воно передбачає створення системи моральних і матеріальних заохочень для співробітників організації у підвищенні професійного рівня, просуванні по службі, покращенні психологічного клімату, що дає змогу підвищити продуктивність як індивідуальної, так і колективної праці, забезпечити конкурентоспроможність і процвітання організації в довгостроковій перспективі.

Функція контролю полягає в перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок, реалізації інновацій.

Серед перерахованих функцій, що притаманні інноваційному менеджменту, на підприємстві виконуються всі, окрім функції організації. Вона передбачає створення органів управління, відповідної організаційної структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, розподіл інформації за підсистемами менеджменту.

Функція організації забезпечує раціональне поєднання в просторі та часі всіх елементів інноваційного процесу, що вможлиблює найефективніше виконання планових завдань і визначає умови, у яких вони будуть виконуватись. В таблиці 1 наведено етапи інноваційного процесу ПАТ «Фірма «Полтавпиво», завдання, які їх супроводжують, а також визначені підрозділи, що відповідають за реалізацію цих завдань.

Таблиця 1

Розподіл завдань між внутрішньофірмовими підрозділами під час здійснення інноваційної діяльності [власна розробка]

Етапи інноваційного процесу	Завдання	Внутрішньо фірмові служби і відділи						
		Вище керівництво	Виробнича лабораторія	Відділ маркетингу	Енерго-механічна служба	Служба виробництва	Планово-економічний відділ	Інші служби (юридичні, тощо)
Ідея	Прийняття рішень про пошук інновацій	В	Пр	Пр			Пр	
Наукові дослідження	Збір інформації			В				
	Оцінка інновації, ринку, потреб споживачів	Пр	Уч	В			В	
	Проведення науководослідних робіт з розроблення інновацій, лабораторні дослідження	Пр	В	В				
Розробки	Підбір необхідної сировини, матеріалів для виготовлення зразків нової продукції		В					
	Розроблення технологічних процесів для виготовлення нової продукції	Пр	В		Уч	Пр		
	Перевірка виробничих можливостей, технологічного обладнання для виготовлення інновацій	Пр			В	В		
	Виготовлення зразків нової продукції	Пр	Уч	Уч	Уч	В		
Проектування	Сертифікація, отримання патенту, юридичні		В					В



	аспекти							
	Розробка і прийняття фінансового плану	Пр					В	
	Технічна підготовка виробництва й упровадження нової техніки і технології		Уч		В	Пр		
Виробництво	Виробництво пробної партії інноваційного продукту		Уч	В	Уч	В		
Розповсюдження інновацій	Формування каналів збуту, позиціонування новинок на ринку	Пр		В				
	Оцінка ефективності інновацій	Пр	Уч	Пр			В	

Примітка:

В – Відділ, який несе основну відповідальність за виконання даного завдання при здійсненні інноваційної діяльності

Уч – Відділ, який бере участь у виконанні даного завдання при здійсненні інноваційної діяльності

Пр – Відділ, уповноважений стверджувати прийняття рішення щодо даного завдання при здійсненні інноваційної діяльності

Аналізуючи наведені в таблиці дані, можна відмітити, що на ПАТ «Фірма «Полтавпиво» підрозділу, який займається інноваційним розвитком підприємства, не передбачено, тому всі завдання, що виконуються при здійсненні інноваційної діяльності, розподілені між сукупністю відділів фірми. Головним чином, основна відповідальність розподілена між виробничою лабораторією та відділом маркетингу.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності, для впорядкування і її системної організації, поглиблення обґрунтованості і аналітичної підготовки схвалюваних рішень, оптимізації складу вживаних технологій, вдосконалення методів і форм обліку в інноваційній діяльності необхідна наявність цілісної системи управління інноваційною діяльністю.

Щоб інноваційна діяльність підприємства була системною і повноцінною можна рекомендувати удосконалити організаційну структуру

управління ПАТ «Фірма «Полтавпиво». З цією метою доцільно створити відділ з інноваційного розвитку, до складу якого увійдуть фахівець з інноваційного розвитку і менеджер з інноваційної діяльності, який також буде виконувати роль керівника даного відділу. Фахівець з інноваційного розвитку буде здійснювати інформаційно-аналітичну діяльність у сфері інновацій. Його основним завданням є організація інформаційних потоків у сфері інноваційної діяльності. До функцій фахівця треба віднести:

1) каталогізація інноваційних інтелектуальних ресурсів (наукових шкіл, дослідницьких колективів, спеціалістів-розробників, наукових лабораторій, інжинірингових фірм), інтелектуальної продукції (технологій, знань, наукових розробок, ноу-хау та ін.) та даних про зовнішнє середовище (конкурентний ринок, ресурси, тенденції і ризики);

2) створення та супровід бази даних потенційних інвесторів;

3) класифікація інноваційних пропозицій;

4) розробка заходів інформаційної безпеки.

На менеджера з інноваційної діяльності, який також є керівником відділу з інноваційного розвитку, покладається прийняття рішень щодо введення в дію інноваційних проектів, контроль за їхньою реалізацією, координацію інноваційної діяльності, вирішення задач будь-якого рівня складності, що стосується інновацій, розробку і удосконалення систем управління інноваційною діяльністю.

Крім того, в разі впровадження ПАТ «Фірма «Полтавпиво» масштабних інноваційних проектів, при відділі з інноваційної діяльності буде створюватися спеціальна проектна група, в яку входитимуть спеціалісти з інших підрозділів підприємства, які братимуть відповідальність за свої ділянки роботи, а підпорядковуватимуться, на цей період, керівникові даного відділу. Така структура дозволить більш гнучко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах, та більш професійно впроваджувати в життя інноваційну політику підприємства.

**Висновок.** Створення відділу з інноваційного розвитку дозволить систематизувати знання про інноваційні розробки, інтелектуальну продукцію, потенційних інвесторів; забезпечить захист інформаційної безпеки підприємства, а також забезпечить координацію і контроль за виконанням інноваційних проектів. Створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства означатиме перехід на новий, досконаліший спосіб організації його діяльності, що сприятиме зростанню виробничих можливостей, інноваційної активності та конкурентоспроможності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку пивовареної продукції.

### Список використаної літератури

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002
2. Іжевський В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства / В.В. Іжевський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – с.160-166.
3. Іляшенко А. Х. Інноваційна діяльність промислових підприємств: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal](http://www.nbuv.gov.ua/portal)
4. Поліщук О. О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії / О. О. Поліщук // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3 (21). – с. 169-171.
5. Сайт ПАТ «Фірма «Полтавпиво»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://poltavpivo.com/>
6. Сенів Б. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: проблеми і шляхи розв'язання // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – Випуск 14–15. – С.243-250.
7. Смоленюк П. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств / П. Смоленюк // Економічний аналіз. – 2010. – Випуск 5. – С. 332-336.

8. Топух І. П. Інноваційна діяльність підприємства в умовах розвитку ринкових економічних відносин: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal](http://www.nbuv.gov.ua/portal)
9. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків: ХДУХТ, 2012. – 210 с.
10. Клепікова О. В. Інноваційна діяльність на підприємстві як об'єкт управління // Економіка транспортного комплексу . – 2009. – Вип. 14. – С. 71-76.

### **ЗЕРНЮК О. В., МЕЛЬНИКОВА В. М. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье рассмотрены особенности управления инновационной деятельностью предприятия. Проанализирована организационная структура управления инновационной деятельностью предприятия. Разработаны предложения относительно повышения эффективности инновационной деятельности на данном предприятии.*

**Ключевые слова:** инновация, инновационная деятельность, инновационный процесс, организационная структура, управление.

### **ZERNYUK O.V., MELNYKOVA V.M. ESTIMATION OF CONDITION AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITIES OF ENTERPRISE**

*In article the features of management of enterprise innovative activity are considered in the article. The organizational structure of management of enterprise innovative activity is analysed. Suggestions are developed in relation to the increase of efficiency of innovative activity on an enterprise.*

**Key words:** innovation, innovative activity, innovative process, organizational structure, management.