

*Н. М. Комарницька,  
аспірант кафедри екологічної політики та менеджменту природоохоронної діяльності,  
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів*

## ПРІОРИТЕТНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

N. Komarnytska,  
Postgraduate of department environmental policy and management of environmental activities,  
National university "Lviv polytechnic", Lviv

### WAYS OF PRIORITY OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISE INNOVATION MANAGEMENT

***Представлено результати дослідження щодо забезпечення розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Удосконалення та розвиток системи управління інноваційної діяльності є вагомим фактором впливу на ефективність здійснення інноваційної діяльності та функціонування підприємства загалом. За результатами досліджень виділено основні напрями розвитку системи управління інноваційною діяльністю, а також визначено ті заходи, реалізація яких забезпечує ефективний і безперервний розвиток.***

***The results of research to ensure the development of innovation management company. Improvement and development of management innovation is an important factor influencing the efficiency of innovation activities and operation of the business as a whole. According to the research highlighted the main directions of development of innovation management and defined the measures which ensure effective implementation and continuous development.***

*Ключові слова: інноваційна діяльність, система управління, розвиток, аналізування, моніторинг.  
Key words: innovation, management system, development, review, monitoring.*

#### ВСТУП

У теперішній складний період розвитку економіки, саме впровадження інновацій забезпечує підприємствам здатність до конкурентної боротьби. Для ефективного управління інноваційною діяльністю необхідна досить налагоджена система управління інноваційною діяльністю. Як показують проведені дослідження, на більшості підприємствах системи управління інноваційною діяльністю не відповідають теперішнім вимогам. Саме це і спонукає керівництво до пошуку шляхів ефективного розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення основних шляхів розвитку системи управління інноваційною діяльністю для забезпечення ефективності підприємства загалом.

#### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підприємство в процесі свого функціонування керується певними цілями. Для досягнення цих цілей система управління інноваційною діяльністю повинна перебувати в стані постійного розвитку. Розвиток — це процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [1, с. 1043]. Розвиток системи — це незворотна, направлена і закономірна її зміна, при якій виникає нова якість і досягається нова ціль. Наявність наведених трьох властивостей відрізняє процеси розвитку від інших змін: зворотність змін характерна для процесів функціонування (циклічне відтворення деяких

функцій); відсутність закономірності характеризує випадкові процеси катастрофічного типу; при відсутності направленості зміни не можуть нагромаджуватися і тому процес позбавляється характерної для розвитку єдиної, внутрішньої взаємопов'язаної лінії [4, с. 38]. Процес розвитку передбачає зміну цілей і якості системи, саме тому система реалізує перехід з одного стану рівноваги в інший.

Г. Одінцова вважає, що під розвитком системи управління слід розуміти такі зміни її елементів, зв'язків між ними, функцій (з низу до верху по рівню складності), які орієнтовані на усунення виникаючих вагомих відмінностей (між елементами системи управління і об'єкта управління), забезпечують досягнення об'єктом управління максимальних кінцевих результатів при мінімальних витратах в найкоротші терміни і узгоджені з цілями систем більш високого рівня по відношенню до даного об'єкта. За дослідженням авторів монографії [6, с. 14], постійний розвиток системи управління — це процес структурних, кількісних і якісних змін всієї сукупності її елементів (виведення старих, переформування існуючих, поява нових) з метою приведення даної системи у відповідність з рівнем розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Автори вважають, що на процес розвитку системи управління найбільш суттєвий вплив здійснюють: досягнутий рівень і темпи розвитку продуктивних сил; зміна структури і виробничих відносин; більш повне врахування об'єктивних факторів економічного розвитку, зумовлених наявністю внутрішніх суперечностей (невідповідність між суб'єктом і об'єктом управління, недостатній рівень оптимального співвідношення централізації і



**Рис. 1. Процес розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства**

децентралізації управління); зростання міри свідомого використання економічних законів і закономірностей управління. Розвиток продуктивних сил впливає як на об'єкт управління, викликає необхідність відповідних змін в системі виробничих відносин, так і на суб'єкт управління, переформовуючи структурні елементи в системі управлінських відносин та внутрішні і зовнішні зв'язки [6, с. 14]. Не менш важливою умовою ефективного розвитку системи управління є розвиток самого підприємства. Як зазначає А. Зеніна-Біліченко: "... стратегія розвитку системи управління повинна бути підпорядкована і взаємопов'язана із стратегією розвитку самого підприємства, розробляється одночасно і узгоджено" [3].

Важливим елементом методології розвитку системи управління постає неперервність її розвитку, тобто послідовна реалізація довгострокових концепцій в плани і проекти при уточненні самих концепцій на базі новітніх досягнень науки і практики управління [5, с. 23]. Запорукою успіху діяльності щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства є її планомірний характер, що реалізується, по-перше, при систематичній роботі в даному напрямі; по-друге, при узгодженій роботі на всіх рівнях управління; по-третє, при злагодженому розвитку організаційних структур, матеріально-технічної бази і економічного механізму управління, в першу чергу розвитку форм стратегічного та поточного планування [5, с. 22].

Здатність до розвитку є важливою характеристикою системи управління. В. Верба виділяє [2, с. 65]: прогресивний (перехід до більш високого рівня якісного стану) та регресивний розвиток (зниження рівня); еволюційний (супроводжується плавними, поступовими змінами характеристик) та революційний (різкий або скачко подібний перехід із одного стану в інший) розвиток. Система управління інноваційною діяльністю може розвиватись у таких напрямках: 1) кількісне зростання (розширення та більш ефективне виконання поставлених завдань працівниками системи), результатом якого є зростання обсягу виробництва та реалізації продукції; 2) якісний розвиток (активізація використання зусиль працівників, досягнення якісно нового стану системи управління інноваційною діяльністю), який призводить до створення конкурентних переваг на тривалий проміжок часу. Під час процесу розвитку необхідно враховувати всі

умови та чинники, стимули та механізми, що забезпечують тривалість та безперервність темпів економічного розвитку, достатніх для досягнення встановлених цілей.

Для визначення шляхів розвитку системи управління інноваційною діяльністю необхідно визначити реальний стан даної системи. Недостатньо розвинута система управління не може якісно виконувати управлінські функції в необхідному обсязі, що є причиною збоїв виробничо-господарської діяльності підприємства. Надмірна чисельність апарату управління і невиправдано високі витрати на її утримання мають негативний вплив на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Основними цілями системи управління інноваційною діяльністю є цілі самого підприємства. Розвиток системи управління інноваційною діяльністю повинен бути направлений на реалізацію даних цілей.

Процес розвитку управління інноваційною діяльністю підприємства представляє собою сукупність заходів, які направлені на розвиток форм, методів, структур, техніки та технології управління інноваційними підприємствами. Він визначає рівень показників організації, економічності управління і ефективності виробництва, які повинні бути досягнуті в результаті впровадження регулюючих рішень. Основною ціллю такого плану є забезпечення відповідності системи управління інноваційною діяльністю рівню і задачам розвитку промислового виробництва, підвищення ефективності і якості роботи всіх ланок управління. План розвитку повинен охоплювати всі елементи механізму управління інноваційною діяльністю і забезпечувати проведення науково-дослідних робіт з даної проблеми, розвиток оргструктур, методів, техніки, технології управління, підвищення кваліфікації кадрів і рівня організації їхньої праці, забезпечення системи управління необхідними ресурсами і інформацією.

Проведені дослідження показали, що процес розвитку системи управління інноваційною діяльністю повинен включати такі етапи:

- визначення і оцінка фактичного рівня основних параметрів і показників функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- визначення пріоритетів розвитку та можливостей удосконалення системи управління інноваційною діяльністю;
- виявлення проблемних ситуацій та вибір шляхів їх вирішення;
- реалізація заходів, які зумовлюють позитивний розвиток системи управління інноваційною діяльністю.

Здійснення аналізування системи управління інноваційною діяльністю дає можливість побачити реальний стан її функціонування. Отже, аналізування дає можливість визначити забезпеченість системи управління необхідними фінансовими, матеріальними, інформаційними та трудовими ресурсами. Найважливішим в процесі аналізування є виявлення проблемних ситуацій та перешкод у діяльності системи управління. Такими перешкодами можуть бути: недостатнє забезпечення певними ресурсами, негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, недостатньо сформований соціально-психологічний клімат тощо. Також, під час аналізування системи управління інноваційною діяльністю підприємства розкриваються можливості і перспективи, реалізація яких може позитивно вплинути на систему управління. Для реалізації можливостей та усунення перешкод менеджери системи управління інноваційною діяльністю здійснюють певні регулю-

ючі заходи, від успішності впровадження яких і залежить розвиток даної системи управління. Схема процесу розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства наведена на рисунку 1.

Керівники системи управління інноваційною діяльністю під час процесу розвитку системи управління повинні: здійснювати моніторинг стану системи та виконання поставлених цілей; готувати для вищого керівництва підприємства аналітичні стосуються стану та розвитку системи; збирати та узагальнювати інформацію, що стосується чинників розвитку системи; організувати інформаційний обмін між працівниками системи; розробляти для керівництва підприємства можливі стратегії розвитку системи управління інноваційною діяльністю з урахуванням існуючих цілей і завдань; обґрунтовувати регулюючі рішення та розробляти рекомендації щодо їх впровадження; оцінювати можливі наслідки реалізації регулюючих рішень, пов'язаних з розвитком системи управління; здійснювати контроль за виконанням регулюючих рішень та аналізувати причини невиконання цих рішень.

Враховуючи вищезазначене, визначення та обґрунтування шляхів розвитку системи управління інноваційною діяльністю є складним процесом, який є орієнтований на отримання заздалегідь прогнозованих кінцевих результатів. Проведені дослідження показали, що перспективними шляхами розвитку системи управління інноваційною діяльністю, є (рис. 2): підвищення кваліфікаційних рівнів менеджерів та працівників; вдосконалення системи оплати праці і стимулювання; формування сприятливого соціально-психологічного клімату; підвищення ефективності комунікацій та інформаційного забезпечення.

Для ефективної реалізації заходів, які сприяють розвитку системи управління інноваційною діяльністю, менеджери підприємства повинні забезпечувати:

- достовірність і надійність інформації про можливість розвитку системи управління інноваційною діяльністю;
- детальне дослідження проблемних ситуацій, адже вирішення проблем і є однією з причин розвитку;
- реалістичність планів розвитку — забезпеченість ресурсами (матеріальними, фінансовими, кадровими, часу тощо);
- стимулювати зацікавленість усіх працівників системи управління інноваційною діяльністю в ефективній реалізації методів розвитку;
- проведення аналізу, контролювання та регулювання методів розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

## ВИСНОВОК

Реалізація запропонованих заходів щодо розвитку системи управління інноваційною діяльністю дозволить створити умови для гармонійного функціонування інноваційної діяльності та підприємства загалом. Забезпечення умов для цілеспрямованого і ефективного управлінського впливу на досягнення цілей розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства досягається за умови підвищення відповідальності управлінського персоналу за кінцеві результати діяльності підлеглих працівників, тобто керованої системи. Розвиток системи управління інноваційною діяльністю підприємства буде ефективним лише в тому випадку, коли цього розвитку прагнуть і підтримуватимуть його всі працівники даної системи: керуюча і керована підсистеми.

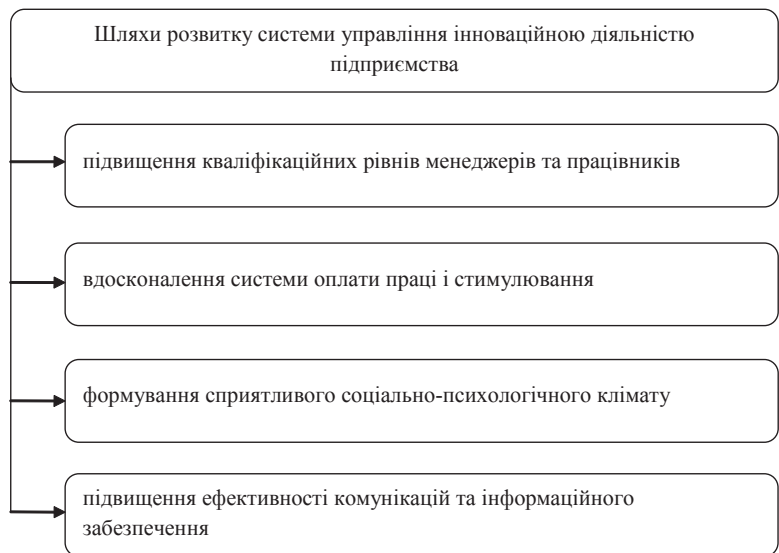


Рис. 2. Шляхи розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства

## Література:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2004. — С. 1043, 1440 с.
2. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. — К.: КНЕУ, 2011. — 482 с.
3. Зеніна-Біліченко А.С. Розвиток системи управління як пріоритетний напрям стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А.С. Зеніна-Біліченко // Науковий вісник НГУ, Економіка та управління, 2010, № 9—10. — С. 111—116. Режим доступу: <http://nv.nmu.org.ua/index.php/uk/avtoram-i-chitacham/674-ukrcat/arkhiv-zhurnal/2010/zmist-9-10-2010/ekonomika-ta-upravlinnya/1868-rozvitok-sistemi-upravlinnya-yak-prioritetnij-napryam-strategiji-rozvitku-pidpriemstv>
4. Кориков А.М., Сафьянова Е.Н. Основы системного анализа и теории систем: учебное пособие. — Томск: Изд-во Том. ун-та, 1989, — 207 с.
5. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. — М.: Финансы и статистика, 1990. — 136 с.
6. Развитие систем управления: структура, функции, нормативы / Г.С. Одицова, В.И. Горошко, Л.А. Лимонова и др.; Отв. ред. Г.С. Одицова; АН УССР. Харьков. отд.-ние Ин-та экономики. — Киев: Наук. думка, 1989. — 200 с.

## References:

1. Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy (2004), Ukraine.
2. Verba, V. A. (2011), Upravlinnia rozvytkom kompanii Development management company, KNEU, Kyiv, Ukraine;
3. Zienina-Bilichenko, A. S. (2010), "Rozvytok systemy upravlinnia iak priorytetnyj napryam stratehii rozvytku pidpriemstva", Naukovyj visnyk NHU, Ekonomika ta upravlinnia, vol. 9—10, pp. 111—116.
4. Korikov, A. M. and Saf'janova, E. N. (1989), Osnovy sistemnogo analiza i teorii siste Fundamentals of Systems Analysis and Systems Theory, Tomsk, Rossija.
5. Mel'nik, M. V. (1990), Analiz i ocenka sistem upravlenija na predprijatijah [Analysis and evaluation of management systems in enterprises], Finansy i statistika, Moscow, Rossija.
6. Odincova, G. S. Goroshko, V. I. Limonova, L. A. and dr. (1989), Razvitie sistem upravlenija: struktura, funkcii, normativy Development of control systems: structure, functions, specifications, Nauk. dumka, Kiev, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 10.08.2015 р.*