

УДК 658.589

А. Б. Бойчук,  
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів

# ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ ЯК СУКУПНІСТЬ БАЗОВИХ ПЕРЕДУМОВ, МОТИВІВ ТА ЕТАПІВ

A. Boychuk,  
Ph.D. student, Lviv Polytechnic National University, Lviv

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROGRAMS AS A SET OF BASIC FACTORS, MOTIVES AND STAGES

*У статті досліджено методичні аспекти формування та реалізації інноваційних програм. Визначено базові етапи цих процесів. Розглянуто сутність понять "інноваційна ідея", "інноваційний задум", які часто ототожнюються у науковій літературі, та проведено їх наукове розмежування. Розкрито сутність понять "корисність проекту" та "ефективність проекту" і встановлено відмінність між ними. Запропоновано та науково обгрунтовано модель формування та реалізації інноваційної програми за причинно-наслідковим принципом, яка ґрунтується на базових передумовах, що включають інноваційну ідею, корисність проекту та інноваційний потенціал підприємства; мотивах, до яких відносимо намір, доцільність та можливість; та етапах, які передбачають формування задуму інноваційного проекту, розроблення самого інноваційного проекту та його реалізацію. Детально розглянуто кожен з елементів запропонованої моделі формування та реалізації інноваційної програми та встановлено й охарактеризовано зв'язки між ними.*

*This article focuses on methodological aspects of development and implementation of innovative programs. Basic stages of these processes are defined. The essence of the concepts "innovative idea" and "innovative intention" that are often identified in the scientific literature is examined, and their scientific distinction is made. The essence of the concepts "project utility" and "project efficiency" and the differences between them are clarified. Model of the development and implementation of the innovative program according to the cause-effect principle, based on the basic factors including innovative idea, the project utility and the innovative potential of the enterprise; motives, which include intent, expediency and opportunity; and stages that involve the development of the innovative project intention, development of the innovative project and its implementation, is presented and scientifically reasoned. Each element of the proposed model of the development and implementation of the innovative program is thoroughly considered and the relations between them are established and characterized.*

*Ключові слова: інноваційна програма, інноваційний проект, інноваційна ідея, інноваційний задум, інноваційний потенціал.*

*Key words: innovative program, innovative project, innovative idea, innovative intention, innovative potential.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Підвищення ефективності діяльності національних підприємств не можливе без системного та всебічного впровадження інновацій. Інноваційна

діяльність на підприємстві здійснюється через процес формування та реалізації інноваційних програм. Від рівня формалізації формування програм інноваційного розвитку та від адекватного оцінювання го-

товності підприємства до їхньої реалізації безпосередньо залежить їх вплив на вирішення управлінських проблем та ефективність інноваційної програми в цілому, це й обумовлює значну актуальність цього дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем формування та реалізації інноваційних програм, а також визначенню рівня готовності підприємства до інноваційної діяльності присвятили свої праці чимало зарубіжних та українських науковців, зокрема К.О. Бояринова, Д.В. Василичев, Ж.А. Говоруха, П.Ф. Друкер, О.В. Димченко, А.Г. Загородній, О.О. Кваша, В.О. Ключак, О.Є. Кузьмін, Н.Г. Сейсебаєва, Р.М. Скриньковський, Н.І. Чухрай, П. Шеко та інші. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць у цьому напрямі, проблеми формування та реалізації програм інноваційного розвитку потребують подальшого дослідження. Зокрема невирішеним на сьогодні залишається питання розробки моделі формування та реалізації інноваційних програм, яка б забезпечувала чіткість, структурованість, організаційну та методологічну єдність усіх стадій процесу розробки та практичного втілення інновацій різних видів на підприємстві.

## МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Мета та завдання статті: розробка та наукове обґрунтування моделі формування та реалізації інноваційних програм, розкриття сутності понять "інноваційна ідея", "інноваційний задум", а також "корисність проекту" та "ефективність проекту" і їх наукове розмежування.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інноваційна програма забезпечує чіткість, структурованість, організаційну та методологічну єдність підходів до розробки та практичного втілення інновацій різних видів на підприємстві для досягнення стратегічних цілей та мети діяльності. Розробці інноваційної програми на підприємстві передують два критично важливі етапи попередніх досліджень — вибір механізму реалізації програми та оцінка готовності підприємства до інноваційних змін. Вони повинні реалізовуватись паралельно, і від успішності їх здійснення напряму залежить результативність інноваційної політики на підприємстві в цілому.

На наш погляд, цикл формування та реалізації інноваційних проектів містить три базових етапи (задум, розроблення та, власне, реалізація), які базуються на структурно-функціональних передумовах (ідея, корисність, потенціал) та обумовлюються рушійними мотивами (намір, доцільність, можливість).

Розглянемо детально кожен з елементів запропонованої моделі.

Інноваційна ідея є формою теоретичного пізнання, осмислення певних явищ й процесів для їх подальшого практичного перетворення з урахуванням певних закономірностей та співвідношень. Ідея має чітко усвідомлену мету, яка на початковому етапі не підкріплена конкретним розумінням подальшого ходу її реалізації.

Джерелами інноваційних ідей, за П.Ф. Друкером, є:

- несподівана подія (для підприємства чи галузі)
- несподіваний успіх, несподівана невдача або несподівана зовнішня подія;
- неконгруентність — невідповідність між реальністю, якою вона є насправді, і нашими уявленнями про неї ("такою, якою вона повинна бути");
- нововведення, засновані на потребі процесу (його недоліки і слабкі місця, які повинні бути усунені);
- раптові зміни в структурі галузі чи ринку;
- демографічні зміни;
- зміни в сприйняттях, настроях і ціннісних налаштуваннях;
- нові знання (як наукові, так і ненаукові) [1, с. 48].

На наш погляд, продукування інноваційної ідеї не завжди відбувається, виходячи із раціональних міркувань, але й спонтанно, під впливом внутрішніх імпульсів, незалежно від екзогенних чинників. Мотивація може бути діаметрально протилежною — від альтруїстичних (суспільне благо, турбота про добробут ближніх) міркувань до виключно егоїстичних (грошова винагорода, визнання, кар'єрний ріст). Саме тому ефективне управління інноваційним процесом передбачає не лише дослідження можливостей для пошуку інновацій, але й забезпечення умов для генерування ідей ініціативними, творчими, інноваційно активними працівниками. Одним із можливих механізмів досягнення цієї мети, напрацьованих сучасною наукою, є інтрапренерство.

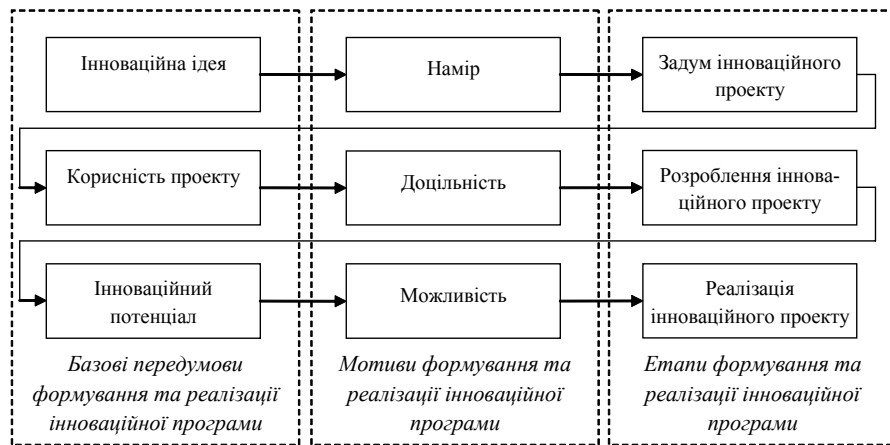
Метою інтрапренерства є підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства за рахунок:

- інтеграції підприємницьких можливостей особистості та підприємства;
- активізації використання творчого потенціалу співробітників;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- прискорення реакції на зміни потреб ринку;
- швидкої розробки різних інновацій [2, с. 215—216].

Діяльність інтрапренерів може охоплювати увесь управлінський цикл на підприємстві та стосуватися генерування інноваційних ідей, спрямованих на розвиток технологій, управління трудовими ресурсами, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення, логістики тощо. Створення комфортних умов роботи, реалізація мотиваційних програм, формування необхідного ресурсного забезпечення є пріоритетними задачами управління і підтримки інноваційно активного персоналу.

Універсального методу генерування ідей інноваційного характеру не існує. В наукових працях їх розроблено кілька десятків. Серед них найбільш використовувані на практиці: мізковий штурм, евристичний, матричний, вартісний аналіз, опитування тощо. Всі вони мають спільний недолік, пов'язаний із творчою складовою процесу створення інноваційної ідеї, який часто слабо структурований, багато в чому ірраціональний та не піддається формалізованому опису.

На відміну від ідеї, задум містить орієнтовний план дій з втілення інноваційної ідеї в життя. Ідея належить



**Рис. 1. Причинно-наслідковий підхід до формування та реалізації інноваційної програми**

одній конкретній інноваційно активній та креативній людині, в той час як осягнення задуму здійснюється через взаємодію автора ідеї з творчою групою. В результаті, інноваційна ідея конкретизується, набуває характерних рис, співвідноситься з індивідуальним досвідом кожного з учасників групи.

На думку П. Шеко, інноваційний задум є базою процесу прийняття інноваційного рішення. Він формується талантом, причому не стільки під впливом попиту й економічної кон'юнктури, скільки під дією специфічних компонентів інтуїтивного прогнозування, потенційного портфелю перспективних розробок, які знаходяться в полі зору підприємця, і способів просування нововведення на ринок [3]. Таким чином, задум є конкретизованою інноваційною ідеєю, однак не обґрунтований аналітичними доказами можливості та доцільності реалізації проекту.

Доцільність реалізації є прямим наслідком корисності, яку принесе проект для суспільства загалом та підприємства зокрема. Корисність співвідноситься із здатністю задоволення певних потреб кінцевого споживача інновації.

Н.І. Чухрай та Л.С. Лісовська виділяють три рівні споживчої корисності товару: формальна корисність (функціональні вигоди товару, вигоди зовнішнього оформлення товару); корисність використання (вигоди використання товару, вигоди сервісу, вигоди бренду/торгової марки); корисність придбання (вигоди часу, вигоди місця, вигоди продажу/транзакції) [4, с. 30].

Здавалося б, корисність інноваційного проекту завжди встановлюється корисністю кінцевого результату — інноваційного продукту, технології, організаційно-управлінського механізму тощо. Однак, на нашу думку, корисність інноваційного проекту та кінцевого результату реалізації інноваційної програми співвідносяться як загальне до часткового. Тобто створення корисного інноваційного продукту завжди є результатом успішного інноваційного проекту, в той час як зворотне твердження не завжди є правильним. Негативний результат у поточному періоді може призвести до позитивних наслідків у майбутньому. Наприклад, провал одного інноваційного проекту може дати поштовх до нових розробок у кардинально іншому напрямі, і вони матимуть значно більшу користь. Через це, поняття "ко-

рисність інновації" та "корисність інноваційного проекту" не слід ототожнювати. Перше стосується вже розробленого продукту чи заходу і визначається його споживчою цінністю. Друге ж стосується організаційного механізму досягнення цілі розроблення і визначається результатом реалізації проекту. Останній може бути позитивним (ціль досягнуто), негативним (ціль не досягнуто) або умовно-негативним (ціль не досягнуто, однак окремі результати можуть мати прикладну цінність). Більше того, будь-який інноваційний проект, незалежно від його результату для конкретного підприємства, приносить певну користь у цивілізаційному, галузевому чи регіональному вимірах, оскільки мінімізує витрати та дає змогу набувати необхідного досвіду для недопущення помилок у майбутньому.

На нашу думку, слід також розмежовувати поняття "корисність проекту" та "ефективність проекту". Перше визначається рівнем досягнення кінцевого результату, друге — зіставленням результату з витраченими для цього ресурсами. Словосполучення "корисний, однак не ефективний" у цьому контексті означатиме, що в результаті реалізації проекту отримано позитивний результат (напр., у вигляді завершеного інноваційного продукту), однак витрати на його продукування перевищують потенційну вигоду від комерціалізації. Саме тому доцільність реалізації проекту визначається не лише його корисністю, але й ефективністю.

Розроблення інноваційного проекту містить низку стадій, серед яких: формування цілі; науково-технічне обґрунтування; технічний розділ проекту; параметричний аналіз дослідно-промислового виробництва; реалізація дослідно-промислового виробництва; техніко-економічне обґрунтування промислового виробництва; пусконаладжувальні роботи; адміністративний супровід; маркетинг та реклама.

Можливість розроблення інноваційного проекту визначається інноваційним потенціалом підприємства. У свою чергу кожен успішно реалізований проект забезпечує його зростання. Оцінка інноваційного потенціалу залишається складною теоретико-прикладною проблемою, оскільки вимагає аналізу значної кількості різнопланових критеріїв, що узагальнені у таких складових: техніко-виробнича (наявність та ефективність використання основних засобів; обсяги виробництва та

реалізації продукції; забезпеченість матеріальними ресурсами), фінансова (фінансовий стан підприємства), кадрова (чисельність та кваліфікація працівників), маркетингова (конкурентна позиція на ринку), інформаційно-комунікаційна (наявність новітніх інформаційних технологій) тощо. У будь-якому разі дослідження компонентів інноваційного потенціалу повинно дати відповідь на питання про можливість формування та реалізації інноваційного проекту.

Саме поняття можливості можна трактувати як абстрактне явище, яке лише зароджується і може здійснитися у віддаленому майбутньому, коли пройде ряд етапів свого формування, і може не здійснитися, коли фактори, що його детермінують, ще не виражають необхідність, будучи другорядними [5, с. 303].

Реалізація інноваційного проекту передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на досягнення цілей, задекларованих у ньому. На цьому етапі важливим є здійснення проміжного та наступного контролю за реалізацією проекту, а також своєчасне коригування запланованих показників у відповідь на зміну умов навколишнього середовища.

Вищенаведене дає змогу представити формування та реалізацію інноваційного проекту як сукупність етапів (стадій), базових передумов та мотивів (рис. 1).

Намір спонукає суб'єкт господарювання в особі управлінця до початку виконання дій, пов'язаних з формуванням та реалізацією інноваційного проекту. Намір реалізується лише після отримання переконливих доказів щодо можливості досягнення корисного ефекту від інноваційних досліджень та розробок для зменшення впливу суб'єктивізму при оцінюванні потенційних результатів програми. Намір має усвідомлюваний функціональний характер (причина — виникнення інноваційної ідеї, спрямованої на задоволення потреб різних категорій споживачів кінцевого продукту) і йому передують генерування нової ідеї, після якої відбувається усвідомлення та пошук засобів досягнення мети, пов'язаної із створенням інноваційного продукту. Реалізація наміру, тобто його перетворення з психологічного імпульсу до дій в конкретний інноваційний продукт, відбувається через чітке планування стратегії інноваційного розвитку підприємства, яке є важливою складовою інноваційної програми.

Мотив доцільності напряму пов'язаний і визначається кінцевим результатом інноваційної програми, тобто розробкою інноваційного продукту, максимально корисного для суспільства (соціальний ефект) та прибуткового для підприємства (економічний ефект). Формування інноваційної програми є доцільним лише після аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, координування та узгодження цілей із стратегією розвитку суб'єкта господарювання, оцінки ризиків інноваційної діяльності, встановлення кола осіб, що відповідатимуть за реалізацію програми тощо.

Можливість практичної реалізації інноваційної програми встановлюється після оцінки рівня технічного, інформаційного, методичного, організаційно-кадрового та інших видів забезпечення підприємства. На цьому етапі розробляються сценарії реалізації програми та коригуються попередньо обгрунтовані цілі.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗРОБОК

Підсумовуючи усе вищевикладене, можна зазначити, що процес формування та реалізації інноваційних програм на підприємстві потребує чіткого усвідомлення сутності усіх складових інноваційної програми та дотримання послідовності етапів, базових передумов та мотивів його здійснення. Запропонована у цій статті модель формування та реалізації інноваційних програм за причинно-наслідковим принципом дає змогу формалізувати, структурувати та організувати процес інноваційної діяльності на підприємстві, починаючи від виникнення інноваційної ідеї та закінчуючи реалізацією інноваційного проекту. Дотримання принципів запропонованої моделі покликано забезпечити підприємствам досягнення максимального ефекту та корисності від реалізації інноваційних програм. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці методики оцінювання ступеню готовності підприємства до підготовки та реалізації інноваційних програм, інтегрованої у вищезазначену модель.

### Література:

1. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / Питер Ф. Друкер. — М., 1992. — 352 с.
2. Василичев Д.В. Формування процесу генерування ідей інноваційно-активним персоналом підприємства / Д.В. Василичев, С.М. Цвілий // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. — 2014. — №1. — С. 214—218.
3. Шеко П. Инновационный хозяйственный механизм / П. Шеко // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 2. — С. 71—78.
4. Чухрай Н.І. Формування споживчої корисності інновації / Н.І. Чухрай, Л.С. Лісовська // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 11 (149). — С. 27—34.
5. Кваша О.О. Зміст та значення філософських категорій "можливість" і "дійсність" для кримінально-правових досліджень причинного зв'язку / О.О. Кваша // Часопис Київського університету права. — 2012. — № 1. — С. 301—305.

### References:

1. Druker, P.F. (1992), Rynok: kak vyjti v lidery. Praktika i pryncypy [Market: How to become a leader. Practice and principles], Moskva, Russia.
  2. Vasylychev, D.V. (2014), "Formation process of generating ideas by the innovative active enterprise staff", Problemy i perspektyvy rozvytku pidprijemnytstva, vol. 1, pp. 214—218.
  3. Sheko, P. (1999), "Innovative economic mechanism", Problemy teorii i praktyky upravleniia, vol. 2, pp. 71—78.
  4. Chukhraj, N.I. (2013), "Formation of innovation's consumer utility", Actual problems of economics, vol. 11 (149), pp. 27—34.
  5. Kvasha, O.O. (2012), "The content and meaning of philosophical categories "opportunity" and "reality" for criminal investigations causation", Chasopys Kyivs'koho universytetu prava, vol. 1, pp. 301—305.
- Стаття надійшла до редакції 12.05.2017 р.*