

*О. В. ДЕКАЛЮК, аспірант
(Технологічний університет Поділля, м. Хмельницький)*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 109–112

Інноваційна діяльність нині стала важливим фактором підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств України. Створення умов і розвиток науково-технічного прогресу у промисловій сфері, задоволення потреб населення конкурентноздатними товарами промислового виробництва, удосконалення техніко-технологічної бази промислового виробництва та зміцнення позицій української промисловості на внутрішньому і світовому ринках є важливим завданням управлінців і науковців. Впровадження у виробництво передових вітчизняних розробок у галузі створення наукомісткої та високотехнологічної промислової продукції потребує все нових і нових досліджень.

Інновація є одним із найскладніших етапів виробничого циклу. Вона починається з того моменту, коли фундаментальна ідея дослідника знаходить вираження у чомусь конкретному, що можна використовувати чи реалізовувати. Нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління ґрунтуються на використанні досягнень науки та передового досвіду, а також на використанні цих нововведень в різноманітних сферах діяльності [1].

У процесі господарської діяльності виробничого підприємства закономірними є кількісні та якісні зміни технічної бази виробництва і механізму управління підприємством, що спрямовуються на виробництво нової чи поліпшеної продукції, на впровадження та використання нових видів устаткування, нових форм організації виробництва, збуту і нових методів управління. Але нові знання не рівнозначні інновації, вони передують їй, і тільки, коли вони застосовані на практиці, перетворюються в інновації.

Інноваційна діяльність на виробничому підприємстві охоплює два взаємопов'язані процеси:

- оформлення результатів фундаментальних і прикладних досліджень чи розробок експериментальних робіт у якійсь сфері діяльності з метою підвищення її ефективності [3];
- кінцевий результат впровадження нововведень з метою поліпшення об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого виду ефекту.

Нововведення можуть оформлятися у вигляді відкриттів; винаходів; патентів; товарних знаків; раціоналізаторських пропозицій; документації на новий чи удосконалений процес; організаційної, виробничої чи іншої структури; ноу-хау; понять; наукових принципів чи підходів; документів (стандарту, рекомендації, методики, інструкції); результатів наукових, маркетингових чи інших видів досліджень. Проте вкладення інвестицій у розробку нововведення — це половина справи. Основне — упровадити нововведення, перетворити його у форму інновації, тобто завершити інноваційну діяльність і одержати позитивний результат.

У процесі виробничої діяльності підприємства виникає потреба в розробці маркетингових стратегій, НДДКР, організаційно-технологічній підготовці виробництва, виробництві й оформленні нововведень, їх впровадженні та поширенні в інші сфери, тобто у діяльності, яка за ефективного і розумного управління дає змогу досягти бажаних результатів не лише на короткостроковий період, а й на перспективу.

Управління інноваціями охоплює проектну, технологічну, матеріальну, організаційну й кадрову підготовку виробництва, упровадження нововведень, аналіз отриманих результатів і внесення коректив у ці види діяльності. Сутність інноваційного менеджменту полягає у складанні інноваційних програм і проведенні єдиної інно-

ваційної політики; контролі за розробкою і впровадженням нової продукції; фінансовому, матеріальному й інтелектуальному забезпеченні інноваційних програм; створенні спеціальних підрозділів, що займаються інноваційною діяльністю.

Основною метою інноваційної діяльності на підприємстві є розробка і виробництво нових видів продукції, що потребує розв'язання низки завдань, пов'язаних з організацією взаємодії різних служб підприємства для збалансування всіх сторін оновлюваного виробництва, пошук нетрадиційних рішень в галузі технології, організації, управління та підготовки відповідних фахівців.

Визначаючи шлях розвитку підприємства, варто з'ясувати необхідність проведення НДДКР власними силами або залучити сторонні організації чи придбати ліцензію. Хоча інноваційна діяльність не дає віддачу в найближчій перспективі, необхідно передбачувати суму чистого прибутку в подальшій перспективі. Наявність альтернативних варіантів в інноваційній діяльності впливає на невизначеність результату. При цьому що радикальніше нововведення, то більше ступінь невизначеності, а впроваджувана на підприємстві нова технологія впливає на його діяльність більше, ніж новий продукт.

Досліджуючи процеси інноваційної діяльності на підприємстві, варто зазначити, що інновація — поняття досить різнобічне. Воно акумулює в собі технологічні, виробничі, економічні, торгові та соціальні аспекти, а також інновації у сфері управління. Наприклад, *технологічні інновації* спрямовані на створення й освоєння у виробництві нової продукції, технології, на модернізацію устаткування, реконструкцію будинків, реалізацію заходів охорони навколишнього середовища. *Виробничі інновації* орієнтовані на розширення виробничих потужностей та диверсифікованість виробничої діяльності. *Економічні інновації* пов'язані зі зміною методів планування виробничої діяльності; *торгові* спрямовані на цільові зміни збутової діяльності. *Соціальні інновації* пов'язані з поліпшенням умов праці, соціального забезпечення колективу. *Інновації у сфері управління* спрямовані на поліпшення організаційної структури, методів прийняття рішень.

Для організації процесу управління інноваційною діяльністю необхідно чітко сформулювати мету управління (реалізація ідеї, розв'язання проблеми тощо), оцінити свої можливості, сильні та слабкі сторони, методи управління, розробити організаційну й виробничу структури і вирішити низку інших питань. На підприємстві важ-

ливою є раціональна побудова структури системи управління інноваціями, у яку обов'язково мають входити:

- наукові підходи до інноваційного менеджменту; функції менеджменту; методи менеджменту; формування портфеля нововведень;
- формування портфеля інновацій; правове, методичне, ресурсне, інформаційне забезпечення; стратегічний маркетинг;
- НДДКР з нововведень та інновацій; організаційно-технологічна підготовка виробництва нововведень і впровадження інновацій; виробництво нововведень;
- сервіс інновацій; управління персоналом; розробка управлінського рішення; координація виконання інноваційних проектів.

Інноваційну діяльність характеризують принципи, що відрізняють її від традиційної виробничої діяльності:

1. Малий відсоток успішних інновацій (при цьому успішно впроваджені інновації компенсують витрати як на себе, так і на невдалі ідеї).
2. Необхідність резервного бюджету для запобігання погіршення фінансових показників підрозділів, що займаються традиційною виробничою діяльністю.
3. Використання критеріїв оцінки інноваційної діяльності на перспективу.
4. Систематична і планова ліквідація всього застарілого, що дає змогу вивільнити ресурси для роботи над новим.
5. Відсутність зворотного зв'язку від результатів до витрат ресурсів та інвестицій протягом тривалого часу.
6. Правильний вибір моменту припинення роботи, щоб уникнути витрат засобів на інновацію, що не дає конкретних проміжних результатів.

Оскільки інноваційна діяльність значно відрізняється від серійного виробництва, традиційні прийоми планування не можуть забезпечити коректних показників за плановий і фактичний періоди [2]. Тому при плануванні інноваційної політики використовують як загальні підходи до планування, так і специфічні для інноваційної діяльності принципи:

- 1) *цільопокладання*, коли визначають не тільки основну мету, а й низку підцілей, а прийняті рішення оцінюють з погляду на їх оптимальне сполучення;
- 2) *системності*, за якими інноваційний процес розглядають як складну динамічну систему, що містить взаємозалежні елементи. Це дає можливість описувати інноваційний процес за

допомогою динамічних економіко-математичних моделей;

- 3) *невизначеності*, що враховують систематичні й випадкові фактори, які впливають на процес, причому ігнорування випадкових факторів знижує вірогідність аналізу;
- 4) *адаптивності*, що припускають можливість підприємства сприйняти те чи інше нововведення;
- 5) *міцності*, що припускають облік не тільки підвищених норм споживання різних ресурсів у процесі інноваційної діяльності, а й створення страхового запасу ресурсів, що беруть участь у процесі, на випадок виникнення непередбаченої ситуації.

При плануванні інноваційної політики виробничого підприємства варто враховувати наступні фактори:

- *складність нового продукту*, зумовлену технологією, що значно впливає на техніко-економічні показники виробництва;
- *необхідність обліку фінансових витрат* у перехідний виробничий період;
- *пошук додаткових джерел фінансування*;
- *уміння визначати очікувані кількісні втрати* при організації виробництва нового виробу у зв'язку з недовантаженням виробничих потужностей при відпрацьовуванні технологічних процесів і неповним використанням устаткування через недостатню його надійність, з метою вживання заходів для більш ефективного використання потужностей;
- *зміну конструкторсько-технологічної документації* у процесі переходу на виробництво нового асортименту продукції, що деякою мірою впливає на терміни й витрати підготовки виробництва;
- *необхідність обліку* в період відновлення часу адаптації виробництва до нових технологічних процесів і швидкості придбання працівниками підприємства навичок роботи при виконанні операцій.

Конкурентне економічне середовище відіграє вирішальну роль в активізації інноваційних процесів у рамках приватних підприємств. Цим переборюється тенденція до застою, характерна для великих компаній. Конкуренція змушує їх іти на ризик інновацій, щоб утримати свої позиції. Через недостатню увагу до інноваційної діяльності підприємство може позбутися своїх ринків і зазнати фінансових втрат.

Характерною тенденцією розвитку інноваційної діяльності є пошук підприємствами інтеграційних взаємозв'язків. Це зумовлено дефіцитом фінансових засобів, дорожнечою кредитів,

ускладненням і подорожчанням науково-дослідних робіт, зниженням тривалості життєвого циклу продукту, необхідністю комплексного використання різних технологій. Тому кооперація між підприємствами для здійснення інноваційної діяльності часто виявляється більш ефективною, ніж її внутрішньофірмова організація. Господарська практика свідчить, що розмір підприємства загалом не впливає на ефективність інноваційного процесу. Як великі, так і дрібні підприємства мають специфічні переваги, що виявляються в конкретній ситуації.

Для великих підприємств позитивними рисами, що сприятимуть ефективній інноваційній діяльності, можуть бути такі:

- наявність великих матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів для здійснення дорогих нововведень;
- можливість проведення багатоцільових досліджень, коли поєднуються зусилля фахівців з різних галузей знань;
- можливість різнобічної розробки кількох нововведень і вибору оптимального варіанта з кількох розроблювальних;
- менша ймовірність банкрутств у разі невдачі деяких інновацій.

Роль малих підприємств у розробці інновацій також велика, коли нововведення не потребують значних ресурсів. Саме тому доцільно виокремити три основні переваги малого підприємства:

- можливість швидкого переключення на оригінальні процеси роботи, мобільність і нетрадиційні підходи;
- можливість діяти в тих сферах, де великі підприємства вважають діяльність безперспективною, обмеженою чи занадто ризикованою при незначних масштабах прибутку у разі успіху;
- фактична відсутність бюрократичного керівництва.

Необхідність пошуку принципово нових підходів у сполученні з вимогами швидкого і гнучкого впровадження результатів у виробництво, доведення їх до ринку сприяють об'єднанню переваг великих і малих підприємств: купівля великими підприємствами ліцензій, надання позичок, придбання акцій чи поглинання компаній, що освоїли новий продукт чи технологію, залучення дрібних високотехнологічних підприємств як постачальників і субпідрядників.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю необхідні такі умови:

- створення сприятливих обставин, що стимулює пошук і освоєння нововведень, які розглядають як необхідний процес;

- стимулювання співробітників інноваційних підрозділів, яке повинно враховувати економічні особливості інноваційного процесу (великий ризик, тривалий період до одержання результату стосовно витрат, велика винагорода у разі успіху). Стимулювання може бути часткою майбутніх прибутків. Невдала інновація не спричиняє санкцій до співробітників;
- визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності відповідно до установок стратегічного плану, причому провідна роль в організації інновації належить вищому керівництву;
- спрямування інноваційної діяльності з урахуванням потреб ринку;
- реорганізація системи управління підприємством з урахуванням розвитку інноваційних структур. Незважаючи на позитивне значення диверсифікації, підприємству недоцільно занадто далеко виходити за межі своєї сфери діяльності, у якій воно має експертні знання. Якщо інновації не належать до сфери діяльності підприємства, то варто створювати дочірні інноваційні структури;
- збільшення швидкості реакції підприємства на вимоги ринку.

Ефективне планування інноваційної політики можливе, якщо дотримуються певних вимог (таблиця).

Ефективність інноваційної діяльності фірми багато в чому визначається раціональністю структури й організованістю її функціонування. Ці позитивні параметри системи можуть бути забезпечені тільки за умови дотримання перелічених принципів раціоналізації структур і процесів. У свою чергу ступінь дотримання принципів можна встановити тільки кількісними методами (метод балів, функціональні й кореляційні залежності тощо). Застосування цих методів значно підвищить ефективність системи менеджменту.

Для успішного здійснення інноваційної діяльності підприємству необхідно адаптуватися до вимог ринку, мати технологічну перевагу товару, прагнути до випуску нових товарів, використовувати оцінні процедури, сприятливе конкурентне середовище, що відповідають організаційній структурі. І навпаки, на успішну інноваційну діяльність негативно впливають поверхневий аналіз ринку, нестача фінансових і матеріальних ресурсів, виробничі й комерційні проблеми. Успішне розв'язання проблем управління інноваційною діяльністю на виробничих підприємствах України сприятливо впливатиме на функціонування всієї економіки країни.

Вимоги забезпечення ефективного планування інноваційної політики

Вимоги	Зміст
Товар повинен бути диференційований	Бути унікальним у своєму роді, що дає споживачеві додаткові переваги
Сильна маркетингова орієнтація	Спрямованість нововведень на ринок і клієнтів
Глобальна концентрація товару	Задум і розробка нового товару із самого початку повинні припускати орієнтацію на світовий ринок
Інтенсивний первинний аналіз	Ще до початку розробки необхідне ретельне й глибоке техніко-економічне обґрунтування, забезпечене фінансовими і кадровими ресурсами
Точне формулювання концепції	Перелік конкретних завдань, вибір цільового ринку
Структурований план освоєння	Перехід від стратегічного маркетингу до плану операційного маркетингу (ціни, план збуту)
Міжфункціональна координація	Об'єднання дій усіх служб промислового підприємства на досягнення поставленої мети
Підтримка керівництва	Замість прямого втручання потрібна спеціальна структура підтримки інноваційної політики, забезпечення ресурсами і правильне бачення процесу
Використання синергії (ефекту комунікації)	Одержання додаткового ефекту процесу загалом порівняно із сумою ефектів його окремих елементів
Привабливість ринків	Сприяє успіху, але не може компенсувати слабкі сторони процесу
Попередній добір	Успіх і невдачу можна передбачати, тому що попереднє оцінювання дає змогу уникнути наслідків некоректних рішень
Контроль за ходом розробки	Контроль забезпечує кінцеву ефективність проекту
Доступ до ресурсів	Для успіху проекту необхідно мати кадрові та фінансові ресурси, які потрібно розглядати як інвестиції, а не витрати
Роль фактору часу	Джерело конкурентної переваги — швидкий прихід на ринок, але не за рахунок погіршення якості
Багатоступінчатість процедури	Розробка має здійснюватись за графіком



Література

1. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 496 с.
2. Сенин А. Содержание и принципы инновационной деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 168 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент как система конкурентоспособности // Управление персоналом. — 2000. — № 1.