

УДК 330.341.1.

Любов ГАЙДУК

## КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*Розглянуто ціль, функції та механізми управління інноваційним потенціалом підприємств. Проаналізовано процес управління інноваційним потенціалом з позицій комплексності. Розроблено концепцію управління інноваційним потенціалом підприємств України. Запропоновано схему забезпечення ефективності управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства.*

*The purpose, functions and mechanisms of management of enterprises' innovative potential is considered. The process of managing innovation potential from the standpoint of complexity is analyzed. The concept of managing Ukrainian enterprises' innovation potential is developed. The scheme of ensuring effective management of the strategy implementation of the enterprise's innovation development is proposed.*

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, управління інноваційним потенціалом, цілі управління, функції управління, механізми управління, ефективність реалізації інновацій, концепція управління інноваційним потенціалом.

**Keywords:** innovative potential, management innovation potential, management objectives, management functions, management mechanisms, effectiveness of innovations, conception of managing innovation potential.

---

Управління інноваційним потенціалом підприємства нерозривно пов'язується з ринковими можливостями підприємства щодо задоволення потреб споживачів відповідного сегмента ринку. Складність і динамізм ринкових процесів, нові запити і зміна позицій споживачів, масштабні технологічні зрушення, розвиток інформаційних мереж не тільки ускладнюють діяльність підприємства, а й сприяють появі нових ринкових можливостей, які ґрунтуються на інноваційних рішеннях. Отже, ефективність управління інноваційним потенціалом підприємства залежить від привабливості цільового ринку споживачів інноваційної продукції.

А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом [1] розроблені підходи щодо оцінювання ринкових можливостей підприємств, систематизації зовнішнього середовища, проведення SWOT-аналізу, поєднання яких дозволяє зробити висновок про перспективи обраного напрямку розвитку.

Підходи до аналізу ринкових можливостей розвитку підприємств одержали свій подальший розвиток у роботах вітчизняних учених. А. М. Алимовим, Н. П. Гончаровою, П. Г. Перервою, Д. М. Черваньовим, А. І. Яковлевим [2] запропоновані підходи до управління асортиментом продукції відповідно до концепції маркетингу, особливостей ринку інновацій у системі маркетингу.

© Любов Гайдук, 2012.

Російськими вченими А. П. Градовим і Б. І. Кузіним розроблено матрицю, що дозволяє орієнтовно визначити напрями економічної діяльності підприємства залежно від поєднання значень характеристик національної економіки і стратегічного потенціалу цього підприємства. Водночас запропонований метод кількісного оцінювання різних варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства [3], заснований на поєднанні підходів І. Ансоффа, згаданої вище матриці і методу попарного порівняння характеристик.

Білоруський учений А. П. Дурович, розвиваючи методи І. Ансоффа, А. А. Томпсона й А. Дж. Стрікланда, запропонував підхід, що дозволяє попередньо оцінити значимість ринкових можливостей і загроз для конкретного підприємства з урахуванням імовірності їх реалізації [4].

Однак аналіз потреб і запитів споживачів – не єдине джерело інновацій на сучасному етапі розвитку економіки України. Зокрема, О. Устенко [5] джерелами ідей нових продуктів вважає аналіз потреб і запитів споживачів (11,5% від їх загальної кількості), розробки науково-технічних працівників самих підприємств і залучених зі сторони (76,5%), аналіз діяльності конкурентів (8,0%), пропозиції торгових і збутових посередників (1,0%), консультаційних фірм (0,5%), інших працівників підприємства (2,5%). Аналіз цих даних показує, що переважно більшість інноваційних ідей формують працівники підприємства, спираючись на власні уявлення щодо того, якими мають бути нові товари, технології. Можна дійти висновку, що це є однією з причин провалу багатьох інновацій, оскільки при їх розробленні потреби і запити споживачів аналізувалися недостатньо і переважно крізь призму уявлень розробників.

Розробка нової продукції може здійснюватися через поліпшення тієї, що виготовляється, а також шляхом впровадження у виробництво нових (у тому числі принципово нових) товарів.

Однак варто підкреслити, що розробка і виведення на ринок нової продукції (а також інновацій взагалі) пов'язані з ризиком, який обов'язково слід урахувувати. Як відзначають В. Г. Мединський та С. В. Ільдеменов, близько 50% витрат на створення і просування на ринку новинок припадає на вироби, які так і не знайшли попиту, а 30% нововведень, які здобули визнання на ринку, швидко сходять з нього [6].

Комерційні невдачі нових товарів, за даними А. П. Дуровича [4], пояснюються такими причинами: неправильна оцінка вимог ринку (32%), необґрунтована збутова політика (13%), висока ціна (14%), несвоєчасний вихід на ринок (10%), жорстка конкуренція (8%), технічна недосконалість нових виробів (23%). Отже, однією з важливих особливостей виведення на ринок нових товарів та й інновацій узагалі є високий ступінь ринкової невизначеності.

Про істотну невизначеність ринкової ситуації свідчать дані О. Устенка [5], який наводить співвідношення максимального і мінімального фронту робіт у галузях України при орієнтації на інноваційний шлях розвитку: машинобудування – 4:1, приладобудування – 5:1, енергетика – 7:1, хімічна і нафтохімічна промисловість – 9:1, виробництво будівельних матеріалів – 3:1, легка промисловість – 2:1, харчова промисловість – 2:1. Таку значну різницю можна пояснити нестабільністю, а часто непередбачуваністю умов господарювання. Це особливо актуально, коли відбувається часта зміна політичних рішень і макроекономічних концепцій і, як наслідок, змінюється кредитна, податкова, митна політики. Тому, приймаючи рішення про виробництво інноваційної продукції для конкретного ринку, необхідно прорахувати можливі наслідки впливу суб'єктивних і об'єктивних чинників ризику.

Розглянуті наукові розробки є базою для подальших досліджень у сфері управління інноваційним потенціалом підприємств України. Науково-теоретична та практична значущість зазначеної проблеми зумовила вибір теми, постановку завдання, актуальність і цільову спрямованість статті.

Метою статті є розробка концепції управління інноваційним потенціалом підприємств України та концептуальної схеми ефективності управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Зазначимо основні особливості формування цільових ринків для використання інноваційного потенціалу підприємства в умовах ринкової трансформації економіки України, а саме: детальний аналіз споживчого ринку та планування і організація виробництва інноваційної продукції на підставі результатів аналізу; побудова прогнозних моделей розвитку цільових ринків; урахування різноспрямованого впливу чинників ризику. Отже, ефективність управління інноваційним потенціалом підприємства значною мірою залежить від привабливості цільових ринків для його використання.

Використовуючи системний підхід до управління інноваційним розвитком підприємств України, пропонуємо побудувати комплексну концептуальну схему управління інноваційним потенціалом на основі: макроекономічних умов, які визначають державну підтримку та регулювання інноваційної активності; підходу до управління інноваційним потенціалом на мікрорівні, метою якого є забезпечення конкурентних переваг підприємств; визначення принципової схеми управління інноваційним потенціалом підприємства, реалізація якої дозволяє забезпечити вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства та оцінити ефективність управління.

За таких умов процес управління інноваційним потенціалом підприємств України має здійснюватись на принципах системності, динамічності, плановості та комплексності.

Ціль управління інноваційним потенціалом підприємств – це забезпечення стратегічної життєздатності підприємств на основі ефективного використання інноваційних ресурсів. Досягнення визначеної цілі передбачає:

- моделювання показників конкурентоспроможності підприємств;
- формулювання стратегій управління інноваційним потенціалом;
- узгодження основних напрямів стратегії управління інноваційним потенціалом підприємств із наявним потенціалом інноваційних ресурсів;
- розробку організаційної структури та інформаційної системи управління інноваційним потенціалом підприємств;
- компенсацію дефіциту інноваційних ресурсів підприємств.

Функціями управління інноваційним потенціалом підприємств є:

1. Оцінювання потенціалу інноваційних ресурсів: інтелектуальних, виробничих, інформаційних; розробка інноваційних програм і проектів.
2. Планування інновацій: проектування продуктового ряду, організаційно-технічна підготовка.
3. Фінансування інновацій: вибір засобів фінансування та оцінювання їх ефективності.
4. Реалізація інновацій: організація виробничого процесу; оцінювання ефективності реалізації інноваційних програм і проектів.

Механізми управління інноваційним потенціалом підприємств, а саме – механізм планування, фінансування та реалізації інноваційних програм і проектів; механізм визначення цільових ринків споживачів; механізм використання інноваційного потенціалу підприємств, – забезпечують прибуток підприємств за кожним етапом реалізації інноваційних програм і проектів.

Комплексність управління інноваційним потенціалом підприємства передбачає визначення основних напрямів стратегії його розвитку на основі інтеграції продуктової, технологічної та організаційно-економічної складової діяльності. Вибір і обґрунтування інноваційної альтернативи здійснюється за результатами систематичного і динамічного аналізу ринкового попиту на інновації, структурних змін виробничого процесу, особливостей розробки нової продукції з урахуванням визначених напрямів стратегічного розвитку підприємства. Результати виконання інноваційних програм і проектів аналізуються і оцінюються на предмет досягнення визначених цілей управління інноваційним потенціалом підприємства з метою розроблення коригуючих заходів у разі відхилення отриманих результатів від запланованих.

Інноваційна діяльність становить органічну частину маркетингової діяльності підприємств, особливо це стосується виробництва наукомісткої продукції. Тут спостерігається тісна взаємодія інженерно-технічних підрозділів з підрозділом маркетингу. Ці підрозділи стають трансформаторами ідей та конкретних пропозицій споживачів і беруть активну участь у розробленні програм маркетингу. Між вивченням потреб і розробкою інновації існує зворотний зв'язок, що дозволяє в процесі розробки інновації максимально враховувати вимоги споживачів і коректувати відповідно до них техніко-економічні показники нової продукції з метою їхньої оптимізації.

Головним в управлінні інноваційним потенціалом підприємства є формулювання основної мети розробки інновації, визначення терміну проведення робіт, оцінювання результатів у вигляді конкретних практичних цілей, скорочення термінів впровадження нової продукції. Чітка політика в галузі управління інноваційним потенціалом задає напрям збору інформації і вироблення пропозицій, що окреслює пошук можливостей і створює мотивацію для груп розробників [7, с. 38–43].

В умовах зростання конкуренції національні підприємства втрачають ринки збуту продукції через її низьку конкурентоспроможність. Неприятлива ринкова кон'юнктура, значне зношення основних фондів, застарілі технології, відсутність джерел фінансування зумовлюють те, що низка підприємств скорочує обсяги виробництва при одночасному зниженні рівня прибутковості.

Тому в розрізі реалізації концепції управління інноваційним потенціалом аналіз передумов розробки інноваційних програм і проектів передбачає оцінювання конкурентних позицій підприємства та конкурентоспроможності його продукції. Результати зазначеного аналізу є підставою для моделювання показників конкурентоспроможності, які, в свою чергу, дають можливість розробити варіанти стратегій подальшого розвитку підприємства.

Концепцію управління інноваційним потенціалом підприємств України наведено на рис. 1.

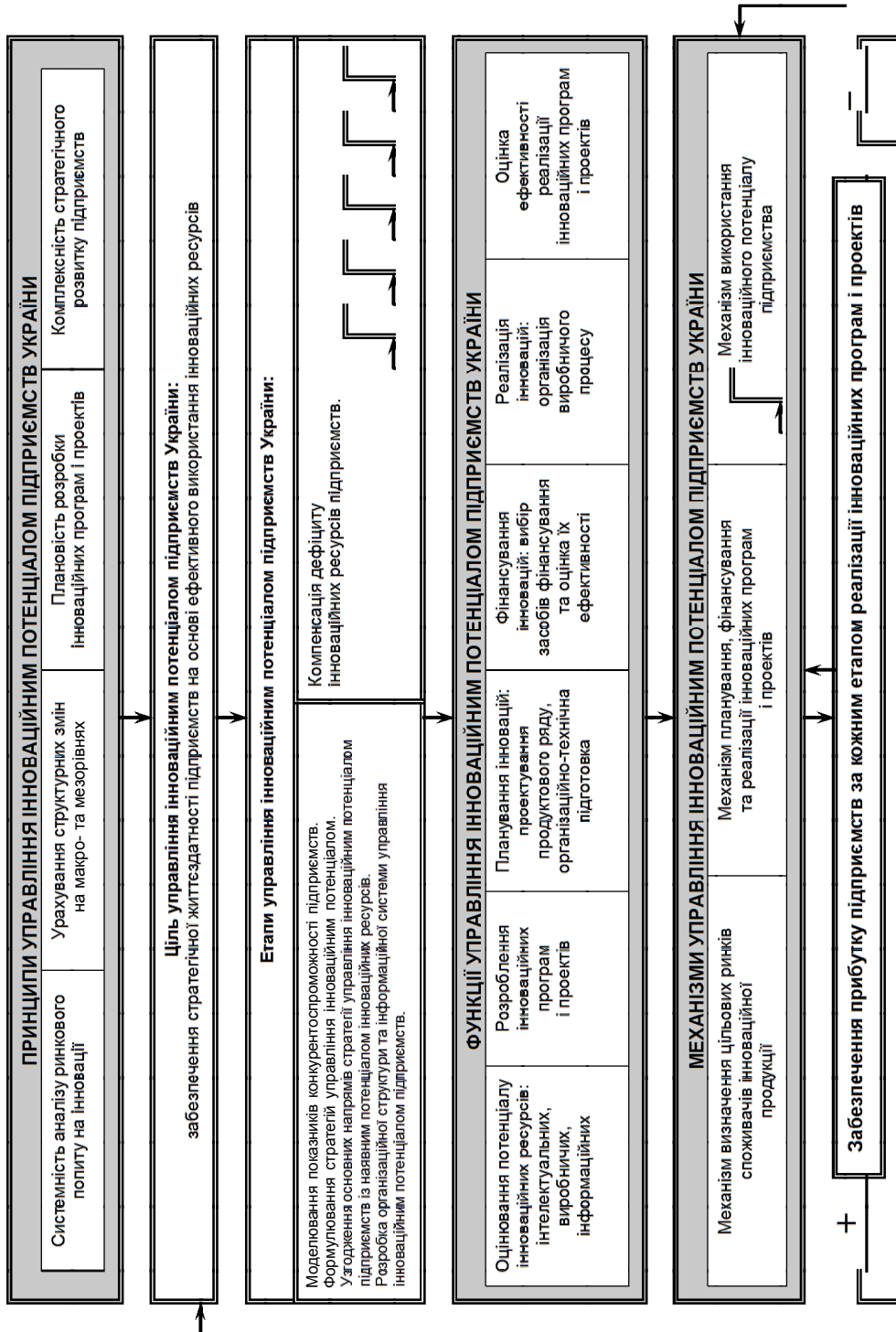
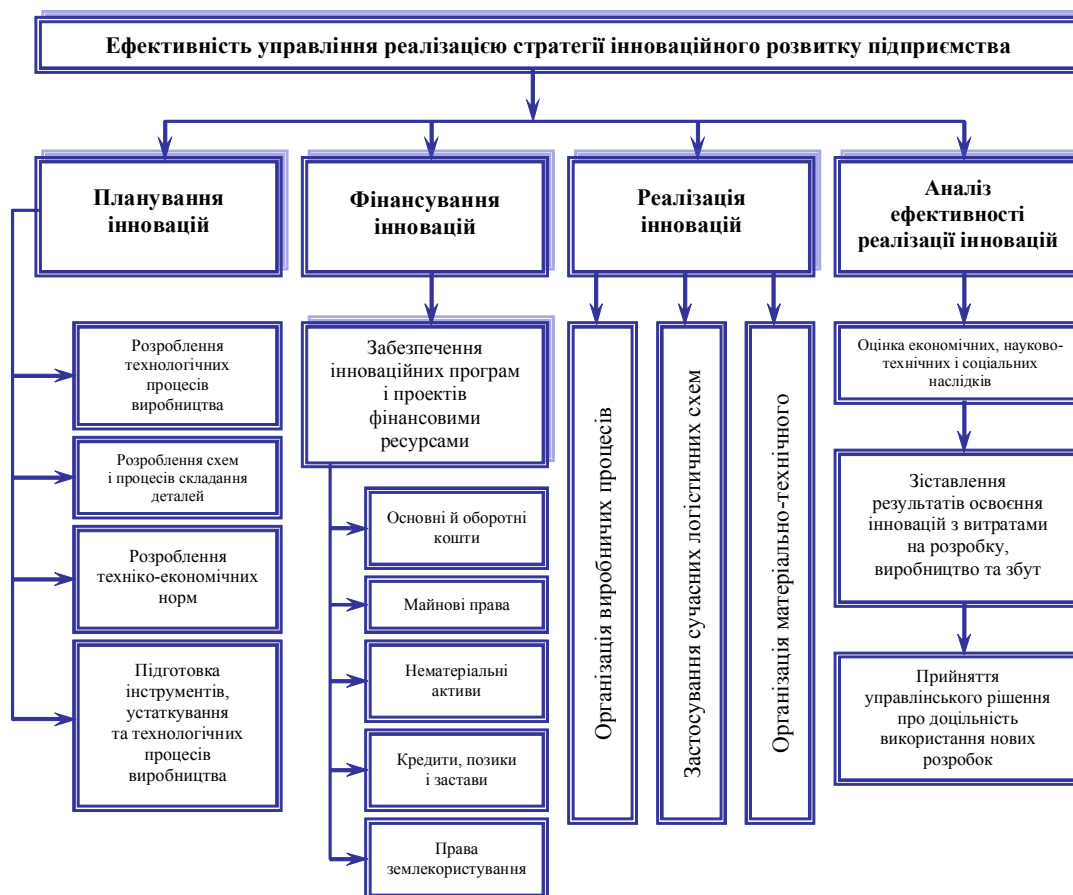


Рис. 1. Концептуальний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємств України

Ефективність управління реалізацією обраної стратегії розвитку підприємства забезпечується такими складовими: плануванням, фінансуванням, реалізацією інновацій та аналізом ефективності реалізації інновацій. Схема забезпечення ефективності управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства наведена на рис. 2.



**Рис. 2. Схема забезпечення ефективності управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Планування інновацій передбачає проектування нових або модифікованих продуктів на підставі змодельованих показників конкурентоспроможності та здійснення організаційно-технологічної підготовки підприємства. Управління фінансуванням інновацій включає вибір засобів фінансування та оцінювання ризиків впровадження. Реалізація інновацій передбачає організацію виробничого процесу та проектування логістичних аспектів діяльності підприємства. Завершальним етапом управління інноваційним потенціалом має

стати аналіз ефективності реалізації інновацій на підставі використання економіко-математичних методів.

Основний зміст планування інновацій становлять: розроблення технологічних процесів виробництва, техніко-економічних норм, підготовка інструментів, устаткування, а також технологічних проектів виробництва. Управління технологічною і проектно-конструкторською підготовкою пов'язане з порядком здійснення усього виробничого процесу, його організацією та економічним рівнем.

Ефективність такого управління збільшиться, якщо менеджерами підприємства будуть розроблені інноваційні комплексні технологічні проекти, які охоплюватимуть, крім основних виробничих операцій, логістичні моделі, контрольні та інші допоміжні процеси. Актуальність такого комплексного підходу визначається тим, що на багатьох підприємствах обсяг допоміжних робіт перевищує обсяг основних. Інноваційні програми та проекти повинні моделюватися в декількох варіантах, враховуючи прогнози змін ринкових умов [8, с. 265–272].

Фінансування інновацій передбачає забезпечення програми чи проекту ресурсами, до складу яких входять не тільки кошти, а й інші інвестиції, що виражаються в грошовому еквіваленті, у тому числі основні й оборотні кошти, майнові права і нематеріальні активи, кредити, позики і застави, права землекористування. Інвестиційна діяльність підприємства має бути спрямована, з одного боку, на посилення позитивного впливу зовнішніх умов на діяльність підприємства, а з іншого – на вдосконалення виробничого потенціалу. Фінансування інноваційних програм може здійснюватися за рахунок самофінансування або за рахунок використання позикових і залучених засобів.

Реалізація інновацій залежить від конкретної ситуації, вихідних даних, умов і вимог до ефективної роботи логістичної системи підприємства. Удосконалення і розвиток ланцюжків матеріально-технічного постачання і виробничих процесів на базі застосування сучасних логістичних методів дає можливість скоротити виробничі витрати на реалізацію інновацій. Випуск нових виробів чи впровадження нових технологій підвищує чутливість підприємства до непогодженостей будь-якого характеру, які впливають на його економічний стан. Аналіз ефективності реалізації інновацій передбачає зіставлення результатів їхнього освоєння з витратами на розробку, виробництво і збут та дозволяє прийняти управлінське рішення про доцільність використання нових розробок. Ефективність інновацій є результируючою величиною, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур [9, с. 391].

Ефективність реалізації інновацій засвідчують економічні результати діяльності підприємства, а саме: зниження собівартості, поліпшення якості продукції, збільшення прибутків, посилення конкурентних позицій, збільшення частки ринку, поліпшення умов праці, економія ресурсів, розширення технологічних можливостей підприємства. Визначення ефективності інновацій має обов'язково враховувати їх вплив на соціальні процеси, тобто на підвищення якості життя, кількість робочих місць, підвищення кваліфікаційного

та інтелектуального рівнів населення, формування сучасної культури відпочинку, поліпшення екологічної обстановки, умов праці тощо. Як бачимо, аналіз ефективності реалізації інновацій потребує комплексного підходу, що передбачає аналіз економічних, науково-технічних і соціальних наслідків їх впровадження.

Отже, реалізація концепції управління інноваційним потенціалом забезпечує зростання ефективності управління підприємством за рахунок одержання чистого прибутку за кожним етапом реалізації інноваційних програм і проектів.

### **Література**

1. Томпсон А. А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии* : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Гольдштейн Г. Я. *Инновационный менеджмент* : учеб. пособ. / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1998. – 132 с.
3. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой* / под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Спец. лит-ра, 1996. – 510 с.
4. Дурович А. П. *Маркетинг в предпринимательской деятельности* / А. П. Дурович. – Минск : НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. – 464 с.
5. Устенко О. *Інноваційне підприємництво в Україні: стан та перспективи розвитку* / О. Устенко // *Економіка. Фінанси. Право.* – 1999. – № 6. – С. 11–14.
6. *Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства* : учеб. пособ. для вузов / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов ; под ред. проф. В. А. Ирикова. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
7. Гайдук Л. А. *Організаційно-економічні умови реалізації системи інноваційно-цільового управління підприємством* / Л. А. Гайдук // *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України.* 2004. – Вип. 2 [26]. – С. 38–43.
8. Гайдук Л. А. *Розробка системи інноваційно-цільового управління промисловими підприємствами* / Л. А. Гайдук // *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.* – 2004. – Вип. IV. – С. 265–272.
9. *Стадник В. В. Інноваційний менеджмент* : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.