

УДК 331.104

Герасимова О.Л.

*кандидат технічних наук,**доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*

Судакова О.І.

*кандидат технічних наук,**доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*

## ПРОЕКТУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНЕ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### DESIGN OF MODERN MANAGEMENT SYSTEM AND INNOVATIVE REPRODUCTION OF ENTERPRISE POTENTIAL

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто питання систематичного впровадження у виробництво інноваційних технологій, що приведе до скорочення витрат на виробництво продукції й підвищення показників якості у разі зниження ціни. Інноваційні зміни в остаточному підсумку й визначають конкурентоспроможність підприємства. Визначено й проаналізовано рівень інноваційного потенціалу підприємства. Запропоновано використання бального оцінювання стану підприємства. Розглянуто розроблену шкалу балів кожного показника й коефіцієнтів. Відповідно до запропонованої методики кожному з елементів інноваційного потенціалу присвоєно відповідну бальну оцінку.

**Ключові слова:** підприємство, бальне оцінювання, інновації, потенціал, конкурентоспроможність, система управління.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены вопросы систематического внедрения в производство инновационных технологий, что приведет к сокращению затрат на производство продукции и повышение показателей качества при снижении цены. Инновационные изменения в конечном счете и определяют конкурентоспособность предприятия. Определен и проанализирован уровень инновационного потенциала предприятия. Предложено использование бального оценивания состояния предприятия. Рассмотрена разработанная шкала баллов для каждого показателя и коэффициентов. Согласно предложенной методики каждому из элементов инновационного потенциала присвоено соответствующую бальную оценку.

**Ключевые слова:** предприятие, бальное оценивание, инновации, потенциал, конкурентоспособность, система управления.

#### ANNOTATION

In article the questions of the systematic introduction into production innovative technologies that will reduce cost of production and increasing quality at lower prices. Innovative changes and ultimately determine the competitiveness of the enterprise. It identifies and analyses the level of innovation potential of an enterprise. Proposed the use of point estimation condition of the company. The proposed scale of points for each indicator and factors. Under the proposed methodology each of the elements of innovative potential has a corresponding numerical score.

**Keywords:** enterprise, ballroom assessment, innovation potential, competitiveness, control system.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку світової економіки визначальним аспектом конкурентоспроможності підприємств є науково-технічний прогрес, який на практиці зображені як інновації. Невчасне здійснення нововведень приводить до ефекту «футуро-шоку», тобто до такої ситуації, коли обставини

вимагають від підприємства різних змін у короткий період із використанням великих витрат ресурсів. Наслідки таких дій можуть привести не тільки до зменшення прибутку, а й взагалі до банкрутства підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З 2003 р., коли в Гарварді була надрукована монографія Г. Чесбро «Відкриті інновації. Створення прибуткових технологій», в економічних джерелах почала стрімко збільшуватися кількість наукових публікацій, присвячених дослідженню нової парадигми (моделі) відкритих інновацій.

На думку Г. Чесбро, в парадигмі закритих (внутрішніх) інновацій, що діяла впродовж більшої частини ХХ ст., процвітання компанії досягалось завдяки власним (внутрішнім) результатам досліджень і розробок. У разі невдачі інновацій компанія могла не тільки втратити свої позиції на ринках, а й взагалі припинити свою діяльність. При цьому багато досягнень могли стати так і нереалізованими, втрачаючи свою комерційну привабливість [1].

Як зазначає В. Василенко, виробничі системи нового типу повинні працювати в режимі «конвеєра нововведень» незалежно від періодичної реконструкції виробництва в цілому [1]. В. Денисюк говорить, що накопичений досвід у різних за рівнем розвитку країнах світу свідчить, що серед усіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) найважливішим є саме ресурс управління, тобто спроможність управлінського складника оперативного приймати рішення, визначати правильні інноваційні цілі, актуальні орієнтири й координувати виконання завдань та функцій, об'єднавши колектив людей з різним рівнем кваліфікації, освіти, досвіду з творчою цільовою орієнтацією на розроблення й впровадження нових ідей, тобто спільну творчу працю [2].

**Виділення не досліджених частин загальної проблеми.** Зважаючи на нестачу коштів на масштабне здійснення чи замовлення досліджень і розробок, українським підприємствам під час створення потенціалу необхідно активі-

зувати зусилля, спрямовані саме на підвищення комерціалізації результатів досліджень і розробок за допомогою впровадження системи інноваційного проектування, аналітичний механізм якої є ще недостатньо вивченим.

**Метою статті** є аналіз системи інноваційного проектування, яка може бути застосованою під час упровадження на підприємстві радикальних інновацій, які потребують значних інвестицій.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Як демонструє світовий досвід, передові фірми розвинених країн під час управління інноваціями використовують комплекс прогресивних систем загального управління, що позитивно впливає на інноваційну сферу діяльності будь-якої організації. Серед цих систем назвемо такі:

- стратегічного планування;
- активізації персоналу (у тому числі системи участі у власності, прибутках й управлінні);
- раціоналізації, збагачення праці й ротації;
- забезпечення сучасними матеріальними запасами;
- субпідрядних відносин з постачальниками комплектувальних виробів;
- комплексного управління якістю;
- логістичного управління;
- трансфертного управління інноваціями.

Вищезазначені системи взаємопов'язані між собою та дають можливість для підвищення потенціалу інноваційного менеджменту. Сьогодні практика інноваційного управління є одним із найважливіших засобів накопичення потенціалу сприйнятливості організації до нововведень і творчого потенціалу шляхом залучення не тільки здібних наукових і технічних спеціалістів до участі в пошуку та розвитку нових ідей, а й усіх співробітників організації. Створюється база ідей і, як свідчить передовий досвід провідних фірм світу, вона перетворюється на головний актив компанії – один з основних елементів наукового потенціалу [3].

Оцінювання інноваційного потенціалу не буде повним без оцінки ефективності системи управління, а саме:

- рівня інтеграції різних підрозділів між собою;
- рівня централізації та децентралізації управління;
- рівня використання ефективних методів управління нововведеннями з позиції виходу кінцевого наукомісткого матеріального чи інтелектуального продукту;
- доступу до наукової інформації та інформації про інновації, патенти, винаходи, до міжнародних інформаційних каналів тощо.

Оцінення й аналіз рівня інноваційного потенціалу дає змогу конкретно планувати заходи, ставити цілі й способи їх досягнення, що, у свою чергу, є однією з найважливіших умов втілення системного підходу до впровадження інновацій, розвитку творчої активності кадрів.

Зважаючи на те, що частина показників може мати тільки якісну оцінку, для аналізу стану інноваційного потенціалу підприємства ми рекомендуємо використовувати бальне оцінювання його елементів. Така оцінка здійснюється за допомогою розробленої шкали балів кожного показника й коефіцієнтів, які визначають важливість кожного елемента для встановлення рівня інноваційного потенціалу. Відповідно до цієї методики кожному з перерахованих вище елементів інноваційного потенціалу присвоюється відповідна бальна оцінка:

**0 балів** – зовсім не використовується потенціал елемента;

**1 бал** – низький рівень використання потенціалу елемента;

**2 бали** – середній рівень використання потенціалу елемента;

**3 бали** – високий рівень використання потенціалу елемента.

Ці показники групуються за відповідною ознакою і кожній групі присвоюється певне значення вагового коефіцієнта, який визначається експертами. За результатами аналізу робиться висновок про можливість підприємства здійснювати ті чи інші інновації або про необхідність розвитку тієї чи іншої складової частини інноваційного потенціалу підприємства.

Узагальнюючи питання оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, його інноваційної активності, спроможності й готовності до інноваційної діяльності, можна визначити основні етапи проведення такого оцінювання:

- 1) опис проблеми розвитку підприємства;
- 2) постановка завдань щодо програми вирішення проблеми;
- 3) опис системної моделі діяльності підприємства (розкривається внутрішнє й зовнішнє середовище, групи факторів впливу на інноваційну діяльність);
- 4) оцінення ресурсного потенціалу відповідно до поставлених завдань;
- 5) оцінення організаційного потенціалу й техніко-організаційного рівня виробництва;
- 6) інтегральне оцінювання потенціалу підприємства, його готовність виконувати поставлені завдання, формулювання загальних висновків на основі результатів аналізу;
- 7) визначення основних напрямів проекту підготовки підприємства для досягнення необхідного потенціалу, формування завдань для розробки проекту.

Інноваційний менеджмент має гарантувати ефективне використання інновацій і напрямів щодо підвищення ефективності функціонування та розвитку організацій у ринковому середовищі. Основними функціями інноваційного менеджменту є організація, планування (стратегічне, поточне та оперативне), мотивація, контроль та регулювання інноваційної діяльності [4].

Розвиток ринку та конкуренція не тільки стимулюють, а й змушують комерційні органі-

зації брати участь у формуванні ринку нововведень за такими напрямками:

- розвиток власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази для проведення науково-дослідних робіт;
- проведення досліджень на коопераційних засадах з іншими організаціями;
- оформлення замовлень на проведення науково-дослідних або експериментальних робіт з іншою організацією;
- придбання ліцензій на право виробництва товарів чи послуг;
- купівля готового виробу, технології, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності;
- придбання нематеріальних активів шляхом випуску акцій, облігацій, іноземного капіталу та організації спільного виробництва.

Інноваційний процес треба розглядати з різних позицій та з різним рівнем деталізації:

- паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності та маркетингу;
- як тимчасові етапи життєвого циклу інновації: від виникнення ідеї до її розробки на впровадження;
- як процес фінансування та інвестування розробки для впровадження й розповсюдження нового виду продукту або послуги.

Таким чином, інноваційний процес полягає в одержанні комерціалізації винаходів, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших результатів інноваційної діяльності.

Інноваційний процес здійснюється в три стадії: фундаментальні дослідження в наукових організаціях, дослідно-конструкторські та експериментальні розробки, процес комерціалізації (див. рис. 1).

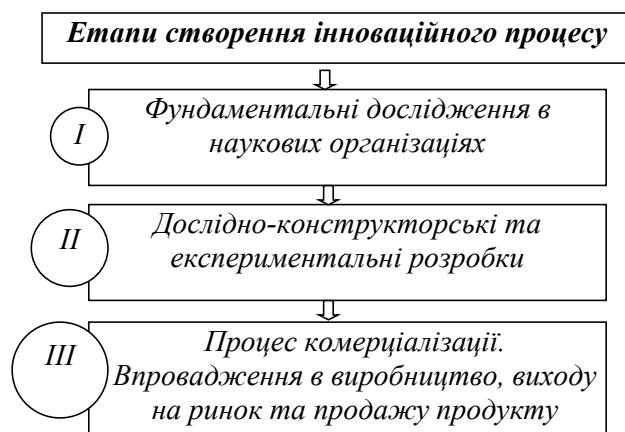


Рис. 1. Стадії інноваційного процесу

Поступове вичерпання потенціалу будь-якої ідеї й заснованого на ній нововведення є об'єктивним процесом, який «морально» зношується. Термін «зниження ефективності нововведень» коливається в значних межах і зале-

жить від типу нововведення та його потенціалу. Кращими є нововведення, які передбачені вже в проекті підприємства і зумовлюють докорінні зміни в технологічному процесі або випуск на ринок наукомісткої продукції з високим рівнем конкурентоспроможності.

Динаміка оновлення виробництва полягає в тому, що кожна технологія спочатку повільно набирає темп, прискорює рух, а потім поступово втрачає свій потенціал, оскільки з'являються більш досконалі технології. Тому доводиться прощатися зі звичними продуктами та технологіями саме тоді, коли вони, як здається з суто фінансової точки зору, приносять найбільший прибуток. Управління технологіями потребує витрат ресурсів, накопичення знань та інформації, координації значної кількості виконавців, формування попиту на нову продукцію, психологічної підготовки колективу до сприйняття новин. Нововведення пов'язані з перерозподілом ресурсів між наявним та новим виробництвом, з порушенням рівноваги в економічній системі, реорганізацією виробництва, перекваліфікацією робітників.

**Висновки.** Таким чином, нововведення завжди пов'язані з ризиком, але відмовлятися від них ще більш ризиковано. Як правило, необхідність оновлення продукції або технології виникає саме тоді, коли фінансові справи підприємства йдуть добре, і складається помилкове враження, що підприємство ще довго може існувати в традиційному вигляді. Завдання інноваційного менеджера полягає в тому, щоб подолати це протиріччя, переконати керівництво та весь колектив у необхідності змін, якщо є можливість за рахунок тимчасового зниження доходів, але для забезпечення їх суттєвого зростання в майбутньому. Зменшення доходу від інвестицій в наявну традиційну технологію спочатку здається незначним, але якщо конкуренти мають переваги в новій технології, то «свої» споживачі можуть дуже швидко перейти до конкурентів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В. Інноваційний менеджмент : [навч. посібник] / В. Василенко, В. Шматько. – К. : ЦУЛ ; Фенікс, 2003. – 440 с.
2. Денисюк В. Відкриті інновації: новітні реалії у комерціалізації результатів досліджень, розробок та технологій / В. Денисюк // Економіст. – 2008. – № 12. – С. 34–37.
3. Головова Л. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток : [монографія] / Л. Головова. – Запоріжжя : КПУ 2009. – 339 с.
4. Головова Л. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємств / Л. Головова, О. Лукашов, А. Головова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво» : науково-виробничий журнал. – 2008. – № 5. – С. 33–38.
5. Арсеньєв Ю. Управление персоналом: модели управления / Ю. Арсеньєв, С. Шелобаев, Т. Давыдова. – М. : ЮНИТИ – ДАМА, 2005. – С. 131–145.