

УДК 338.242:658.14

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙ

Янченко Н.В., Безрук С.О., Орябинська В.А.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Досліджені та сформовані особливості менеджменту на стадіях життєвого циклу інновацій. Визначено поняття управління суб'єктом інноваційної діяльності та його необхідність у розвитку підприємства. Сформовано функції інноваційної діяльності у системі управління. Представлена організація управління інноваційною діяльністю, а також визначені особливості організації управління дослідженнями, розрахунками та впровадженням інновацій. Побудовані основи управління інноваційними процесами на засадах маркетингу. Представлені методи управління вибором інноваційних стратегій.

Ключові слова: інновація, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, інноваційна стратегія, стадії життєвого циклу інновацій.

Постановка проблеми. У наш час результати інноваційної діяльності, викликані прискоренням темпів науково-технічного прогресу (НТП), суттєво позначаються на всіх сферах життєдіяльності людини, змінюють саме середовище життя та способи забезпечення її існування і розвитку. Тому особливої актуальності набуває необхідність розглядати інноваційну діяльність як один із основних засобів адаптації до постійних змін умов зовнішнього середовища, специфіка якої пов'язана з довгостроковим характером отримання результатів, підвищеним ризиком, непередбачуваністю результатів, потенційно високими прибутками [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню управління інноваційним розвитком підприємства в цілому присвячено чимало робіт. Зокрема, у соціально-економічних системах економічної галузі, слід назвати праці таких дослідників, як Й. Шумпетер, Ф. Котлер, О. Іванілов, В. Стадник, Ю. Левченко, С. Ілляшенко та ін.

Таким чином, вибір інструментів і засобів, які використовуються для забезпечення інноваційного розвитку, набуває особливого значення, підвищуючи ціну економічних і соціальних наслідків рішень і дій, що ухвалюються для їх реалізації. Тому менеджери організацій повинні вміти чітко визначати основні параметри інноваційної політики та оптимізувати інноваційні управлінські схеми, включаючи моніторинг, контроль, оцінку результатів, попередження негативних наслідків.

З метою виходу на ринок з новими продуктами та технологіями підприємству необхідно сформулювати відповідно до поставлених цілей розвитку взаємопов'язаний набір компонентів. На основі цього забезпечення інноваційності розвитку суб'єктів підприємницької діяльності відбувається шляхом реалізації існуючих та потенційних ринкових можливостей [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Постійні зміни у законодавстві, в умовах і правилах ведення бізнесу, посилення конкурентної боротьби, поява нових

знань в сфері організації та управління підприємством, зміна поколінь працівників і менеджерів, виникнення нових ринків, прогрес у техніці, технологіях, засобах комунікації і зв'язку вимагають від підприємств вельми адаптивних можливостей. Безупинне пристосування підприємства до мінливих зовнішніх умов здійснюється за рахунок безперервних управлінських інновацій, що визначає важливість інноваційної складової в системі управління підприємством.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою представленої статті є системне й комплексне дослідження особливостей менеджменту на стадіях життєвого циклу інновацій, визначення об'єктивної необхідності і поняття управління суб'єктом інноваційної діяльності, а також функцій управління інноваційною діяльністю. Необхідно визначити роль інновацій в процесі управління підприємством, особливості організації управління дослідженнями, розрахунками та впровадженням інновацій. Побудувати основи управління інноваційними процесами на засадах маркетингу та представити методи управління вибором інноваційних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Особливості менеджменту базуються на певних стадіях життєвого циклу інновацій. Поняття «життєвий цикл» інновації вживається, як правило, до двох взаємопов'язаних процесів. У одному випадку – це етапи створення інновації в ланцюзі наука – техніка – виробництво – споживання; в іншому – життєвий цикл нововведення як продукту чи технології в циклі реалізації та задоволення попиту.

Розрізняють повний життєвий цикл продукту і життєвий цикл продукту у сфері виробництва і споживання. [3] У сфері виробництва цей цикл складається з кількох фаз. Перша фаза – дослідження і розробка нововведення-продукту. Слід зазначити, що ця фаза не завжди закінчується успішно. Існує велика ймовірність невдач, ризиків і відстрочки одержання ре-

зультатів. Спочатку, коли кошти вкладаються в науково-дослідницькі і конструкторські розробки, успіхи дуже скромні. Це сфера збитків. Закінчується фаза передаванням опрацьованої документації у виробництво.

У другій фазі відбувається технологічне освоєння масштабного виробництва нової продукції. При цьому обсяги виробництва мають сягнути рівня, який забезпечує беззбитковість роботи. Результати – зростання виробництва, прибутків. Особливістю третьої фази є стабілізація обсягів виробництва, а в четвертій фазі відбувається поступове зниження обсягів виробництва і продукція виводиться зі сфери реалізації.

У сферах діяльності, орієнтованих на інтенсивне використання технології, тривалість життєвого циклу продукції має важливе стратегічне значення. Життєвий цикл технології змінюється в часі частіше, ніж попит. Досвід показує, що зміна технології примушує фірми відмовлятися від тієї сфери діяльності, де вони свого часу займали позиції лідерів [7].

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні й юридичні особи України, іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів [1].

За характером діяльності та змістом інноваційної діяльності усі суб'єкти поділяють на три групи (див. табл. 1).

Таблиця 1

Суб'єкти інноваційної діяльності

Суб'єкт	Складові
1. Державні органи управління інноваційною діяльністю	Верховна Рада України; КабМін; Центральний орган виконавчої влади; Державні органи місцевого самоврядування
2. Інноваційні підприємства	Інноваційні центри; Технопарки; Технополіси; Інноваційні бізнес-інкубатори
3. Фінансово-кредитні інноваційні установи	Державна інноваційна фінансово-кредитна установа; Венчурні компанії; Інноваційні банки; Інноваційні фонди

Основним суб'єктом інноваційної діяльності є інноваційне підприємство – це підприємство будь-якої форми власності, якщо більше 70% обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період становлять інноваційні продукти та (або) інноваційна продукція. Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді технополісу, технопарку, інноваційного центру, бізнес-інкубатора тощо. Інноваційні підприємства розрізняються переважно цілями проектів і місцевою специфікою їх реалізації. Метою їх створення є інтенсифікація процесу розробки і впровадження у виробництво новітніх техніки та технологій, підготовка

висококваліфікованих кадрів [2]. У науковій роботі Колінко Н.О. три групи функцій управління інноваційною діяльністю:

1 Загальні функції управління інноваційною діяльністю (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання інновації).

2 Конкретні функції управління інноваційною діяльністю (управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, потенціалом, розвитком, управління інноваційною програмою).

3 Об'єднувальні функції управління інноваційною діяльністю передбачає: інноваційне керівництво – діяльність, яку виконує керівник інноваційного типу, інноваційним стилем керівництва і застосування нових форм влади з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту. Враховуючи особливості та функції управління інноваційною діяльністю можна стверджувати, що жодна з систем не може ефективно функціонувати без певного механізму. Для підприємства яке розвивається інноваційним шляхом, яке має часті зміни напряму діяльності і номенклатури продукції, характерною є матрична структура. Така структура дозволяє оперативно формувати колективи (групи) фахівців, які орієнтовані на виконання комплексу робіт пов'язаних з розробкою і просуванням на ринок конкретних інновацій. У ряді випадків доцільним є створення відділу інноваційного розвитку (VIP), якому передаються функції з загальної координації інноваційних робіт усіх підрозділів підприємства. Такий підхід є доцільним для великих і середніх підприємств, які самостійно займаються інноваційною діяльністю. Однак світовий досвід свідчить, що ефективність інноваційної діяльності великих підприємств є незначною внаслідок низької оперативності, громіздкої структури управління, націленості на вирішення поточних проблем тощо.

Розглянемо основні організаційні форми ризикового інноваційного бізнесу з погляду маркетингу, опускаючи фінансові та інші аспекти. Загальна схема повного інноваційного циклу у співставленні з життєвим циклом нового товару представлена на рис. 1.

На рисунку прийняті наступні умовні позначення: Т1 – інноваційний цикл, який закінчується продажем ліцензії на право виробництва нового товару; Т2 – інноваційний цикл, який закінчується продажем патенту на технічні і технологічні рішення; Т3 – інноваційний цикл, що починається придбанням патенту на нове технологічне рішення і закінчується продажем ліцензії на право виготовлення нового товару; Т4 – інноваційний цикл, що починається придбанням ліцензії і закінчується комерційним виробництвом нового товару; Т5 – інноваційний цикл, що починається придбанням патенту і закінчується комерційним виробництвом; Т6 – повний інноваційний цикл

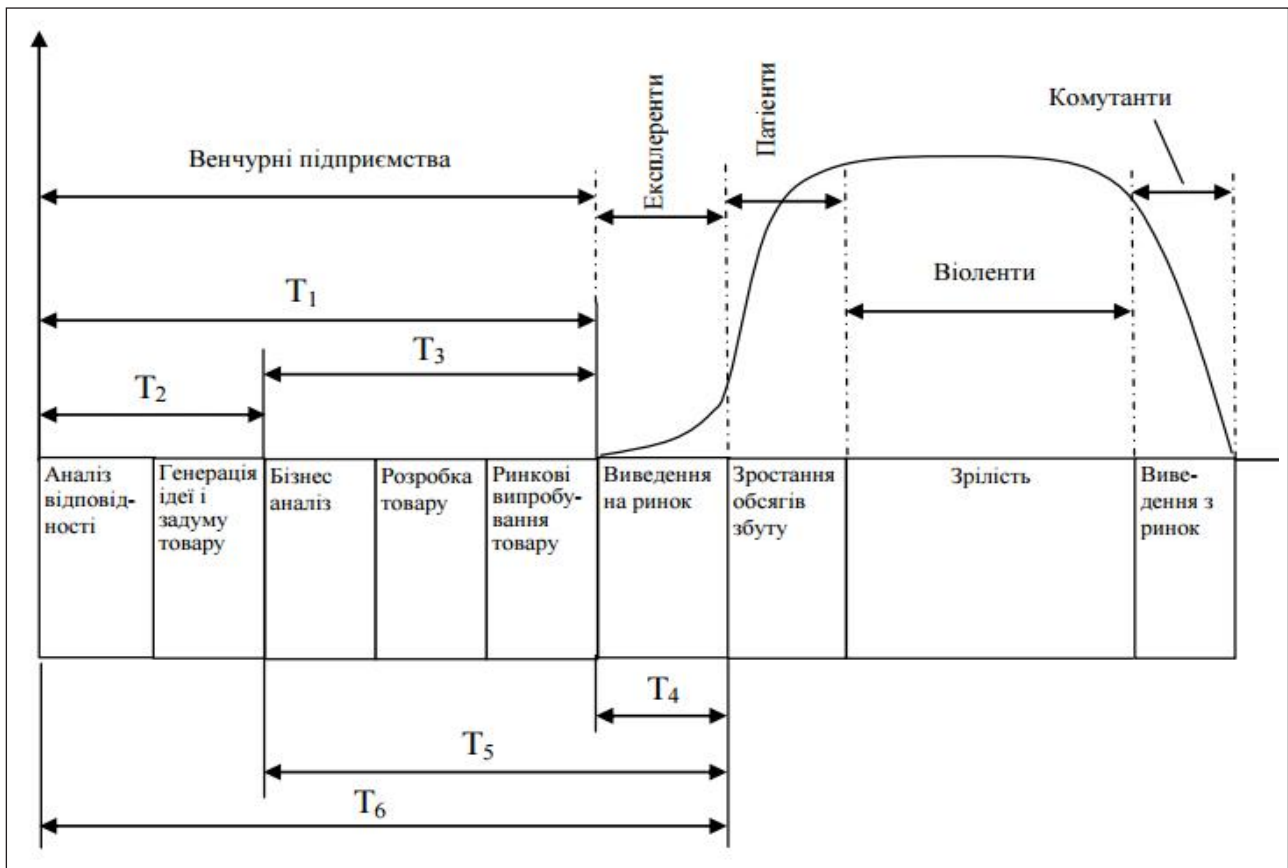


Рис. 1. Варіанти іноваційного циклу і типи підприємств-інноваторів

від генерації ідей до комерційного виробництва нового товару. Основою організації виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) є її раціональна технологія – впорядкований процес, що забезпечує творче розв’язання науково-технічної проблеми, створення нового пристрою чи появу нової ідеї. Творчий науковий процес у загальному вигляді може бути поданий такими кроками:

1. Усвідомлення мети формулювання науково-технічного завдання та перевірка правомірності його постановки.

2. Участь у плануванні досліджень і розробок.

3. Збирання науково-технічної інформації про існуючі, відкинуті, невдалі або неможливі способи досягнення поставлених цілей, про склад вимог до вибору шляхів розв’язання поставлених задач.

4. Аналіз шляхів і способів позитивного розв’язання задачі.

5. Формування “портфеля ідей” для розв’язання задач та осмислення накопиченої, змодельованої науково-технічної інформації і сформульованих ідей.

6. Розробка компонованих схем загального вигляду, їх окремих функціональних частин або побудова збільшених моделей зразка нової техніки.

7. Реалізація та перевірка прийнятих рішень щодо принципів дії, загальної компонов-

ки та окремих схем розроблюваного зразка техніки і його елементів.

8. Обробка отриманих результатів випробувань статичним і математичним методами “вручну”, за допомогою ЕОМ, аналогових машин тощо.

9. Оцінка якості і ефективності прийнятих наукових і технічних рішень і складання технічного завдання на проектування технічних умов.

10. Складання наукового звіту про виконання НДР, про отримані висновки та досягнуті результати.

11. Розробка технічного завдання на проектування серійних виробів, технічних умов до них на проектування.

12. Підготовка заявок на винаходи. [7]

Аналіз тенденцій економічного розвитку у світі показує, що інноваційний шлях є найбільш перспективним як для окремих підприємств, так і для економіки країни в цілому. Характеристики основних шляхів розвитку економіки представлено у табл. 2.

В умовах одним з основних складових тривалого виживання і розвитку вітчизняних суб’єктів підприємницької діяльності стає здатність запропонувати, розробити, вивести на ринок і просувати на ньому товари з новими споживчими якостями, товари, орієнтовані на задоволення існуючих потреб, але новими не традиційними способами. В ідеалі це

Таблиця 2

Порівняльна характеристика шляхів розвитку господарюючих суб'єктів

Характеристики	Шлях розвитку		
	Екстенсивний	Інтенсивний	Інноваційний
Концепція розвитку	Збільшення обсягів виробництва	Зниження питомих витрат	Збільшення доходів
Тип ринку	Ринок продавця	Ринок продавця і ринок ринку покупця	Ринок покупця
Охоплення ринку	Весь ринок загалом	Вибіркові сегменти	Вибіркові сегменти і ніші ринку
Конкуренція	Практично відсутня	Переважно цінова	Переважно нецінова
Запити споживачів	Стабільні	Мінливі	Різка диференціація і постійні зміни
Переважний тип виробництва	Масове	Серійне	Дрібносерійне й одиночне
Співвідношення витрат на виробництво (ВВ) і збут (ВЗ)	ВВ>>ВЗ	ВВ-ВЗ	ВЗ>ВВ
Частки працівників розумової (РП) і фізичної праці (ФП) у виробництві	ФП>>РП	ФП>РП	РП>ФП

повинні бути не просто товари, а комплекси, які включають: товар, передпродажний і після продажний сервіс, консультації і навчання споживача (в основному для технічно складних чи принципово нових виробів), гарантії заміни товару чи навіть повернення товару виробнику (продавцю) якщо він не сподобався споживачу тощо [8].

Отже, інноваційна діяльність має шанси на успіх при наявності, як мінімум, трьох перерахованих умов (рис. 2), оскільки відсутність хоча б одного з них унеможливило б розвиток підприємства інноваційним шляхом.



Рис. 2. Основні складові успіху інноваційної діяльності

Методи управління вибором інноваційних стратегій. Єдиної, успішної для всіх підприємств моделі інноваційної стратегії не існує. Вибір стратегії залежить від великої кількості факторів, в т.ч. від ринкової позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого й технічного потенціалу підприємства, продукту чи послуг, що виробляються, стану економіки, культурного середовища та інше.

Вибір інноваційної стратегії включає такі етапи:

1. визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;
2. розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;
3. здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага.

Інноваційну стратегію розвитку підприємства слід розглядати на кількох рівнях планування та управління. Так, на корпоративному рівні управління доцільно використовувати,

в основному SWOT-аналіз, на бізнес-рівні – GAP-аналіз, стратегічну модель Портера, матрицю Бостонської консультативної групи, матрицю «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»; на товарному рівні – в основному STP-аналіз. Інноваційна стратегія не буде справді ефективною, якщо вона не враховує ситуації на підприємстві, не створює істотної переваги над конкурентами та не забезпечує розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Таким чином, при визначенні найбільш привабливої інноваційної стратегії організації дотримуються певних критеріїв, серед яких найважливішими є:

- відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність цілям організації і сумісність з її місією;
- досягнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін фірми і слабкості конкурентів, нейтралізації або компенсації слабких сторін підприємства порівняно з конкурентами;
- наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами фірми;
- використання ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи [9].

Висновки. Економічний розвиток та престиж держави сьогодні вимірюються здатністю до швидкого та ефективного реагування на технологічні зміни шляхом активізації розробки, впровадження та поширення нововведень. Інноваційні процеси на всіх рівнях національної економіки постійно ускладнюються через прискорення темпів НТП та посилення вимог до ефективності використання обмежених ресурсів. Тому в даній роботі визначені особливості організації управління дослідженнями, розрахунками та впровадженням інновацій а також представлені основи управління інно-

ваційними процесами на засадах маркетингу. Особливої значущості в таких умовах набувають проблеми формування ефективної системи управління інноваційними процесами з метою найбільш повної реалізації наявного наукового, технічного та інноваційного потенціалу національної економіки. Таким чином, початок процесу формування конкурентного успіху підприємства при його орієнтації на інноваційний шлях розвитку лежить на перетині множини

маркетингових, науково-технічних, виробничих рішень [7]. Тільки наявність споживацьких запитів конкретних ринкових сегментів чи ніш, інтелектуальних і технологічних можливостей використання досягнення науки і техніки, можливості просувати на ринку і доводити до споживачів нову продукцію більш ефективним чим конкуренти способом, створює фундамент технологічно й економічно обґрунтованої маркетингової стратегії інноваційного розвитку.

Список літератури:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 08.09.2011 № 3715-VI.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Підручник. – Москва, Директмедиа Паблішинг, 2008.
3. Инновационный менеджмент: Справ. пособие / Под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: ЦИСИН, 1998. – 503 с.
4. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
5. Управление инвестициями: В 2 т. / В.В. Шеремет, В.Д. Павлюченко и др. – М.: Высш. шк., 1998. – Т. 1. – 402 с.; Т. 2. – 426 с.
6. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. «Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України». – К.: Знання, 1999. – 492 с.
7. Перерва П.Г., Мехович С.А., Погорелов М.І. Організація та управління інноваційною діяльністю. Підручник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2008. – 1025 с.
8. Покропивний С.Ф., Новак А.П. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності: Збірник навчально-методичних матеріалів. – К.: КНЕУ, 1997. – 216 с.
9. Мотовилов О.В. Банковское и коммерческое кредитование и финансирование инноваций. – СПб., 1994. – 381 с.

Янченко Н.В., Безрук С.О., Орябинская В.А.

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ПОМОЩИ ИННОВАЦИЙ

Аннотация

Исследованы и сформированы особенности менеджмента на стадиях жизненного цикла инноваций. Определено понятие управления субъектом инновационной деятельности и его необходимость в развитии предприятия. Сформированы функции инновационной деятельности в системе управления. Представлена организация управления инновационной деятельностью, а также определены особенности организации управления исследованиями, расчетами и внедрениями инноваций. Представлены основы управления инновационными процессами на принципах маркетинга а также методы управления выбором инновационных стратегий.

Ключевые слова: инновация, инновационное развитие, инновационная деятельность, инновационная стратегия, стадии жизненного цикла инноваций.

Yanchenko N.V., Bezruk S.O., Oryabinskaya V.A.

Kharkiv National University of Construction and Architecture

MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT WITH THE HELP OF INNOVATIONS

Summary

The peculiarities of management at the stages of the life cycle of innovations are investigated and formed. The concept of management of the subject of innovation activity and its necessity in the development of the enterprise are defined. The functions of innovation activity in the management system are formed. The organization of management of innovation activity is presented, as well as the peculiarities of organization of management of research, calculations and implementation of innovations. The bases of management of innovative processes on the basis of marketing are constructed. Presented methods of managing the choice of innovative strategies.

Keywords: innovation, innovation development, innovation activity, innovation strategy, stages of the life cycle of innovations.