УДК 330.341.1:005.35

Ю.І. КЛЮС, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку і оподаткування
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Сєвєродонецьк

УПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ДЛЯ ПЕРЕОРІЄНТАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ

***Ключові слова*:** інноваційна діяльність, підприємство, управління, система, розвиток.

Розглянуто концепцію ефективного розвитку промислових підприємств, досліджено напрями управління ефективним розвитком промислового підприємства. Обґрунтовано формування етапів послідовності стратегічного управління ефективним розвитком суб'єкта господарювання на базі формування системи управління інноваціями. Розроблено модель визначення цілей і завдань ефективного розвитку підприємства для формування системи управління інноваціями.

Вступ. Будь-яке підприємство у певний період своєї діяльності має вдаватися до інноваційної діяльності для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення ефективного розвитку. Як правило, упровадження інновацій відбувається на фоні виробництва основної продукції, вже відомої ринку, за рахунок реалізації якої відбувається накопичення прибутку підприємства. Керівництво підприємства має визначитися, як будувати свою діяльність у майбутньому: слідувати традиційному підходу або переорієнтовуватися на інноваційний шлях розвитку. У другому випадку стає актуальним пошук шляхів створення ефективної системи управління інноваціями на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем управління інноваційною діяльністю промислових підприємств зробили українські [1—5] та іноземні [6—10] науковці. Окремі аспекти управління інноваційною діяльністю розглядали О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан [2]. Варто відзначити праці Л.Н. Федулової, яка аналізувала перспективи розвитку інноваційної промисловості України [5]. Проте і на сьогоднішній день питання дослідження напрямів розвитку підприємства для переорієнтації його діяльності на інноваційний шлях залишається об'єктом дискусій.

На основі вищевикладеного можна сформулювати **мету** дослідження, яка полягає в розробці системи ефективного управління інноваціями підприємства для переорієнтації його діяльності на інноваційний шлях.

Результати дослідження. Розвиток припускає розширення можливостей, потенціалу і не має обмежень. У цьому сенсі розвиток полягає в ефективному перерозподілі ресурсів, насамперед, інвестиційного характеру, за напрямками, що забезпечує максимально високу

© Ю.І. КЛЮС, 2016

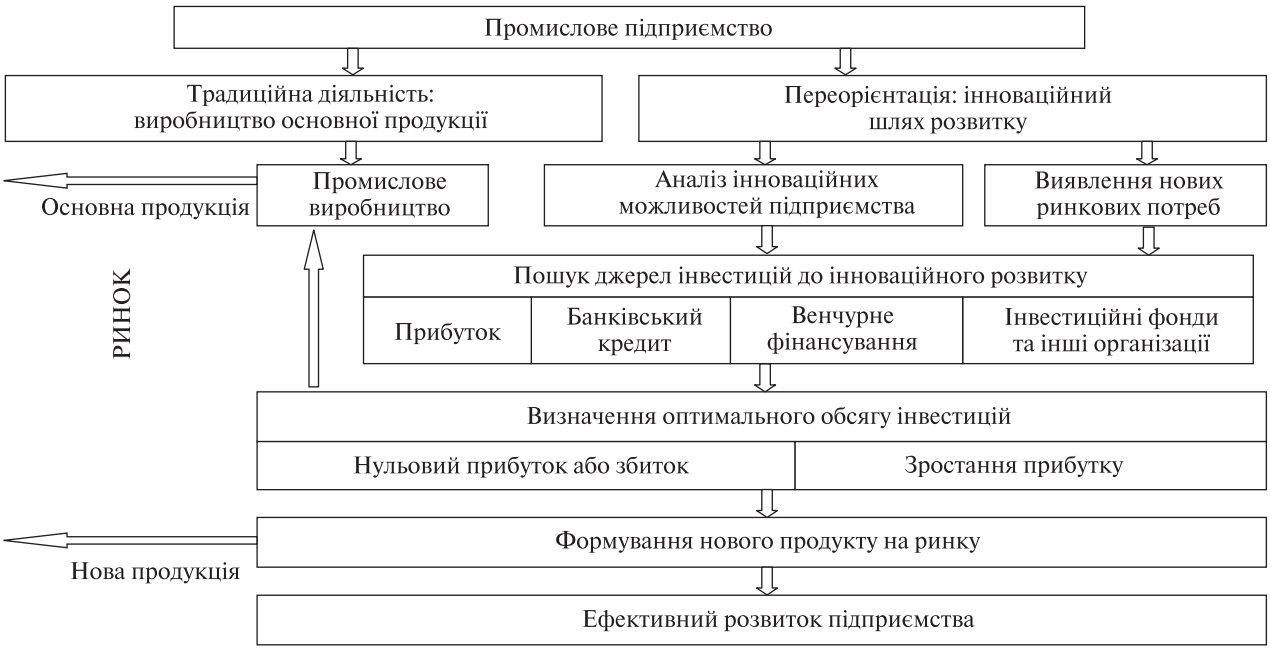

Рис. 1. Традиційна концепція ефективного розвитку промислового підприємства

конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду, удосконалення товарів і послуг (у тому числі і на базі наявної організаційної структури), удосконалення структури і систем управління, результатом якого є збільшення попиту на продукцію підприємства і розширення масштабів його господарської діяльності [2]. Таким чином, розвиток як якісна зміна об'єкта може набувати різних форм: перетворення, виникнення, становлення, знищення, утворення нової форми або структури, перетворення змісту, зв'язків і залежностей.

На основі узагальнення результатів теоретичних досліджень і практики управління представлено традиційну концепцію ефективного розвитку промислового підприємства (рис. 1).

Для визначення напрямів інноваційної діяльності (типу, масштабу інновацій) здійснюють аналіз інноваційного потенціалу підприємства і маркетингові дослідження з метою виявлення нових ринкових потреб. Далі підприємству необхідно визначити джерела фінансування для інноваційного розвитку підприємства і оптимальний обсяг інвестиційних коштів [8].

Якщо розмір інвестицій недостатній, підприємству доцільніше продовжувати випуск відомої продукції. Якщо підприємству вдається забезпечити оптимальний розмір інвестицій, що уможливлює отримання прибутку, починається реалізація інноваційного проекту і випуск нової продукції з подальшою її реалізацією на ринку. У цьому процесі величезне значення має впровадження ефективної системи управління інноваціями.

Наявна концепція ефективного розвитку промислових підприємств потребує доопрацювання, оскільки не відображає ряд питань, що виникають у ході реалізації стратегії інноваційного розвитку на підприємстві, зокрема, необхідність поділу ресурсів для поточної та інноваційної діяльності, вибір напряму інвестування залежно від конкретних умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, послідовності управління підприємством в умовах освоєння інновацій[1].

Виходячи з логіки проведеного дослідження, автором розроблено етапи стратегії ефективного розвитку промислового підприємства на основі переорієнтації на інноваційний шлях розвитку (рис. 2).

Основна проблема, що виникає на підприємстві у ході планування інноваційної діяльності, полягає в тому, що впровадження інновацій відбувається в умовах поточної виробничої діяльності і треба якось розподіляти ресурси для поточної та інноваційної діяльності, яких завжди не вистачає.

Тому, підприємству необхідно розділити ресурси для традиційної діяльності (виробництво відомої продукції) та переорієнтації на інноваційний шлях розвитку. На даному етапі,

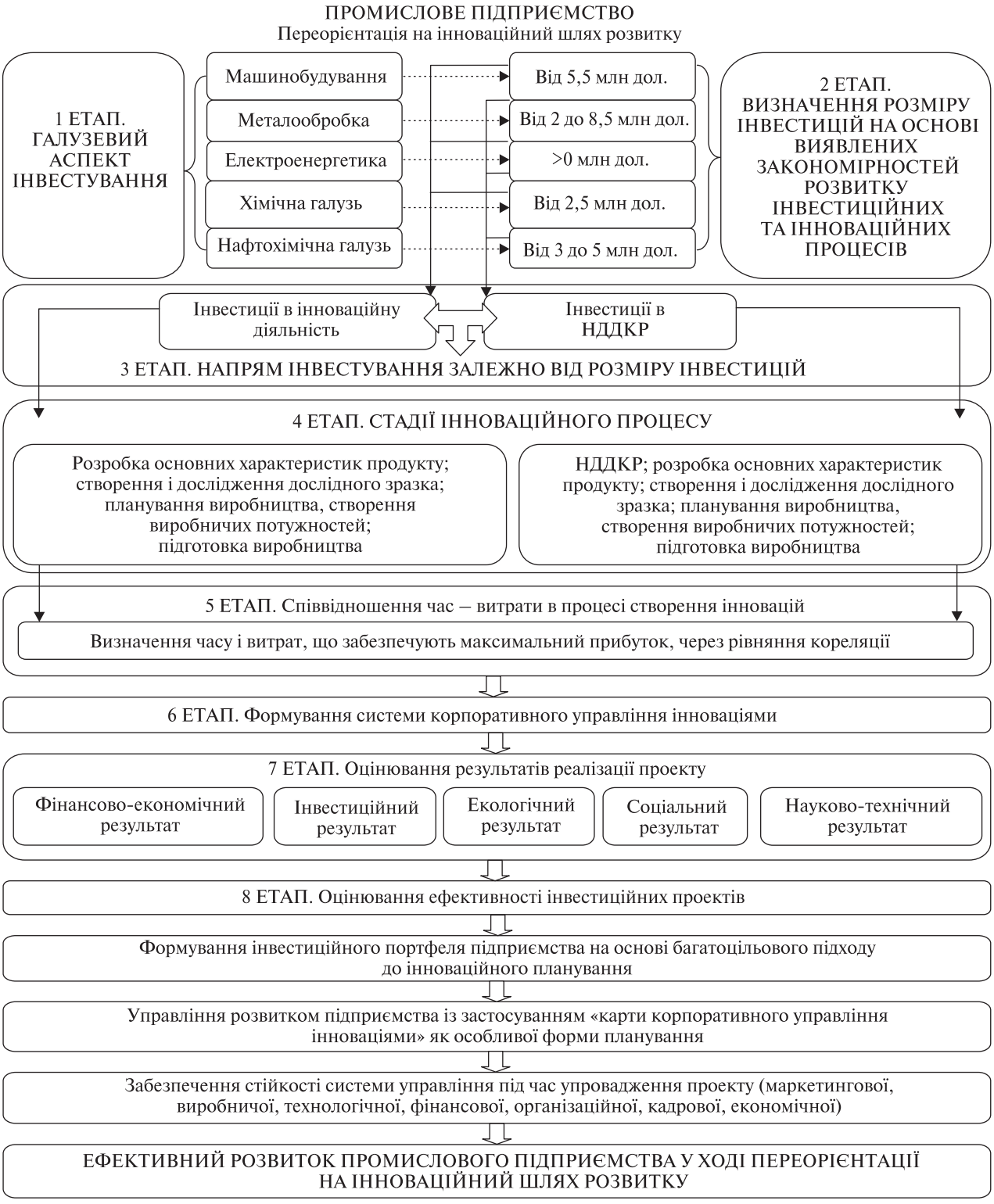

Рис. 2. Етапи стратегії ефективного розвитку промислових підприємств для переорієнтації їх на інноваційний шлях розвитку (складено автором)

поряд із визначенням джерел фінансування інноваційної діяльності, важливо оцінити інноваційний потенціал підприємства для вибору напряму його розвитку [5]. Якщо підприємство володіє слаборозвиненим інноваційним потенціалом, необхідно впровадження інновацій, що підвищують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, а підприємствам з розвиненим або високим рівнем інноваційного потенціалу необхідно впровад-

ження інновацій, спрямованих на стабільність і зростання.

Облік перерахованих напрямів оцінювання дасть змогу підприємству обрати проект, здатний забезпечити прибутковість і ефективний розвиток підприємства в умовах інноваційного розвитку.

З метою ефективного управління розвитком підприємства в умовах освоєння інновацій можливе застосування «карти корпоративного управління інноваціями» як особливої форми планування, що сприяє віднайденню ефективних рішень щодо змін конкурентного середовища.

Управління ефективним розвитком промислового підприємства для переорієнтації його діяльності на інноваційний шлях рекомендується здійснювати за такими напрямами: облік галузевого аспекту інвестування; визначення розміру інвестицій на основі виявлених закономірностей розвитку інвестиційних та інноваційних процесів; інвестування залежно від розміру інвестицій; стадії інноваційного процесу; співвідношення час — витрати у процесі створення інновацій; формування системи управління інноваціями; оцінка результатів реалізації проекту; оцінка ефективності інвестиційних проектів [3]. Формування інвестиційного портфеля підприємства та використання «карти корпоративного управління інноваціями» дозволить забезпечити стійкість системи управління у ході впровадження інноваційного проекту, оскільки сталий розвиток є логічним продовженням і результатом інноваційного розвитку.

Таким чином, реалізація запропонованої концепції стратегічного управління ефективним розвитком промислових підприємств дасть змогу підприємству досягти ефективного розвитку в умовах переорієнтації на інноваційний шлях розвитку.

Традиційна модель стратегічного управління ефективним розвитком підприємства — це послідовна реалізація таких елементів [9]:

1. Мета: адаптація до змін за рахунок гнучкості внутрішніх процесів і структур.

2. Принципи: стабільність навколишнього середовища, передбачуваність і т. п.

3. Методи і системи розвитку: стратегічне планування та управління, контролінг, механізми управління проектами.

4. Спрямованість процесу розвитку: безперервне удосконалення.

5. Система управління: ієрархічна структура контролю і влади, точне визначення прав тощо.

Існує також ряд інших моделей управління ефективним розвитком підприємства, найбільш цікавою з них є модель інтеграції стратегічного та інноваційного управління підприємствами А.А. Тріфіловой [4]. Модель являє собою послідовну реалізацію таких ключових блоків:

1. Аналіз: оцінка зовнішнього і внутрішнього оточення, визначення місії, формулювання цілей.

2. Планування: планування стратегії, постановка завдань.

3. Реалізація: розробка планів, проведення структурних змін.

4. Контроль: формування бюджетів, оперативне управління; оцінка і контроль.

Ця послідовність може використовуватися, коли підприємство планує розробити стратегію свого ефективного розвитку.

Зміст процесу управління найбільш повно характеризується його загальними функціями, тобто особливими формами управлінської праці, що відображають певні шляхи цілеспрямованого впливу на керовані об'єкти. Ці функції — внутрішня змістовна основа процесу управління. Основоположник однієї з наукових шкіл управління А. Файоль виділив шість таких вихідних функцій [7]. Він вважав, що для того, щоб управляти, необхідно передбачати, планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати. Інші автори пропонують, такі ж функції або в поєднанні з іншими, або в меншій кількості. Узагальнюючи наявні точки зору, для формування етапів послідовності стратегічного управління ефективним розвитком суб'єкта господарювання у ході переорієнтації його діяльності на інноваційний шлях розвитку виділимо блоки:

- планування — визначення мети розвитку керованого об'єкта, перспектив і засобів її досягнення, розробка інвестиційного проекту, оцінка ефективності інвестицій в інноваційну діяльність;
- організація — складання організаційного плану формування корпоративної системи управління інноваціями, організація перетворень елементів системи управління;
- мотивація — використання системи заохочення підвищеної активності учасників виробництва;

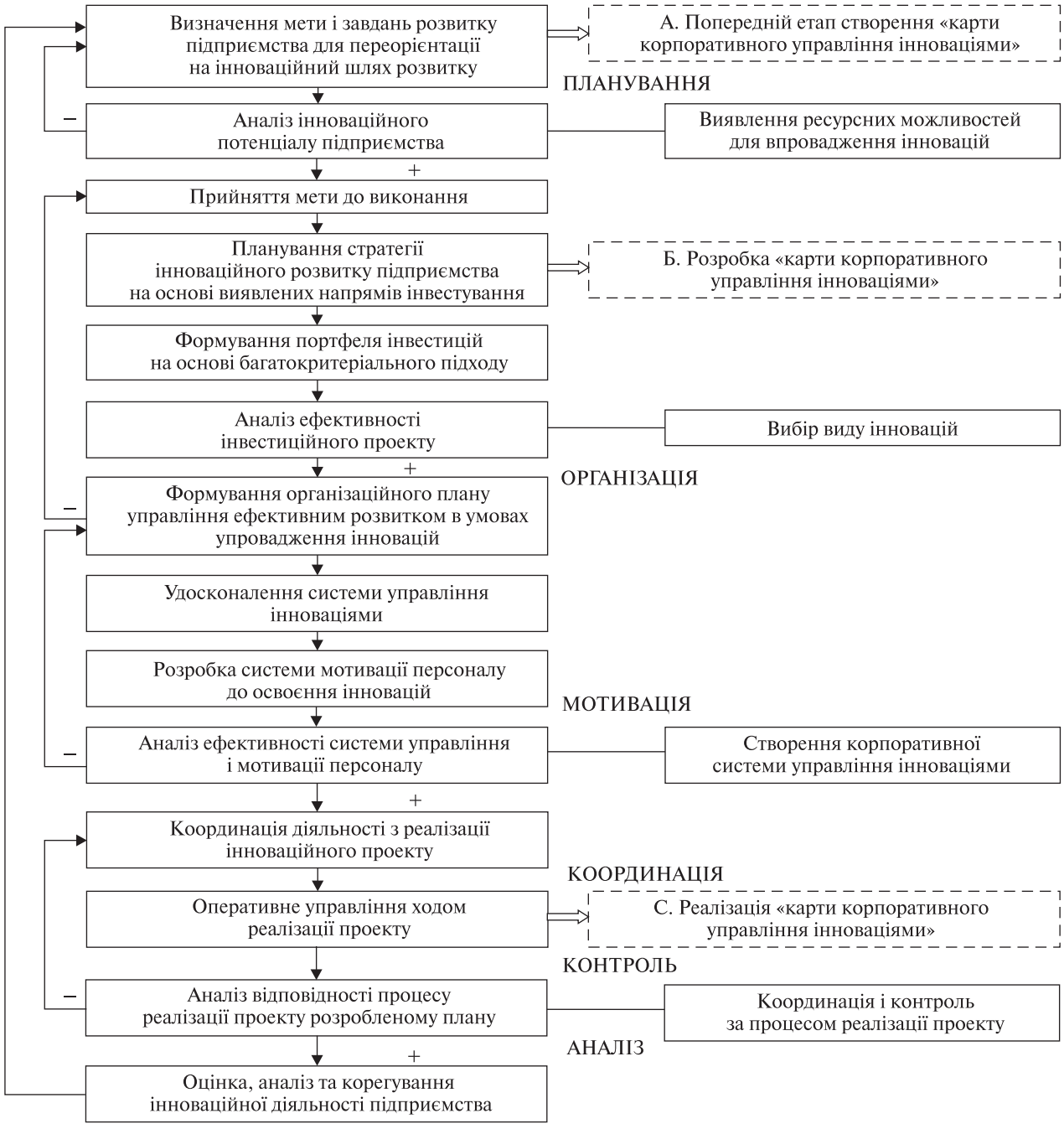

Рис. 3. Послідовність етапів процесу управління ефективним розвитком промислового підприємства

• координація — координація діяльності з реалізації інвестиційного проекту на підприємстві;

• контроль — перевірка відповідності реалізації проекту з прийнятим планом, оперативне управління;

• аналіз — аналіз результатів реалізації проекту і корегування діяльності підприємства на основі висновків цього аналізу.

Забезпечення стратегії ефективного розвитку підприємства вимагає особливого підходу до системи планування, яка повинна відповідати умові стійкості і гнучкості результатів, що є особливо актуальним в умовах освоєння інновацій, коли від правильного рішення щодо інвестування проекту залежить уся подальша діяльність підприємства.

Досить широко відома формула французького філософа Огюста Конта: знати, щоб передбачати; передбачати, щоб керувати [8]. Тобто управляти, а, також і планувати, не мож-

Рис. 4. Модель визначення цілей і завдань ефективного розвитку підприємства при формуванні системи управління інноваціями (складено автором)

на без передбачення, а передбачити можна тільки на підставі знань. А обґрунтоване передбачення, прогнозування спирається, по-перше, на знання зв'язків і закономірностей соціально-економічного, господарського розвитку і, по-друге, на практичний досвід. Соціально-економічні явища відрізняються надзвичайною складністю і малим ступенем стійкості через вплив на них величезної кількості чинників. Звідси і високі вимоги до аналізу, а також до розроблених відповідно до його результатів програм дій.

Планування є найважливішою функцією процесу управління виробництвом, без нього важко здійсненна успішна робота підприємства. Планування дозволяє: своєчасно оновлювати і модернізувати продукцію, що випускається, і підвищувати її якість відповідно до кон'юнктури ринку; передбачити перспективу розвитку підприємства на майбутнє, використовувати майбутні сприятливі умови або вирішувати нові проблеми; раціональніше розподіляти і використовувати всі ресурси підприємства; забезпечувати стійкість бізнесу і уникати ризику банкрутства; цілеспрямовано, послідовно і ефективно провадити інноваційну діяльність на підприємстві; підвищувати ефективність виробництва і покращувати фінансовий стан підприємства; забезпечувати координацію дій на підприємстві; стимулювати збирання, аналізування і використання необхідної інформації; удосконалювати контроль за виробничо-господарською діяльністю.

Для забезпечення стратегії ефективного розвитку підприємства необхідно визначити послідовність управління ефективним розвитком.

З урахуванням вищевикладеного на рис. 3. представлено послідовність етапів управління ефективним розвитком промислового підприємства, що складається з блоків: планування, організація, мотивація, координація, контроль і аналіз.

На реалізацію блоків управління впливають фактори зовнішнього середовища (стан національної інноваційної системи та регіональної політики, можливість та умови використання венчурного капіталу, зростання цін на ресурси та послуги, падіння попиту традиційних споживачів, виникнення попиту нових споживачів, зростання конкуренції). Тому необхідно постійно виконувати моніторинг довкілля.

У кожному з блоків виділено етапи, які є значущими з точки зору формування стратегії ефективного розвитку:

1. Визначення мети і завдань ефективного розвитку підприємства на базі інноваційного підходу. На даному етапі підприємство визначає наявність внутрішніх ресурсів, сильні і слабкі сторони, виконує маркетингові дослідження, аналізує структуру управління.

У процесі постановки мети і завдань ефективного розвитку підприємства необхідно визначити фактори, які забезпечують ефективний розвиток підприємства (рис. 4).

До зовнішніх факторів відносяться фактори зовнішнього середовища (макро- і мікросередовища), на які підприємство не може або майже не може впливати. До внутрішніх факторів належать фактори внутрішнього середовища, на які підприємство може безпосередньо впливати.

Серед безлічі різних факторів ефективного розвитку промислового підприємства можна виділити: конкурентоспроможність підприємства та продукції; моніторинг зовнішнього середовища; структура продукції, що випускається; рівень кваліфікації персоналу; гнучкість організаційної структури; рівень спеціалізації виробництва; величина витрат та їхня динаміка; структура фінансових ресурсів; структура інформаційних потоків підприємства; наявність інноваційного та інвестиційного потенціалу.

Необхідним на даному етапі є аналіз інноваційного потенціалу підприємства для виявлення можливостей підприємства у ході інноваційної діяльності. Це дозволить виключити напрями діяльності, неможливі для підприємства. Результатом цього етапу є попереднє опрацювання «карти корпоративного управління інноваціями».

2. Планування стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі формування системи управління інноваціями. Виявляються можливості для вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні напрями, розробляється стратегія інноваційного розвитку, проводиться вибір певного виду інновацій, виходячи з можливостей підприємства. Результатом проведення етапу є розробка «карти корпоративного управління інноваціями».

3. Формування організаційного плану управління ефективним розвитком підприємства в умовах упровадження системи управління інноваціями. Це аналізування наявної організаційної структури підприємства, визначення напрямів удосконалення системи управління інноваціями для її узгодження з обраним напрямом розвитку, розроблення системи мотивації персоналу до освоєння інновацій.

4. Координація діяльності з реалізації інвестиційного проекту. На даному етапі необхідна чітка синхронізація виконавців за часом і ресурсами, щоб реалізувати проект вчасно і отримати заплановані результати.

5. Контроль. Здійснюється оперативне управління проектом, контроль за дотриманням термінів і коштів, виділених на проект, застосовуються оперативні заходи для забезпечення відповідності реалізації проекту розробленому плану. Результатом цього етапу є реалізація «карти корпоративного управління інноваціями».

6. Аналіз. Для виявлення успіхів і помилок здійснюється аналізування результатів реалізації проекту для врахування їх у подальшій діяльності підприємства. За необхідності виконується корегування діяльності підприємства на основі висновків цього аналізу.

Висновки. Інноваційний розвиток являє собою об'єктивну необхідність для стійкого економічного зростання. Усі інші шляхи можуть призвести лише до стагнації та закріплення за країною статусу постачальника сировини на світові ринки. Упровадження інновацій може відбуватися передусім у галузях, які відповідають поточній експортній спеціалізації країни, а також в інфраструктурі, у виробництві продукції для потреб внутрішнього ринку і меншою мірою — ринку інших країн. Саме це визначить основні характеристики інноваційного розвитку України в найближчому майбутньому. Запропоновані етапи послідовності управління ефективним розвитком з метою переорієнтації діяльності підприємства на інноваційний шлях можна використовувати у випадках, коли підприємство планує впровадити інвестиційний проект, спрямований на реалізацію інновацій з метою ефективного розвитку підприємства. Вибір проекту по восьми напрямах, виявлених у ході дослідження, а також вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на систему управління, дозволять підприємству ефективніше здійснюва-

ти залучення інновацій у господарській обіг, обирати напрями інвестування, що забезпечують сталий розвиток підприємства. Це може бути напрямом перспективних досліджень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Варфоломієва В.О.* Інформаційне забезпечення управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу / В.О. Варфоломієва // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 7. — С. 165—171.
2. *Волков О.І.* Інноваційний розвиток промисловості України / *О.І. Волков*, *М.П. Денисенко, А.П. Гречан* За ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. — К. : КНТ, 2011. — 648 с.
3. *Ільяшенко З.* Формування структури інвестиційних ресурсів розвитку підприємств / З. Ільяшенко // Бізнес-Інформ. — 2009. — № 9—10. — С. 43—51.
4. *Инновационный* менеджмент : учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. — М. : Банки и биржи ЮНИТИ, 2007. — 623 с.
5. *Федулова Л.Н.* Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України / Л.Н. Федулова // Економіка України. — 2013. — № 7. — С. 24—36.
6. *Kunte A.* Estimating National Wealth: Methodology and Results / A. Kunte, K. Hamilton, J. Dixon, M. Clemens. — Environmental Economics Series (IMF), 1998. — 44 p.
7. *Mckay M.D.*, *Beckman, R.J. & Conover, W.J.*. A Comparison of three Methods for Selecting Values of Imput Variablesin Analysis of Output from a Computer Code — Technometrics. — 1979. — **21**, № 2. — P. 239—245.
8. *Neter J.*, *Kutner M.H., Nachtsheim C.J.* and *Wasserman W.* Applied Linear Statistical Models. Fourth Edition. McGraw-Hill: Chicago, IL, 2006.
9. *Romer D.* Advanced Macroeconomics. McGraw-Hill, ch.1. 2001.
10. *Segre E.*, ed. The Collected Works of Enrico Fermi. — Chicago: The University of Chicago Press, 1965.

REFERENCES

1. Varfolomijeva V.O. (2014), *Informacijne zabezpechennja upravlinnja rozvytkom innovacijnogo potencialu pidpryjemstv malogo biznesu* [Informations of tware management of development innovation potential of small businesses], Aktual'ni problemy ekonomiky, № 7, p. 165-171.
2. Volkov O.I., Denysenko M.P. and Grechan A.P. (2011), *Innovacijnyj rozvytok promyslovosti Ukrai'ny* [Innovative development of industry in Ukraine], in O.I. Volkov and M.P. Denysenka (eds), KNT, Kiev, Ukraine.
3. Il'jashenko Z. (2009), Formuvannja struktury investycijnyh resursiv rozvytku pidpryjemstv [Formation of the structure of enterprises investment resources], Biznes Inform, № 9-10, pp. 43-51.
4. Il'enkova S.D., Gohberg L.M., Jagudyn S.Ju. and other (2007), Innovacijnyj menedzhment: pidruchnyk dlja vuziv [Innovation Management: Textbook for institutions of higher education], S.D. Il'enkovoi'(ed.), Banky i birzhi. JuNITI, Moscow, Russia.
5. Fedulova L.N. (2013), *Perspektyvy innovacijno-tehnologichnogo rozvytku promyslovosti Ukrai'ny* [Prospects for innovation and technological development of industry in Ukraine], Ekonomika Ukrai'ny, vol. 7, pp.24—36.
6. A. Kunte, K. Hamilton, J. Dixon and M. Clemens (1998), Estimating National Wealth: Methodology and Results, Environment department paper, Paper 57, WB, Washington, DC.
7. Mckay M.D., Beckman, R.J. and Conover, W.J. (1979) A Comparison of three Methods for Selecting Values of Imput Variables in Analysis of Output from a Computer Code, Technometrics, **21**, part 2, pp. 239-245.
8. Neter, J., Kutner M.H., Nachtsheim C.J. and Wasserman W. (2006) Applied Linear Statistical Models. Fourth Edition, McGraw-Hill, Chicago, IL.
9. Romer D. (2001), Advanced Macroeconomics, McGraw-Hill, Chicago, IL.
10. Segre E. (1965) The Collected Works of Enrico Fermi, The University of Chicago Press, Chicago, IL.

Надійшла 15.10.2016

Ю.И. Клюс

Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля, Северодонецк

ВНЕДРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ ДЛЯ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ИННОВАЦИОННЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ

Рассмотрена существующая концепция эффективного развития промышленных предприятий, исследованы направления управления эффективным развитием промышленного предприятия. Обосновано формирование этапов последовательности стратегического управления эффективным развитием предприятия на базе формирования системы управления инновациями. Разработана модель определения целей и задач эффективного развития предприятия при формировании системы управления инновациями.

***Ключевые слова*:** инновационная деятельность, предприятие, управление, система, развитие.

Yu.I. Klus

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Severodonetsk

IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE SYSTEM OF CORPORATE GOVERNANCE INNOVATION IN REORIENTATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES INNOVATION WAY OF DEVELOPMENT

In the article the existing concept of effective development of industry, Directions Management effective development of industrial enterprises. Grounded formation mechanism of strategic management effective development entity based on the formation system governance of innovation. The model of defining goals and objectives of an effective enterprise development in the formation of management innovation.

***Keywords*:** innovation, enterprise management, system development.