

зації витрат на здійснення промоційної діяльності виноробними підприємствами дозволить їм в умовах обмежених ресурсів ефективно управляти каналами та розподіляти кошти в залежності від їх ефективності, що дасть змогу покращити результати господарської діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Матчина И.Г. Прогнозирование и стратегия развития рынка винопродукции Украины: [монография] / И.Г. Матчина. – Ялта: Крымпресс, 2002. – 112 с.
2. Печериця Ю.В. Стратегічний аналіз як основа формування та реалізації стратегії виноробних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.В. Печериця; Нац. ун-т харчових технологій. – Київ, 2012. – 20 с.
3. Левків Г.Я. Маркетингове управління товаропросуванням молокопродукції аграрних формувань на споживчому ринку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Г.Я. Левків; Львів. нац. аграрн. ун-т. – Львів, 2008. – 20 с.
4. Сиваненко Г.П. Формування каналів розподілу в системі маркетингу торговельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Г.П. Сиваненко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ, 2010. – 22 с.
5. Кучер О.В. Формування маркетингової стратегії збуту продукції підприємствами АПК: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Кучер; Європ. ун-т. – Київ, 2010. – 20 с.
6. Додонов С.В. Потенціал економічної ефективності реалізації виноробної продукції (на прикладі виноробних підприємств Криму): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / С.В. Додонов; Крим. держ. аграрн. ун-т. – Сімферополь, 2002. – 16 с.
7. Потапенко С.Д. Моделювання процесу рекламної діяльності: дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / С.Д. Потапенко; Київ. нац. економ. ун-т. – Київ, 2004. – 19 с.
8. Пілько А.Д. Моделювання процесу управління ефективністю маркетингового комунікаційного процесу / Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: [колективна монографія]. – У 4 т.; за ред. О.А. Паршиної. – Дніпропетровськ: «Герда», 2013. – Т. 1 – 464 с.
9. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем: [монографія] / [Л.Н. Сергєєва, А.В. Бакурова, С.О. Зульфугарова, В.В. Воронцов]. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 200 с.
10. Дьячук І.В. Рефлексивне моделювання промоційної діяльності виноробних підприємств [Електронний ресурс] / І.В. Дьячук // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=12&y=2014>.
11. Бартіш М.Я. Дослідження операцій. Лінійні моделі: [підручник] / М.Я. Бартіш, І.М. Дудзяний. – Ч.І. – Львів: вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. – 168 с.

УДК 330.341.1

Ефімова С.А.

*аспірант кафедри економіки та управління підприємством
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджуються проблеми управління інноваційним потенціалом підприємства. Розглядається процедура управління інноваційним потенціалом та формування інноваційної стратегії на підприємстві. Пропонуються методичні рекомендації з оцінки та управління інноваційного потенціалу.

Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційна стратегія, сталий розвиток, підприємство.

Ефімова С.А. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследуются проблемы управления инновационным потенциалом предприятия. Рассматривается процедура управления инновационным потенциалом и формирования инновационной стратегии предприятия. Предлагаются методические рекомендации по оценке и управлению инновационного потенциала.

Ключевые слова: инновационный потенциал, инновационная стратегия, устойчивое развитие, предприятие.

Yefimiva S.A. INNOVATION POTENTIAL MANAGEMENT IN ENTERPRISE

The problems of innovation potential management in enterprise are investigated. The procedure of innovative strategy formation at the enterprise is and of innovation potential management. Some systematic recommendations to evaluate innovation potential are proposed and innovation potential management.

Keywords: innovation potential, innovation strategy, sustainable development, enterprise.

Постановка проблеми. Зростаюча роль інноваційної діяльності висуває нові вимоги до питань про вибір найбільш ефективних механізмів використання та управління інноваційним потенціалом, управління інноваційною діяльністю підприємства. Для адекватної оцінки поточної ситуації і вибору перспективних напрямів інноваційного розвитку на підприємстві необхідно проведення систематичної оцінки наявного інноваційного потенціалу. Актуальним напрямом дослідження при цьому є інтенсифікація інноваційних процесів за рахунок розвитку і використання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним потенціалом досліджуються в роботах багатьох вітчиз-

няних і зарубіжних вчених. Вагомий внесок у теорію і методологію розвитку інноваційних процесів підприємства зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Л.І. Абалкін, А.І. Амоша, Е.Ф. Авдокушин, О.М. Алимов, Л.С. Валінурова, С. Галахер, Г. Гамидов, А.Г. Гранберг, А.П. Егоршин, М.А. Іванова, В.Л. Іноземцев, Т. Ісмаїлов, О.К. Казакова, О.О. Курносова, Р.Н. Льюпа, Ю.Г. Лисенко, Б.-А. Лундвалл, Д.С. Львів, Р. Нельсон, Н.Є. Рогоза, С. Філін, К. Фрімен, Ш. Хазлет, М.Г. Чумаченко та ін.

Незважаючи на це проблема механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, його теоретична і методична розробка до цього часу залишаються недостатньо висвітленими в зарубіжній і вітчизняній науковій літературі, що визначає необхідність фундаментальних і прикладних досліджень

у цьому напрямку, із застосуванням сучасних методів економічного аналізу в умовах нестабільності сучасної економіки України та підприємств металургійної сфери.

Метою статті є розробка теоретико-методичних основ щодо забезпечення та впровадження механізму управління інноваційним потенціалом підприємства та виявлення кола основних проблем управління інноваційним потенціалом підприємства.

Основні результати дослідження. Висока динаміка змін навколишнього середовища промислових підприємств, одночасно з вимогами сучасної парадигми управління, вимагають від підприємств впровадження механізму управління інноваційним потенціалом, розроблений на принципах системного підходу. Такі механізми передбачають врахування впливу змін навколишнього середовища підприємства, а також використання превентивних методів державного управління. Метою управління інноваційним потенціалом металургійного підприємства стає підвищення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни кон'юнктури і, як наслідок, зростання споживчої цінності продукції для максимального задоволення потреб споживачів.

Проте обсяг впровадження інновацій на металургійних підприємствах України, порівняно із зарубіжними підприємствами, залишається на низькому рівні. У 2011 р. питома вага підприємств, що впроваджували інновації, склав 11,5% від загальної кількості промислових підприємств. Необхідність активізації інноваційних процесів і механізму управління інноваційним потенціалом в переробній галузі промисловості України, у першу чергу в металургії, обумовлено впливом підприємств цієї галузі на економіку держави в цілому [8].

У міру того як науково-технічні нововведення ставали більш значимими, з тим і представники управлінської думки почали глибше усвідомлювати існування зовнішніх по відношенню до організації факторів. Для цієї мети були розроблені нові підходи дослідження науки та практики управління: системний, ситуаційний, процесний, ресурсний. Отже, необхідно провести різносторонній аналіз існуючих методологічних підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства. Так як ситуаційний підхід виходить з системного, а ресурсний підхід виходить з процесного, таким чином аналіз охоплюватиме два підходи: системний і процесний.

Більшість сучасних дослідників у галузі управління інноваційним потенціалом [2; 4; 5] виділяють такі основні завдання інноваційного менеджменту:

- 1) планування інноваційної діяльності організації;
- 2) формулювання місії (орієнтація діяльності організації на інновації);
- 3) визначення стратегічних напрямів інноваційної діяльності та постановка цілей у кожному з них;
- 4) вибір оптимальної для кожного напрямку інноваційної стратегії розвитку;
- 5) організація інноваційної діяльності;
- 6) мотивація учасників інноваційної діяльності;
- 7) систематична оцінка результатів інноваційної діяльності.

Такий підхід повністю відображає основні ідеї загальної теорії менеджменту, а отже, повинен бути використаний і при аналізі компонент інноваційного менеджменту, зокрема, при обґрунтуванні концепції системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства.

Беручи до уваги, що інноваційний потенціал не можна використовувати однаково ефективно

для вирішення якісно різnorodних проблем, процес формування і подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якої організації повинен бути цілеспрямованим і заснованим на системних позиціях, але при цьому слід враховувати і особливості вирішуваної проблеми. Зокрема, накопичений досвід організації інноваційної діяльності в нашій країні і в промислових розвинених країнах виявив ряд істотних, на думку авторів, чинників:

Використання процесного підходу до управління інноваційним потенціалом має такі переваги [1, с. 112]:

- зниження навантаження на керівника, так як відповідальність розподіляється між власниками інноваційних процесів;
- гнучкість і адаптивність системи управління інноваційним потенціалом, обумовлені саморегулюванням системи;
- зниження значимості і сили дії бюрократичного механізму торієнтація на кінцевий продукт;
- прозорість і розуміння системи управління інноваційним потенціалом, а також спрощення процедури;
- можливість комплексної автоматизації процесу управління інноваційним потенціалом.

Динамічність системи та її внутрішніх процесів, обумовлена загальною зацікавленістю в збільшенні швидкості обміну ресурсами в інноваційній діяльності.

До недоліків практичної реалізації процесного підходу на інноваційному підприємстві слід віднести збільшення вимог до рівня кваліфікації кінцевих виконавців.

Розглянувши методологічні підходи необхідно, проаналізувати структурні процеси системи управління інноваційним потенціалом. Для того щоб виконати цей аналіз необхідно розглянути функції управління, в яких і розкривається сутність поняття управління інноваційним потенціалом [6].

Сучасні уявлення про функції управління інноваційним потенціалом пов'язані з виділенням трьох груп функцій: первинні або базові, пов'язуючі і інтегрують (оперативні) функції.

На передній план виступають базові функції управління інноваційним потенціалом: планування, організація, контроль і мотивація.

На другий план серед функцій управління виступають зв'язуючі і інтегрують функції, до яких відносяться: управлінські рішення, комунікації, лідерство і керівництво [4, с. 77].

Управлінські рішення – розробка попередніх варіантів дій, вибір керівником найбільш прийнятнього, з його точки зору, варіанти досягнення цілей організації, які забезпечать ефективне використання та розвиток інноваційного потенціалу безлічі альтернатив.

Кожна функція управління повинна мати своє відображення в методах управління інноваційним потенціалом. Функції планування та організації можуть розкритися в такому методі управління як трендвотчинг [5, с. 29], завдяки аналізу якого можна впровадити комплекс ефективних заходів дослідження стратегічних напрямів розвитку. Функція мотивації може розглядатися за допомогою методу реінжиніринг, цей метод допоможе суб'єктам господарювання розглянути управління інноваційним потенціалом по-іншому, визначити оптимальний шлях стимулювання підвищення інноваційного потенціалу. Функція контролю, а також планування можуть знайти своє відображення в такому методі як контролінг, який вимірювати відповідність отри-

маних результатів у порівнянні з поставленими цілями, планами та іншим. Такий метод управління інноваційним потенціалом як маркетингові комунікації охоплює в собі частину кожної функції управління інноваційним потенціалом.

Підсумовуючи можна зробити висновок, що проведений аналіз підходів управління інноваційним потенціалом і розгляд функцій управління дозволяє визначити оптимальний підхід управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання. На нашу думку такий процесний підхід управління інноваційним потенціалом, так як цей підхід охоплювати і ефективно використовувати в собі всі функції управління, як базисні, так і другорядні.

Процесний підхід управління інноваційним потенціалом орієнтований на зниження навантаження на керівника, так як відповідальність розподіляється безпосередньо між виконавцями інноваційних процесів, завдяки чому управління буде мати дуже гнучку і адаптивну систему, яка підходить до специфіки інновацій, адже інновації в процесі свого створення можуть постійно змінюватися, така діяльність підлягає високому рівню ризиків. Так як при такому підході процес обумовлений саморегулюванням системи і природною орієнтацією на споживача, він є динамічним і її внутрішні процеси обумовлені загальною зацікавленістю в збільшенні швидкості в обміні ресурсами.

Так що при такому підході управління інноваційним потенціалом діяльність підприємства має переваги в розвитку своїх сил в інноваційній сфері. Єдиним недоліком такого підходу є збільшення вимог до рівня кваліфікації кінцевих виконавців, так як виконавець, який відповідає за певний процес інноваційної діяльності повинен бути зацікавлений тією роботою яку він виконує, і зацікавлений якимось стимулом або мотивацією.

Успіх підприємства залежить не тільки від виключно вдалою ринкової кон'юнктури, але, у все більшій мірі, від своєчасної та об'єктивної оцінки і освоєння інноваційного потенціалу підприємства.

Тому в основі сучасних методів управління лежать не тільки організаційно-технологічний підхід, а й інноваційний підхід, які враховують такі тенденції розвитку інноваційної управлінської думки, як:

- інтернаціоналізація менеджменту;
- зростання міжнародної конкуренції;
- орієнтація на такі цінності, як економічна і соціальна ефективність,
- реалізацію потенціалу працівника і системи, зростаюча готовність до нововведень, підвищення якості трудового життя;
- поєднання різних типів систем управління як жорстко регламентованих, так і заснованих на внутрішній свободі людини, як фахівця, так і керівника.

Загальне прискорення економічного розвитку світового ринку вимагає інших підходів до оцінки можливостей ефективного функціонування підприємства. Однією з таких можливостей є наявність інноваційного потенціалу в підприємства і його швидка реалізація.

Реалізація інноваційного потенціалу не може відбуватися випадково, без цілеспрямованого впливу та управління цим процесом. Тому слід визнати, що є щонайменше два завдання, що стоять перед підприємством: оцінка цього потенціалу і його швидка реалізація. Для оцінки потенціалу пропонується відповідна система показників, а для його реалізації необхідні:

- розробка системи модулів змін, що відображають дійсні зрушення в інноваційному потенціалі;
- поділ каталогу інноваційних проблем на блок перспективних і поточних завдань на підприємстві;
- розробка системи взаємодії персоналу при вирішенні поточних та інноваційних завдань;
- розробка системи інформації про управління впровадженням і його ефективності з позицій беззбитковості на різних стадіях життєвого циклу інновацій;
- формування системи цільових показників інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал будь-якого підприємства залежить від специфіки і масштабів його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначає інноваційні можливості і сприйнятливість підприємства до нововведень.

Значний вплив на розвиток інноваційного потенціалу підприємства роблять фактори ринкового середовища, найважливішим з яких є державна політика.

Слабкою ланкою у розвитку інноваційного потенціалу є відсутність ефективного організаційно-економічного механізму управління. Проведений аналіз дозволив виявити коло основних проблем управління інноваційним потенціалом підприємства. це:

- нестача фінансових коштів, що обумовлює пошук джерел фінансування та раціонального використання наявних за рахунок обґрунтованості вибору перспективних напрямів інноваційної діяльності;
- відсутність методики комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства;
- необхідність систематичного технологічного переоснащення виробництва сучасним обладнанням;
- підвищена ризикованість, обумовлена високою невизначеністю результату;
- відсутність необхідної інформації про потреби ринку в інноваційній продукції, про сучасні науково-технічні досягнення;
- неефективна робота маркетингової служби;
- недосконалість мотивації персоналу, враховуючи підвищену значимість окремих фахівців [1, с. 208].

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідний ефек-

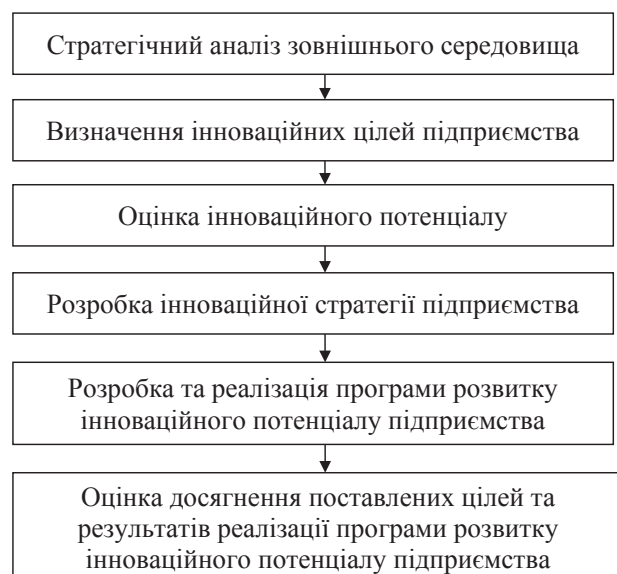


Рис. 1. Механізм управління інноваційним потенціалом підприємства

тивний механізм управління, що забезпечує формування та реалізацію такого варіанту розвитку, який забезпечить найкращі в ситуації, що склалася кінцеві результати [3, с. 8-19].

Запропонований механізм управління інноваційним потенціалом промислового підприємства представлений на рисунку 1.

Вихідним моментом при розробці інноваційної стратегії може служити аналіз стану зовнішнього середовища.

Він спрямований на виявлення можливостей і загроз у макро- та мікроекономічному оточенні. після аналізу стану зовнішнього середовища вище керівництво підприємства визначає інноваційні цілі. Такими цілями можуть бути підвищення конкурентоспроможності та закріплення на нових ринках шляхом створення принципово нового продукту або скорочення витрат виробництва.

Важливою частиною процесу управління інноваційним потенціалом промислового підприємства є його оцінка, яка проводиться з метою аналізу ефективності його використання, а також для прийняття рішення про вибір інноваційної стратегії.

Величину інноваційного потенціалу підприємства можна визначити за такою формулою:

$$П = \sum q_i \times \sum q_a \times R_a$$

де q_i – коефіцієнти значущості загальних показників (складові інноваційного потенціалу);

n – число загальних показників;

q_a – коефіцієнти значущості окремих показників;

R_a – індекси окремих показників. Якщо можливо зведення окремих показників у загальні (складові інноваційного потенціалу) без застосування методів експертної оцінки, у загальній формулі розрахунку замість $\sum q_a R_a$ використовуються $\sum b_a R_a$. При цьому b_a – коефіцієнт, який розраховується за даними минулих періодів.

На основі комплексного аналізу зовнішнього середовища та оцінки рівня інноваційного потенціалу розробляється інноваційна стратегія підприємства. Розробка інноваційної стратегії повинна здійснюватися на вищих ієрархічних рівнях управління. При розробці інноваційної стратегії виділяються наступні критерії:

- ефективність використовуваної стратегії, необхідність її коригування;
- стратегічне відповідність можливостей зовнішнього середовища
- інноваційному потенціалу підприємства;
- ступінь операційного досконалості.

На основі результатів оцінки можна виділити підприємства з високим, середнім і низьким рівнем інноваційного потенціалу.

При високому рівні інноваційного потенціалу доцільно застосування наступальних стратегій, тобто сприяють інтенсивному розвитку підприємства. При виборі даних стратегій підприємству необхідно використовувати значні кошти на проведення НДДКР, спрямованих на завоювання передових позицій у галузі.

При середньому рівні потенціалу промисловим підприємствам слід вибрати одну з оборонних стратегій.

При низькому рівні інноваційного потенціалу підприємство націлене на вирішення оперативних про-

блем. У даному випадку керівництву підприємства необхідно терміново вжити заходів, спрямованих на підвищення потенціалу для отримання можливості вибору інноваційної стратегії відповідно до цілей розвитку підприємства.

У разі необхідності підвищення рівня інноваційного потенціалу розробляється програма розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Реалізація програми розвитку інноваційного потенціалу представляється за допомогою вирішення наступних завдань:

- здійснення заходів програми у встановлені терміни;
- фінансове забезпечення та організаційний супровід процесу реалізації програми;
- контроль виконання програми.

На останньому етапі оцінюються результати від реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу.

Висновки. Таким чином, створення ефективного механізму управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах дозволить приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності в результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства. Принципи сучасного управління підштовхують керівників підприємств на швидке прийняття рішень, постійний контакт із споживачем, надання підлеглим права прийняття рішень, заохочення їх підприємницьких здібностей. Акцент зміщується на ключову область даного бізнесу, орієнтацію на ті області, які найкраще відомі, де є більше вміння і накопичений досвід. Особливої актуальності набуває впровадження простих форм управління та нечисленний штат управлінців; поєднання свободи і примусу; встановлення стандартів якості роботи і вимога їх дотримання; керівництво в єдності груповий самоорганізації і єдиноначальності; необхідність групового творчості при прийнятті управлінських інноваційних рішень і ставлення до людей, як до головного джерела зростання ефективності виробництва. Аналіз умов бізнес-середовища показує конкуренцію, що посилюється з усіх напрямів діяльності фірми.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аніскін Ю.П. Корпоративне управління інноваційним розвитком: Монографія. – М.: Омега-Л, 2007. – 411 с.
2. Бизнес и инновации: [перевод с английского] / Питер Ф. Друкер. – Москва: Вильямс, 2009. – 423 с.
3. Бухонова С.М., Дорошенко Ю.О. Оцінка ефективності та моделювання інтеграційних підходів до активізації інноваційної діяльності підприємства // Економічний аналіз: теорія і практика. – 2007. – № 9. – С. 8-19.
4. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие / [В.М. Аньшин и др.]. – Москва: Дело, 2007. – 583 с.
5. Инновационный менеджмент: учебник по экономическим и техническим специальностям и направлениям / Р.А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2007. – 447 с.
6. Миколаїв А.І. Інноваційний розвиток та інноваційна культура // Проблеми теорії і практики управління. – 2001. – № 5. – С. 75-79.
7. Основи інноваційного менеджменту: Теорія і практика / За ред. П.Н. Завліна, А.К. Казанцева, Л.Е. Мінделі. – М.: Економіка, 2000. – 475 с.
8. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.