

УДК 330.341.1

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПРИ ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Л. Й. Кобрин

Українська академія друкарства
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна

Розглянуто теоретико-методологічні підходи та обґрунтовано необхідність використання системи моніторингу при формуванні інноваційної політики в рамках загальної політики підприємства. З метою підвищення темпів інноваційного розвитку запропоновано вдосконалення інформаційного забезпечення формування інноваційної політики; розподілити функції інноваційного менеджменту між структурними підрозділами і посадовими особами на базі створення центрів відповідальності; встановити нові функціональні обов'язки структурних підрозділів з метою розробки і реалізації стратегій інноваційного розвитку.

Ключові слова: *інноваційна політика, моніторинг, контроль, аналіз, стратегічне планування, інноваційний потенціал, інноваційний розвиток, прогнозування інноваційної діяльності, організаційно-інформаційне забезпечення, мотивація інноваційної активності, фінансування, управління, підприємство, ринок, конкурентоздатність.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах з метою зниження підприємницького ризику підприємства змушені розвивати всі можливі напрями господарської діяльності в різних економічних сферах та ринкових нішах. Залежно від фінансово-економічної, грошово-кредитної, політичної, екологічної, сировинної та іншої кон'юнктури, яка складається на тому чи іншому ринку, підприємство вважає за доцільне нарощувати або, навпаки, скорочувати і згортати ту чи іншу виробничо-збутову діяльність. Для ефективної реалізації накреслених планів і результативного досягнення обраних стратегічних орієнтирів одночасно на всіх займаних ринках підприємства повинні розробляти цілий комплекс різних стратегій для кожного функціонального рівня і виробничого підрозділу.

Однак найскладнішою є проблема, пов'язана з виділенням фінансових і економічних ресурсів, необхідних для формування інноваційної політики, оскільки підприємство має перерозподілити ресурси та визначити пріоритети з метою вибору актуальних напрямів освоєння нових технологій. Аналіз теорії та практики впровадження інновацій дає змогу стверджувати, що сьогодні управління цими процесами потребує вдосконалення методологічних і практичних підходів та погодити їх із динамікою зовнішнього середовища та характеристиками внутрішнього потенціалу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти цього дослідження вивчалися на основі опрацювання наукових розробок багатьох вітчизняних і

зарубіжних авторів у галузі інноваційного менеджменту. Вивчення суті, принципів, етапів формування інноваційної політики розглянуто у працях: С. М. Ілляшенка, А. В. Гриньова, Н. І. Чухрай, А. А. Тріфілової, В. А. Садовського, Г. О. Складарової, Т.В. Лівощко та багатьох інших. Практично малодослідженими залишаються окремі методологічні підходи та інструменти розробки та реалізації ефективної інноваційної політики в умовах конкурентного ринку.

Мета статті — розвиток теоретичних положень, методичних підходів і розробка прикладних рекомендацій до формування інноваційної політики підприємства. Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються завдання: організація моніторингу інноваційного розвитку, вдосконалення інформаційного забезпечення формування інноваційної політики; розподіл функцій між структурними підрозділами і посадовими особами на базі центрів відповідальності; встановлення нових функціональних обов'язків структурних підрозділів з метою розробки і реалізації стратегій інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна політика є складовою загальної політики підприємства, направленою на розробку та впровадження інновацій, реалізацію інноваційних можливостей підприємства з метою росту його конкурентоспроможності.

Інноваційна політика має складатися з трьох основних елементів:

1. Встановлення цілей і завдань інноваційного розвитку.
2. Розробка ефективних методів і засобів досягнення поставлених цілей.
3. Підбір та підготовка кадрів, здатних вирішувати поставлені перед ними завдання.

З огляду на це важливо, щоб розробка інноваційної політики на підприємстві відповідала таким вимогам, як:

- підпорядкованість головній меті корпоративного розвитку;
- орієнтація на економічний результат нових технологій;
- наукова обґрунтованість з використанням сучасного методологічного апарату;
- вимірність в конкретних показниках;
- реальність досягнення планованих параметрів з урахуванням зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін;
- гнучкість або можливість коригування параметрів під впливом змін факторів зовнішнього або внутрішнього середовища;
- узгодженість досягнутих і планованих цілей, коли ефективно досягнення перших забезпечує реалізацію наступних.

Послідовність формування інноваційної політики на підприємстві можна представити в рамках таких основних етапів.

1. Аналіз стану та динаміки інноваційних процесів у попередньому періоді, вироблення рекомендацій.
2. Визначення напрямів інноваційного розвитку в майбутньому періоді, постановка цілей та завдань і їх координація із загальними планами розвитку.
3. Дослідження інноваційної активності в попередньому періоді та оцінка зовнішніх можливостей підприємства.

4. Розробка інноваційних проєктів, узгодження їх за термінами, ресурсами і виконавцями.

5. Визначення економічної ефективності, відбір і формування портфеля інноваційних проєктів.

6. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.

7. Аналіз і контроль поставлених та досягнутих стратегічних цілей інноваційного розвитку.

На шляху формування інноваційної політики є безліч перешкод як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Проте несвоєчасне ухвалення управлінських рішень може в один момент привести підприємство до технологічного відставання, а можливо, і до краху всієї виробничої діяльності. Підтвердженням цьому можуть слугувати дані статистичних та маркетингових досліджень, згідно з якими в ринкових умовах підприємствам необхідно повністю міняти продукцію кожні 3–5 років, щоб залишатися конкурентоспроможними і нарощувати високі темпи обсягу і рентабельності продажів.

Найбільший вплив на прийняття управлінських рішень при формуванні інноваційної політики мають результати аналізу зовнішніх кон'юнктурних чинників і внутрішнього середовища підприємства. Щоб своєчасно передбачити позитивні події і виявити негативні тенденції, а також оцінити їх можливий вплив на результативність процесу освоєння нововведень, рекомендується використовувати інструменти моніторингу інноваційного розвитку.

Моніторинг інноваційного розвитку — це система прогнозування і виявлення ситуацій і тенденцій, які можуть змінити початкові зовнішні або внутрішні умови формування інноваційної політики підприємства. Організація системи моніторингу інноваційного розвитку промислового підприємства передбачає проведення таких заходів:

- визначення складу підрозділів, які беруть участь в реалізації моніторингу;
- навчання фахівців, що відповідають за проведення моніторингу,
- розробку методології та методики аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- проведення нарад з керівниками підрозділів з метою організації робіт зі створення та забезпечення функціонування системи моніторингу;
- визначення джерел отримання вихідної інформації;
- систематизація, обробка та інтерпретація отриманих показників;
- розробка інноваційної політики підприємства;
- своєчасне коригування поточних і перспективних управлінських рішень.

Розвиток дієвої системи моніторингу підприємства можливо на основі запровадження трьох основних видів контролю — попереднього, поточного і підсумкового.

Основне призначення попереднього контролю формування інноваційної політики — адекватна оцінка і постановка власних інноваційних цілей. На цьому етапі для вибору раціональної стратегії інноваційного розвитку підприємств доцільно використовувати:

- методичні підходи для порівняння напрямів розвитку підприємства на основі розвитку інноваційної чи традиційної виробничої діяльності;
- економічні показники оцінки інноваційної активності;
- моделі формування витрат, пов'язаних із базисними або поліпшуючими інноваціями;
- методику комплексної оцінки інноваційних проєктів;
- систему аналізу інноваційного потенціалу.

Поточний контроль застосовується постійно, від початку формування до реалізації інноваційної політики. Він передбачає вимірювання, оцінку, порівняння, розробку інноваційних рішень, спрямованих на покращання кінцевих результатів діяльності підприємства.

Підсумковий контроль спрямований на оцінку результативності реалізації інноваційної політики за результативними та витратними показниками, показниками новизни (радикальності інновацій), показниками динаміки інноваційних процесів на підприємстві.

Одним з вузьких місць системи моніторингу є необхідність розробки та вдосконалення інформаційного забезпечення формування інноваційної політики. Для цього необхідними є реалізація таких заходів:

1. Розробка звітних форм внутрішньої управлінської звітності для проведення моніторингу інноваційного розвитку.
2. Підготовка розпорядження по підприємству про склад та порядок заповнення форм внутрішньої звітності.
3. Призначення відповідальних за складання управлінської звітності з інноваційної діяльності в структурних підрозділах підприємства.
4. Заповнення форм управлінської звітності про інноваційну діяльність підприємства.
5. Розрахунок внутрішніх показників моніторингу інноваційної активності підприємства.
6. Складання форм зовнішньої звітності про інноваційну діяльність відповідно до вимог органів державного управління
7. Аналіз показників внутрішнього моніторингу інноваційної активності підприємства та подання зовнішньої звітності про інноваційну діяльність.

Вирішення завдань інформаційного забезпечення тісно пов'язане з встановленням центів відповідальності за окремі складові інноваційної політики підприємства. Відповідальною за розробку інноваційної політики може стати, наприклад, група стратегічного розвитку, в завдання якої входить вирішення таких питань: збір та аналіз науково-технічної і ринкової інформації, забезпечення відділів та працівників спеціалізованими аналітичними матеріалами, оцінка та видача проєктних матеріалів. Для реалізації інноваційної політики група інноваційного розвитку спільно з патентно-ліцензійним відділом (якщо є) може виконувати такі функції:

- аналіз джерел патентної інформації;
- розподіл звітних даних по функціональних відділах;

- узагальнення, аналіз і оцінка пропозицій щодо використання отриманої інформації;
- відстеження відомостей про виставки, конференції;
- встановлення взаємовідносин з науково-інформаційними центрами, науково-дослідними організаціями, вищими навчальними закладами, венчурними фондами, бізнес-інкубаторами та ін.

Водночас група стратегічного розвитку зможе не тільки забезпечити відповідні служби необхідною інформацією інноваційного характеру, а й використовувати отримані від фахівців висновки при формуванні інноваційної політики.

Також з метою підвищення відповідальності за розробку інноваційної політики пропонується оптимальний розподіл цих функцій між відділами, керівниками, підрозділами, а також встановлення управлінських процедур, прав, обов'язків та відповідальності між службами та посадовими особами в процесі розробки і реалізації стратегій інноваційного розвитку. Тоді стане можливим виконання таких функцій, як облік, аналіз і контроль інноваційного розвитку підприємства. За допомогою розподілу аналітичних процедур, а також контролю над досягненням поставлених цілей і завдань можна забезпечити найповніше використання можливостей економічного зростання і конкурентоспроможності на основі інновацій. Тому організаційні підходи до формування ефективної інноваційної політики на підприємстві можна згрупувати і представити в межах таких основних управлінських процесів:

- розподіл функцій між структурними підрозділами і посадовими особами на базі центрів відповідальності;
- встановлення нових функціональних обов'язків структурних підрозділів з метою розробки і реалізації стратегій інноваційного розвитку.

Створення центрів відповідальності може відбуватися в рамках діючої структури управління і передбачає реалізацію завдань підвищення інноваційної активності, визначення стратегічних інновацій, оцінки інноваційних проектів та нарощування інноваційного потенціалу. Центр підвищення інноваційної активності формується на базі науково-дослідного підрозділу. Керівник центру відповідальний за створення науково-дослідної бази, формування інтелектуального капіталу підприємства у формі нематеріальних активів. Центр визначення стратегічних інновацій відповідальний за генерування, відбір і комерціалізацію перспективних продуктових і технологічних нововведень. Він забезпечує перспективність інноваційних розробок на ринку і створюється на базі служби маркетингу або збуту. Центр стратегічних інновацій відповідає за аналіз ринкових потреб і можливостей. Центр оцінки інноваційних проектів створюється на базі фінансового або планово-економічного відділів. Поряд з пошуком джерел фінансування основними обов'язками цього центру в частині реалізації інноваційного розвитку є визначення інвестиційної спроможності нових або поліпшуючих технологій, а також створення портфеля інноваційно-інвестиційних проектів. Центр нарощування інноваційного потенціалу формується на базі виробничого відділу, який здійснює впровадження нових технологій або розробку нових продуктів. Такий центр можна створити

із залученням відділу кадрів і наділити його правами та обов'язками щодо забезпечення кадрами, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, розподіл і систематизація функціональних обов'язків дає змогу визначити обсяг відповідальності відділів та служб в процесі формування інноваційної політики і встановити центри відповідальності. Координатором при цьому може виступити група стратегічного розвитку.

Висновки. У сучасних умовах з метою росту конкурентоспроможності підприємства актуальним є формування ефективної інноваційної політики, що передбачає реалізацію таких взаємопов'язаних заходів:

1. Застосування моніторингу інноваційного розвитку на основі впровадження попереднього, поточного та підсумкового контролю.
2. Вдосконалення інформаційного забезпечення формування інноваційної політики.
3. Оптимізація та вдосконалення структури управління, наприклад, включення елементів штабного і проектного (програмно-цільового) управління.
4. Збалансована зміна системи відповідальності та повноважень (введення нових функцій і обов'язків) та системи стимулів і санкцій, які забезпечують реалізацію інноваційної політики.

Результати цього дослідження отримані на основі опрацювання наукової економічної літератури та оцінки діяльності діючих поліграфічних підприємств та можуть бути реалізовані на середніх та великих підприємствах з метою вдосконалення інноваційного менеджменту. Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо визначення ефективних засобів реалізації інноваційної політики на основі вдосконалення фінансового забезпечення та дієвої системи мотивації інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гук О. В., Колоскова В. В. Порядок та особливості формування інноваційної політики підприємства. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 258 с.
2. Лановська Г. І. Сутність та принципи формування інноваційної політики підприємства. Наукові праці Нац. ун-ту харч. технологій. 2008. URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13524/4/Lanovska%20Monogr.pdf>.
3. Лівощко Т. В., Дворніченко Д. С. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_116.pdf.
4. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2010. № 2 (20). URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/23935/34-Maksimova.pdf?sequence=1>.
5. Садовський В. А., Ромазанова І. Р. Інноваційна політика підприємств в умовах глобалізації виробництва. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 67 (2). С. 3–6. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpipt_2013_67\(2\)_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpipt_2013_67(2)_3.pdf).
6. Склярєва Г. О. Порядок формування інноваційної політики як інструмент вдосконалення діяльності промислових підприємств. URL: http://vlp.com.ua/files/103_0.pdf.

REFERENCES

1. Huk, O. V., & Koloskova, V. V. (2015). Poriadok ta osoblyvosti formuvannia innovatsiinoi polityky pidpriemstva. Kyiv: NTUU «KPI» (in Ukrainian).
2. Lanovska, H. I. (2008). Sutnist ta pryntsyipy formuvannia innovatsiinoi polityky pidpriemstva: Naukovi pratsi Nats. un-tu kharch. tekhnolohii. Retrieved from <http://enuftir.nuft.edu.ua/js-pui/bitstream/123456789/13524/4/Lanovska%20Monogr.pdf> (in Ukrainian).
3. Livoshko, T. V., & Dvornichenko, D. S. Innovatsii ta innovatsiina polityka pidpriemstva: pryntsyipy formuvannia ta mekhanizmy realizatsii. Retrieved from http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_116.pdf (in Ukrainian).
4. Maksymova, T. S., Filimonova, O. V., & Lyshtvan, K. V. (2010). Formuvannia innovatsiinoi polityky na pidpriemstvi: Ekonomichnyi visnyk Donbasu, 2 (20). Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/23935/34-Maksimova.pdf?sequence=1> (in Ukrainian).
5. Sadvoskyi, V. A., & Romazanova, I. R. (2013). Innovatsiina polityka pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii vyrobnytstva: Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva, 67 (2), 3–6. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpitp_2013_67\(2\)_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpitp_2013_67(2)_3.pdf) (in Ukrainian).
6. Skliarova, H. O. Poriadok formuvannia innovatsiinoi polityky yak instrument vdoskonalennia diialnosti promyslovykh pidpriemstv. Retrieved from http://vlp.com.ua/files/103_0.pdf (in Ukrainian).

doi: 10.32403/1998-6912-2018-2-57-124-131

USING OF MONITORING SYSTEM IN FORMATION OF INNOVATION POLICY OF AN ENTERPRISE

L. Yo. Kobryn

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
kobrynlesya@gmail.com*

The article deals with theoretical and methodological approaches and substantiates the necessity of using the monitoring system in the formation of innovation policy within the framework of the general policy of the enterprise. This will allow the enterprise to redistribute resources and prioritize with a view to choosing the most relevant trends in the development of new technologies.

The innovation policy is an integral part of the company's general policy aimed at the development and the implementation of innovations, the realization of innovative opportunities of the company in order to increase its competitiveness. The greatest influence on making of managerial decisions in the formation of innovation policy is the results of the analysis of external conjuncture factors and the internal environment of the enterprise. In order to anticipate positive events in a timely manner and identify negative trends, as well as

assess their possible impact on the effectiveness of the process of innovation development, it is recommended to use the tools for monitoring of the innovation development.

Monitoring of the innovation development is a system of forecasting and identifying the situations and trends that may change the initial external or internal conditions for the formation of an enterprise's innovation policy. The development of an effective system of the enterprise monitoring is possible on the basis of the introduction of three main types of control – preliminary, current and final.

One of the bottlenecks of the monitoring system is the need to develop and improve the information support for the formation of innovation policy. The solution of the information support tasks is closely linked with the establishment of the responsibility for certain components of the innovation policy of the enterprise. For example, a group of strategic development can be responsible for the development of innovation policy. In addition, in order to increase the responsibility for the development of innovation policy, an optimal distribution of responsibilities between the departments, managers, units is suggested, as well as the establishment of managerial procedures, rights, responsibilities of departments and officials in the process of development and implementation of strategies for the innovation development. Then it will be possible to perform such functions as accounting, analysis and control of the innovative development of the enterprise. Through the distribution of analytical procedures, as well as control over the achievement of the goals and objectives, the full use of opportunities for the economic growth and the innovation-based competitiveness can be achieved.

Keywords: *innovation policy, monitoring, control, analysis, strategic planning, innovation potential, innovation development, forecasting of innovation activities, organizational and informational support, motivation of innovation activity, financing, management, enterprise, market, competitiveness.*

Стаття надійшла до редакції 15.06.2018.

Received 15.06.2018.