

І.В. Левицька, д.е.н., проф.

В.В. Постова, асист.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

*Підприємство, що функціонує в складних конкурентних умовах, для збереження своїх ринкових позицій повинно орієнтуватись на випуск нової продукції та надання інноваційних послуг, тобто активізації своєї інноваційної діяльності. Розглянуто особливості управління цією діяльністю на підприємстві. Авторами проаналізовано різні підходи, які використовують під час управління, та наведено переваги і недоліки кожного з них. Визначено, що найоптимальнішим серед них є системний підхід. Запропоновано визначення понять «система» і «системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю». Розроблена система управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування; організація інноваційної діяльності підприємства машинобудування; планування інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах; процес планування інноваційної діяльності; контроль в системі управління інноваційною діяльністю; наведено елементи керуючої підсистеми. Наведено властивості, що притаманні системі інноваційного менеджменту. Менеджерам, які здійснюють управління інноваційною діяльністю підприємства, необхідно виконати ряд наведених першочергових завдань, що впливають на ефективність функціонування підприємства в цілому. Саме ці завдання і виконуються за допомогою системного підходу, забезпечивши підприємству конкурентоспроможне функціонування і швидке пристосування до змін зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** підприємства машинобудування; інноваційна діяльність; система; системний підхід; процес планування; елементи керуючої підсистеми; контроль інноваційної діяльності; інноваційні ресурси.

**Постановка проблеми.** Однією з найважливіших умов, які забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку, є проведення інноваційної діяльності, тобто виготовлення нової продукції, та надання нових послуг, реалізація інноваційних процесів. Реалізація інноваційних змін має відбуватися на постійній основі, що вимагає від керівництва цілеспрямованого і продуманого управління цими змінами. Однією з причин невиконання інноваційних змін є відсутність ефективно організованої системи інноваційного менеджменту на підприємстві. Впровадження системного підходу до побудови системи управління дозволяє забезпечити результативний вплив керованої системи на об'єкт управління через формування і реалізацію цілей і завдань, сформувані взаємозв'язки між елементами системи, виділити ті нові якості системи, що забезпечують її конкурентоспроможність. Відповідно, через функціонування підприємства у мінливих і жорстких умовах зовнішнього середовища, набуває актуальності питання формування і організації інноваційної діяльності підприємства на основі системного підходу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Використання системного підходу в менеджменті широко висвітлено в роботах таких вчених-економістів, як М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, Р.Фатхутдінов, С.Князь, В.Гладунський, Б.Никифорук, Б.Мізіук, Н.Бондарь, О.Васюхин, А.Голубев, В.Подлесних та інші. Проте наукові праці цих вчених недостатнім чином розкривають системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю, залишаються невизначеними результати від використання даного підходу в інноваційному менеджменті.

У розвиток теорії контролю інноваційної діяльності внесли свій вклад багато вітчизняних і зарубіжних авторів, в їх числі І.А. Белобжецькій, В.П. Суйц, Ю.А. Данилевський, А.С. Наринський, Н.Г. Гаджієв, А.Д. Шеремет та інші. Однак, в найбільш закінченому вигляді, на наш погляд, підходи до визначення фінансово-господарського контролю сформувалися в 70–80-х роках двадцятого століття в працях І.А. Белобжецькій.

**Метою статті** є визначення необхідності застосування системного підходу в управлінні інноваційною діяльністю.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інноваційна діяльність підприємства за своєю економічною природою має комплексний характер. Інновації, будучи інструментом стратегічного управління, охоплюють сфери виробничої, інвестиційної й фінансової діяльності, викликають зміни у всіх їх областях, а також впливають на окремі фактори мікросередовища. У зв'язку з цим для визначення і уточнення сфери застосування, завдань і послідовності проведення оцінки та аналізу економічної ефективності інноваційного розвитку підприємства їх необхідно розглядати з позицій системного підходу до функціонування організації та управління.

Як зазначають багато вчених, системне бачення в управлінні інноваційною діяльністю дозволяє найбільш повно досліджувати інноваційні процеси, повномасштабно провести не лише аналіз, а й синтез. Одним з основних понять системного підходу є система. Існує кілька різних за ступенем спільності визначень «система». Так Р.А. Фатхутдінов зазначає, що «система – це цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів, що має особливу єдність із зовнішнім середовищем і являє собою підсистему системи вищого порядку (глобальної системи)». Професор Л.Н. Оголева представляє систему як «об'єкт, що володіє складною внутрішньою будовою, великим числом складових частин і елементів, що взаємодіють між собою і з навколишнім середовищем» [1, с. 48].

Як видно, принципових відмінностей в наведених прикладах визначення «системи» немає. Одним з найбільш загальних, на нашу думку, є наступне – єдність закономірно пов'язаних один з одним предметів, явищ, а також знань про природу і суспільство. При цьому системний підхід базується на таких основних принципах:

- цілісність системи. Полягає в її якісній визначеності й виражається в наявності у неї специфічних або інтегральних властивостей, які не є сумою або комбінацією властивостей її компонентів, об'єднують частини системи в єдине ціле, обумовлюють у неї появу нових властивостей у результаті зв'язків між компонентами. Цілісність передбачає наявність умовної межі системи, яка відділяє її від інших об'єктів, що існують поза нею. Сукупність таких об'єктів, що впливають на систему або перебувають під її впливом, називають зовнішнім середовищем;

- ієрархічність – означає, що на будь-яких вертикальних або горизонтальних рівнях системи має забезпечуватися ієрархічна взаємодія між компонентами і елементами (етапами, стадіями технологічного ланцюжка, підрозділами, окремими працівниками та ін.);

- адаптивність – пристосовність системи до змін, наприклад, пристосовність виробничого апарату до нової техніки, технології, адаптивність персоналу до інноваційних, організаційних та інших змін;

- керованість – означає впорядкованість інформаційних і матеріальних потоків, регулярність виконання функцій по команді керівної ланки (керуючої підсистеми), а також відсутність відмов і простоїв в роботі обладнання, синхронність різних стадій і виробничих процесів;

- оптимальність – найважливіша властивість системи, що означає можливість системи найкращим чином реалізовувати покладені на неї завдання і функції на основі концентрації зусиль усіх її елементів. Реалізація цієї властивості системи можлива за дотримання усіх перерахованих принципів.

Для управління інноваційною діяльністю принциповим є поняття «відкрита система». Перебуваючи в тісній взаємодії з зовнішнім середовищем, вона відчуває численний вплив факторів зовнішнього середовища. Одночасно із зовнішніми впливами на елементи інноваційної системи впливає і внутрішнє середовище.

Незважаючи на різноманіття організаційних форм, представлених в економічній літературі, систем управління інноваційною діяльністю, на нашу думку, в будь-якому з них присутні такі компоненти (складові частини):

- об'єкти інновацій (процеси, процедури, види господарської діяльності);
- інноваційні ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні) та внутрішнє середовище;
- управління інноваційним процесом, що здійснюється керівниками, в сфері економіки, фінансів, маркетингу, менеджменту, соціології, технології й ряду інших областей знань.

Розглядаючи систему інноваційної діяльності необхідно також врахувати елементи, що забезпечують її функціонування:

- 1) вхід в систему – сукупність ресурсів, вимог, інформаційні потоки;

2) зовнішнє середовище – сукупність зовнішніх чинників, вплив яких необхідно враховувати під час здійснення інноваційної діяльності;

3) вихід системи, заради якої вона функціонує – економічний, соціальний та інший ефект [2, с. 140].

З урахуванням перерахованих вище основних компонентів типову структуру системи управління інноваційною діяльністю підприємства машинобудування можна уявити на рисунку 1.

У наведеній схемі варто докладніше зупинитися на таких елементах, враховуючи їх роль у реалізації інноваційної діяльності: вхід системи, вихід, зовнішнє і внутрішнє середовище, управління. При цьому останній елемент вимагає особливого підходу, тобто більш детального вивчення відповідно до мети дослідження.

Перебуваючи в тісній взаємодії з зовнішнім середовищем, підприємство відчуває з її боку численні впливи – як прямі, так і непрямі.

Основними факторами зовнішнього середовища, що роблять прямий вплив, є: закони і державні органи; постачальники ресурсів і капіталу; профспілки; наукові та виробничі організації; конкуренти; інститути; споживачі.

Фактори зовнішнього середовища, що надають непряму дію: міжнародні події; науково-технічний прогрес; політичні чинники; соціокультурні чинники; стан економіки країни та її інвестиційний клімат.

Внутрішнє середовище інноваційної системи багато в чому визначає стан її елементів, види і форми управління процесами, впливає на ефективність системи в цілому. Основними факторами варто вважати психологічний клімат організації, інфраструктуру, рівень кваліфікації персоналу, стан науково-технічного потенціалу тощо.



Рис. 1. Система управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування

Систему управління інноваційною діяльністю формалізують за допомогою моделі, в якій відображені зв'язки між вхідними і керуючими впливами, а також між вихідними параметрами. На виході системи можуть бути: нові процеси, нові продукти, послуги, прибуток, суспільна користь, соціальні ефекти тощо.

Складна інноваційна система управління інноваційною діяльністю представляється у вигляді підсистем (компонентів) внутрішньої інформації:

- підсистема перспективного науково-технічного розвитку займається розробкою і прогнозуванням майбутніх потреб покупця з урахуванням науково-технічного прогресу;

- керована підсистема (об'єкт управління) містить у собі функціональні служби, основні й допоміжні виробничі підрозділи, що реалізують наукові розробки;

- забезпечує підсистему формування необхідними матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами для керованої підсистеми;

- підсистема (суб'єкт управління), як найбільш складна і значуща в системі управління інноваційної діяльності, є предметом дослідження. Загальні функції керуючої підсистеми інноваційної діяльності промислового підприємства містить у собі розробку інноваційної стратегії та створення нових організаційних структур управління, проведення аналізу та планування інноваційної діяльності з урахуванням стратегічних і поточних планів підприємства, реалізацію ефективного контролю над виконанням прийнятих рішень. При цьому кожна конкретна функція є комплексною за змістом і містить у собі всі загальні функції управління [3, с. 186].

Основні елементи, що входять до управляючої підсистеми інноваційної діяльності, показані на рисунку 2. Вони являють собою систему цілей, функцій, методів і структур управління. До основних цілей керуючої підсистеми інноваційної діяльності належать: стратегічні, тактичні, оперативні і функціональні.

Підсистема функцій управління інноваційної діяльності являють собою взаємопов'язану сукупність типових процесів організації, аналізу, планування, мотивації та контролю.

Як організаційна функція керуючої підсистеми розглядається: організаційна структура інноваційного підприємства, система взаємозв'язків між структурними елементами організаційної системи, умови функціонування і регулювання діяльності організаційної структури підприємства і структурних підрозділів [3, с. 194].

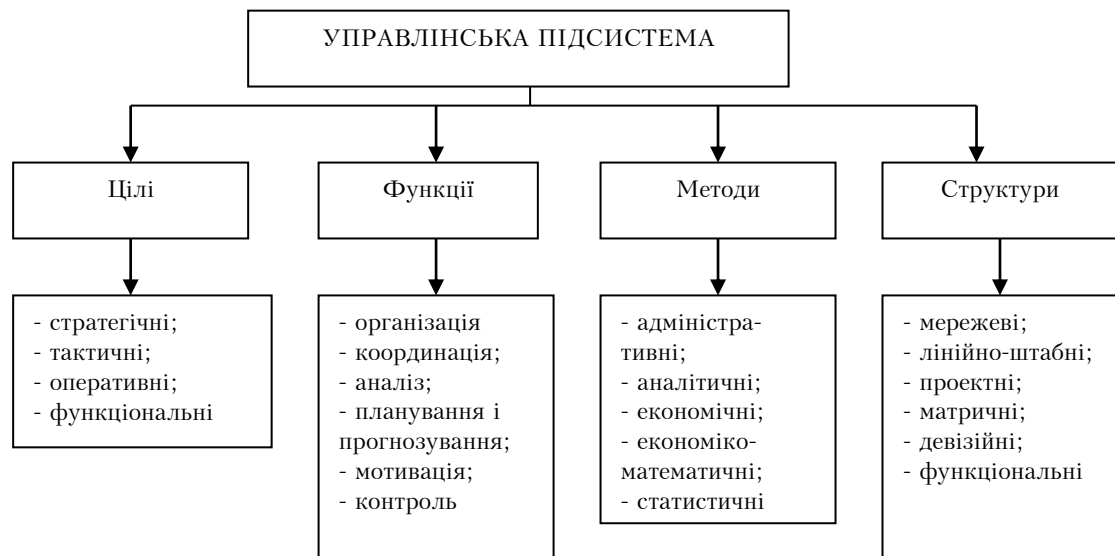


Рис. 2. Елементи керуючої підсистеми

В класифікацію видів організації інновацій часто містять такі основні ознаки: цілі і завдання стратегічного управління інноваціями, вид стратегії та спосіб організації інноваційних процесів (рис. 3).

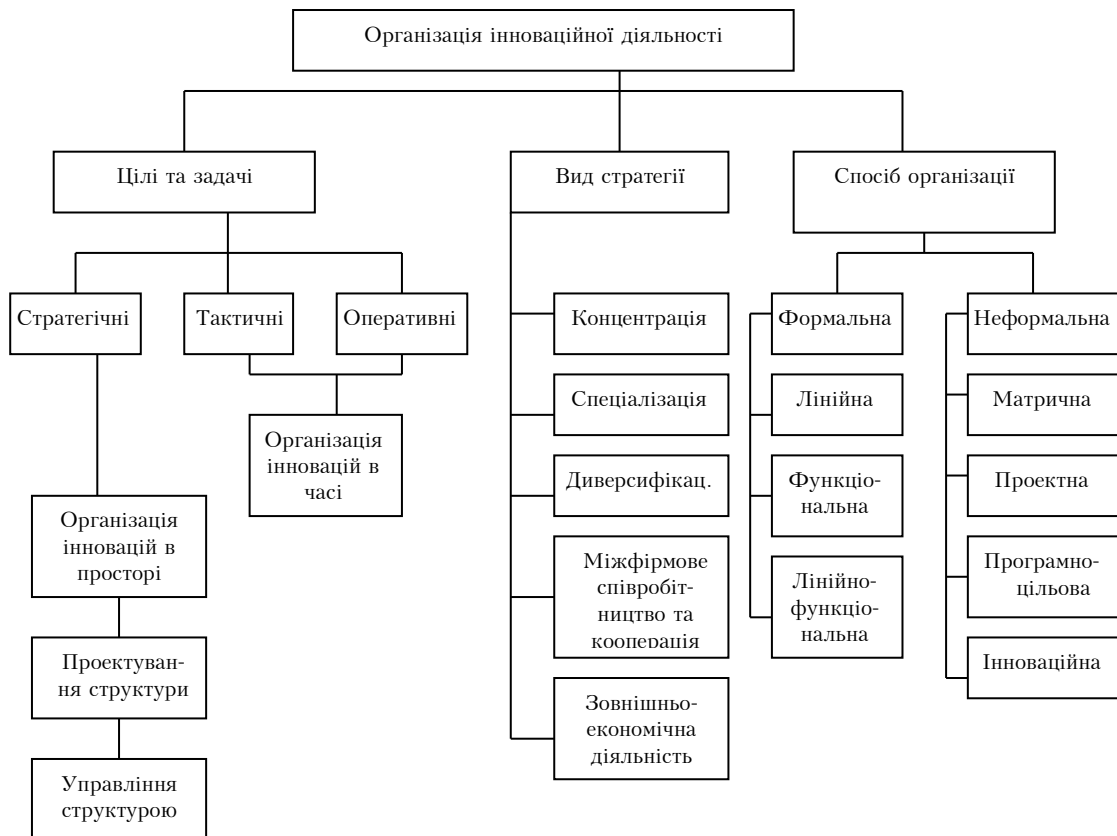


Рис. 3. Організація інноваційної діяльності підприємства машинобудування

Організація інновацій в просторі передбачає формування організаційної структури інноваційного підприємства, відповідної стратегічним цілям, характером і масштабами реалізованої стратегії, внутрішнім можливостям і ситуації в навколишньому середовищі. Розробка організаційної структури містить реалізацію двох напрямків діяльності: проектування науково-виробничої структури і управління структурою інновацій [4, с. 22].

Науково-виробнича структура інновацій розглядає склад і характер взаємозв'язків наукових і виробничих підрозділів підприємства. Склад підрозділів визначається відповідно до типу інноваційного процесу і масштабом інноваційної діяльності.

Характер взаємозв'язку залежить від виду спеціалізації підрозділу. На практиці застосовують три види спеціалізації підрозділів: цільова, функціональна і змішана спеціалізація. Цільова спеціалізація пов'язана з виконанням підрозділом цільових завдань (виробництво кінцевого продукту) і розглядається за типом інновації як предметна спеціалізація. Функціональна спеціалізація передбачає виконання підрозділом певних функцій, завдань інноваційних процесів, видів технологічних операцій (технологічна спеціалізація).

Управління структурою інновацій передбачає вибір структури управління інноваціями; склад і функції структурних підрозділів системи управління; порядок розробки і прийняття управлінських рішень; технологію реалізації інноваційних рішень і організацію контролю.

Організація інновацій в часі – містить структурування інновацій, планів, програм, проектів за ступенем значущості і термінів реалізації. Як правило, застосовується при тактичному і оперативному плануванні.

Класифікація систем організації інновацій залежно від виду застосовуваної стратегії пропонує такі організаційні форми інноваційної діяльності: спеціалізація, концентрація, диверсифікація, кооперація, організація зовнішньоекономічної діяльності. Форма організації розглядається як спосіб реалізації стратегічних планів інноваційного підприємства.

Спеціалізована форма організації передбачає обмеження напрямків діяльності підприємства. При цьому рівень спеціалізації визначається залежно від темпів науково-технічного прогресу, галузевої кон'юнктури, конкурентних позицій різних груп продуктів на спеціалізованих сегментах ринку.

Концентрація формує організацію інновацій залежно від стратегічної значущості на великих підприємствах, стратегічних бізнес-одиницях.

Диверсифікація спрямована на організацію інноваційних планів за межами галузі або сфери діяльності інноваційного підприємства.

Міжфірмова кооперація і зовнішньоекономічна діяльність передбачають розвиток форм організації міжнародного співробітництва при здійсненні великомасштабних науково-технічних програм, ліцензування, кооперації в сфері виробництва і управління, створення спільних підприємств і холдингових підрозділів, що використовують інноваційні проекти.

Спосіб організації інноваційних процесів передбачає створення формальної і неформальної організації інновацій [5, с. 27]. Формальна організація інновацій заснована на формалізованих методах управління. Результати формалізованої оцінки, у вигляді нормативних актів і угод, регламентують відносини прав і відповідальності учасників інноваційного процесу. Неформальна організація інновацій виникає на основі неформалізованої системи взаємодії між структурними підрозділами та учасниками інноваційної діяльності (інформаційні системи, матричні, проектні та інші види структур).

Невід'ємною функцією керуючої підсистеми інноваційної діяльності є інноваційний аналіз, пов'язаний з вивченням ходу і результатів інноваційної діяльності підприємства.

Мета інноваційного аналізу: виявлення резервів для підвищення економічної ефективності та створення бази для вироблення і прийняття оптимальних управлінських рішень.

Його основні завдання: визначення реального стану інноваційної діяльності; дослідження складу і властивостей об'єкта, його порівняння з відомими аналогами або базовими характеристиками, нормативними величинами; виявлення змін в стані і реалізації інноваційної діяльності в просторово-часовому розрізі; встановлення основних факторів, що викликали зміни, і облік їх впливу; прогноз основних тенденцій розвитку.

Ефективне виконання даних завдань щодо інноваційної діяльності вимагає нових підходів до проведення інноваційного аналізу, таких як: принцип єдності аналізу і синтезу передбачає розкладання на складові частини аналізованих складних явищ, предметів з метою глибокого вивчення їх властивостей і в подальшому розгляді їх в цілому у взаємозв'язку і взаємозалежності; принцип виділення ведучого ланки або ранжирування чинників передбачає постановку цілей і встановлення способів їх досягнення; принцип забезпечення порівнянності варіантів аналізу за обсягом, якістю, термінами, методів отримання інформації та умов застосування об'єктів аналізу; принцип оперативності та своєчасності аналізу спрямований на скорочення часу виконання робіт; принцип кількісної визначеності передбачає кількісне вираження параметрів і умов забезпечення порівнянності й оптимізації альтернативних варіантів управлінського рішення, зв'язків між підсистемами і елементами управління і ступеня невизначеності та ризику під час прийняття управлінського рішення.

Залежно від цілей, що ставляться під час проведення інноваційного аналізу можна виділити такі основні форми: залежно від організації проведення – зовнішній і внутрішній; за періодичністю – разовий та періодичний; залежно від часу проведення – попередній, оперативний, наступний; за змістом – комплексний і тематичний.

До основних методів інноваційного аналізу, що використовуються керуючою підсистемою для вирішення поставлених завдань належать:

1. Логічні методи обробки інформації: порівняння відносних і середніх величин; графічне і табличне представлення даних; метод угруповання; балансовий метод.

2. Методи детермінованого факторного аналізу: ланцюгової підстановки; абсолютної й відносної різниці; індексний; інтегральний; метод логарифмування.

3. Методи стохастичного факторного аналізу: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсійний аналіз; компонентний аналіз; дискримінантний аналіз і метод багатовимірної математичного факторного аналізу.

4. Методи оптимізаційного вирішення економічних завдань: лінійне і нелінійне програмування; теорія ігор, теорія графів, теорія масового обслуговування, побудова дерева цілей і ресурсів.

Удосконалення наукового інструментарію проведення інноваційного аналізу на підприємстві дозволить комплексно, ефективно і системно оцінити результати інноваційної діяльності господарюючого суб'єкта, дати прогноз тенденцій подальшого розвитку і обґрунтувати рішення.

Планування інновацій на сучасному етапі розвитку методів управління варто розглядати в системі стратегічного планування [6, с. 210]. Це дозволяє чітко визначити стратегію розвитку, оцінити через соціально-економічні показники передбачуваний ефект, розробити шляхи та напрямки досягнення бажаного результату, як на окремих стадіях, так і всього інноваційного процесу.

Будучи частиною керуючої підсистеми підприємства, планування виконує такі функції: цільова і перспективна орієнтація учасників, координація дій всіх учасників інновацій, підготовка управлінських рішень, створення об'єктивної бази для ефективного контролю, інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу:

1. Цільова орієнтація всіх учасників. Завдяки злагодженим планам приватні цілі окремих учасників і виконавців орієнтовані на досягнення генеральних цілей інноваційної програми і підприємства в цілому.

2. Перспективна орієнтація. Плани завжди орієнтовані в майбутнє і повинні базуватися на обґрунтованих прогнозах розвитку. При цьому він передбачає напрацювання конкретних заходів спрямованих на підтримку сприятливих тенденцій і стримування негативних.

3. Координація дій всіх учасників інновацій. Координація здійснюється як попереднє узгодження дій під час підготовки планів і як узгоджена реакція на виникаючі проблеми при їх виконанні. У процесі планування інновацій використовуються чотири основних форми координації: розпорядча, ініціативна, програмна і бюджетна.

4. Підготовка управлінських рішень. Плани являють собою найбільш поширені управлінські рішення. При їх підготовці проводиться широкий аналіз проблем, виконуються прогнози, досліджуються всі альтернативи і провадиться економічне обґрунтування найбільш раціонального рішення. Планування вносить високий рівень економічної обґрунтованості та раціональності в систему управління підприємством.

5. Створення об'єктивної бази для ефективного контролю. Встановлюючи бажаний стан системи на певний період часу, дозволяють виробляти об'єктивну оцінку діяльності підприємства шляхом порівняння фактичних значень параметрів з планованими значеннями.

6. Інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу. Плани містять важливу інформацію про цілі, прогнози, альтернативи, терміни, ресурсних та адміністративних умовах проведення інновації.

У результаті планування здійснюється обґрунтований вибір основних напрямів інноваційної діяльності як для підприємства в цілому, так і для кожної окремої структурної одиниці; відбувається формування програм досліджень, розробок і виробництва інноваційної продукції; їх розподіл по тимчасових інтервалах і закріплення за виконавцями; розраховується потреба в ресурсах, які розподіляються по виконавцям на основі бюджетних розрахунків.

При цьому варто дотримуватися ряду принципів, які визначають загальні правила проектування і функціонування цієї функції керуючої підсистеми. Сформулювати їх пропонується, як: єдність науково-технічних, соціальних і економічних завдань розвитку; наукової обґрунтованості й оптимальності рішень; домінування стратегічних аспектів; комплексності; безперервності; гнучкості й еластичності; бюджетної збалансованості [7, с. 55].

Види планів на сучасному промисловому підприємстві розрізняються за цілями, предметом, рівнями, змістом і періодами планування. Узагальнюючи результати робіт вітчизняних і зарубіжних вчених, пропонується така схема видів планування інноваційної діяльності (рис. 4).

За цільовою орієнтації розрізняють стратегічне й оперативне планування інноваційної діяльності.

Стратегічне планування полягає у визначенні місії організації на кожній стадії її життєвого циклу, формуванні системи цілей та стратегії поведінки на ринках інновацій. При цьому проводяться глибокі маркетингові дослідження, масштабні прогнозні розробки, оцінки сильних і слабких сторін організації, ризиків і факторів успіху. Стратегічне планування орієнтоване на період п'ять і більше років і спрямоване на створення нового потенціалу успіху підприємства.

Основне завдання оперативного планування – пошук і узгодження найбільш ефективних шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку підприємства. Воно передбачає формування продуктово-тематичного портфеля підприємства, розробку календарних планів, складання бізнес-планів за окремими програмами, виконання розрахунків потреби ресурсів, коштів і джерел їх покриття.

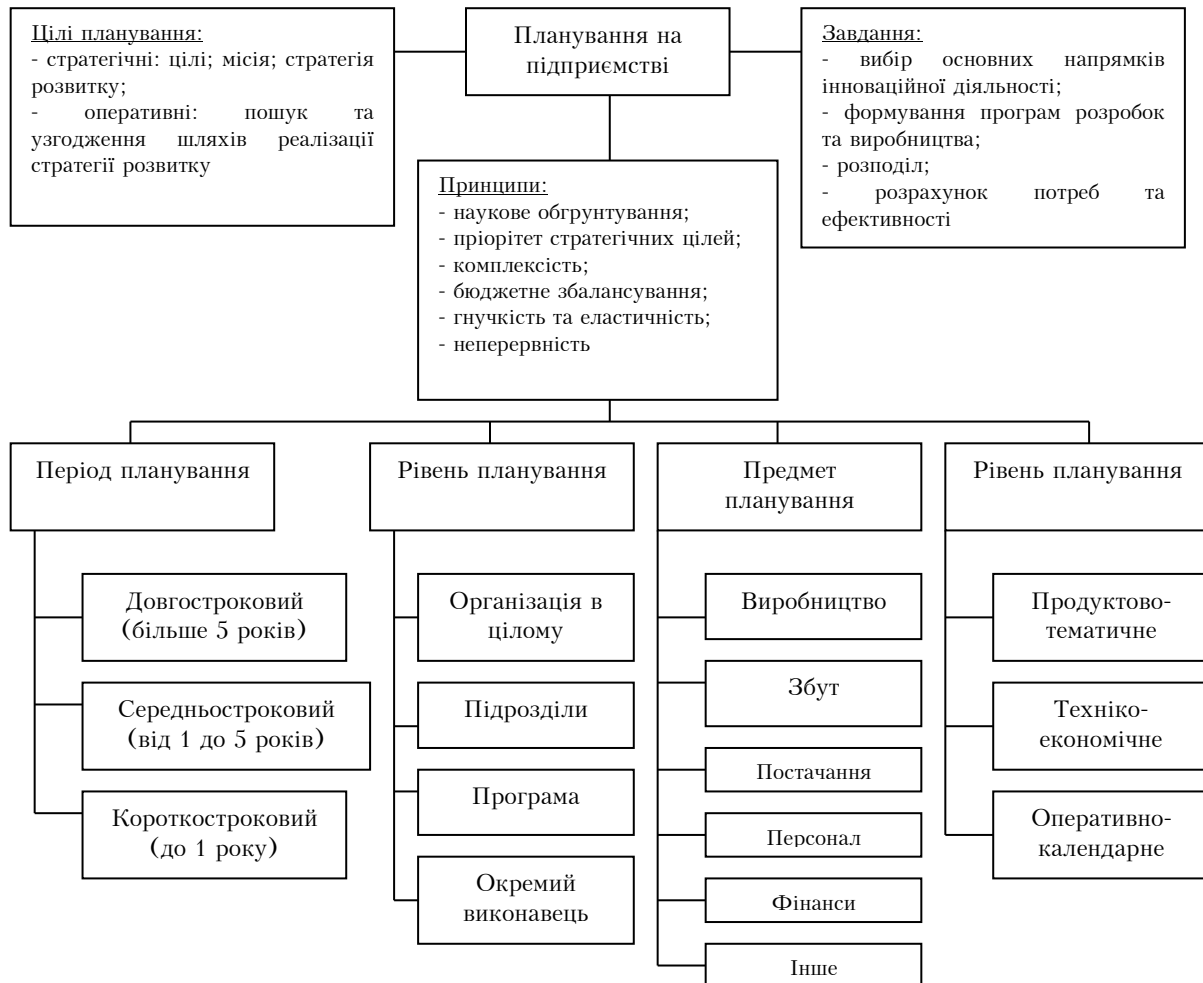


Рис. 4. Планування інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах

Предметна ознака характеризує обсяг планової роботи на підприємстві. Відповідно до прийнятого поділом праці за предметними ознаками в самостійні види планів виділяють планування збуту, матеріально-технічного постачання й інформаційного забезпечення, виробництва, фінансів, персоналу та інших предметних областей підприємства [8, с. 142].

Планування інноваційної діяльності має охоплювати всі сфери та ієрархічні рівні підприємства. Відповідно до прийнятої структури підприємства розрізняють зведене або комплексне планування діяльності в цілому, планування діяльності структурних одиниць, окремих інноваційних програм та індивідуальне планування діяльності виконавців. При цьому кожен рівень планування відрізняється складом планованих параметрів, ступенем їх деталізації і методами розробки.

Змістовний аспект планування інноваційної діяльності знаходить своє вираження в трьох видах планових розрахунків: продуктово-тематичному, техніко-економічному і оперативно-календарному.

Продуктово-тематичне планування інновацій полягає у формуванні перспективних напрямків і тематики наукових досліджень і розробок, в підготовці програм і заходів з оновлення продукції, вдосконалення технології й організації виробництва. На виробничій стадії інноваційної діяльності цей вид планування передбачає розробку та оптимізацію виробничих програм підприємства та його підрозділів [9, с. 218].

Техніко-економічне планування включає розрахунки матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань, а також оцінку економічних результатів і ефективності інноваційної діяльності підприємства. Цей вид розрахунків містить фінансове планування, складання бізнес-планів, бюджетне планування тощо.



Оперативно-календарне планування полягає в плануванні обсягів робіт, завантаження підрозділів і виконавців, розподіл робіт за окремим календарним періодом.

Залежно від періоду планування розрізняють плани довгострокові, орієнтовані на п'ять і більше років, середньострокові – до п'яти років і короткострокові, що охоплюють період часу до року.

Період планування інновацій впливає на характер планованих показників, ступінь укрупнення планованих процесів, склад використовуваної інформації і методи планових розрахунків.

Незалежно від виду планів, процес планування можна розбити на три етапи: постановка задачі планування, розробка плану, реалізація планових рішень і коригувальні дії. Загальна схема процесу планування, з виділенням і уточненням складових кожної з фаз наведена на рисунку 5.

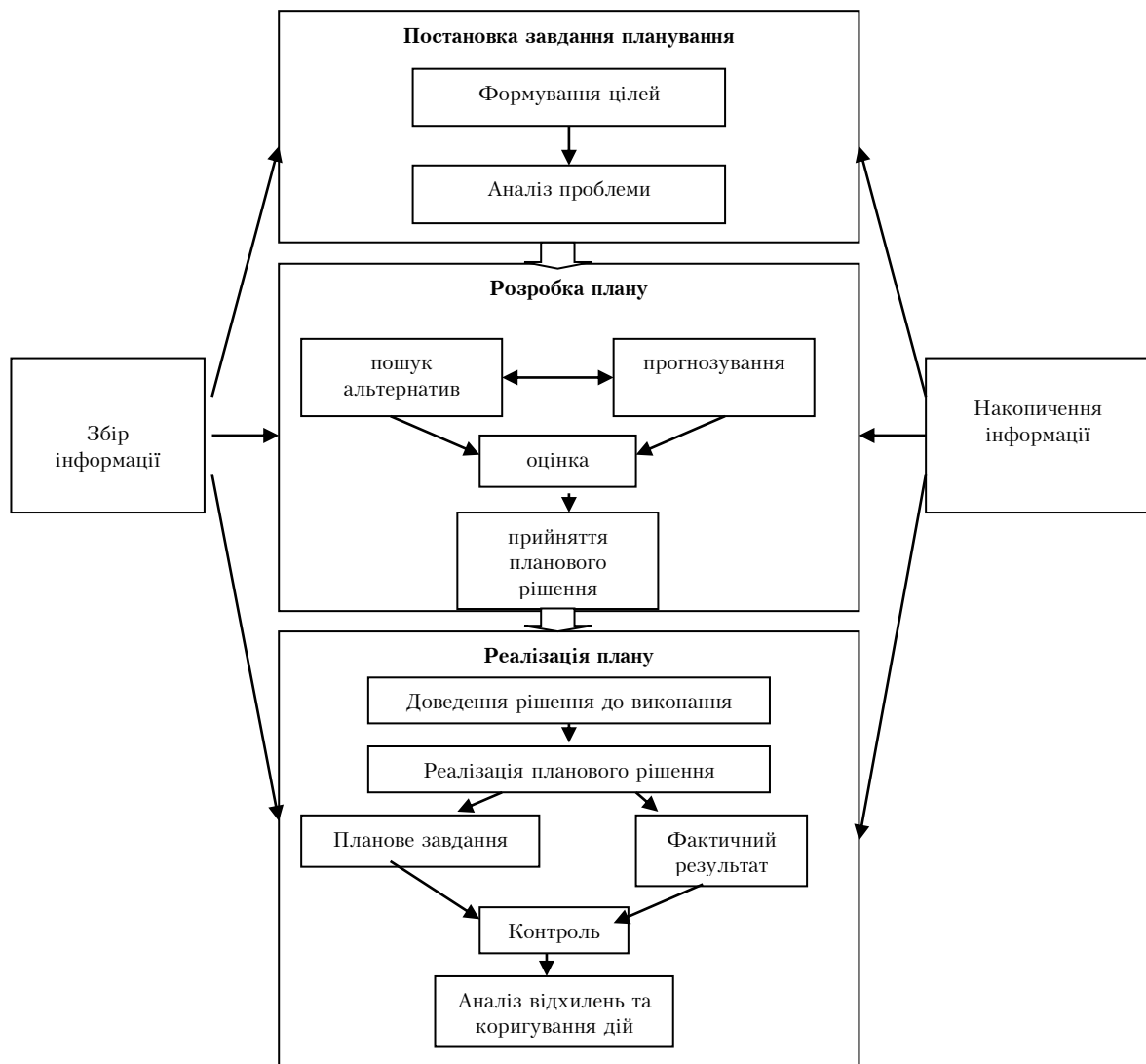


Рис. 5. Процес планування інноваційної діяльності.

Як показано на рисунку 5 процес планування має циклічний характер. Наприклад, формування мети є передумовою для аналізу проблеми і пошуку альтернатив її вирішення (прямий зв'язок). З іншого боку, якщо пошук альтернатив не привів до задоволення поставленої мети, то її варто уточнити і скорегувати відповідно до можливостей підприємства (зворотний зв'язок) [10, с. 321].

Необхідна умова проведення ефективної інноваційної діяльності – контроль з боку суб'єктів даної діяльності – керівництва підприємства, тобто внутрішній контроль інновацій. При цьому

максимальну ефективність контролю має забезпечувати його комплексний характер, охоплення всіх сторін і аспектів інноваційної діяльності.

Інноваційний контроль виділяється як вид фінансово-господарського контролю, що здійснюється певними суб'єктами – власниками, керівництвом підприємства – для вирішення задач оперативного і стратегічного управління інноваційною діяльністю і підприємством в цілому.

За допомогою інноваційного контролю вирішуються такі завдання:

- оцінка стану і результатів інноваційної діяльності;
- виявлення причин невідповідності фактичних результатів параметрам інноваційного розвитку;
- оцінка ресурсних можливостей для реалізації конкурентних переваг інноваційних технологій, продукції;
- аналіз результатів реалізації інноваційної стратегії за стадіями інноваційного процесу, функцій і рівнями системи управління.

Види контролю інноваційної діяльності можна класифікувати за такими ознаками (рис. 6):

- щодо відповідності результатів діяльності поставленим цілям (стратегічний і оперативний контроль);
- за функціями управління (фінансовий, адміністративний контроль);
- за ступенем охоплення (повний, вибіркового контроль);
- за стадіями процесу (початковий, проміжний, кінцевий контроль);
- за формою контролю (зовнішній, внутрішній).

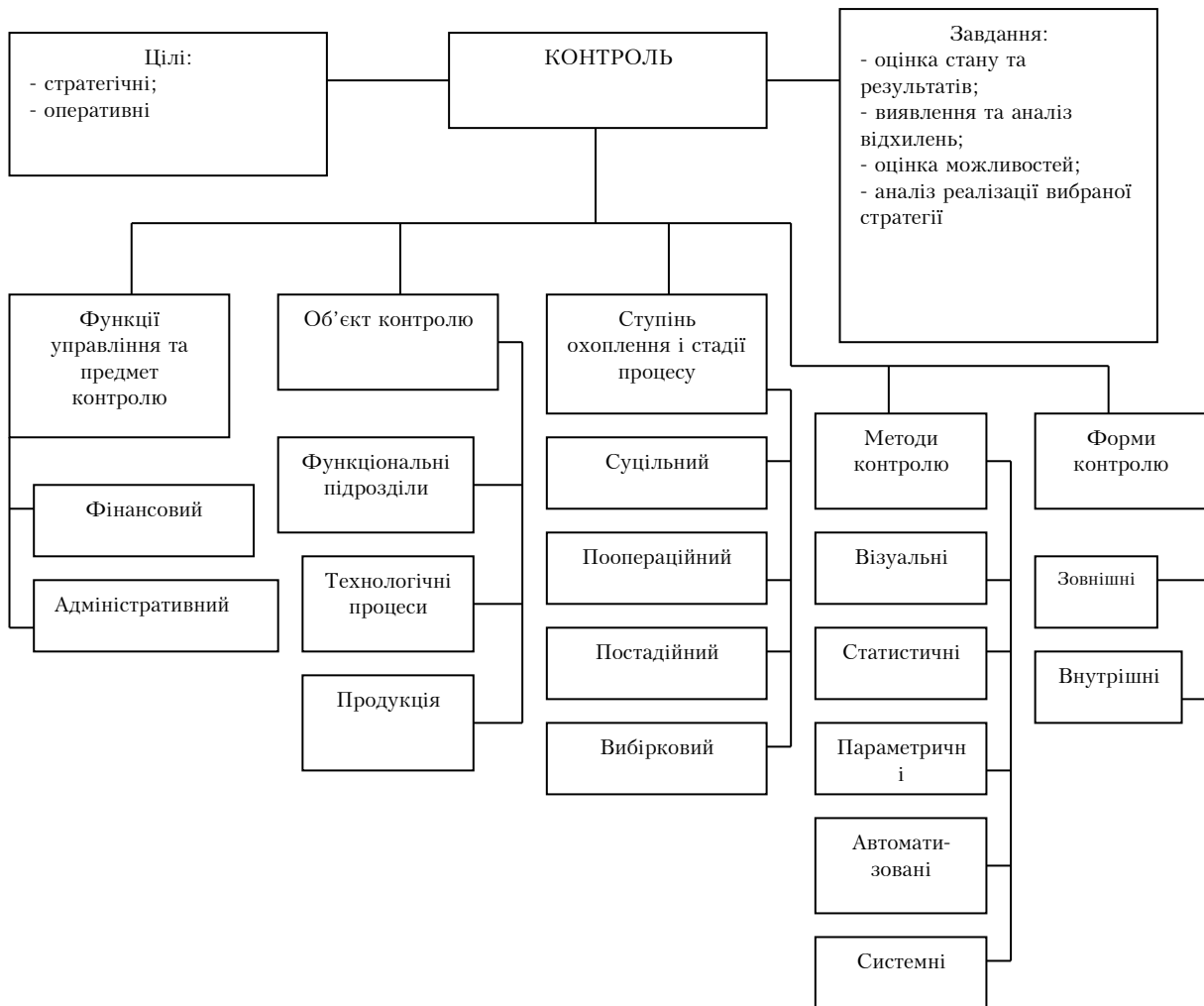


Рис. 6. Контроль в системі управління інноваційною діяльністю

Оперативний контроль спрямований на аналіз функціонування інноваційних процесів для забезпечення відповідності фактичних результатів плановим завданням конкретного періоду часу. Під час проведення оперативного контролю використовуються методи кількісного обліку [10, с. 347].

Фінансовий контроль інновацій орієнтований на кінцеві результати діяльності інноваційного підприємства. За рівнями системи управління підприємства фінансовий контроль здійснюється відповідно до організаційної структури.

Адміністративний контроль інновацій має ієрархічну структуру, але поширюється, перш за все, не на кінцеві результати діяльності, а на управління інноваціями. Об'єктами контролю є інноваційні проекти, планові завдання, терміни і якість виконання робіт співробітниками підприємства. Адміністративний контроль спрямований на встановлення відповідності стратегічних і оперативних функцій структурних підрозділів підприємства обраної стратегії розвитку. Для реалізації адміністративного контролю використовуються системи обліку і звітності за рівнями управління.

Форма і масштаб контролю інновацій залежать від виду поставлених цілей і розв'язуваних завдань інноваційної діяльності. При процесному підході до управління підприємством доцільним є реалізація систем внутрішнього (вибіркового) контролю за стадіями інноваційного проекту.

**Висновки.** Системний підхід до управління інноваційною діяльністю, що розглядає взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, передбачає проведення зовнішнього (вибіркового або повного) контролю з боку споживачів, замовників, державних контролюючих організацій. При цьому повний контроль розглядається як постійно функціонуюча підсистема в системі управління підприємством. Вибірковий контроль спрямований на перевірку окремих стадій інноваційного процесу.

Використання керівником розглянутих системних підходів, принципів, форм і методів організації, аналізу, планування, мотивації та контролю інновацій дозволить підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю промислового підприємства, проаналізувати ситуацію, що склалася і дати науково-обґрунтовану оцінку прийнятим управлінським рішенням.

#### Список використаної літератури:

1. Белова Е.А. Управление инновационной деятельностью предприятия / Е.А. Белова // Проблемы развития предприятий: теория и практика : Материалы Всерос. научно-практической конференции. – Самара : Самар. гос. экон. акад., 2004.
2. Бузько И.Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий : монография / И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, О.А. Сущенко. – Алчевск : ДГМИ, 2012. – 216 с.
3. Гунин В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В.Н. Гунин, В.П. Баранчев. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 272 с.
4. Завальнюк В.В. Фактори і принципи формування інноваційного потенціалу підприємств машинобудування / В.В. Завальнюк // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2015. – Т. 9. – №. 10. – С. 20–28.
5. Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / О.П. Коробейников // Менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 26–33.
6. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2013. – 504 с.
7. Ландик В. Управление инновационным потенциалом предприятия в условиях переходной экономики: проблемы и опыт / В.Ландик // Економіст. – 2011. – № 12. – С. 52–57.
8. Перерва О.Л. Экономика и управление инновационными процессами на промышленном предприятии: теория, методология, практика: монография / О.Л. Перерва. – М. : Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. – 280 с.
9. Савчук А.В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности: монография / А.В. Савчук / НАН Украины. Ин-т экономики промсти. – Донецк, 2013. – 448 с.

10. Тимошенко Л.М. Інвестиції та інвестування в соціалізації економіки України: теорія, методологія, перспективи : монографія / Л.М. Тимошенко, Н.М. Дєєва. – Дніпропетровськ : Пороги, 2009. – 509 с.

#### References:

1. Belova, E.A. (2004), "Upravlenie innovatsionnoy deyatelnosti predpriyatiya", *Proceedings of the science-and-practical conference "Problemy razvitiya predpriyatiy: teoriya i praktika"*, Izd-vo Samar.gos.ekon.akad., Samara.
2. Buz'ko, I.R., Dmitrenko, I.E. and Sushchenko, O.A. (2012), *Strategicheskiiy potentsial i formirovanie prioritetov v razvitii predpriyatiy*, Izd-vo DGMI, Alchevsk, 216 p.
3. Gunin, V.N. and Baranchev, V.P. (2010), *Upravlenie innovatsiyami: 17-modul'naya programma dlya menedzherov "Upravlenie razvitiem organizatsii"*. Modul' 7, INFRA-M, Moscow, 272 p.
4. Zaval'njuk, V.V. (2015), "Faktory i pryncypy formuvannja innovacijnogo potencialu pidpriyemstv mashynobuduvannja", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Naukovyj ogljad"*, Vol. 9, No. 10, pp. 20–28.
5. Korobeynikov, O.P. (2010), "Rol' innovatsiy v protsesse formirovaniya strategii predpriyatiya", *Menedzhment*, No. 3, pp. 26–33.
6. Krasnokuts'ka, N.V. (2013), *Innovacijnyj menedzhment*, KNEU, Kyiv, 504 p.
7. Landik, V. (2011), "Upravlenie innovatsionnym potentsialom predpriyatiya v usloviyakh perekhodnoy ekonomiki: problemy i opyt", *Ekonomist*, No. 12, pp. 52–57.
8. Pererva, O.L. (2005), *Ekonomika i upravlenie innovatsionnymi protsessami na promyshlennom predpriyatii: teoriya, metodologiya, praktika*, Izdatel'stvo MGTU im. N.E. Bauman, Moscow, 280 p.
9. Savchuk, A.V. (2013), *Teoreticheskie osnovy analiza innovatsionnykh protsessov v promyshlennosti*, NAN Ukrainy. In-t ekonomiki prom-sti, Donetsk, 448 p.
10. Tymoshenko, L.M. and Djejeva, N.M. (2009), *Investycii' ta investuvannja v socializacii' ekonomiky Ukraïny: teoriya, metodologiya, perspektivy*, Porogy, Dnipropetrovs'k, 509 p.

ЛЕВИЦЬКА Інна Ванадіївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

Наукові інтереси:

- управління інноваційною діяльністю підприємств;
- проблеми управління сучасними підприємствами.

E-mail: inna245@mail.ru.

ПОСТОВА Валентина Вікторівна – асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

Наукові інтереси:

- стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємств;
- впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами.

E-mail: valjapostova@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2016.