

Т. С. Максимова,  
доктор економічних наук,  
О. В. Філімонова, К. В. Лиштван,

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах сучасної економіки, її динамічності, конкуренції, що зростає між підприємствами, значних темпів змін у технологіях, підприємства повинні самостійно формувати свою інноваційну політику й визначити способи її ефективної реалізації.

Проблеми стратегічного управління інноваціями на підприємстві складні й багатогранні. Про це свідчать роботи вітчизняних вчених [1 — 5]. Так, О.І. Дацій [3] зосереджує увагу на ефективності інноваційної діяльності, В.І. Ландик [2] розглядає проблеми формування інноваційної стратегії підприємства та узагальнює досвід їх вирішення, Л.В. Білозор [1] концентровано викладає методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції, А.А. Ступна [4] вказує на сучасні особливості реалізації інноваційної діяльності в Україні, С.Ю. Ілляшенко [5] наводить принципи інноваційної політики підприємств. Однак разом з тим існують проблеми формування чіткої інноваційної політики за рахунок відсутності певних інструментів. Так, від правильного розуміння сутності і принципів, за якими формується інноваційна політика, залежить в остаточному підсумку результативність інноваційної діяльності.

Метою нашої роботи є внесення пропозицій щодо формування інноваційної політики підприємств для отримання конкурентних переваг за рахунок своєчасного та оперативного впровадження новачків.

Інноваційна політика підприємства (ІПП) — це форма стратегічного управління, що визначає мету та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, що найбільш повно використовують наявний виробничий потенціал і спрямовані на забезпечення його конкурентоспроможності.

Формується інноваційна політика на базі двох протилежних підсистем. З одного боку, це потреби ринку, споживачів, маркетингова політика підприємства, а з другого — ресурси: досягнення в науковій і виробничій сферах, технологіях, управлінських механізмах, організаційна культура підприємства, матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси.

Інноваційна політика підприємства передбачає послідовну, заплановану, цілеспрямовану, комплексну інноваційну діяльність підприємства щодо зміни кожного з елементів бізнесу певного підприємства, викликану попитом, обумовлену науково-технічним прогресом і спрямовану на діючу організаційну структуру, технологічні процеси, стиль і методи управління, продукцією, що випускається, джерела сировини й матеріалів, ринки збуту, документообіг та ін.

Тісний взаємозв'язок і сформовані пропорції розвитку між постійно здійснюваними на підприємстві

функціями, положення підприємства на ринку, наукові вишукування визначають необхідність виділити елементи інноваційної політики підприємства:

1) наукові дослідження й дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), що складаються з науково-дослідницької політики, конструкторської політики, технологічної політики;

2) маркетингова політика, що включає товарну політику, комунікаційну політику, збутову політику, політику ціноутворення, сервісну політику;

3) організаційна структура й культура підприємства, а також кадрова політика.

Задачі й функції елементів ІПП різні внаслідок розходження галузі інтересів структурних підрозділів підприємства, що реалізують ці елементи. Склад задач і функцій елементів інноваційної політики підприємства полягають у вивченні існуючої ситуації, розробці політики, створенні механізмів її реалізації, здійсненні контролю за політикою, коректуванні ходу реалізації політики, аналізі ефективності реалізованої політики.

Формування ІПП визначається такими факторами:

— стратегічним характером ІПП;

— системним підходом до формування інноваційної політики;

— безперервністю інноваційної діяльності підприємства;

— нерозривним зв'язком між інноваційною політикою й ринковою ситуацією;

— повнотою охоплення усіх внутрішніх елементів бізнесу інноваційною діяльністю;

— залежністю інноваційної політики від ресурсного потенціалу підприємства;

— нерозривністю інноваційної політики з науково-технічним прогресом.

До розробки інноваційної політики підприємства надаються вимоги, які базуються на певних принципах (рис. 1) [5].

Перевага стратегічних параметрів інновацій має на увазі необхідність прогнозування ситуації, що складається на ринку, і планування розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Інноваційна політика потребує від підприємства ретельного привнесення у товар (послугу) у певний момент чи в перспективі, побічно або прямо, те, що дасть цьому товару (послугі) конкурентні переваги на ринку.

На підприємстві потрібно чітко визначатися, для чого здійснюється інновація. Залежно від того, яка поставлена мета на підприємстві, визначаються методи її досягнення, так само це дає можливість контролювати

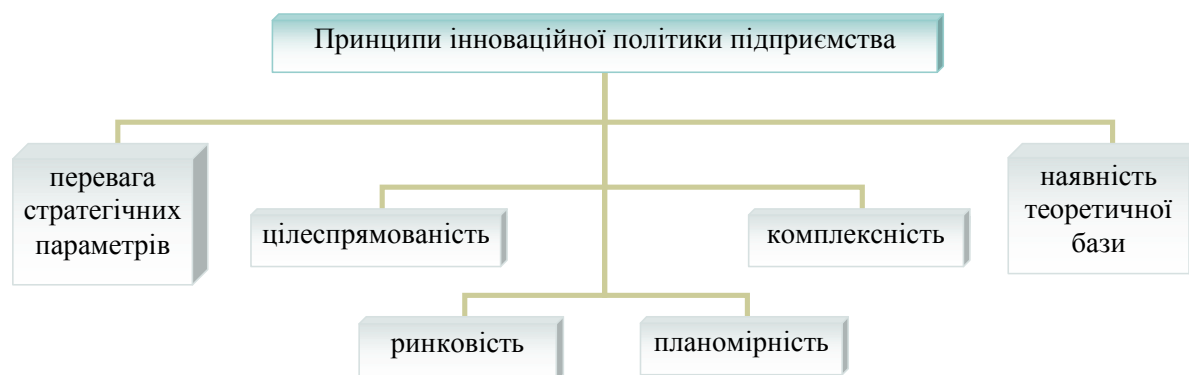


Рис. 1. Принципи інноваційної політики підприємства

інноваційний процес відповідно до поставлених цілей. Відсутність мети веде до хаотичного процесу розробки і впровадження інновацій, перешкоджає виконанню принципу комплексності при роботі з інноваціями. Одночасно треба не порушувати сформованих пропорцій між елементами ІПП і ресурсним потенціалом підприємства. Постановка цілей повинна ґрунтуватися на місії підприємства і проведених маркетингових досліджень ринку.

Підприємство являє собою інтегрований механізм, і при розробці інновацій необхідним є урахування усіх внутрішніх його елементів. Для того, щоб не виникла диспропорція в розвитку підприємства, потрібен комплексний підхід до розробки інновації, визначення заходів щодо балансування відносин між підрозділами. З огляду на цей принцип при розробці інноваційної політики, керівництво підприємства має розглядати проблему конкретних інновацій не як проблему окремого підрозділу, а як процес, що стосується тією чи іншою мірою всі служби підприємства. І у зв'язку з цим інформувати й контролювати розробку перетворень у всіх підрозділах підприємства. Комплексність при роботі з інноваціями дає можливість реалізувати єдину ІПП.

При плануванні інновацій необхідно враховувати різну спрямованість інновацій, розходження стадій реалізації і впровадження інновацій, а також розходження в ступені завантаженості підрозділів підприємства. Комплексність при плануванні інновацій передбачає систему координації всіх планів підприємства.

План підприємства має бути скоректований з планом інноваційної діяльності, а також з ринковою ситуацією. Цей принцип координує роботу всього підприємства в період освоєння інновацій, їх реалізації та застарівання. Цей принцип передбачає аналіз ефективності інновацій, що на практиці повинний бути необхідним етапом проведення ІПП, тому що значною мірою сприяє її коректуванню та оптимізації. Заснована на цьому принципі інноваційна політика гарантує підприємству постійне одержання інформації про стан і ефективність інноваційних процесів.

Принцип планомірності передбачає також безперервність інноваційних процесів. Процес формування ІПП являє собою циклічний процес з набором визначених стадій і процедур, що має прямі і зворотні зв'язки, використовувані для уточнення поточних плано-

вих завдань, а також оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

При плануванні інноваційної діяльності підприємства необхідно приділяти велику увагу плануванню відхилень від запланованого ходу виконання робіт на підприємстві і несподіваним ситуаціям у майбутньому під впливом навколишнього середовища. Це дозволить реагувати на такі зміни швидко й чітко.

Принцип наявності теоретичної бази ґрунтується на тому, що існує проблема зв'язку інноваційної політики підприємства й науково-технічного прогресу (НТП). Необхідно відзначити, що НТП є необхідною умовою розробки і впровадження інновацій, тоді як першопричини інновації полягають у вимогах ринку. Отже, керівництву підприємства доцільно забезпечити відповідні підрозділи підприємства інформацією згідно НТП, а саме забезпечити нормативно-технічною, конструкторською документацією, власними розробками, «ноу-хау» і таке інше з урахуванням специфіки діяльності даного підприємства. Також цей принцип потребує від керівництва підприємства створення на підприємстві своєї бази даних про наукові розробки, відкриття, проекти про впровадження тих чи інших соціально-економічних інновацій.

Для формування оптимальної інноваційної політики підприємствам потрібно використовувати певний порядок формування інноваційної політики. Цей порядок покликаний забезпечити формування інноваційних цілей підприємства, реалізацію стратегічного й оперативного підходів щодо формування інноваційної політики. Складовими цього порядку (системи) є підсистема стратегічного планування інноваційної політики, підсистема прогнозування інноваційних ризиків, підсистема розроблення інноваційної програми підприємства, підсистема планування реалізації інноваційних проектів [2].

Підсистема стратегічного планування інноваційної політики забезпечує формування інноваційних цілей підприємства, що спрямовані на досягнення глобальної мети підприємства; оцінку та вибір стратегічних альтернатив відповідно до типу стратегічної конкурентної інноваційної поведінки підприємства; розроблення стратегії відповідно до можливостей підприємства та визначення пріоритетів інноваційного розвитку підприємства з метою підвищення ефективності розподілу інноваційних ресурсів.

Іншою складовою системи формування іннова-

ційної політики є прогнозування інноваційних ризиків, що передбачає здійснення моніторингу й аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників ризику, оцінку інноваційних ризиків, планування робіт щодо управління інноваційними ризиками та розроблення заходів щодо зниження ризиків інноваційної діяльності підприємства.

Моніторинг і аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників ризику потрібен для забезпечення керівництва підприємства інформацією щодо ранжування чинників ризику за імовірністю ризику та ступенем ризику. Це необхідно для прийняття управлінських рішень стосовно постійного відстеження тих чинників, що являють собою джерело ймовірного виникнення ризику високого та середнього ступеня. Задля розв'язання цього завдання під час проведення моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників ризику слід аналізувати такі їх показники, як імовірність ризику та ступінь ризику.

Підсистема розроблення інноваційної програми має передбачати впровадження всіх проектів підприємства, а саме: складання та вдосконалення політики в галузі використання нових інформаційних технологій, розроблення та вдосконалення політики структурних змін, поліпшення технічної політики підприємства та проектів щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства. Отже, програма інноваційної діяльності підприємства повинна являти собою портфель проектів інноваційної діяльності.

Під час визначення інноваційних проектів, які потрібно включати до інноваційної програми, потрібно використовувати такий інструмент контролінгу інноваційної діяльності, як портфельний аналіз.

Підсистема планування реалізації інноваційних проектів передбачає [2]:

- визначення цілей проекту;
- формування структури проекту;
- визначення необхідних ресурсів для реалізації проекту;
- складання бюджету за проектом;
- визначення організаційної структури з проекту;
- формування основних підконтрольних показників щодо реалізації інноваційного проекту.

Підсумовуючи, зазначимо, що від інноваційної активності підприємства залежить його здатність задовольняти потреби споживачів, положення на ринку, конкурентоспроможність і в кінцевому підсумку фінансову стійкість, спроможність до виживання. Так, в управлінні інноваційною діяльністю важливу роль відіграє інноваційна політика підприємства, елементами якої є наукові дослідження й дослідно-конструкторські роботи, маркетингова політика, культура підприємництва й організаційна структура.

Принципами, на яких базується розробка ІПП, є перевага стратегічних параметрів, ринковість, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, наявність теоретичної бази.

При формуванні й реалізації ІПП необхідно врахувати закони й тенденції розвитку науки, техніки й економіки.

Подальшим етапом досліджень має бути створення системи стимулювання й інвестування науково-техніч-

ної та інноваційної діяльності, підтримуваної й координованої державою в напрямку створення конкурентного середовища на ринку; здійснення фінансової підтримки підприємств за рахунок надання їм можливостей придбання інноваційної продукції в кредит; удосконалення системи ціноутворення на інноваційну продукцію; зростання платоспроможного попиту; створення системи моніторингу й інформації щодо аналізу й прогнозування кон'юнктури ринку інноваційної продукції.

#### Література:

1. Білозор Л. В. Методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції / Л. В. Білозор // Економіка АПК. — 2004. — №9. — С. 88 — 93.
2. Ландик В. И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения / В. И. Ландик. — К. : Наукова думка, 2003. — 364 с.
3. Дацій О. І. Ефективність інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.02.02 / О. І. Дацій. — К., 2005. — 39 с.
4. Ступина А. А. Особенности инновационной деятельности в Украине / А. А. Ступина // Економіка промисловості. — 2006. — №3 (9). — С. 114 — 118.
5. Ілляшенко С. Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / С. Ю. Ілляшенко / за ред. С. М. Ілляшенка. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. — 615 с.

**Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики на підприємстві**

У статті розглядається визначення сутності, загальних принципів формування складу елементів інноваційної політики підприємства.

*Ключові слова:* інновації, інноваційна політика підприємства, елементи інноваційної політики підприємства, науково-технічний прогрес.

**Максимова Т.С., Филимонова О. В., Лиштван К. В. Формирование инновационной политики на предприятии**

В статье рассматривается определение сущности, общих принципов формирования состава элементов инновационной политики предприятия.

*Ключевые слова:* инновации, инновационная политика предприятия, элементы инновационной политики предприятия, научно-технический прогресс.

**Maksimova T. S., Filimonova O.V., Lishtvan K.V. Forming of innovative policy on enterprise**

Determination of essence, general principles of forming of composition of elements of innovative policy of enterprise is given in the article.

*Key words:* innovations, innovative policy of enterprise, elements of innovative policy of enterprise, scientific and technical progress.

Стаття надійшла до редакції 16.03.2010  
Прийнято до друку 30.04.2010