

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто основні підходи до побудови інноваційного процесу; визначено відмінності у структурі інноваційного процесу на традиційних та новаторських малих підприємствах; узагальнено особливості управління інноваційною діяльністю у секторі малого підприємництва.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інноваційна активність; інноваційний процес; інноваційний менеджмент; мале підприємництво.

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрены основные подходы к построению инновационного процесса; определены различия в структуре инновационного процесса на традиционных и новаторских малых предприятиях; обобщены особенности управления инновационной деятельностью в секторе малого предпринимательства.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** инновационная активность; инновационный процесс; инновационный менеджмент; малое предпринимательство.

**ANNOTATION.** The article reviews the main approaches to constructing the innovation process; the key differences in the structure of the innovation process for traditional and innovative small enterprises are identified; the peculiar properties of innovation management in the small business sector are summarized.

**KEYWORDS:** innovation activity; innovation process; innovation management; small enterprises.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки ключовою передумовою ефективної діяльності та перспективного зростання малих підприємств є їх здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Саме цей факт обумовлює необхідність здійснення перманентних змін, спрямованих на вдосконалення напрямків господарської діяльності фірми, що можна розглядати як інноваційні перетворення. Ефективна система управління інноваційними процесами виступає інструментом, який передбачає здійснення заходів, спрямованих на пошук і реалізацію інноваційних можливостей малого підприємства, і в результаті забезпечує збереження наявної ринкової позиції та створює підґрунтя для підвищення існуючого рівня кон-

курентоспроможності. Із врахуванням цього, особливої актуальності набувають питання, пов'язані із дослідженням дієвих механізмів управління інноваційними перетвореннями у секторі малого підприємництва.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним аспектам управління малими підприємствами присвятили наукові праці багато дослідників: Варналій З. С., Воротіна Л. І., Донець Л. І., Мартинюк Л. А., Парсяк В. Н., Половян О. В. та ін., у яких, зокрема, розглянуто особливості побудови організаційних структур на малих підприємствах [2; 8]; проблеми ризик-менеджменту в малому бізнесі [10; 11]; питання стратегічного управління малими підприємницькими структурами [1; 3]. Проте у межах зазначених напрямків наукових досліджень проблемам управління інноваційною діяльністю малих підприємств не приділяється достатня увага, що обумовлено як певними особливостями зазначених суб'єктів господарювання, так і специфікою інноваційного процесу на підприємствах малого бізнесу.

Здебільшого у сучасних наукових публікаціях механізми управління інноваційною діяльністю розглядаються на прикладі великих промислових підприємств, у той час як проблеми, що стосуються удосконалення інноваційного менеджменту малих фірм, залишаються нерозв'язаними. При цьому для побудови систем управління інноваціями на малих підприємствах в основному використовуються традиційні підходи, які запроваджуються в межах великих корпорацій, без урахування специфічних відмінностей малого бізнесу, що обумовлює необхідність розробки ефективних інструментів управління інноваційною діяльністю на малих підприємствах. Виходячи із цього, **метою статті** є аналіз структури інноваційного процесу на малих підприємствах та обґрунтування особливостей інноваційного менеджменту у сфері малого бізнесу.

**Основні результати дослідження.** Інноваційний процес на підприємстві спрямований на створення і запровадження інновацій і складається із взаємопов'язаних етапів, результатом яких є нововведення як реалізовані науково-технічні, організаційні або соціально-економічні зміни. У науковій літературі виокремлюються два основні підходи до побудови та управління інноваційним процесом [7, с. 329]:

1) *традиційний* (орієнтований на технологічні можливості підприємства), при якому ключову роль відіграють фундаментальні та прикладні дослідження, а розробка і створення нововведень здійснюється без урахування вимог та потреб ринку;

2) *ринковий*, який передбачає аналіз ринкової перспективності інновацій та дослідження майбутнього попиту на них.

У межах малих інноваційно-активних фірм, діяльність яких пов'язана із самостійною розробкою новацій, інноваційний процес повинен орієнтуватися на попит конкретних споживачів. У таких умовах першочерговим етапом інноваційного процесу стає дослідження ринку. Саме на основі результатів аналізу ринкового попиту ухвалюється рішення про доцільність подальшої розробки новації.

Для розуміння структури інноваційного процесу та визначення ефективних механізмів управління нововведеннями суб'єктів вітчизняного малого бізнесу доцільно поділити на дві категорії, що відрізняються між собою за специфікою, метою та завданнями інноваційної діяльності:

— *традиційні малі підприємства*, які запроваджують нововведення з метою періодичного оновлення внутрішніх напрямків господарської діяльності;

— *фірми-новатори*, основна діяльність яких спрямована на розробку та комерціалізацію власної підприємницької ідеї.

Для традиційних малих підприємств інноваційні перетворення значною мірою обумовлюються зовнішніми чинниками, передусім конкурентним середовищем. Зазвичай такі фірми запроваджують поліпшуючі інновації, спрямовані на оновлення певної підсистеми або напрямку діяльності. Для цього типу малих підприємств інноваційна активність виступає не кінцевою метою функціонування, а лише засобом адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Згідно міжнародної класифікації за своїм інноваційним статусом зазначені суб'єкти господарювання належать до категорії фірм, що здійснюють «пасивні» інновації, тобто запроваджують нововведення виключно за рахунок запозиченої технології [6]. Зважаючи на особливості управління нововведеннями на підприємствах зазначеного типу, інноваційний процес доцільно розглядати з позиції впровадження окремих інноваційних заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів з метою підтримки поточного рівня конкурентоспроможності фірми.

Із урахуванням цього можна стверджувати, що інноваційний процес на традиційних малих підприємствах обмежується лише завершальною стадією, зміст якої полягає у впровадженні інновацій у господарську діяльність, при цьому інші етапи інноваційного процесу (фундаментальні та прикладні дослідження, розробки, промислове виробництво, маркетинг і збут) здійснюються за

межами фірми. Таким чином, загальну структуру інноваційного процесу на традиційному малому підприємстві, яке орієнтоване не на реалізацію власної новаторської ідеї, а на запровадження поліпшуючих нововведень стосовно окремих бізнес-напрямків, можна представити у вигляді послідовності наступних етапів (табл. 1).

До другої категорії інноваційних малих підприємств належать *новаторські фірми*, орієнтовані на самостійну розробку та комерціалізацію нововведень. Їх діяльність пов'язана із реалізацією власних інноваційних проектів і створенням якісно нових або значно удосконалених продуктів і технологій. Інноваційні перетворення на підприємствах зазначеного типу, на відміну від традиційних малих фірм, мають не одноразовий, а постійний характер, адже саме від результатів інноваційного процесу залежить їх прибутковість і рівень конкурентоспроможності. Як правило, малі підприємства, що належать до категорії фірм-новаторів, реалізують свої функції на початкових етапах інноваційного циклу, зокрема, їх роль полягає у генерації новаторської ідеї та розробці концепції нововведення.

Таблиця 1

**ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ  
НА ТРАДИЦІЙНОМУ МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Етап інноваційного процесу	Характеристика етапу
<i>1. Виявлення потреби у запровадженні нововведення</i>	Аналіз поточної діяльності підприємства; пошук проблеми, яку неможливо вирішити традиційним шляхом; усвідомлення необхідності здійснення інноваційних перетворень
<i>2. Формування мети та завдань інноваційних перетворень</i>	Визначення мети запровадження нововведень та завдань, яких необхідно вирішити за допомогою інноваційної діяльності
<i>3. Узагальнення інформації щодо можливих нововведень, які доцільно запроваджувати для вирішення наявної проблеми</i>	Пошук та систематизація інформації щодо можливих варіантів вирішення наявної проблеми інноваційним шляхом; аналіз варіантів запровадження інноваційних заходів; оцінка ефективності запровадження нововведень із урахуванням наявних ресурсів; вибір інноваційного заходу
<i>4. Ухвалення рішення щодо запровадження нововведення</i>	Ухвалення керівником фірми рішення про доцільність впровадження обраного інноваційного заходу

5. <i>Запровадження нововведення у господарську діяльність</i>	Виконання ухваленого рішення щодо здійснення інноваційних перетворень
6. <i>Заходи щодо коригування інноваційної діяльності підприємства</i>	Аналіз та оцінка результатів впровадженого нововведення; здійснення змін у діяльності підприємства, пов'язаних із інноваційними перетвореннями

Розглядаючи інноваційний процес на основі ринкового підходу, можна виокремити три ключові напрямки діяльності щодо створення та комерціалізації нововведення: дослідження вимог і потреб ринку; розробка нововведення; просування нововведення на ринок [9, с. 102]. На малому підприємстві, виходячи із особливостей його функціонування, зокрема, з огляду на обмеженість ресурсів, необхідних для промислового виробництва та просування нововведень на ринок, інноваційний процес зазвичай обмежується двома із зазначених напрямків: дослідженням ринку та створенням концепції нововведення.

Етап *ринкових досліджень* спрямований на аналіз потреб і вимог ринку щодо потенційних нововведень. Враховуючи той факт, що інновація повинна орієнтуватися на конкретного споживача, ця стадія інноваційного процесу набуває особливого значення, адже вона створює підстави для висновку про ринкову перспективність новаторської ідеї. Однак, зазвичай, у межах малих підприємств зазначеному етапу не приділяється необхідної уваги, що значною мірою обумовлюється відсутністю маркетингового відділу та обмеженими можливостями щодо вивчення зовнішнього середовища підприємства.

На етапі *розробки нововведення* інноваційна діяльність малого підприємства охоплює наступні напрямки: створення концепції нововведення — виготовлення експериментального зразка — випробування продукції (технології) — доопрацювання концепції нововведення. Особливості малих фірм (здатність оперативно реагувати на нові потреби та вимоги ринку, швидкість ухвалення рішень щодо інноваційних перетворень, мінімальна управлінська ієрархія та низка інших) обумовлюють те, що впродовж ранніх стадій інноваційного процесу вони функціонують ефективніше, ніж великі підприємства. Подальші етапи технологічного інноваційного процесу, такі як масове промислове виробництво та маркетинг інновацій, зазвичай відбуваються поза межами малого

підприємства-інноватора, що пояснюється відсутністю ресурсів для їх успішної реалізації.

Модель інноваційного процесу та стадії, в межах яких ведуть свою діяльність малі підприємства, орієнтовані на розробку нововведень, можна представити наступним чином (рис. 1).

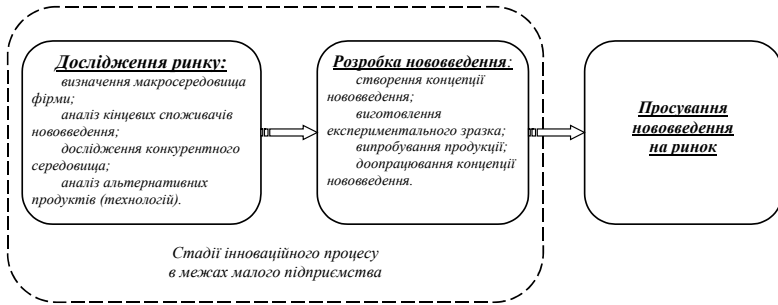


Рис. 1. Модель інноваційного процесу на малому новаторському підприємстві

Аналізуючи модель інноваційного процесу на малому підприємстві, необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. На стадії дослідження ринку першочергове значення надається аналізу зовнішнього оточення, яке формує інноваційний клімат фірми. Зокрема, необхідно визначити кінцевих споживачів потенційної інновації, проаналізувати конкурентне середовище, звернути увагу на наявність альтернативних продуктів (технологій). На стадії розробки нововведення вирішальну роль відіграють внутрішні чинники, в першу чергу наявність ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності (інноваційний потенціал підприємства). Дослідження структури інноваційного процесу на малому підприємстві із урахуванням зазначених чинників створить підстави для визначення ключових сфер управлінського впливу, в межах яких необхідно запроваджувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності окремих стадій інноваційного процесу.

На основі узагальнення теоретичних підходів щодо функціональних напрямків інноваційного менеджменту можна визначити чотири складові, які забезпечують управління інноваційним процесом на малому підприємстві:

— планування інноваційної діяльності (формування плану реалізації обраної інноваційної стратегії підприємства);

- визначення передумов організації інноваційного процесу (дослідження зовнішніх умов та внутрішніх характеристик фірми);
- реалізація усіх етапів інноваційного процесу;
- контроль та аналіз інноваційних перетворень; коригування діяльності підприємства у відповідності до інноваційних змін.

Розглянемо особливості управління інноваційним процесом на малому підприємстві в межах зазначених складових.

1. *Неформальне планування інноваційної діяльності.* В організаційній структурі малих підприємств відсутні підрозділи, завдання яких спрямовані на дослідження ринку та планування інноваційних змін (маркетинговий і плановий відділи), зазначені функції виконує керівник підприємства; відсутні довгострокові плани інноваційної діяльності.

2. Проблеми управління інноваційною діяльністю на малому підприємстві значною мірою обумовлюються тим, що для успішної реалізації інноваційних проєктів рівень системи управління повинен відповідати умовам зовнішнього середовища. Реалізація етапів інноваційного процесу на малому підприємстві ускладнюється *обмеженням контролем за зовнішнім середовищем*, а також нестачею ресурсів для детального вивчення макросередовища підприємства (інноваційного клімату), яке здійснює значний вплив на інноваційну діяльність фірми, особливо на ранніх стадіях інноваційного процесу (зокрема, на етапі маркетингових досліджень, який повинен передувати розробці нововведень).

3. *Низький рівень визначеності в прогнозуванні інноваційної діяльності.* Зважаючи на обмеженість можливостей щодо вивчення зовнішнього середовища, малі підприємства не можуть у повній мірі розробити довгострокові прогнози інноваційної діяльності, внаслідок чого збільшується вплив непередбачених зовнішніх чинників на інноваційні перетворення. Окрім того, інноваційний процес у межах малого підприємства обмежується ранніми стадіями, на яких, як правило, спостерігається найвищий ступінь невизначеності.

4. З огляду на обмеженість доступу до традиційних ресурсів (фінансових, виробничих та ін.) ключовими елементами інноваційного потенціалу малих підприємств стають інформаційні ресурси та людський інтелектуальний капітал. Невелика кількість працівників і легка комунікація між керівником і співробітниками малого підприємства створює умови для індивідуального підходу до кожного співробітника, який бере участь в інноваційному процесі, отже, керівництво підприємства може ефективно впливати на його мотивацію; разом із тим незначна кількість персоналу на підприємстві дозволяє полегшувати протидію інноваційним змінам,

яка може виникати при запровадженні будь-якого нововведення, а також ефективно управляти такими змінами в межах колективу підприємства; окрім того для малих підприємств характерне застосування неформальних гнучких систем контролю працівників, які беруть участь в інноваційному процесі, що дає можливість підтримувати творчий та ініціативний дух персоналу, необхідний для організації успішного інноваційного процесу.

5. *Цілісність діяльності керівника.* Усі етапи інноваційного процесу об'єднуються під управлінням однієї особи, що значно прискорює отримання кінцевого результату інноваційної діяльності; швидкість і несуперечливість управлінських рішень стосовно інноваційних перетворень дає можливість скоротити тривалість інноваційного циклу розробки або запровадження нововведення; керівник малого підприємства максимально наближений до виробничої підсистеми, таким чином, не виникає проблеми відчуження управління від технологічного процесу, яка є характерною для великих компаній; разом із тим зазначена особливість має негативний аспект: контролюючи усі напрямки діяльності фірми, керівник не може бути достатньо компетентним для того, щоб одноосібно ухвалювати вірні управлінські рішення, спрямовані на інноваційні зміни у господарській діяльності підприємства.

Досліджуючи особливості інноваційної діяльності на малих підприємствах слід зазначити, що переважна частина їх нововведень не належить до радикальних. Інновації, які запроваджуються на підприємствах малого бізнесу (за виключенням високотехнологічних малих фірм, стратегічним напрямком яких є реалізація власних новаторських ідей), не обов'язково охоплюють все підприємство в цілому, отже, такі нововведення, зазвичай, не вимагають істотної зміни основних характеристик фірми та не призводять до значних перетворень у всіх сферах її функціонування.

Необхідно звернути увагу на певні відмінності щодо розуміння підходів до категорії «інноваційна активність» стосовно великих і малих підприємств. Для великих підприємств інноваційна активність виступає фазою їх розвитку, передумовою лідерства у межах галузі, у той час як для малих підприємств інноваційна активність є способом існування, основа якого закладена у внутрішній природі малого бізнесу. Якщо у межах великої компанії інноваційний процес спрямовується на переведення системи на новий рівень, то на малому підприємстві запровадження нововведень є необхідною умовою «виживання» фірми у ринкових умовах господарювання.

**Висновки.** Результати дослідження дають підстави стверджувати, що для традиційних малих підприємств інноваційна активність



виступає не кінцевою метою існування, а лише засобом для збереження або поліпшення існуючої позиції. Із врахуванням цього інноваційний менеджмент на малому підприємстві доцільно розглядати як сукупність механізмів управління інноваційними змінами, метою яких є забезпечення довгострокових переваг підприємства та поліпшення його характеристик відносно фірм-конкурентів.

До ключових особливостей інноваційного менеджменту на малих підприємствах можна віднести наступні:

- неформальне планування інноваційної діяльності;
- відсутність сформованої інноваційної стратегії;
- обмежений контроль за зовнішнім середовищем (інноваційним кліматом);
- використання органічних структур управління інноваційною діяльністю;
- застосування неформальних гнучких систем контролю працівників, які беруть участь у процесі створення та запровадження інновацій;
- інтуїтивне управління інноваційним процесом.

Детальний аналіз системи управління інноваціями на малому підприємстві із врахуванням зазначених відмінностей надасть можливість узагальнити чинники, які впливають на реалізацію інноваційних заходів, а також розробити дієві механізми управління інноваційними перетвореннями в межах фірми. Перспективи подальших досліджень із зазначеної проблематики повинні охоплювати визначення основних принципів інноваційного менеджменту у сфері малого бізнесу та формування на цій основі моделі управління малим підприємством, спрямованої на підвищення рівня його інноваційної активності.

## **Література**

1. *Боровских С. В.* Необходимость и возможность внедрения стратегического менеджмента и бюджетирования в систему управления малым предприятием / С. В. Боровских // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2011. — № 4. — С. 34—38.

2. *Донець Л. І.* Проблеми управління підприємствами малого бізнесу / Л. І. Донець // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. — Донецьк, 2002. — Вип. 13. — Т. 1. — С. 300—305.

3. *Донець Л. І.* Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами / Л. І. Донець, І. В. Давидюк // Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. пр. — 2010. — № 4 (8). — С. 16—22.

4. *Завадовский В. В.* Технология управления инновационным процессом / В.В. Завадовский // *Инновации.* — 2008. — № 3 (113). — С. 108—115.

5. *Инновационный менеджмент: науч. пособ. / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, Н. Д. Ильенкова и др. ; Под ред. С. Д. Ильенковой.* — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2003. — 342 с.

6. Керівництво Осло: рекомендації щодо збору та аналізу даних стосовно інновацій: питання виміру наук.-технол. діяльності: спільна публікація ОЕСР та Євростату / М-во освіти і науки України, Укр. ін-т наук.-техн. і екон. інформації: пер. з англ. та наук. ред. Андрощук Г. О.; уклад. Н. М. Григорович — 3-є вид. — К.: УкрІНТЕІ, 2009. — 161 с.

7. *Кравченко С. І.* Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств / С. І. Кравченко // *Регион, город, предприятие в условиях переходной экономики: Сб. науч. тр.* — Д., 2000. — С. 326—331.

8. *Мартинюк Л. А.* Особливості управління малими підприємствами в умовах ринкової трансформації економіки / Л. А. Мартинюк // *Теоретичні та прикладні питання економіки.* — К., 2005. — Вип.7. — С. 232—239.

9. *Перминов А. Ю.* Организационно-экономические аспекты продвижения инноваций / А. Ю. Перминов, С. С. Чернов, В. М. Кузичев // *Инновации.* — 2008. — №3 (113). — С. 101—107.

10. *Половян О. В.* Особливості управління малим підприємством / О. В. Половян, К. Г. Петренко // *Актуальні проблеми економіки.* — 2009. — № 6. — С.131—135.

11. *Соломенко О. Є.* Інформаційне забезпечення управління ризиковою ситуацією на малому підприємстві / О. Є. Соломенко, О. А. Виноградов // *Актуальні проблеми економіки.* — 2010. — № 4. — С. 144—149.

УДК 658.511

*О. М. Масліченко, канд. екон. наук,  
старш. викл. кафедри економіки підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Стаття присвячена дослідженню сутності процесу управління ресурсозбереженням на підприємстві. У роботі розглянуто основні принципи, фактори, методи управління ресурсозбереженням. Зазначено підходи до формування ефективної фінансової політики, мотивації і стимулювання у сфері ресурсозбереження.