

- підтримати вищим керівництвом;
- вести дискусії і взаємообмін думками без агресій і страху;
- підтримати ефективні зв'язки з працівниками, іншими відділами, науково-технічними організаціями;
- поглибити взаєморозуміння працівників.

Чинники, які впливають на посилення новаторства:

- надати змісту професійній інформації, навіть якщо вона негативна;
- проведення регулярних нарад груп працівників;
- аргументування необхідних змін і реорганізації;
- підтримати бажання працівників завжди навчатися і підвищувати свою кваліфікацію з боку керівництва;
- надати можливість висловлювати свою думку про зміни, які проводяться;
- подолати бар'єри і розмиття меж між різними областями робіт і функціональними обов'язками.

Висновки: Центральною проблемою управління інноваціями є розробка і реалізація інноваційної стратегії підприємства. У роботі обґрунтовано методичний підхід до формування стратегії інноваційної діяльності, що передбачає розробку альтернатив і вибір стратегії з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Єдиної для всіх підприємств моделі інноваційної стратегії не існує. Кожне підприємство, яке діє в ринковій економіці, унікальне за своїми характеристиками.

### Література

- 1 Електронний ресурс: <http://bibliofond.ru/detail.aspx?id=463906>
- 2 Єфремов О. Чинники активізації інноваційної діяльності підприємства. Доступний з <http://www.viche.info/journal/1024/>.
- 3 Електронний ресурс: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=27236>

### ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ: МЕТОДИКА БЕНЧМАРКІНГУ

Городецька Т.Б., к.е.н.  
Ігноян К.С.  
Войцещук К.Д.

*Одеський національний політехнічний університет*

Для оцінки ефективності управління інноваційним процесом можуть використовуватися різні методи. Оцінка ефектності управління може проводитися в ретроспективі, тобто шляхом дослідження раніше створених систем управління і результатів їх функціонування. Аналізуючи попередній досвід, можна одержати ряд кількісних показників, що відбивають ефективність управління. Але ретроспективна оцінка, по суті, не дозволяє визначати порівняльну ефективність різних систем управління, але дозволяє порівнювати різні варіанти управлінських рішень. Досить успішно порівняльну оцінку різних варіантів системи управління можна зробити на основі прогнозованих розрахунків і, зокрема, використання математичного моделювання. Воно здійснюється за допомогою моделей, в яких врахований вплив на результати діяльності об'єкта параметрів, що характеризують систему менеджменту та інформаційних зв'язків між управлінськими структурами.

Таким чином, аналіз підходів та показників для оцінки ефективності управління інноваційним процесом чи його окремими елементами показує, що доцільно використовувати систему критеріїв: часткові критерії, інтегральні (сумарні) критерії за групами і, нарешті, загальні критерії, що показують, якого рівня ефективності можна очікувати від тієї чи іншої системи управління [2,3].

Виходячи з економічних цілей, завдань і сутності виробничо-господарської діяльності підприємства зміст ефективності управління інноваційним капіталом доцільно розглядати крізь призму функціонального підходу. Інноваційний процес призначений для виконання певних функцій, тому цілком справедливо, якщо ефективність управління інноваційним процесом буде оцінюватись за ефективністю реалізації його функцій, яким можуть бути задані певні цільові призначення.

Головна функція інноваційного процесу – створення і впровадження інновацій, які мають практичну цінність для підприємства. Інновації створюють люди, які проявляють інноваційну активність. Інноваційний процес передбачає, насамперед, відповідний порядок поведінки персоналу, який задіяний в інноваційному процесі. Закордонний досвід передових в інноваційному відношенні компаній свідчить про те, що найбільший ефект створює формування так званої інноваційної культури, інноваційного мислення, яке повинно охопити весь персонал підприємства. Відповідно, через результативність інноваційної активності персоналу є правомірним робити висновки щодо ефективності управління інноваційним процесом.

Приймаючи за методологічну основу концепцію бенчмаркінгу [4], ефективність управління інноваційним процесом через аналіз кількісної та якісної результативності інноваційної активності персоналу може бути визначено шляхом співставлення з «середніми» значеннями цих показників по сукупності підприємств основних-конкурентів. Алгоритм наступний:

- а) визначається кількість основних конкурентів;
- б) по кожному з них визначаються показники кількісної та якісної результативності інноваційної активності персоналу;
- в) розраховуються «середні» коефіцієнти кількісної та якісної результативності інноваційної активності персоналу як середньоарифметичне від сукупності підприємств-конкурентів.
- г) співставляються значення відповідних коефіцієнтів по досліджуваному підприємству з «середніми» значеннями по сукупності підприємств-конкурентів та робляться відповідні висновки.

Важливу інформацію щодо ефективності управління інноваційним процесом з позиції безмаркінгу можна отримати на основі співставлення результативної продуктивності інноваційної активності персоналу з доходами підприємства. Алгоритм розрахунків в цьому випадку буде містити наступні етапи:

- а) визначається коефіцієнт результативної продуктивності інноваційної активності персоналу по досліджуваному підприємству ( $K_{rp}$ ).
- б) визначається «середній» коефіцієнт результативної продуктивності інноваційної активності персоналу по сукупності підприємств-основних конкурентів досліджуваного підприємства ( $K_{rp}$ ) по формулі 1

$$K_{rp} = \frac{\sum_{n=1}^N K_{rpn} + K_{rpd}}{N + 1}, \quad (1)$$

де  $N$  – кількість підприємств основних конкурентів.

в) встановлюється середній (на одне підприємство) річний дохід ( $Q$ ) по формулі 2.

$$\bar{Q} = \frac{\sum_{n=1}^N Q_n + Q_d}{N + 1}, \quad (2)$$

г) визначається середній розрахунковий питомий дохід у визначенні до результативної продуктивності інноваційної активності персоналу ( $q_{rp}$ ) по формулі 3.

$$\bar{q}_{\text{гр}} = \frac{\bar{Q}}{|\mathbf{K}_{\text{гр}}|} \quad (3)$$

г) розраховується коефіцієнт порівняльної ефективності управління інноваційним процесом ( $K_{\text{еип}}$ ) по формулі 4.

$$K_{\text{еип}} = \frac{q_{\text{гpd}}}{q_{\text{гр}}} \quad (4)$$

де  $q_{\text{гр}}$  – розрахунковий питомий дохід у відношенні до результативної продуктивності інноваційної діяльності досліджуваного підприємства.

Якщо  $K_{\text{еип}} > 1$ , то управління інноваційним процесом на підприємстві слід вважати ефективним, якщо  $K_{\text{еип}} < 1$ , то не ефективним.

д) визначається середній темп приросту коефіцієнту результативної продуктивності інноваційної активності персоналу за стратегічний період по формулі 5.

$$\text{ТРК}_{\text{гр}} = T \sqrt{\frac{K_{\text{гр}}^{\text{ор}}}{K_{\text{гр}}^{\text{пр}}}} \quad (5)$$

де,  $K_{\text{гр}}^{\text{ор}}$  – коефіцієнту результативної продуктивності інноваційної активності персоналу в останній рік досліджуваного стратегічного періоду;

$K_{\text{гр}}^{\text{пр}}$  – коефіцієнту результативної продуктивності інноваційної активності персоналу в перший рік досліджуваного стратегічного періоду;

$T$  – кількість років у досліджуваному періоді.

Оцінка ефективності управління інноваційним процесом виступає основою прийняття відповідних управлінських рішень і забезпечення процесу саморегульованості організаційно-економічного механізму управління інноваційним процесом. Запропонована методика оцінки ефективності управління інноваційним процесом на основі бенчмаркінгу враховує недоліки раніше розроблених методів і має ряд переваг, у тому числі більш точна відносна оцінка ефективності управління інноваційним процесом у порівнянні з конкурентами, урахування динаміки розвитку інноваційних процесів на підприємствах–основних конкурентах та часової динаміки.

### Література

- 1 Баранов О.Г. Інноваційний процес як об'єкт державного регулювання // Актуальні проблеми економіки, 2004, №6, – С. 172-178.
- 2 Городецкая Т.Б. Венчурный капитал и становление инновационной экономики / Т.Б. Городецкая, Бирзул В.В., Сокур В.Н. // Прометей: регион. зб. наук. праць. – Донецьк, 2014. – №1 (43). – С. 64-68.
- 3 Городецкая Т.Б. Організаційні форми взаємодії промислових підприємств і ризикового капіталу/ Т.Б. Городецкая // «Вісн. Запоріж. нац. ун-ту. Економічні науки». – Запоріжжя, – 2013. – № 2(18), С.39-47.
- 4 Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.