

смотрены факторы, влияющие на инновационный процесс предприятий и предложены пути решения данного вопроса.

Н.В.Гуріна

**КАДРОВА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ:  
ОСОБЛИВОСТІ, РОЛЬ І МІСЦЕ В ПРОЦЕСАХ ІННОВАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті були проаналізовані причини прояву низького рівня інноваційної активності Українських підприємств, детально розглянуті чинники, що впливають на інноваційний процес підприємств і запропоновані шляхи даного питання.

N.V.Gurina

**SKILLED OF NATIONAL ENTERPRISES: FEATURES, ROLE AND  
PLACE IN PROCESSES OF INNOVATIVE ACTIVITY**

Reasons of display of low level of innovation activity of the Ukrainian enterprises were analysed in the article, in detail rasmotreny factors, influencing on innovation process of enterprises and the ways of this question are offered.

*Стаття надійшла до редакції 4.05.2010*

**УДК 378**

*В.О. Калита  
м.Харків, Україна*

**УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

У статті виконано аналіз існуючих у світовій практиці моделей інноваційного процесу. Обґрунтована необхідність удосконалення моделі інноваційного процесу. Удосконалено модель інноваційного процесу через виділення внутрішніх джерел інноваційних ідей і визначення особливостей їх впливу на інноваційний процес.

Україна вступила в СОТ, інноваційна діяльність стала не тільки ключовим чинником успіху в конкуренції, але і головною умовою виживання на ринку. Оновлення товарного асортименту, модернізація технологій, вдоскона-

лення систем організації і управління дозволяють вітчизняним підприємствам адаптувати свою продукцію до вимог ринку, скоротити витрати, підтримувати необхідний рівень попиту, стабілізувати і покращувати фінансово-економічні результати діяльності. Прискорення темпів науково-технічного розвитку призводить до підвищення швидкості оновлення продукції (послуг) і звикання споживачів до новинок, а отже, до скорочення життєвих циклів продукції, технології, попиту, до підвищення інтенсивної конкурентної боротьби на ринках збуту підприємства [1]. Тому особливо актуальним є питання ефективної організації інноваційного процесу.

Проблемою ефективної організації інноваційного процесу займалися такі вітчизняні та закордонні вчені, як Р. Росвел, Л.І. Кошкіна, А.Е. Хачатурова, І.С. Булатова, С.Д. Ільєнкова, В.Ф. Гриньова, В.Я. Кардаш, Л. Водачек, О. Водачкова, Т. Алімова, Дж. Бредборі, Г.Я. Гольштейн, П. Дойль, Д. Дж. Маргус, Ф. Кодама, К. Розенберг.

У роботах [4-13] рекомендується проводити маркетингові дослідження безпосередньо після фази генерації ідеї нововведення. На наш погляд, розробка концепції інновації на основі маркетингових досліджень підвищує ефективність інноваційної діяльності організаційної структури, знижуючи ризики і мінімізуючи витрати часу і ресурсів на впровадження новини.

У роботах [15-17] інновація сьогодні орієнтується тільки на потреби зовнішнього споживача, ігноруючи при цьому внутрішні потреби в інноваціях самого підприємства-новатора.

Метою статті є аналіз існуючих у світовій практиці моделей інноваційного процесу, виділення притаманних їм переваг та недоліків, удосконалення моделі інноваційного процесу.

З точки зору авторів О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан “ у загальному вигляді інноваційний процес являє собою одержання і комерціалізацію винаходу, нових технологій, видів продуктів і послуг, рішень виробничого, фінансового, адміністративного або іншого характеру та інших результатів інтелектуальної діяльності” [2, С.121].

Не можна не погодитися з даним визначенням, адже автори підтверджують двозначний характер інноваційної діяльності (спрямованість інноваційної діяльності на потреби зовнішніх споживачів (зовнішні інновації) та внутрішні потреби підприємства в інноваціях (внутрішні інновації)), тобто не тільки на зовнішні, але і на внутрішні інноваційні проекти повинна бути зорієнтована інноваційна діяльність українських підприємств, це дозволить підприємствам значно збільшити ефективність своєї діяльності, а отже і конкурентоспроможність.

З метою ефективної організації інноваційного процесу розглянемо і проаналізуємо існуючі в світовій практиці моделі інноваційного процесу.

Незаперечний внесок в дослідження інноваційних процесів вніс відомий вчений Рой Росвелл, який в своїх роботах виділив декілька поколінь інноваційного процесу.

Перше покоління інноваційних процесів існувало з 1950-х до середини 1960-х років. На думку Р.Росвела [3], це покоління характеризується як: «Модель, яка підштовхується технологіями (technology push-model), є простим лінійно-послідовним процесом з наголосом на роль НДОКР і відношенням до ринку лише як до споживача результатів технологічної активності виробництва».

Типовими представниками першого покоління є Кошкіна Л.І., Хачатурова А.Е., Булатова І.С [4]. Вони виділяють наступні етапи інноваційного процесу: перед виробничий (НДР, ДКР, підготовка виробництва); виробництво продукції; експлуатація або споживання.

Вчені-економісти С.Д. Ільєнкова [5], В.Ф. Гриньова [6], В.Л. Кардаш [7] вважають, що інноваційний процес складається з наступних стадій: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; розробка; проектування; будівництво; освоєння виробництва; виробництво; маркетинг.

Словацькі економісти Водачек Л. і Водачкова О. [8] затверджують, що етапами інноваційного процесу є: наука; дослідження; розробка виробу; виробництво; споживання.

Алімова Т. стверджує, що інноваційний процес включає наступні етапи: наукові дослідження і розробки; придбання не упредметненої технології; організація виробництва; маркетинг нових продуктів; пуск виробництва; стратегічні дослідження ринку [9].

Друге покоління інноваційних процесів, виділене Р.Росвеллом, припадає на кінець 1960-х — початок 1970-х. Це покоління він визначає як: «Та ж лінійно-послідовна модель, але з упором на важливість ринку, на потреби якого реагують НДОКР (need pull model)» [3].

Представником цього покоління є Дж. Бредборі [10]. Він виділяє наступні етапи інноваційного процесу: попередня оцінка проекту; генерація ідей, експеримент винахід, оцінка патентування, аналіз проекту; прикладне вживання: експерти, ідеї, дослідження ринку, оцінка проекту; розробка і проектування; застосування.

Гольштейн ГЛ. [11] дотримується думки, що інноваційний процес складається з етапів: розробка товару: маркетингові дослідження, генерація і фільтрація ідей НДР, ДКР, випробування в ринкових умовах; підготовка виробництва; освоєння виробництва; виробництво; збут; експлуатація. До цієї ж групи учених відноситься і Дойль П. [12]. Він вважає, що етапами інноваційного процесу є: ідеї; дослідження і аналіз ринку; перевірка концепції про-

дукції; бізнес-аналіз; розробка торгової марки; упровадження у виробництво; пробний ринок; виведення на національний ринок.

Ще одним представником групи учених, що рекомендують проводити організацію інноваційного процесу з урахуванням вимог ринку вже на ранніх етапах розробки інновації; є Дональд Дж. Маргус [13]. На його думку, інноваційний процес повинен містити наступні стадії: усвідомлення можливостей; формулювання ідеї; формулювання попиту; розробка концепції продукції; виробництво; тестування; ринок.

Узагальнюючи думки другої, третьої, четвертої та п'ятої групи учених, можна сказати, що в більшості своїй вони рекомендують проводити маркетингові дослідження безпосередньо після фази генерації ідеї нововведення. На наш погляд, розробка концепції інновації на основі маркетингових досліджень і, отже, з урахуванням вимог ринку підвищує ефективність інноваційної діяльності організаційної структури, знижуючи ризики і мінімізуючи витрати часу і ресурсів на впровадження новинки. У більшості своїй в цих моделях інноваційного процесу фаза маркетингових досліджень на ринковому етапі окремо не виділяється, проте, можливе дослідження ринку в процесі збуту або розповсюдження інновації.

Відображає процес електроніфікації інновації, що характеризується збільшенням використання експертних систем, імітаційного моделювання, інтегрованих систем гнучкого виробництва і автоматизованого проектування, пов'язаних з постачальниками [17].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що проблема ефективної організації інноваційного процесу цікавила не одне покоління і не одного вченого. Унаслідок цього модель інноваційного процесу зазнала багатократних змін — від лінійної моделі до складної багаторівневої з використанням передових систем інформатики і обчислювальної техніки.

Сучасний інноваційний процес має наступні характеристики:

1. Інноваційний процес розглядається як паралельна розробка інновацій декількома групами різнопрофільних фахівців з використанням систем інформатики і обчислювальної техніки.

2. Джерелами інноваційних ідей на сучасному етапі є: потреби ринку; зовнішні (існуючі в світовій практиці) і експериментальні (наукові дослідження) знання по відношенню до підприємства; знання, одержані на власному досвіді.

3. Маркетинг є центральним блоком в інноваційному процесі, здійснюється від фундаментальних досліджень до після продажного обслуговування готової продукції

4. Тісна співпраця з постачальниками і постійними покупцями.

5. Наявність зовнішніх, горизонтальних, вертикальних і зворотних зв'язків між етапами (блоками) інноваційного процесу, що дозволяє враховувати власні помилки, тобто вчитися на власному досвіді.

6. Використання систем інформатики і обчислювальної техніки на всіх етапах інноваційного процесу.

Таким чином, на сьогоднішній день в економічній теорії інноваційний процес, дозволяє підприємству вивести на ринок інноваційний продукт раніше аналогів конкурентів і відповідно до попиту споживачів.

З метою усунення недоліків і ефективної організації інноваційного процесу нами розглянуто засоби удосконалення моделі інноваційного процесу.

У запропонованій моделі, як і в існуючих, на всіх етапах маркетинг повністю координує інноваційний процес з погляду відповідності результатів інноваційної діяльності потребам споживачів.

Залежно від споживачів можна класифікувати джерела інноваційної діяльності на внутрішні і зовнішні. До зовнішніх пропонуємо віднести: зовнішні потреби в інноваціях (потреби в нових послугах та товарах); існуючі в світовій практиці знання і дослідження.

Внутрішніми джерелами інноваційних ідей є: внутрішні первинні та вторинні потреби функціональних підрозділів господарюючого суб'єкта в інноваціях (потреби в інноваційних технологіях, сировині, способах організації виробничого процесу і т.д.) і знання одержані на власному досвіді.

Необхідно також зазначити, що як на зовнішні, так і на внутрішні джерела інновацій безпосередньо впливають фактори макросередовища (економічні фактори, соціально-культурні фактори, політико-правові фактори) та мікросередовища (конкуренти, ринок, постачальники, посередники). Тому для повноцінної оцінки інноваційних ідей слід враховувати вплив факторів зовнішнього середовища.

У результаті взаємодії маркетингу і одержаної інформації (не тільки із зовнішнього середовища підприємства, але і з внутрішнього) на підприємстві генеруються ідеї для інновацій, орієнтованих на внутрішні і зовнішні потреби.

Висновок. Запропонована засоби удосконалення моделі інноваційного процесу є доцільними для реалізації в практиці діяльності підприємства. При упровадженні її є можливим врахування усіх джерел інноваційних ідей, вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на джерела інновацій, а також реалізація не тільки зовнішніх але і внутрішніх інноваційних проектів.

Отже, в результаті її використання на практиці стає можливим: ефективно організувати інноваційний процес; знайти нові резерви для зрос-

тання ефективності діяльності підприємства від реалізації інноваційного процесу; результативно управляти інноваційним процесом.

**Список літератури:** 1. *Гончаров В.Н., Иванова Е.В.* Концепция стратегической организации инновационной деятельности предприятий [www.maor.vorism.ru/Gancharov.html](http://www.maor.vorism.ru/Gancharov.html). 2. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник/ О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. Проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. -К: ВД «Професіонал», 2004. - 960 с.

3. *Roy Rothwell.* The Changing Nature of the Innovation Process// Technovation, 1993: Пер., обработка Сенина А. - Электронная версия, 2001/<http://technopark.al.ru>. 4. *Кошкина Л.И., Хачатурова А.Е., Булатова И.С.* Менеджмент на промышленном предприятии - Л., 2000. -Электронная версия, «Эколайн», 2000 / <http://cssi-glansnetru/mc/>. 5. Инновационный менеджмент/ Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягутин С.Ю., и др., под ред. Ильенковой С.Д. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.- 327с. 6. *Гринев В.Ф.* Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - К: МАУП, 2000. -148 с. 7. *Кардаш В.Л.* Товарна інноваційна політика: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 1999. -124 с. 8. *Водачек Л., Водачкова О.* Стратегическое управление инновациями на предприятии: Сокр. пер. - М.: Экономика, 1989.- 167с. 9. *Алимова Т.* Инновационные процессы в малом предпринимательстве /<http://rcsme Ju/introduction.htm>. 10. *Bradbury J.A.A.* Product Innovation: Idea to Exploration John Wiley & Sons, 1989: Пер., обработка Сенина А. - Электронная версия, 2001 /<http://technopark.al.ru>. 11. *Гольдштейн Г.Л.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие/ Таганрог ТГРТУ, 2001. - 132 с. 12. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. / Под ред Каптуревского Ю.Н. - СПб.: «Питер», Серия «Теория и практика менеджмента». -1999. - 560 с. 13 *Donald G. Marguis.* The Anatomy of Successful Innovation: Пер., обработка Сенина А. - Электронная версия, 2001/ <http://technopark.al.ru>. 14 *Котлер Ф.* Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1991.-734 с. 15. *Науменко Е.О.* К вопросу о моделях управления инновационными процессом предприятия в современных условиях, <http://kubagro.ru/get>. 16. *Kodama F.* Emerging patterns of innovation sources of Japan's technological edge. - Harvard Business School, 1995. 17. *Rothwell R* Towards the fifth-generation innovation process // International Marketing Review. - 1994. -Vol.11.-No. 1-p.7-31.

В.О. Калита

**УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

У статті проаналізовані існуючі у світовій практиці моделі інноваційного процесу. Обґрунтована необхідність удосконалення моделі інноваційного процесу через виділення внутрішніх джерел інноваційних ідей і визначення особливостей їх впливу на ефективність управління.

В.А. Калита

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА**

В статье проанализированы существующие в мировой практике модели инновационного процесса. Обоснована необходимость усовершенствования модели инновационного процесса через выделение внутренних источников инновационных идей и определения особенностей их влияния на эффективность управления.

V.A. Kalita

### **IMPROVEMENT PROCESS OF INNOVATION MODEL**

The article reviewed models of the innovation process which exist in the world. The necessity of improving the innovation process model is justified through the allocation of inner sources of innovative ideas and definition of their impact on the innovation process is observed.

*Стаття надійшла до редакції 21.04.2010*

**УДК 159**

*Є.О.Соловійов  
м.Харків, Україна*

### **СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Демократизація суспільних відносин в Україні відображається на характері суб'єктно-об'єктних зв'язків у виробництві. Традиція централізованого управління, що була притаманна командно-адміністративній системі, змінюється партнерськими стосунками, запроваджуються сучасні форми влади, для яких характерне залучення персоналу до участі у процесах прийняття управлінських рішень та виконання основних функцій (планування, організація, мотивація, контроль). Але це