

## **ОЦІНКА ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**О.О. Карпіщенко, асистент**

*Сумський державний університет, м. Суми*

*В статті розглянуто систему організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства та її місце в механізмі загального управління. Предложена методика комплексной оценки для определения качества ее функционирования.*

*Ключевые слова: управление, инновации, предприятие, развитие.*

*У статті розглянуто систему організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства та її місце у механізмі загального управління. Запропоновано методику комплексної оцінки для визначення якості її функціонування.*

*Ключові слова: управління, інновації, підприємство, розвиток.*

Узагальнюючи думку більшості вітчизняних та іноземних вчених, можна намалювати портрет сучасного успішного підприємства. Це економічно стабільне, інноваційно-активне, регулярно оновлюване підприємство з освіченим працездатним, прогресивно мислячим менеджментом. При цьому ключовим фактором успіху вважаються вдало впроваджені інновації різного ступеня радикальності та галузі застосування.

Таким чином, процес упровадження інновацій виходить на загальний рівень підприємства та вимагає до себе підвищеної уваги. З огляду на специфічність інноваційного процесу, його високу ресурсомісткість, ризикованість, невизначеність, управління даним процесом потребує особливої чіткості та не допускає помилок.

Стосовно інноваційного розвитку докладно розглядаються три складові процесу: стратегія розвитку підприємства, ресурсне забезпечення, організаційна структура управління. Стратегія розвитку підприємства визначає ключові напрямки реалізації інноваційних проєктів задля забезпечення поточного функціонування, а також створення підґрунтя для перспективних видів діяльності. Ресурсне забезпечення інноваційного розвитку відіграє подвійну роль: з одного боку, накладаються обмеження, а з іншого – відкриваються нові можливості, що не доступні конкурентам. Завданням організаційної структури управління підприємством є координація діяльності керівних органів та виконавчих служб підприємства під час поточної та перспективної діяльності.

Однак всебічного розгляду забезпечення інноваційного розвитку, що охоплює управління даним процесом на усіх його стадіях, починаючи від ідеї інновації до її упровадження, не наводиться. Більш докладно підходить різних авторів до складових оцінки організаційного забезпечення інноваційного розвитку розглянуто по тексту статті.

Тому, на нашу думку, доцільно розглянути систему організаційного забезпечення інноваційного розвитку та її місце у механізмі управління підприємством, а також запропонувати методику комплексної оцінки якості її функціонування.

Метою статті є розроблення комплексної методики оцінки якості організаційного забезпечення, інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом оцінки є система організаційного забезпечення інноваційного розвитку (СОЗІР) – комплекс, що складається з функціональних підрозділів підприємства або їх частин, включаючи персонал та

матеріальне забезпечення, у рамках існуючої організаційної структури, який функціонує з метою досягнення цілей стратегічного інноваційного розвитку підприємства.

На рис. 1 показано складові СОЗІР, а також структуру механізму організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

СОЗІР складається із таких підсистем: аналізу, планування і контролю; інтелектуального розвитку; організації, мотивації та інформаційної підсистеми. Усі зазначені підсистеми, окрім останньої, взаємодіють між собою на рівні підприємства, а інформаційна підсистема задіяна одразу на трьох рівнях управління: підприємства, мікро- та макrorівні. Таким чином, зв'язок СОЗІР з навколишнім середовищем відбувається через інформаційну підсистему.

Центральною для СОЗІР є підсистема аналізу, планування і контролю. Усі перелічені функції об'єднані у даній підсистемі з метою забезпечення швидкого та ефективного реагування на відхилення результатів процесів від планових показників шляхом застосування коригуючих дій. Підсистема аналізу, планування і контролю має двосторонні зв'язки з усіма складовими СОЗІР та виконує роль координатора управлінських процесів.

Місце та роль СОЗІР у механізмі загального управління підприємством показано на рис. 2. Відповідно до рисунка 2 СОЗІР у загальному управлінні підприємством забезпечує саморозвиток завдяки безперервному впровадженню інновацій.

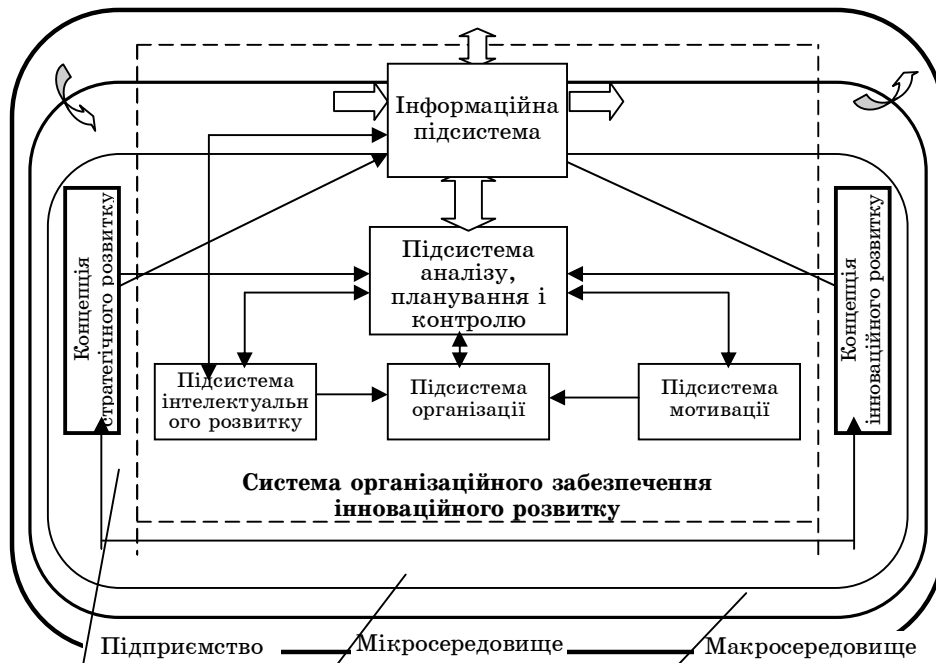


Рисунок 1 - Структура механізму організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства

На відміну від оцінки ефективності функціонування виробництва чи ефективності інвестиційного проекту для оцінки ефективності управлінської праці характерними є: критерії, що складно формалізувати, відсутність чітко визначеної бази для порівняння, регулярне виконання управлінським персоналом принципово нових завдань. Тому найбільш прийнятним варіантом залишається оцінка за

непрямими показниками, що стосуються різноманітних аспектів інноваційної та господарської діяльності підприємства.

На нашу думку, оцінку ефективності функціонування СОЗІР на підприємстві доцільно виконувати, спираючись на результати виконання сукупності покладених на неї функцій. Такий підхід дозволяє, окрім загальної оцінки ефективності, виконувати пошук слабких місць та оперативно їх ліквідувати.

З огляду на роль СОЗІР у системі менеджменту підприємства вона має узгоджувати стратегію інноваційного розвитку підприємства, склад портфеля інноваційних проектів та їхнє ресурсне забезпечення. Зовнішнім регулятором цього узгодження є ринкове середовище.

Стратегія розвитку підприємства визначає ключові напрямки реалізації інноваційних проектів задля забезпечення поточного функціонування, а також створення підґрунтя для перспективних видів діяльності. Баланс цих напрямків інноваційної активності забезпечує неперервний інноваційний розвиток підприємства.

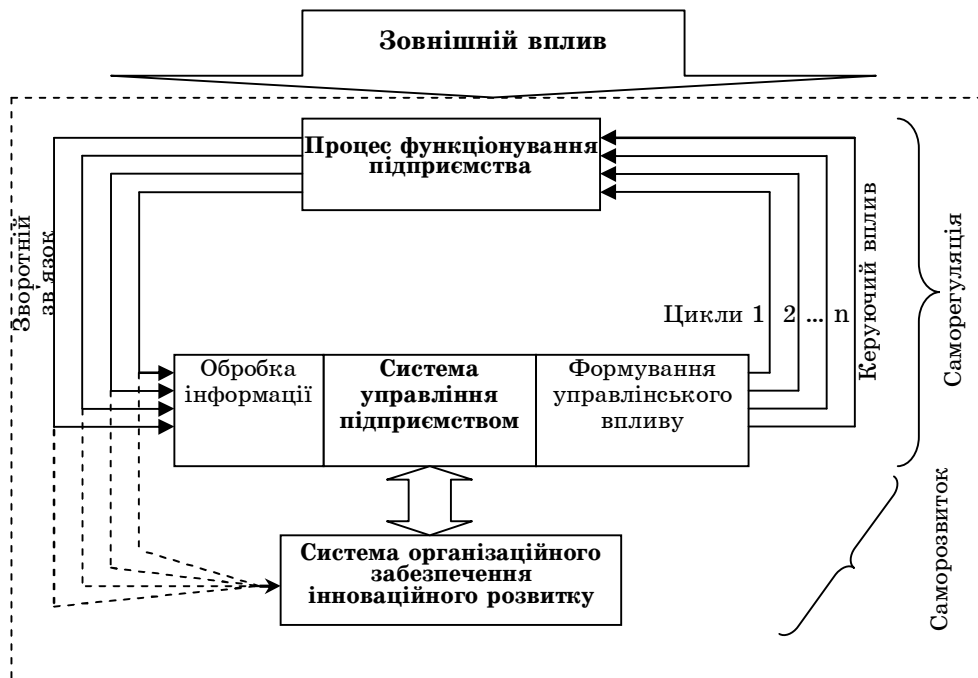


Рисунок 2 - Місце системи організаційного забезпечення інноваційного розвитку у механізмі управління підприємством

Портфель інноваційних проектів формується відповідно до стратегічних та тактичних завдань, що поставлено перед підприємством, та має забезпечувати їхнє виконання у визначені строки.

Ресурсне забезпечення є визначальним для інноваційного розвитку, але на відміну від звичайного виробництва основна роль відводиться таким специфічним ресурсам, як інформаційні (наукові знання та розробки), інтелектуальні (спеціально підготовані наукові та управлінські кадри), час. Про важливість ресурсного забезпечення зазначається у працях [1-4].

Спираючись на вищезазначене, можна укрупнено сформулювати критерій ефективності функціонування СОЗІР: відповідність портфеля інноваційних проектів тим завданням, що ставляться згідно із планом

стратегічного розвитку за умови мінімального споживання обмежених ресурсів та максимально повного використання ринкових можливостей.

Оцінку ефективності функціонування СОЗІР необхідно виконувати у такому порядку:

- перевірити відповідність елементів інноваційно-збутової інфраструктури обраній стратегії розвитку (якісна перевірка, табл. 1);
- розрахувати набір контрольних показників, що визначають правильність обраної стратегії та вказують на вузькі місця у роботі підприємства (формули 1 – 8);
- перевірити, чи усі завдання інноваційного розвитку вирішуються у рамках наявного портфеля інноваційних проектів;
- перевірити достатність ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Оцінку пропонується виконувати поетапно, починаючи з визначення стратегії інноваційної поведінки і завершуючи виконанням обраних інноваційних проектів.

По-перше потрібно визначити, чи правильно було обрано стратегію інноваційної поведінки, оскільки ефективність досягнення поставлених цілей багато у чому визначається правильним вибором напрямку інноваційного розвитку. Переоцінка початкових економічних можливостей може привести до запуску інноваційно-інвестиційних програм чи проектів, які не буде завершено через брак фінансово-економічних ресурсів для їх реалізації.

Уникнути подібних ситуацій можна, якщо на етапі розроблення стратегій інноваційного розвитку виключити із числа альтернатив, що розглядаються, «недосяжних» проектів з позиції низької вихідної інноваційної активності підприємства [5].

Розглянувши підходи до вибору інноваційних стратегій розвитку [1,5-9], нами пропонується розглядати два типи підприємств-лідерів: 1) лідери, основною перевагою яких є потужний підрозділ НДДКР та результати його діяльності; 2) лідери, основною перевагою яких є маркетингові зусилля на ринку, обов'язково підкріплені науково-дослідною складовою. Решту підприємств потрібно вважати послідовниками. Що стосується вибору наступальної чи оборонної стратегії, то він залежить від поточної ринкової ситуації.

Оцінку правильності вибору інноваційної стратегії пропонується виконувати за двома групами показників: якісних і кількісних. Якісні показники визначають принципові можливості підприємства щодо реалізації обраної стратегії, а кількісні дозволяють всебічно оцінити інноваційний потенціал на основі результатів попередньої роботи.

Вибір стратегії визначається ступенем поточного технологічного та виробничо-господарського розвитку. Для його визначення виконаємо класифікацію елементів інноваційної інфраструктури, яка дозволить визначити необхідний початковий капітал для ефективного розроблення нових та поліпшуваних технологій (табл. 1).

Оцінку інноваційної активності та подальший вибір стратегічного інноваційного розвитку пропонується виконувати на основі розрахунку та аналізу групи економічних показників, що характеризують можливості підприємства у освоєнні нових чи поліпшуваних технологій. За основу даного розрахунку було узятю методика, запропоновану у [5].

Згідно з базовою методикою інноваційна активність підприємства оцінюється шляхом розрахунку та порівняння отриманих значень коефіцієнтів із встановленими базисними величинами. Залежно від поточного стану підприємства та досягнутих ним результатів у інноваційній сфері, а також їх порівняння з еталонними показниками приймається рішення про правильність обраної стратегії. За базовий

рівень можна брати показники за минулий період, середньогалузеві значення чи значення показників конкурентів.

Однією із найбільш вагомих умов проведення оцінки є використання таких показників, для розрахунку яких не потрібно виконувати додаткові витратні розрахунки. Перевага надається використанню показників, що регулярно розраховуються на підприємстві.

Таблиця 1 - Елементи інноваційно-збутової інфраструктури\*

Елементи інфраструктури	Різновид стратегії		
	Лідера на основі потужної структури НДДКР	Лідера на основі потужної маркетингової служби	Послідовника
Інноваційно-орієнтовані підрозділи	- Власний науковий підрозділ (технологічні та продуктові інновації); - конструкторський відділ; - відділ головного технолога; - патентний відділ	- Власний науковий підрозділ (продуктові та маркетингові інновації); - конструкторський відділ; - відділ головного технолога; - група із захисту інтелектуальної власності	- Власний підрозділ ДКР; - відділ головного технолога; - група з розвитку нової продукції
Підрозділи, орієнтовані на забезпечення збуту	- Відділ маркетингу нової продукції	- Відділ маркетингу: група стратегічного розвитку; група з управління найбільш прибутковими продуктами; група упровадження нових маркетингових методів	- Відділ маркетингу
Професійний кадровий склад	- Лідер-новатор; - кадри, що мають спеціальну освіту та досвід проведення НДР; - спеціалісти у сфері маркетингу, планування, прогнозування прихованих потреб покупців	- Новатори; - кадри, що мають спеціальну освіту та досвід проведення НДР; - директор зі збуту; - спеціалісти у сфері маркетингових інновацій, просування продукції, аналізу ринкового середовища	- Персонал, що зацікавлений у інноваціях; - кадри, що мають спеціальну освіту та досвід проведення ДКР; - маркетингологи
Фінансові ресурси	- Державні; - грантові; - інвестиційні; - власні; - позичкові	- Інвестиційні; - власні; - позичкові	- Власні; - позичкові
Матеріально-технічне оснащення	- Дослідно-приладна база; - пілотні установки; - дослідницьке, експериментальне і лабораторне обладнання	- пілотні установки; - дослідницьке, експериментальне та лабораторне обладнання; - спеціалізована система пошуку та обробки маркетингової інформації	- Пілотні установки; - лабораторне обладнання
Інтелектуальна власність	- Винаходи; - товарні знаки; - промислові зразки; - корисні моделі; - ноу-хау; - інноваційні програми і плани	- Бренди; - товарні знаки; - промислові зразки; - ноу-хау; - інноваційні методи збуту; - плани маркетингу	- Корисні моделі; - ноу-хау; - бізнес-плани; - освоєння інновацій
Додаткові джерела підвищення результатів інноваційної діяльності	- Інформаційний відділ; - партнерські і особисті зв'язки з НДІ, вузами, у т.ч. зарубіжними; - ресурс площ; - досвід управління проектами	- комплекс інформаційного забезпечення; - партнерські і особисті зв'язки з провідними дизайнерами, рекламними агенціями та ін.	- Досвід управління проектами; - стратегічне управління підприємством

\*таблицю складено на основі [5]

У методиці розрахунку, запропонованій Трифіловою А.А. [5], пропонується використовувати ряд показників, які ми для більш детального розгляду умовно розділимо на групи.

- коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю,  $K_{ис}$ ;
- коефіцієнт персоналу, що зайнятий у НДР та ДКР,  $K_{пр}$ ;
- коефіцієнт майна, що призначене для НДР та ДКР,  $K_{ин}$ .

На нашу думку, останній показник не дає об'єктивної оцінки, оскільки, по-перше, обладнання, що використовується для основного виробництва, також може бути задіяне для проведення НДР та ДКР, а, по-друге, наявність дорогого обладнання не є гарантією проведення ефективних науково-технічних робіт. Тому пропонується вилучити його із подальшого розгляду.

- коефіцієнт освоєння нової техніки,  $K_{от}$ ;
- коефіцієнт упровадження нової продукції,  $K_{инп}$ ;
- коефіцієнт інноваційного зростання,  $K_{изр}$ .

Ми вважаємо, що розглянуті вище коефіцієнти стосуються здебільшого аналізованого підприємства та визначають його потенціальні можливості до створення та реалізації інновацій. При цьому майже не враховують впливу ринкового середовища на вибір інноваційної стратегії.

Тому нами пропонується ввести до розгляду такі показники:

- коефіцієнт персоналу, зайнятого у маркетингу;
- коефіцієнт маркетингових витрат;
- коефіцієнт ефективності маркетингових витрат (частка коштів, витрачених на маркетингові інструменти із заданим рівнем ефективності у загальній сумі маркетингових витрат).

Розглянемо більш докладно сутність оціночних показників та порядок їх розрахунку, а також визначимо критерії, за якими перевіряється правильність обраної стратегії розвитку.

**Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю ( $K_{ив}$ ).** Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності та прав на неї.

$$K_{ив} = B_i / A_{но}, \quad (1)$$

де  $B_i$  – інтелектуальна власність (рядок 010 «Нематеріальні активи» І розділу балансу), грн;

$A_{но}$  – інші необоротні активи (рядок 070 балансу), грн.

Дане співвідношення вказує на ступінь забезпеченості підприємства інтелектуальним капіталом порівняно з іншими основними засобами виробництва.

Стратегії лідера відповідає  $K_{ив} \geq 0,10 \dots 0,15$ , стратегії послідовника -  $K_{ив} < 0,10 \dots 0,05$ .

Поряд з елементами інтелектуальної власності як визначальні складові інноваційної інфраструктури пропонується розглянути два подібних один до одного показники, що визначають професійно-кадровий склад підприємства.

**Коефіцієнт персоналу, що зайнятий у НДР та ДКР ( $K_{ндр}$ ).** Характеризує професійно-кадровий склад підприємства та показує частку персоналу, що безпосередньо зайнятий розробленням нових продуктів та технологій, виробничим та інженерним проектуванням, підготовкою виробництва до випуску нової продукції по відношенню до середньоспискового складу постійних та тимчасових працівників, що числяться на підприємстві.

$$K_{ндр} = \Pi_{ндр} / Ч_{пр}, \quad (2)$$

де  $\Pi_{ндр}$  – кількість зайнятих у сфері НДР та ДКР, осіб;

$\mathcal{C}_{пр}$  – середня чисельність працівників підприємства, осіб.

Стратегії лідера на основі НДДКР відповідає  $K_{ндр} \geq 0,20 \dots 0,25$ ,  
стратегії лідера на основі маркетингу -  $0,10 \dots 0,15 < K_{ндр} < 0,20 \dots 0,25$ ,  
стратегії послідовника -  $K_{ндр} \leq 0,10$ .

**Коефіцієнт персоналу, що зайнятий у маркетингу ( $K_{марк}$ ).** Характеризує професійно-кадровий склад підприємства та показує частку персоналу, що безпосередньо зайнятий у маркетингу як нової, так і відомої на ринку продукції, у вивченні запитів споживачів, ринкових тенденцій та супутньою діяльністю по відношенню до середньоспискового складу постійних та тимчасових працівників, що числяться на підприємстві.

$$K_{марк} = \Pi_{марк} / \mathcal{C}_{пр}, \quad (3)$$

де  $\Pi_{марк}$  – кількість зайнятих у сфері маркетингу, осіб;

$\mathcal{C}_{пр}$  – середня чисельність працівників підприємства, осіб.

Стратегії лідера на основі маркетингу відповідає  $K_{ндр} \geq 0,20 \dots 0,25$ ,  
стратегії лідера на основі НДДКР -  $0,10 \dots 0,15 < K_{ндр} < 0,20 \dots 0,25$ ,  
стратегії послідовника -  $K_{ндр} \leq 0,10$ .

**Коефіцієнт освоєння нової техніки ( $K_{от}$ ).** Характеризує спроможність підприємства до освоєння нового обладнання та найновіших виробничо-технологічних ліній.

$$K_{от} = O\Phi_n / O\Phi_{сер}, \quad (4)$$

де  $O\Phi_n$  – вартість знову введених основних фондів, грн;

$O\Phi_{сер}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.

Стратегії лідера відповідає  $K_{от} \geq 0,35 \dots 0,40$ , стратегії послідовника -  
 $K_{от} < 0,35 \dots 0,30$ .

**Коефіцієнт упровадження нової продукції ( $K_{нп}$ ).** Характеризує можливості підприємства до упровадження інноваційної та такої, що піддалася технологічним змінам, продукції. Для оцінки інноваційної активності оцінюється відношення обсягу реалізації нових та удосконалених товарів та послуг до загального обсягу випуску продукції у грошовому вираженні.

$$K_{нп} = BP_{нп} / BP_{заг}, \quad (5)$$

де  $BP_{нп}$  – виручка від продажу нової та удосконаленої продукції, грн;

$BP_{заг}$  – загальна виручка від реалізації продукції підприємства, грн.

Стратегії лідера відповідає  $K_{нп} \geq 0,45 \dots 0,50$ , стратегії послідовника -  
 $K_{нп} < 0,45 \dots 0,40$ .

**Коефіцієнт інноваційного зростання ( $K_{ізр}$ ).** Свідчить про стійкість технологічного зростання та виробничого розвитку. Показує частку коштів, що виділяються підприємством на власні та спільні дослідження з розроблення нових технологій, методів роботи, на цілеспрямований прийом на роботу висококваліфікованих спеціалістів, навчання та

підготовку персоналу, що пов'язаний з інноваціями, господарські договори з виконання НДДКР та надання маркетингових послуг у загальному обсязі інвестицій (у тому числі капіталоутворюючих і портфельних).

$$K_{изр} = I_{ie} / I_{заг}, \quad (6)$$

де  $I_{ie}$  – вартість науково-дослідних та навчально-методичних інвестиційних проектів, грн;

$I_{заг}$  – загальна вартість інвестиційних витрат, грн.

Стратегії лідера відповідає  $K_{изр} \geq 0,55...0,60$ , стратегії послідовника -  $K_{изр} < 0,55...0,50$ .

**Коефіцієнт маркетингових витрат ( $K_{ме}$ ).** Свідчить про інтенсивність заходів з просування інноваційної продукції. Показує частку коштів на просування інноваційної продукції у загальній сумі маркетингових витрат.

$$K_{ме} = MI / M_{заг}, \quad (7)$$

де  $MI$  – загальні витрати на просування інноваційної продукції, грн;

$M_{заг}$  – загальні маркетингові витрати, грн.

Стратегії лідера на основі маркетингу відповідає  $K_{ме} \geq 0,65...0,70$ , стратегії лідера на основі НДДКР -  $0,45...0,50 < K_{ме} < 0,60...0,65$ , стратегії послідовника -  $K_{ме} \leq 0,50...0,45$ .

**Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат ( $K_{емв}$ ).** Свідчить про успішність проведення маркетингових заходів. Показує частку коштів, витрачених на заходи, що досягли наміченої рентабельності до загальної суми коштів, витрачених на просування інноваційної продукції.

$$K_{емв} = MI_{рент} / MI_{заг}, \quad (8)$$

де  $MI_{рент}$  – витрати на маркетингові заходи щодо просування інноваційної продукції, які досягли наміченої рентабельності, грн;

$MI_{заг}$  – загальні маркетингові витрати на просування інноваційної продукції, грн.

Стратегії лідера на основі маркетингу відповідає  $K_{емв} \geq 0,75...0,80$ , стратегії лідера на основі НДДКР -  $0,65...0,70 < K_{емв} < 0,75...0,80$ , стратегії послідовника -  $K_{емв} \leq 0,65...0,60$ .

За результатами розрахунку вищевказаних коефіцієнтів визначається правильність обраної на підприємстві стратегії інноваційного розвитку. Підприємство здатне застосовувати стратегію лідерства на основі маркетингу чи на основі НДДКР лише у тому разі, якщо за усіма показниками воно є лідером за одним із двох варіантів. Усі інші комбінації передбачають стратегію послідовника. У разі визначення лідерської позиції як за маркетинговими, так і за науково-дослідними показниками необхідним є додаткове дослідження ринку з метою визначення пріоритетної стратегії розвитку.

Наступним етапом оцінки ефективності функціонування СОЗІР є визначення відповідності задач, що вирішуються у рамках портфеля інноваційних проектів підприємства завданням інноваційного розвитку. Для оцінки такої відповідності нами пропонується виконати розподіл



завдань інноваційного розвитку за пріоритетністю на такі групи: критичні, особливо важливі, важливі, звичайні. Після цього необхідно пронумерувати завдання кожної групи та занести їх номери у таблицю (табл. 2), напроти кожного номера завдання потрібно поставити відмітку про можливість його виконання («1» - виконується або «0» - не виконується). Після цього для кожної групи, окрім групи критичних завдань, визначаються коефіцієнти вирішення інноваційних завдань, що розраховуються як відношення кількості успішно вирішуваних завдань групи до кількості завдань у групі. Що стосується коефіцієнта виконання критичних завдань, то він може набувати лише двох значень - «1» або «0» у випадку 100% вирішення або невирішення хоча б одного із завдань відповідно. Після визначення значень окремих коефіцієнтів розраховується значення результуючого коефіцієнта вирішення інноваційних завдань за формулою 9. Максимально можливе значення  $K_{виріш}$  дорівнює одиниці.

Таблиця 2 - Розрахунок коефіцієнта задоволення інноваційних завдань

		Задачі інноваційного розвитку	Вирішення у рамках наявного інноваційного портфеля	Коефіцієнт виконання групи завдань
Пріоритетність задач	Критичні	1	1	$K_{кр}=1$
		2	1	
		3	1	
		4	1	
	Особливо важливі	1	1	$K_{ов}=0,6$
		2	1	
		3	0	
	Важливі	4	0	$K_{в}=0,66$
		5	1	
		6	1	
	Звичайні	1	1	$K_{зв}=0,66$
		2	1	
3		0		
4		1		
5		0		
6		1		

Пропонуються такі критерії оцінки:

$K_{виріш} \geq 0,9$  - портфель інноваційних проектів повністю відповідає стратегії розвитку, внесення змін не потрібне;

$0,5 \leq K_{виріш} < 0,9$  - портфель інноваційних проектів частково відповідає стратегії розвитку, необхідно внести зміни до його складу;

$K_{виріш} < 0,5$  - портфель інноваційних проектів не відповідає поставленим завданням. Необхідний перегляд усього складу проектів чи навіть інноваційної стратегії.

$$K_{виріш} = \frac{K_{кр} \cdot (3 \cdot K_{ов} + 2 \cdot K_{в} + 1 \cdot K_{зв})}{6}; \quad (9)$$

де  $K_{виріш}$  - коефіцієнт вирішення інноваційних завдань;

$K_{кр}$  - коефіцієнт вирішення критичних завдань;

$K_{ов}$  - коефіцієнт вирішення особливо важливих завдань;

$K_{в}$  - коефіцієнт вирішення важливих завдань;

$K_{зв}$  – коефіцієнт вирішення звичайних завдань;

Останнім етапом оцінки СОЗІР є перевірка достатності ресурсного забезпечення інноваційного розвитку. Для цього визначається загальна потреба усіх інноваційних проектів за кожним видом ресурсів та порівнюється потрібна та наявна кількість. У разі дефіциту ресурсів необхідно розглядати можливості їх додаткового залучення.

Для існуючого підприємства перевіряється взаємна відповідність плану інноваційного розвитку та сукупності інноваційних проектів, що реалізуються. Наступним етапом перевіряється відповідність організаційної структури управління вирішуваним завданням та приймається рішення про виконання коректуючих дій. На нашу думку, найбільш повне використання ресурсів, що визначають можливості підприємства та мінімально можливе залучення дефіцитних ресурсів за умови виконання плану стратегічного інноваційного розвитку, відповідає максимальній ефективності організаційного забезпечення.

Оцінка організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства має комплексний характер і потребує всебічного аналізу процесу функціонування підприємства. Якість її функціонування потрібно визначати поступово, враховуючи перевірку правильності визначення стратегії інноваційного розвитку, відповідність портфеля інноваційних проектів набору завдань, що вирішуються, достатність ресурсного забезпечення інноваційного процесу та відповідність організаційної структури підприємства характеру і складності вирішуваних завдань.

## SUMMARY

### ESTIMATION OF QUALITY OF FUNCTIONING OF ORGANIZATIONAL MAINTENANCE OF THE ENTERPRISE'S INNOVATIVE DEVELOPMENT

*O. Karpishchenko*

*Sumy State University*

*In the article the system of organizational maintenance of innovative development and its place in the mechanism of business' operation are considered, and also the technique of complex estimation of quality of its functioning is resulted.*

*Keywords: management, innovations, the enterprise, development.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. - 132с.
2. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. / В.О. Василенко, В.Г. Шматко, за редакцією В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
3. Инновационный менеджмент: Справ. пособие/ [под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э Миндели]; Изд. 2-е, переработ. и доп. – М.: ЦИСН, 1998. – 568 с.
4. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. [Электронный ресурс] / Таганрог : ТРТУ, 2006. Режим доступа к изданию : <http://www.aup.ru/books/m87/>
5. Трифилова А.А. Методология инновационного развития предприятия: дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Трифилова Анна Александровна. – Нижний Новгород, 2005. – 400 с.
6. Инновационный менеджмент. [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд. : <http://www.xserver.ru/user/inmen/>.
7. Трифилова А.А. Разработка нового продукта: оценка влияния инноваций на развитие экономики предприятия / А.А. Трифилова // Право. Экономика. Маркетинг. - 2004. – №4. – С. 25-33.
8. Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов И.А. [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - №2. - Режим доступа к журналу - [www.cfin.ru/press/management/2000-3/04.shtml](http://www.cfin.ru/press/management/2000-3/04.shtml).
9. Ансофф И. Обзор моделей стратегического поведения. [Электронный ресурс] // Новая корпоративная стратегия. – Питер, 1999. Режим доступа к изд.: [www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_121/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_121/)

*Надійшла до редакції 29 квітня 2009 р.*