

**Демченко Г. В.**  
*аспірантка кафедри економіки, організації  
та планування діяльності підприємства  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Demchenko G. V.**  
*Postgraduate Student of Economy, Organization  
and Planning Activity of the Enterprise Department  
Symon Kuznec Kharkov National University of Economics*

## РОЗРОБКА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ТА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### EVALUATION MODEL AND SYSTEM OF ACCOUNTS FOR ASSEMENT ORGANIZATIONAL SUPPORT OF ACTIVIZATION OF INNOVATION ACTIVITY AT THE ENTERPRISE DEVELOPMENT

**Анотація.** У статті розроблено модель оцінки організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності. Запропоновано концептуальний підхід до розробки системи показників організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності. Запропоновано систему показників для оцінки елементів та процесів організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності, головною перевагою якої є поєднання складників та процесів, що їх об'єднують, тобто поєднання сутнісного та процесного підходів.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, організаційне забезпечення, активізація, персонал, процес управління, ресурси, корпоративна культура.

**Постановка проблеми.** У 90-ті роки ХХ ст. об'єднання різних видів діяльності, зокрема наукової, промислової та економічної, стимулювало виникнення інноваційної діяльності, яка набула системних характеристик, що зумовлювало необхідність її подальшого регулювання. Головною метою регулювання стала підтримка середовища, яке сприяє створенню, розповсюдженню та реалізації нововведень. У сучасних економічних умовах здійснення інноваційної діяльності являє собою головний чинник, що сприяє підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. Успіх реалізації інноваційної діяльності значною мірою залежить від її організаційного забезпечення.

Одним із дієвих способів забезпечення регулювання інноваційної діяльності на підприємстві є формування ефективного організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності та способів його оцінки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми активізації інноваційної діяльності та організаційного забезпечення діяльності підприємства отримали достатньо широке висвітлення в зарубіжній та вітчизняній літературі, це праці І.Д. Вороніної [1], П.М. Заваліної [2], М.О. Кизима [3], Г. Мінцберга [4] та ін. Водночас важливі аспекти щодо оцінки функціонування системи організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності в сучасних умовах потребують особливої уваги та уточнення.

**Мета статті** полягає у розробці моделі оцінки і системи показників організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розробку моделі оцінки засновано на ідеях учених Д.А. Надлера і М.Л. Ташмена [6]. У рамках цієї моделі організація розглядається як відкрита система, що знаходиться у взаємодії із зовнішнім оточенням. Згідно з моделлю, організація

отримує входи із зовнішнього середовища, трансформує їх у виходи та віддає їх у зовнішнє середовище. Модель містить три групи змінних: входи, виходи та трансформуючі процеси. В основі підходу лежить концепція відповідності змінних. Внутрішні змінні (трансформуючі процеси) повинні відповідати один одному, а також змінним входу. Чим більшою є відповідність змінних, тим ефективнішою стає діяльність організації.

Трансформуючі процеси всередині організації містять чотири взаємопов'язані компоненти: управлінські завдання, організаційну структуру, організаційну культуру і персонал [7, с. 14]. Чотири внутрішніх елементи організації знаходяться у стані динамічної рівноваги між собою та зовнішнім середовищем. Згідно з моделлю, зміна одного з елементів обов'язково призведе до зміни інших.

Серед основних переваг моделі можна виділити те, що вона враховує взаємодію з оточуючим середовищем, а також неформальні аспекти організації. Модель Д.А. Надлера і М.Л. Ташмена передбачає причинно-наслідковий зв'язок між елементами системи [7, с. 16].

Таким чином, систему організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності можна розглядати як безперервний процес, який залежить від процесу управління, що знаходиться у взаємодії з організаційними структурами в контексті організаційної культури, а також рівня кваліфікації персоналу підприємства та рівня забезпеченості необхідними ресурсами. Такий підхід дає змогу розробити модель системи, в якій між усіма елементами існує тісний взаємозв'язок, а зміна одного з них може вплинути на зміну інших. Особливу увагу слід приділяти процесам, що пов'язують складові елементи, саме їх вивчення дасть змогу управляти системою організаційного забезпечення в цілому. Модель оцінки організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності представлена на рис. 1.

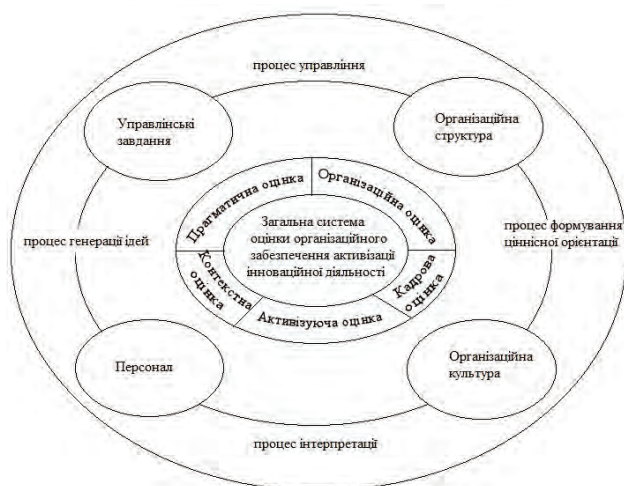


Рис. 1. Модель оцінки організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності

Джерело: розроблено автором

До складників моделі оцінки організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності належать елементи та процеси. Запропонована модель сформована таким чином, що вона визначає складники (управлінські завдання, організаційну структуру, організаційну культуру, персонал), які об'єднані відповідними процесами (управлінням, формуванням ціннісної орієнтації, інтерпретації, генерації ідей), що характеризує взаємозв'язок представлених складників. Головною особливістю моделі є врахування важливих для її функціонування економічних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних).

Щодо процесів, то їх особливість полягає у такому. Під час процесу управління керівником визначаються його основні методи і способи, відбувається формування загальної системи оцінки організаційного забезпечення інноваційної діяльності. У процесі формування ціннісної орієнтації визначаються місія та стратегічні цілі. На думку автора, основними процесами під час створення організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності є процес інтерпретації, за якого формується колективне уявлення щодо місії та стратегічних цілей організації; спільної мети, цінностей, установок і переконань у керівництва та працівників підприємства, а також процес генерації ідей, за якого відбувається створення інновацій для підприємства.

Метою реалізації процесу є створення сприятливих умов для активізації інноваційної діяльності з урахуванням стратегічних цілей, організаційно-культурних положень, забезпечення впорядкованості елементів і відносин. Пропонована модель передбачає облік наявних ресурсів та оцінку результатів діяльності.

Система показників складників оцінки організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності повинна базуватися на єдиних методологічних принципах. Вона має відображати стан і структуру системи, у тому числі її окремих елементів, що забезпечують її функціонування [4, с. 28]. Таким чином, обґрунтованим є виділення окремих та узагальнюючих показників.

Система повинна бути універсальною та застосовуватися незалежно від розміру чи організаційно-правової форми підприємства. Важливо забезпечити єдність між загальними та спеціальними показниками. Найважливішою умовою аналізу факторів та ефективності використання організаційного забезпечення активізації іннова-

ційної діяльності виступає наявність і виявлення різного роду взаємозв'язків між показниками системи. Особливу увагу слід приділяти поєднанню кількісних та якісних, у т. ч. шкальних, оцінок. Кількісні показники дають змогу адекватно узагальнити результати, отримані в ході дослідження, зокрема оцінити рівень, структуру системи організаційного забезпечення, ефективність її використання. Якісні показники вимірюють за допомогою експертних оцінок шляхом залучення експертної групи. Оцінки експертів для кожного з елементів структури матимуть таку характеристику:

- прагматичність: визначення рівня практичності завдань, які вирішуються за допомогою організаційного забезпечення;
- організаційність: визначення рівня організованості структур та систем;
- контекстність: виявлення рівня інтерпретаційної рамки, яку персонал «накладає» на сприйняту інформацію;
- забезпеченість кадрами: відображає склад учасників процесу, а також підготовку фахівців і менеджерів до сприйняття корисності інформації;
- активність: дає змогу визначити рівень активності інноваційної діяльності.

Відповідно до викладених вимог, на основі наукових джерел [3–7] і запропонованої моделі оцінки організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності пропонується система, що характеризує її складники та процеси, які їх об'єднують (табл. 1).

Запропонована в таблиці система показників дає можливість комплексно оцінити рівень організаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності. При цьому особливу увагу слід акцентувати на питаннях вивчення взаємозв'язків різних сторін досліджуваного об'єкта. Розглянемо докладніше представлені в таблиці складники системи статистичних показників.

Управлінські завдання.

Прагматична оцінка розкриває сутність управлінських завдань. Особливий акцент повинен бути зроблено на визначенні основних ефективних методів і способів управління, визначенні алгоритму і правил дій по досягненню конкретного результату у здійсненні інноваційної діяльності [5, с. 34].

Організаційні структури.

Їх показники характеризують сприятливість системи до постійної зміни зовнішніх та внутрішніх факторів шляхом корегування стратегічних цілей підприємства [7, с. 20].

Організаційна культура.

Вивчення організаційної культури передбачає оцінку базових припущень, в основі яких лежать філософські аспекти, що впливають на сприйняття навколишнього світу членами організації [2, с. 47]. Спільні цінності, які об'єднують зусилля всього персоналу компанії для досягнення цілей.

Найважливішу роль в активізації інноваційної діяльності на підприємстві грають усі співробітники організації починаючи від вищого менеджменту і закінчуючи допоміжним персоналом. Саме від знань, досвіду, кваліфікації, навичок, персоналу залежить ефективність активізації інноваційної діяльності [2, с. 34]. Можна виділити п'ять зацікавлених груп, від яких залежить інноваційна діяльність на підприємстві:

- вище керівництво, яке має керувати стратегічним потенціалом підприємства;
- відділ науково-дослідних розробок;
- менеджери та працівники окремих підрозділів;
- споживачі продукції підприємства;

Складники загальної системи показників оцінки організаційного забезпечення інноваційної діяльності

Складники та процеси	Характеристика оцінки	Показники
Управлінські завдання	Експертна прагматична	Рівень застосування в розробці управлінського завдання наукових підходів менеджменту; рівень забезпеченості особи, що приймає рішення, якісною інформацією, що характеризує параметри «внутрішнього середовища» та «зовнішнього оточення»; ступінь використання керівником окремих показників, баз даних, форм документів підприємства; рівень розробленості інноваційної політики; ступінь функціонування системи відповідальності і мотивації прийняття ефективного рішення; ступінь управління комунікаціями в процесі інноваційної діяльності; ступінь досягнення керівним органом запланованих результатів; прозорість механізму реалізації рішення
Процес управління	Експертна прагматична	Рівень сформованості системи організаційного забезпечення інноваційної діяльності; рівень розвитку системи засобів, які визначають порядок і чіткі правила дій по досягненню конкретного результату у здійсненні інноваційної діяльності
Організаційна структура	Експертна організаційна	Рівень адаптивності до умов, що змінюються; рівень гнучкості в процесі прийняття рішень та налагодженню взаємозв'язків; рівень оперативності в процесі розробки ідей; рівень надійності, що характеризується відсутністю адміністративних, правових та технологічних порушень; рівень збалансованості та координації
Процес формування ціннісної орієнтації	Експертна організаційна	Рівень визначення основних цінностей підприємства, місії та стратегічних цілей
Організаційна культура	Експертна контекстна	Наявність розробленої місії на підприємстві; наявність стратегічних цілей на підприємстві; наявність загальних цінностей, установок та переконань
Процес інтерпретації	Експертна контекстна	Рівень сформованості колективного уявлення щодо місії та стратегічних цілей організації; спільної мети, цінностей, установок і переконань у керівництва та працівників підприємства
Персонал	Експертна кадрова	Проведення аналізу знань, досвіду, кваліфікації, навичок, персоналу, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності; виявлення рівня креативного мислення; визначення рівня мотивації співробітників; визначення рівня заохочення до навчання; визначення ступеню інтеграції в команду
	Відносна	Питома вага інвестицій у навчання персоналу у загальному обсязі інвестицій; питома вага працівників, що отримали патенти на винаходи та подавали раціоналізаторські пропозиції
Процес генерації ідей	Кількісна абсолютна	Визначення кількості запропонованих інноваційних ідей; визначення кількості інноваційних ідей, що були впроваджені на підприємстві
	Експертна активізуюча	Рівень ефективності комунікацій під час генерації ідей; рівень забезпеченості якісною інформацією, що характеризує параметри внутрішнього середовища та зовнішнього середовища; ступінь використання окремих показників, баз даних, форм документів підприємства
Ступінь забезпеченості ресурсами:		
Фінансові	Кількісна абсолютна / відносна	Коефіцієнт абсолютної ліквідності; рентабельність сукупного капіталу; рентабельність власного капіталу; чиста рентабельність продажу; коефіцієнт оборотності капіталу; коефіцієнт оборотності готової продукції; коефіцієнт оборотності власного капіталу; коефіцієнт оборотності основного капіталу; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт автономії; коефіцієнт маневреності капіталу; маневреність робочого капіталу; коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами формування; коефіцієнт фінансового ризику
Матеріальні	Кількісна абсолютна / відносна	Коефіцієнт придатності основних фондів; коефіцієнт оновлення основних фондів; фондоозбросність; питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції; рівень забезпеченості підтримуючими, технічними та технологічними засобами
Інформаційні	Відносна	Питома вага інвестицій на інформатизацію у загальному обсязі інвестицій; питома вага інвестицій у програмне забезпечення в загальному обсязі інвестицій в основний капітал
	Експертна прагматична	Ступінь обміну інформацією між персоналом підприємства; ступінь забезпечення інформацією щодо зовнішнього оточення підприємства; ступінь забезпечення інформацією щодо внутрішнього середовища підприємства; ступінь застосування існуючої інформації; ступінь об'єктивності, достовірності, адекватності, доступності, актуальності, релевантності інформації

Джерело: розроблено автором

- зовнішні експерти (представники вищих навчальних закладів, науково-дослідних установ).

Таким чином, кадрова оцінка визначає склад учасників процесу активізації інноваційної діяльності. Під час оцінки внутрішніх кадрів необхідно враховувати склад кадрів керівників і фахівців за кваліфікацією, професійною підготовленістю, стажем роботи; рівнем організації цільового навчання, зростанням кваліфікації і перепідготовки кадрів, стабільністю кадрів і їх просуванням, завантаженістю окремих категорій працівників. Під час оцінки зовнішніх експертів необхідно враховувати їх досвід роботи, репутацію, вартість послуг.

**Висновки.** Пропонована система показників має низку переваг, серед яких можна виділити: спрямованість винятково на оцінювання процесу активізації інноваційної діяльності на підприємстві, придатність для використання її на підприємствах будь-якої форми власності та розміру; можливість самостійного використання системи підприємствами. Головною перевагою запропонованої системи є поєднання складників та процесів, що їх об'єднують, тобто поєднання сутнісного та процесного підходів.

Метою подальших досліджень має стати аналіз сучасних механізмів відбору кадрів серед персоналу підприємства, які здатні креативно мислити та генерувати ідеї задля ефективної організації інноваційної діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Воронина И.Д. Задача управления организационной структурой в условиях глобального инновационного процесса / И.Д. Воронина // Управление большими системами. – М. : ИПУ РАН, 2006. – Вып. 12–13.
2. Завалин П.М. Основы инновационного менеджмента: теория и практика : [учеб. пособ.] / Под общ. ред. П.М. Завалина. – М. : Экономика, 2000. – 475 с.
3. Кизим М.О. Инновации: проблемы науки та практики : [монографія] / За заг. ред. М.О. Кизима, В.С. Пономаренка ; Харк. нац. екон. ун-т ; Наук.-досл. центр індустр. проблем розвитку НАН України. – Х. : ІНЖЕК, 2011. – 272 с.
4. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организации глазами гуру / Г. Минцберг ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2010. – 255 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2010 – 189 с.
6. Nadler, D.A. and Tushman, M.L. Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. New York : Oxford University Press, 1999 – 185 p.
7. Nadler, D.A. and Tushman, M.L. The Congruence Model A Roadmap for Understanding Organizational Performance. New York : Oxford University Press, 1997 – 96 p.

**Аннотация.** В статье разработана модель оценки организационного обеспечения активизации инновационной деятельности. Предложен концептуальный подход к разработке системы показателей организационного обеспечения активизации инновационной деятельности. Предложена система показателей для оценки элементов и процессов организационного обеспечения активизации инновационной деятельности, главным преимуществом которой является сочетание составляющих и процессов, которые их объединяют, то есть сочетание сущностного и процессного подходов.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, организационное обеспечение, активизация, персонал, процесс управления, ресурсы, корпоративная культура.

**Summary.** Organization support of activation of innovation activity evaluation model was developed. Conceptual approach to development of system account for assessment elements and processes organization support of activation of innovation activity was suggested. The key advantage of it is in combining of components and processes, which unite them, in other words combining of essential and process approaches.

**Key words:** innovation activity, organizational support, activation, personnel management process, resources, corporate culture.