

УДК 330.341.1

*І.М. ПОГОРЕЛОВ, М.І. ПОГОРЕЛОВ***МЕТОДИКА МОНІТОРИНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Прагнення до підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення ринкових позицій, зниження рівня невизначеності в постачанні і збуті інноваційної продукції стали основними передумовами використання моніторингу в системі інноваційного розвитку підприємства. Концепція інноваційного розвитку дозволяє підприємству добиватися поставлених цілей в умовах динамічного, еволюційного середовища.

**Ключові слова:** методика, діяльність, дослідження, аналіз, моніторинг, інновації

Стремление к повышению эффективности деятельности предприятия, укрепление рыночных позиций, снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте инновационной продукции стали основными предпосылками использования мониторинга в системе инновационного развития предприятия. Концепция инновационного развития позволяет предприятию добиваться поставленных целей в условиях динамичного, эволюционирующего среды.

**Ключевые слова:** методика, деятельность, исследование, анализ, мониторинг, инновации

The aspiration to increase of efficiency of activity of enterprises, strengthen market positions, reducing the level of uncertainty in the supply and marketing of innovative products were the main prerequisites for the use of monitoring in the system of innovative development of the enterprise. The concept of innovation development allows businesses to achieve their goals in a dynamic, evolving environment. Studying the existing in the economic literature approaches to the definition of monitoring gives the opportunity to assert that it has no unambiguous interpretation, because it is used in various spheres of scientific and practical activities.

**Keywords:** methodology, activities, research, analysis, monitoring, novac

Пізнати суть речей – ось до чого прагне справжній новатор з часів античності до наших днів. Цілком природно, коли люди працюючи у сфері інноваційної діяльності, намагаються пізнати мінливу суть цього процесу в кожний окремий період інноваційного розвитку. Багато десятиріч основним елементом інструментарію, призначеного для вивчення якості інновацій і інноваційної діяльності, було наукове спостереження. Декілька десятків років тому до наукового лексику стало наполегливо втручатися нове поняття – моніторинг. Що це таке?

В економічній літературі для визначення суті моніторингу використовуються різні визначення.

Моніторинг – процес безперервного, науково обґрунтованого, діагностико - прогностичного стеження за станом, розвитком інноваційного процесу з метою оптимального вибору інноваційних цілей, задач і засобів їх розв'язання [5, с.22].

Моніторинг - безперервне, тривале спостереження за станом інноваційного середовища і управління ним шляхом своєчасного інформування людей про можливість несприятливих критичних або неприпустимих ситуацій [12, с.256].

Моніторинг - самостійна функція управління. В рамках моніторингу проводиться виявлення і оцінювання перевірених інноваційних дій, при цьому забезпечується зворотний зв'язок, що інформує про відповідність фактичних результатів діяльності інноваційної системи її кінцевим цілям [9, с.251].

Моніторинг - науково обґрунтована система періодичного збору, узагальнення і аналізу інноваційної інформації і представлення одержаних даних для ухвалення стратегічних і тактичних рішень. Моніторинг виступає як найважливіша частина і інформаційна база інноваційного менеджменту.

Моніторинг - оперативний вимір, опит цільової аудиторії, відстежуючий зміни в її смаках і перевагах (відносно товару, телепередачі, політичного діяча і т.п.), зіставлення дійсної ситуації з бажаною [3, с.745].

Моніторинг - постійне спостереження за якимось процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або первинним припущенням [10].

Яке визначення та підхід є найточнішими? Що слід узяти за основу при організації моніторингу інновацій та інноваційного процесу на окремому підприємстві, у галузі, регіоні, країні? Слід визнати, що будь-яке визначення моніторингу точно відбиває тільки його певні ознаки. Будь-яке визначення схематичне і не може претендувати на повну і об'єктивну передачу суті явища. Сам же моніторинг є цілісним управлінським інструментом, внутрішня будова, призначення, місце і час застосування якого необхідно визначити залежно від особливостей предмету моніторингу і соціально-історичних умов.

Вивчення існуючих в економічній літературі підходів до визначення поняття моніторингу дає можливість стверджувати, що воно не має однозначного тлумачення, оскільки використовується в рамках різних сфер науково-практичної діяльності. Найчастіше моніторинг ототожнюється із спостереженням. На думку авторів, застосування спостереження не позначається як обов'язковий елемент моніторингу. Зокрема, досліджувати фінансово-господарську або інноваційну діяльність економічного суб'єкта виключно за допомогою спостереження неможливо. На наш погляд, мають рацію ті автори, які при визначенні моніторингу як перший елемент називають збір фактичного матеріалу, мета якого полягає в отриманні певної інформації про об'єкт моніторингу, необхідної для реалізації його подальших елементів.

Моніторинг може розглядатися і як спосіб дослідження реальності, який використовується в різних науках, і як спосіб забезпечення сфери управління різних видів діяльності за допомогою надання своєчасної і якісної інформації особам, що ухвалюють рішення. Він використовується для різних цілей, але при цьому володіє загальними

характеристиками і властивостями.

У вузькому значенні слова моніторинг об'єднує три важливих компонента, присутніх в управлінні:

- контроль різних сторін діяльності підприємства, галузі;
- систему інформаційного забезпечення управління;
- експертизу різних сторін діяльності підприємства або галузі.

Моніторинг ґрунтується на цих компонентах, але не замінює жодного з них. Моніторинг не може бути ні системою контролю, ні експертизою, ні системою інформаційного забезпечення управління. До того ж, інноваційний процес не може бути відірваним від політичних, економічних, соціальних і інших процесів суспільного життя. На зміст економічного оновлення країни, його цілі і структуру об'єктивно впливає прискорення сучасного НТП. Інноваційні реформи мають останнім часом перманентний характер і не тільки в Україні. Більш того, в Україні сам зміст інноваційного розвитку є суб'єктивний, часто диктується саме політичними інтересами еліти, забезпечує політичне або соціальне замовлення правлячих структур.

Відносно управління економічними параметрами в інноваційному розвитку підприємства особливу роль слід відводити економічному моніторингу.

Вивчення існуючої практики застосування моніторингу як методу дослідження і оцінки діяльності господарюючих суб'єктів дозволило виділити його основні недоліки [11]:

- результати моніторингу не дозволяють керівникам оперативно використовувати одержану інформацію в управлінських цілях;

- не забезпечується зворотний зв'язок між запланованими цілями і задачами і ходом виконання поставлених задач;

– як інформаційна база використовується бухгалтерська звітність, яка може бути схильна до спотворень через ряд чинників (упередженість укладачів, невірна оцінка вартості майна і ін.);

- не враховується галузева специфіка підприємств.

На підставі ряду економічних досліджень виявлено, що в Україні існує безліч центрів моніторингу, у кожного з яких свої цілі. Проте в даний час відсутня єдина методика і концепція проведення моніторингу, яка дозволила б здійснювати ефективну і своєчасну оцінку фінансово-економічного стану підприємства з метою ухвалення оптимальних управлінських рішень.

Прагнення до підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення ринкових позицій, зниження рівня невизначеності в постачанні і збуті інноваційної продукції стали основними передумовами використання моніторингу в системі інноваційного розвитку підприємства. Концепція інноваційного розвитку дозволяє підприємству добиватися поставлених цілей в умовах динамічного, еволюціонуючого середовища.

Вивчення і узагальнення європейського і американського методів оцінки ефективності бізнесу дозволили українським підприємствам використовувати як інструмент моніторингу збалансовану систему показників, що добре зарекомендувала себе і основна структурна ідея якої полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп (рис.1) [11].

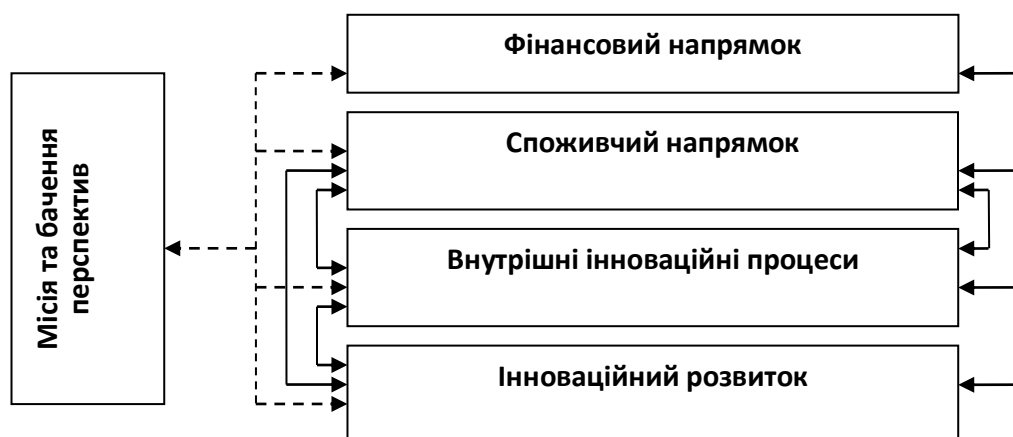


Рисунок 1 - Структура збалансованої системи показників

Збалансовану систему показників можна розглядати як елемент інноваційного розвитку організації на основі вимірювання і оцінки ефективності її діяльності по набору показників, що дозволяють врахувати всі істотні з погляду стратегії напрями діяльності організації (фінансові, виробничі, маркетингові і т.ін.).

В умовах ринкової конкуренції більше значення має довгостроковий розвиток, основними

чинниками якого є ефективне стратегічне управління, раціональність бізнес-процесів, капітал підприємства, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність підприємства утримувати і привертати нових клієнтів, інвестиції в інформаційні технології.

Для успішного досягнення стратегії встановлюється моніторинг і зворотний зв'язок процесу стратегічного управління.

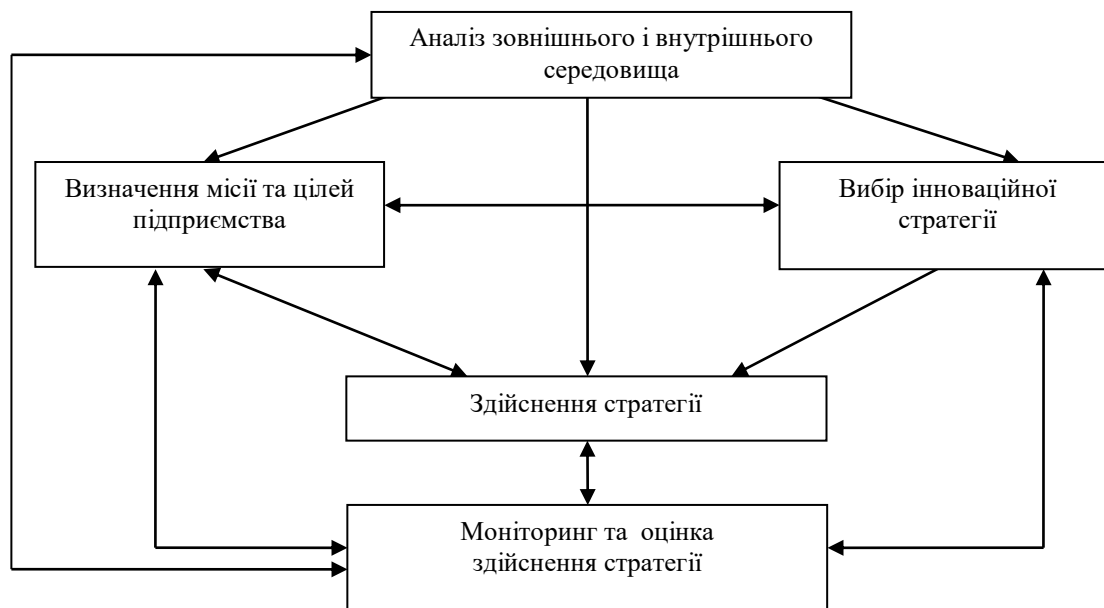


Рисунок 2 - Моніторинг у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю

Використання моніторингу для оцінки реалізації інноваційної стратегії на всіх важливих напрямках інноваційної діяльності підприємства, а також застосування не фінансових показників як індикаторів системи моніторингу дозволяють уточнити зміст поняття «економічний моніторинг».

**Економічний моніторинг інноваційної діяльності підприємства** – це система безперервного збору, оцінки і вивчення економічної інформації господарюючого суб'єкта на всіх стадіях розширеного відтворення з метою контролю реалізації інноваційної стратегії підприємства і ухвалення ефективних управлінських рішень.

Розглядаючи економічний моніторинг як процес об'єктивації даних про стан інноваційного середовища, можна виділити його основні функції, які реалізуються у процесі моніторингових досліджень інновацій та інноваційної діяльності:

**а) орієнтовна:**

- орієнтація у пріоритетних напрямках інноваційного розвитку суспільства;
- науково обґрунтоване уявлення про роль інноваційного процесу в соціальному прогресі;
- орієнтація суб'єктів у просторі створення та споживання інновацій на основі одержаної і одержуваної інформації;

**б) конструктивна:**

- конкретизація індивідуальної позиції творчих особистостей на підприємстві;
- розширення творчих можливостей особистості за рахунок встановлення позитивних контактів і взаємодій з іншими людьми, суб'єктами і об'єктами інноваційного простору;

в) **організаційна**, яка полягає в постійній інтеграції одержуваної інформації і науково-теоретичного знання в інноваційний процес, що дозволяє визначити найбільш оптимальну позицію

новатора у процесі виконання тієї або іншої діяльності;

г) **коректувальна**, що означає уточнення і при необхідності зміну логіки і структури інноваційної діяльності в цілому або її окремих складових, а також зміну виконуваних творчих задач, позиції новатора у процесі діяльності;

д) **оцінно-прогностична**, яка відтворює дискретний процес порівняння одержуваної в ході моніторингу інформації з контрольними крапками і передбачуванним кінцевим результатом інноваційної діяльності.

Не слід випускати з уваги, що моніторинг – не тільки економічна, але і управлінська технологія. Моніторинг дозволяє не тільки діагностувати стан інноваційного процесу на підприємстві, але і надає керівнику інформацію для ухвалення стратегічних і тактичних рішень. Вироблення тієї або іншої інноваційної стратегії визначається тим, над якою науковою темою працює в даний період інноваційна організація. Якщо об'єктом пильної уваги є створення принципово нової продукції, то для вироблення стратегії руху вперед керівник потребує інформації про динаміку створення новинок у певній галузі за останні 5 - 10 років. Якщо турботи керівника фокусуються на розвитку мережі нових промислових послуг, то для нього важливою і необхідною буде інформація про відповідні потреби певних організацій за останні роки і т.ін.

Моніторинг як самоціль в інноваційній організації має мало сенсу. бо він повинен відповідати існуючому на даний момент соціально-економічним запитам, викликам сучасності, а також відповідати можливостям керівника і управлінської команди. Тому моніторинг як інструмент має застосовуватися в потрібному для керівника напрямі: якість продукції, її відповідність сучасним потребам, професіоналізм кадрів і ін. Засновувати в інноваційній організації

окремо взяту службу моніторингу без відлагоджених систем експертизи, контролю і інформаційного забезпечення немає сенсу. Моніторинг - це досить складний і серйозний управлінський інструмент, і застосувати його потрібно тоді, коли сам керівник і вся управлінська система інноваційної організації досягли у своєму саморозвитку певного рівня стабільності. Таким чином, кажучи про місце і час застосування моніторингу в управлінні інноваційною діяльністю, можна стверджувати, що до цього моменту має пройти період становлення і стабілізації системи управління. Керівник і його управлінська команда повинні природним чином дорости до етапу, коли їм знадобиться науково обґрунтований довгостроковий зворотний зв'язок.

**Моніторинг інноваційного розвитку** – це безперервний контроль над інноваційним процесом і подальший аналіз результатів, збір даних, що відстежують динаміку зміни стану економічної системи і виявлення тенденцій розвитку інноваційних процесів. Основою моніторингу є інформаційне забезпечення аналізу, планування, координації взаємодії окремих ланок трансферу інноваційних технологій.

Система моніторингу інноваційного розвитку економічних суб'єктів здатна акумулювати в собі величезні банки даних, новин, технологій, інноваційно-активних кадрів, підприємств, потенційних інвесторів і інших елементів інноваційного процесу. Вона має створити передумови для ефективного управління інноваційним розвитком.

Основними *цілями* функціонування системи моніторингу інноваційного розвитку є:

- забезпечення органів управління повною, оперативною і достовірною інформацією про інноваційні процеси, що відбуваються в даному економічному суб'єкті;
- своєчасне передбачення позитивних подій, виявлення негативних тенденцій, оцінка їх можливого впливу на результативність процесу освоєння нововведень;
- підвищення ефективності управління економічною системою.

Наведена концепція припускає розбиття інноваційного процесу на дві складові: наявність ресурсів і інфраструктури на кожному етапі інноваційного циклу і швидкість пересування новини від одного етапу до іншого. Слід підкреслити, що в більшості робіт, присвячених інноваційному розвитку, основний акцент робиться на оцінюванні ресурсних можливостей економічної системи для проведення інноваційної діяльності. Разом з тим, задача одержує вичерпне рішення, якщо оцінити не тільки ресурсну складову, але й ефективність процесу перерозподілу ресурсів у рамках інноваційної діяльності (трансферу технологій). У зв'язку з цим представляється доцільним виділити наступні види моніторингу оцінки інноваційного розвитку.

1. Моніторинг *інноваційного потенціалу* економічної системи. Визначається стан ресурсної складової інноваційного розвитку. Використовуються

показники, що характеризують комплекс матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів (чисельність дослідників, підготовка наукових кадрів, витрати на дослідження і розробки), а також інфраструктуру підтримки інноваційної діяльності (наявність і ефективність роботи інноваційних структур, зокрема центрів трансферу технологій, кількість площ під інноваційну діяльність і т.ін.).

2. Моніторинг *трансферу технологій*. Оцінюється функціональний індекс, що характеризує ефективність трансферу технологій в економічній системі, визначувану кількісно за повнотою і швидкістю руху по інноваційному циклу.

Реалізація системи моніторингу інноваційного розвитку включає наступні етапи:

- розробку методик кількісної оцінки інноваційного потенціалу і індексу трансферу технологій;
- розробку систем показників для кожної методики;
- розробку алгоритмів упровадження системи моніторингу інноваційного розвитку.

#### **Методична база моніторингу інноваційної діяльності**

Моніторинг інноваційної діяльності підприємства та організації частіше всього здійснюють власними силами (внутрішній моніторинг) або запрошують незалежних експертів (зовнішній моніторинг). Переваги *внутрішнього моніторингу*: недорого; швидко; дана ситуація на підприємстві відома особам, що здійснюють моніторинг; є наявна можливість отримати конфіденційну інформацію. Недоліки внутрішнього моніторингу – суб'єктивізм при отриманні результатів.

*Зовнішній моніторинг* передбачає запрошення незалежних представників консалтингових компаній. Він є об'єктивніший за внутрішній моніторинг, але набагато дорожчий і потребує доступу до конфіденційної інформації.

Планування моніторингу інноваційної діяльності – важлива процедура в організації та проведенні відповідної перевірки силами служби моніторингу на підприємстві.

Основні етапи складання плану моніторингу:

- попереднє планування моніторингової перевірки;
- розроблення загального плану моніторингу;
- складання програми проведення моніторингу;
- формування програми профілактичних заходів у системі інноваційної діяльності.

Перед початком розроблення плану оцінюють витрати часу і кошти для його здійснення, формують перелік підрозділів (осіб), які підлягають опитуванню, розробляють запитальники.

Розділи плану моніторингу інноваційної діяльності:

- ревізія інноваційного середовища;
- ревізія стратегії інноваційної діяльності;

- ревізія структури діяльності відділу (служби) управління інноваціями;
- ревізія систем інноваційної діяльності (система генерування та відбору ідей нових товарів; система дослідження ринкової інформації; система планування інноваційної діяльності, система результатів інноваційної діяльності, система оцінки витрат і прибутковості та ін.);

- ревізія комплексу маркетингу;
- ревізія системи інноваційного контролю.

Методика комплексної оцінки та моніторингу інноваційної діяльності промислового підприємства включає в себе ряд етапів, кожний з яких має свою мету, очікуваний результат та рекомендації щодо його здійснення. Приклад плану моніторингу інноваційних проектів, які здійснюються на певному підприємстві, наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – План моніторингу інноваційних проектів

№ п/п	Мета	Очікуваний результат	Особливості застосування
1	Конкурсний відбір проектів	Рейтинг інноваційних проектів	Порівнянність конкурсних проектів за основними параметрами: інформаційна база, вартісні показники, маркетингова проробка
2	Оцінка поточного стану та ризиків проекту	Оцінка ризиків проекту та рекомендації з форм і методів підтримки	Точність позиціонування по технічних і організаційних параметрах проекту
3	Оцінка інноваційного потенціалу сукупності проектів	Оцінка сильних сторін і перспектив проекту. Структурування сукупності проектів за заданими параметрами	Вірогідність маркетингової інформації. Точне визначення параметрів структурування сукупності проектів
4	Моніторинг проектів	Оцінка досягнення проміжних і кінцевих цілей проектів	Оцінка параметрів і характеристик проекту, що змінюються у часі
5	Експрес-методика оцінки інноваційного потенціалу НДІ, ВНЗ	Експрес-оцінка сильних сторін і перспектив проекту	Експертна оцінка проекту за ключовими питаннями обраних розділів
6	Вибір промислового партнера	Вибір промислового партнера науково-технічної організації	Аналіз сумісності партнерів
7	Вибір науково-технічного партнера	Вибір промислового партнера науково-технічної організації	Аналіз сумісності партнерів

Результат діяльності підприємства в умовах ринку багато в чому залежить від впливу різних чинників, значення яких важко, а часом неможливо передбачити на стадії планування. Найбільш ефективним в умовах невизначеності є використання сценарного підходу. Обраний сценарій розвитку проекту будується на припущеннях, але реальне життя завжди вносить свої корективи і тому жоден, навіть дуже детально пророблений проект не може бути реалізований відповідно до раніше розробленого плану. Таким чином, для ефективного управління процесом реалізації проекту необхідно забезпечити «зворотний зв'язок». Для прийняття рішень керівник повинен мати можливість регулярно і своєчасно отримувати актуальну інформацію про стан проекту. У Project Expert передбачені спеціальні процедури, що дозволяють здійснювати актуалізацію даних у процесі реалізації проекту.

Методика проведення моніторингу інноваційної діяльності будується за модульним принципом і складається з розділів, що дозволяють оцінювати різні сторони інноваційної діяльності або інноваційного проекту.

### 1. Загальні відомості про проект і організацію:

1.1. Загальні відомості про проект.

1.2. Оцінка завершеності етапів життєвого циклу проектів (дається автором проекту).

1.3. Загальні відомості про організацію, яка представляє проект (якщо проект подається організацією).

### 2. Стадія розвитку проекту:

2.1. Який стан проекту? Чи може реалізуватися він технічно? На якій стадії перебуває розробка (лабораторний макет, експериментальний зразок, серійний зразок і т.п.).

2.2. Як глибоко вивчений ринок майбутнього продукту? Є або чи реалізується стратегія маркетингу?

2.3. Обґрунтована і чи достатня сума необхідних вкладень і наскільки пророблені схеми фінансування і повернення вкладених коштів? Як вони реалізуються?

2.4. Як узгоджуються між собою технічна, ринкова і фінансова стадії розвитку проекту?

2.5. Який ринковий потенціал проекту, тобто якими є перспективи ринку майбутнього продукту й обґрунтованість прогнозів продажів?

### 3. Науково-технологічний потенціал проекту:

3.1. Чи можуть наукові результати, що лежать в основі інноваційного проекту, дати конкурентні переваги новому товару на світовому або українському ринках?

3.2. Чи можуть технології виробництва товару або технології, що закладаються у новий товар, дати

йому конкурентні переваги на світовому або українському ринках?

3.3. Чи є в новій технології об'єкти інтелектуальної власності, чи дозволить стратегія її використання підсилити переваги нового товару на світовому або українському ринках?

#### 4. Правова оцінка інтелектуальної власності та стратегії її використання:

4.1. Чи надійний правовий захист проекту?

4.2. Чи забезпечує правовий захист інтелектуальної власності конкурентоспроможність проекту або продукції, яка виготовлена згідно з цим проектом на світовому і українському ринках?

4.3. Які плани використання інтелектуальної власності?

#### 5. Кадровий потенціал колективу проекту (організації):

5.1. Як колектив використав і використовує ресурси, наявні в його розпорядженні?

5.2. Наскільки стабільний колектив? Які фактори забезпечують стабільність?

5.3. Які загальні цінності поєднують колектив?

5.4. Яка динаміка розвитку колективу?

5.5. Чи є приклади успішної історії колективу (наукової, виробничої, соціальної)?

#### 6. Відповідність міжнародним стандартам:

6.1. Яка міра відповідності проекту до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 «Системи менеджменту якості»?

7. Рівень взаємодії організації розроблювача науково-технічної продукції і промислового партнера (анкета письмового опитування заповнюється спільно організацією-розроблювачем науково-технічної продукції і організацією промисловим партнером):

7.1. Відомості про організацію.

7.2. Доцільність реалізації проекту на даному підприємстві.

7.3. Організаційно-правова структура взаємодії партнерів.

7.4. Правова готовність партнерів до реалізації проекту.

7.5. Рівень спільного пророблення проекту.

#### 8. Рівень менеджменту організації (колективу). Комерційна зрілість проекту:

8.1. Чи добре пристосована організація (колектив проекту) до рішення складного завдання виведення технологічного продукту на ринок?

8.2. Чи готові вище керівництво, менеджмент і персонал організації (колектив проекту) до роботи і взаємодії із клієнтами (покупцями, замовниками), промисловими партнерами, владою в інноваційній сфері?

8.3. Чи може організація стати істотним елементом регіональної інноваційної системи, наприклад, як ядро науково-технологічного кластера?

#### 9. Очікуваний ефект від реалізації інноваційного проекту:

9.1. Очікуваний ефект від реалізації інноваційного проекту визначається на основі інформації, отриманої в попередніх розділах. Вибір

обумовлених ефектів і характеристик ефективності залежить від мети аналізу та вимог Замовника.

#### 10. Метод бальної оцінки проекту:

10.1. Проект оцінюється по індикаторах, кожний з яких має бальну шкалу від 1 до 5.

10.2. Індикатори діляться на дві групи: індикатори привабливості проекту й індикатори, що визначають ризики проекту.

10.3. Бал по кожному індикатору можна визначити за допомогою карти оцінки проекту, в якій описані критерії оцінки проекту по кожному індикатору на той або інший бал. Це експертна оцінка, що приймається колективно всіма експертами, які беруть участь в моніторингу.

10.4. Після того як бал по кожному індикатору визначений, розраховується сума балів по групі індикаторів привабливості проекту. Максимальна сума балів, що може одержати проект, 50 (десять індикаторів по п'ять балів).

10.5. Індикатори, що визначають ризики проекту, відіграють роль тільки тоді, коли їхнє значення становить 2 або 1 бал. Якщо значення такого індикатора 3 бали й вище, те проект по даному індикаторі можна віднести до неризикованого. Однак якщо індикатор має значення 2, то із суми, отриманої по групі індикаторів привабливості проекту, віднімається 1 бал, а якщо значення індикатора дорівнює 1, то з названої суми віднімається 3 бали. У такий спосіб теоретично проект, що набрав максимальну суму балів за привабливістю (50), може в підсумку одержати негативну оцінку (-10), якщо всі 20 індикаторів, що характеризують ризик цього проекту, будуть мати значення, що дорівнює 1.

10.6. Якщо підсумкова сума балів після вирахування дорівнює 40 і більше, те проект є пріоритетним - його реалізація може бути почата вже зараз. Якщо підсумкова сума балів між 25 і 40, те проект є перспективним - над ним ще потрібно працювати. Якщо підсумкова сума балів менше 25, те проект є проблемним - у нього набагато більше недоліків, чим переваг.

За результатами моніторингу складається звіт, структура якого має наступний вигляд.

1. Титульний аркуш.

2. Зміст.

3. Резюме, яке складається з двох частин.

3.1. Вступ:

- цілі перевірки і гіпотези;

- елементи, необхідні для розуміння представлених результатів.

3.2. Результати:

- головні результати та їх інтерпретація (коротко);

- використання графіків і таблиць для ілюстрації результатів (на власний розсуд служби моніторингу).

4. Загальна характеристика діяльності підприємства.

5. Інноваційна діяльність підприємства.

6. Аналіз продукції підприємства (традиційної і інноваційної).

7. Аналіз ринку підприємства (традиційного і нового).

8. Фінансовий стан і комерційні позиції підприємства (на

певний період часу): аналіз основних фінансових показників компанії: позиція компанії на внутрішньому (національному) ринку: результати дослідження та їх інтерпретація; позиція компанії на зовнішньому ринку (якщо компанія на ньому працює): результати дослідження та їх інтерпретація.

9. Аналіз можливостей підприємства для досягнення (до визначеного терміну) мети інноваційної діяльності: стратегічні і тактичні цілі компанії з удосконалення фінансового стану і закріплення своїх позицій на ринку (розширення ринку, вихід на нові ринки та ін.); коротко представити пропозиції служби моніторингу.

10. Можливі обмеження, загрози, необґрунтовані сподівання.

11. Основні висновки: за кожним розділом звіту навести один або кілька висновків за результатами проведеного моніторингу.

12. Потреба підприємства в навчанні персоналу інноваційної діяльності.

13. Рекомендації щодо використання результатів проведеного моніторингу в діяльності підприємства.

14. Додатки: заповнена робоча книга з моніторингу інноваційної діяльності; література підприємства (прейскуранти цін, брошури, логотипи, фотографії, зразки упаковки та ін.); додаткова фінансова інформація, яка не увійшла до основної частини звіту та ін.

Широке використання моніторингу економічної діяльності, до якої належать і інноваційні зрушення, на багатьох підприємствах різних галузей значною мірою стримується через відсутність переліку послідовних дій з боку керівництва щодо його реалізації, тобто відсутністю алгоритму проведення моніторингу інноваційної діяльності.

Алгоритм проведення економічного моніторингу підприємства і оцінки рівня досягнення стратегічних цілей включає ряд послідовних етапів (рис.3).

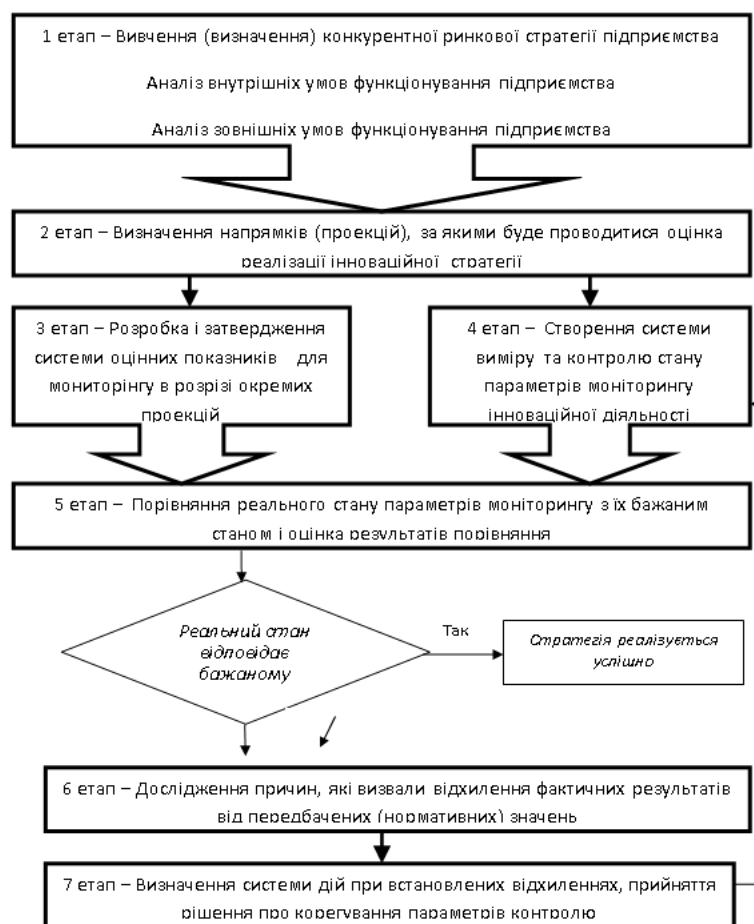


Рисунок 3 - Алгоритм проведення моніторингу на підприємстві

На перших трьох етапах вивчаються стратегічні цілі підприємства і визначаються напрями (проекції), за якими проводитиметься оцінка реалізації

інноваційної стратегії. Важливо відзначити, що склад і кількість обраних проекцій безпосередньо залежить від стратегії, яку реалізує підприємство. Потім

здійснюється розробка системи оцінних показників для моніторингу в розрізі окремих проєкцій і встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними. Вибір показників для моніторингу є дуже важливим, оскільки від цього залежатиме оцінка успішності виконання стратегії. На четвертому етапі будуються алгоритми розрахунку окремих оцінних показників з використанням первинної інформаційної бази спостереження і методів економічного аналізу.

Наступним етапом є порівняння реального стану параметрів економічного моніторингу з їх бажаним станом і оцінка результатів порівняння. При цьому якщо реальний стан відповідає бажаному, звичайно ухвалюється рішення про те, що нічого змінювати не треба, інакше - визначаються розміри відхилень фактичних результатів від передбачених.

Потім проводиться аналіз основних причин, що викликали ці відхилення, у процесі якого, в першу чергу, виділяються і розглядаються ті проєкції, а потім і показники, за якими спостерігаються «критичні відхилення» від цільових нормативів. По кожному «критичному відхиленню» (при необхідності і за менш значущими розмірами відхилень найважливіших показників) повинні бути виявлені причини, що їх викликали.

Завершальний етап припускає визначення системи подальших дій при встановлених відхиленнях фактичних результатів від передбачених або ухвалення рішення про коректування параметрів контролю. Це коректування може торкатися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

На основі бачення вищого менеджменту визначаються фінансові цілі і орієнтири. У нашому випадку це приріст об'єму продажів, зниження собівартості і ефективне управління фінансовими ресурсами.

Після того як бажані цілі визначені, починається пошук необхідних засобів для їх досягнення. При цьому визначаються заходи щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, які потрібно реалізувати для отримання відповідних фінансових результатів.

Вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів значною мірою залежить від систем управління, кваліфікації і досвіду кадрів і внутрішнього клімату в колективі. Результати роботи багатьох інноваційно-орієнтованих підприємств показують, що вдосконалення процесу управління персоналом, підвищення мотивації і відповідальності співробітників лежить в основі будь-яких інноваційних заходів на підприємстві. Тільки стабільний, матеріально зацікавлений і ефективно працюючий колектив при ефективному використанні основних і оборотних активів може створювати якісну, конкурентоздатну інноваційну продукцію.

Концепція збалансованої системи показників виходить з уявлення про стратегічний інноваційний розвиток підприємства як про процес, що вимагає нових знань і навиків, упровадження в бізнес-процес нових технологій, що дозволить позиціонуватися і затвердитися на ринку і приведе підприємство до бажаного фінансового результату.

Моніторинг дозволяє у відсотковому виразі оцінити ступінь реалізації того або іншого інноваційного напрямку (фінансового, виробничого, маркетингового і т.ін.) і його внесок в успіх реалізації стратегії всього підприємства. Дану оцінку можна здійснити, розрахувавши інтегральний показник успіху реалізації стратегії за формулою (1)

$$PIC = \frac{\sum_{i=1}^n a_i b_i}{\sum_{i=1}^n a_i b_{\max}} * 100\% , \quad (1)$$

де  $PIC$  – інтегральний показник успіху реалізації інноваційної стратегії підприємства, %;  $n$  – кількість індикаторів по кожному напрямку;  $a_i$  – рівень пріоритету;  $b_i$  – оцінка реалізації мети протягом короткострокового періоду;  $b_{\max} = 3$  – максимально можлива оцінка ступеня реалізації мети.

Використання алгоритму економічного моніторингу на підприємстві дозволить, по-перше, інтегрувати процеси стратегічного і оперативного планування інноваційної діяльності; по-друге, зробити їх наочними і об'єктивними, реалізувати механізм зворотного зв'язку в контурі управління, значно підвищивши тим самим якість управління підприємством в цілому.

#### Список літератури:

1. Доленко Г.О., Заславський В.А., Тимашов О.О. Основи інвестиційного менеджменту.- Методичні рекомендації з курсу "Менеджерські системи".- Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2001.- 48с.
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання / Пер. з англ.: Уч. пос. – М.: Видавничий дім "Вільямс", 2001. – 608 с.
3. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА - М, 1999. – 804 ц.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред . Г.Л. Багиева. – М.: Экономика, 1999. – 703 ц.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
6. Гончаров С.М. Конспект лекцій по маркетингу.- Рівне : НУВГП, 2002.- 103 с.
7. Клименко И.М. Мониторинг как педагогическая и управленческая технология.- "Проект Ахей": [хтп://mmj.ru/educat/on\\_ahexy.html](http://mmj.ru/educat/on_ahexy.html)
8. Масалитина Е.С. Экономический мониторинг в стратегическом управлении промышленным предприятием. Автореферат дисс.. канд.экон.наук.- Хабаровск : ДГУПС, 2007.- 25с.
9. Шишов С.Е., Кальней В. А. Мониторинг качества образования в школе. М., 1998. С.354.
10. Ильенкова С. Д. Социальный менеджмент. М., 1998. – 371с.
11. Белкин А. С. и др. Основы педагогических технологий: (Краткий толковый словарь). Екатеринбург, 1995. С.22.
12. Полонский В. М. Научно-педагогическая информация: Словарь-справочник. М., 1995. С.256.
13. Цтавим диагноз обществу, компании,бренду.- [хтп://щщц.социоло.ру/сервисес/рессарч/](http://щщц.социоло.ру/сервисес/рессарч/)
14. Федосеева Т.А. Мониторинг инновационного развития экономических систем. Ав-тореферат дис...канд.экон.наук.- Нижний Новгород : ГОУ ВПО «НГТУ», 2007.- 24с.

#### References (transliterated)

1. Dolenko G.O., Zaslavskij V.A., Timashov O.O. *Osnovi investitsijnogo menedzhmen-tu.- Metodichni rekomendacii z kursu "Menedzhers'ki sistemi".- Kiiv'skij nacional'nij universitet imeni Tarasa Shevchenka, 2001.- 48s.*



2. Armstrong G., Kotler F. *Marketing*. Zagal'nij kurs, 5-te vidannja / Per. z angl.: Uch. pos. – M.: Vidavnicij dim "Vil'jams", 2001. – 608 s.
3. Assjel' Genri. *Marketing: principy i strategija: Uchebnik dlja vuzov*. – M.: INFRA - M, 1999. – 804 c.
4. Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann H. *Marketing: Uchebnik dlja vuzov / Pod obshh. red . G.L. Bagieva*. – M.: Jekonomika, 1999. – 703 c.
5. Garkavenko S.S. *Marketing: Pidručnik*. – K.: Libra, 2002. – 712 s
6. Goncharov S.M. *Konspekt lekcij po marketingu*.- Rivne : NUVGP, 2002.- 103 s.
7. Klimenko I.M. *Monitoring kak pedagogičeskaja i upravlenčeskaja tehnologija.- "Proekt Ahej"*: [http://mmj.ru/education\\_ahey.html](http://mmj.ru/education_ahey.html)
8. Masalitina E.S. *Jekonomičeskij monitoring v strategičeskom upravlenii pro-myšlennym predpriatjem*. Avtoreferat diss.. kand.jekon.nauk.- Habarovsk : DGUPS, 2007.- 25s.
9. Shishov S.E., Kal'nej V. A. *Monitoring kachestva obrazovanija v shkole*. M., 1998. S.354.
10. P'enkova S. D. *Social'nyj menedžment*. M., 1998. – 371s.
11. Belkin A. S. i dr. *Osnovy pedagogičeskij tehnologij: (Kratkij tolkovyj slovar')*. Ekaterinburg, 1995. S.22.
12. Polonskij V. M. *Naučno-pedagogičeskaja informacija: Slovar'-spravočnik*. M., 1995. S.256.
13. *Stavim diagnoz obshhestvu, kompanii, brendu*.- [http://www.sociola.ru /services/research/](http://www.sociola.ru/services/research/)
14. Fedoseeva T.A. *Monitoring innovacionnogo razvitija jekonomičeskijh sistem*. Av-toreferat dis...kand.jekon.nauk.- Nizhnij Novgorod : GOU VPO «NGTU», 2007.- 24s.

*адійшла (received) 09.11.2016*

*Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions*

**Методика моніторингу інноваційної діяльності / І.М. Погорелов, М.І. Погорелов** // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2016. - № 48(1220).- С. 81-89 . Бібліогр. 14 назв. – ISSN 2519-4461.

**Методика мониторинга инновационной деятельности / И.Н. Погорелов, Н.И. Погорелов** // Вестник Национального технического университета “Харьковский политехнический институт” (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2016. - № 48(1220).- С. 81-89 . Библиогр.: 14 названий. – ISSN 2519-4461.

**The method of monitoring of innovation activity / I. M. Pogorelov, M. I. Pogorelov** //Bulletin of National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic Sciences). – Kharkiv.: NTU "KhPI". - 2016. - № 48(1220).- P. 81-89 . Bibliogr.: 14 names. – ISSN 2519-4461.

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Погорелов Ігор Миколайович** - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економічного аналізу та обліку, тел : (057) 707-62-74, e-mail: [i\\_pogorelov@mail.ru](mailto:i_pogorelov@mail.ru)

**Погорелов Игорь Николаевич** - Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», доцент кафедры экономического анализа и учета, тел : (057) 707-62-74, e-mail: [i\\_pogorelov@mail.ru](mailto:i_pogorelov@mail.ru)

**Pogorelov, Igor Mukolayevich** - National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", associate Professor of Department of economic analysis and accounting, tel : (057) 707-62-74, e-mail: [i\\_pogorelov@mail.ru](mailto:i_pogorelov@mail.ru)

**Погорелов Микола Іванович** – кандидат економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри організація виробництва і управління персоналом; тел.: (057) 707-65-07; e-mail: [ni.pogorelov@gmail.com](mailto:ni.pogorelov@gmail.com)

**Погорелов Николай Иванович** – кандидат экономических наук, профессор, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», профессор кафедры организация производства и управления персоналом; тел.: (057) 707-65-07; e mail: [ni.pogorelov@gmail.com](mailto:ni.pogorelov@gmail.com)

**Pogorelov Nikolay Ivanovich** – candidate of economic Sciences, Professor, national technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Professor of the Department of production organization and personnel management; tel: (057) 707-65-07; e-mail: [ni.pogorelov@gmail.com](mailto:ni.pogorelov@gmail.com)