



## ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

**Paweł Trzepizur**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Organizacje, wdrażając innowacje, poszerzają swoją ofertę o nowe produkty lub usługi, co wpływa na ich konkurencyjność. Wiele czynników ma wpływ na innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Barię dla podejmowania działalności innowacyjnej przez MŚP są źródła finansowania takich przedsięwzięć. Celem publikacji jest przedstawienie procesu zarządzania innowacją z sektora MŚP.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie innowacjami, innowacje, zarządzanie, zarządzanie przedsiębiorstwem, innowacje przedsiębiorstw, innowacje MŚP

**DOI:** 10.17512/znpcz.2016.4.1.05

### Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach innowacja rozumiana jest jako rozwój oraz czynnik wzrostu przedsiębiorstw, pozwala to także na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Innowacje stanowią istotną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Sektor MŚP stoi przed koniecznością tworzenia oraz wdrażania innowacji, a także zarządzania procesem innowacji poprzez planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Zarządzanie innowacjami to proces, w którym występują fazy, począwszy od generowania idei innowacyjnej, poprzez rozwijanie jej w projekt, aż do wdrożenia. Dla MŚP głównym problemem, który decyduje o podjęciu działalności innowacyjnej, jest źródło finansowania, oraz szereg problemów związanych z zasobami rzeczowymi czy kadrowymi.

### Istota innowacji w MŚP

Innowacje można pojmować jako proces, który obejmuje wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku oraz jego wdrożeniem; dotyczy to również usługi, procesu czy nowego produktu lub jego ulepszenia (Pomykański 2001a, s. 17).

Schumpeter określał innowacje jako (Schumpeter 1960, s. 104):

- wprowadzanie nowych lub doskonalenie istniejących wyrobów,
- wprowadzenie nowego czy też ulepszanego sposobu wytwarzania,
- otworzenie nowego rynku,
- zastosowanie nowej formy sprzedaży lub zakupów istniejących wyrobów,
- pozyskiwanie nowych surowców albo półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji procesów.

Istnieje wiele podziałów innowacji, jednak najważniejszy z nich wyróżnia cztery główne typy (OECD 2008, s. 49):

- produktowe,
- procesowe,
- organizacyjne,
- marketingowe.

Innowacja produktowa występuje wtedy, gdy wprowadzany jest nowy produkt, wyrób czy usługa lub jeśli jest on udoskonalony. Może być to zarówno doskonalenie komponentów, materiałów, podnoszenie sprawności czy dodawanie nowych funkcji.

Innowacja procesowa następuje poprzez wdrożenie nowej albo znacznie ulepszonej metody produkcji lub dostaw. Zaliczyć tu można zmiany dotyczące projektów, księgowości, zaopatrzenia. Jest to również podnoszenie efektywności procesów przez optymalizację lub usprawnienie modelu działania (Weryński, Dolińska-Weryńska, Tokar 2014, s. 17-19).

Innowacja organizacyjna polega na wszystkich zmianach zachodzących w organizacji dotyczących jej struktur, procesów czy procedur (Kalinowski 2010, s. 30).

Innowacja marketingowa dotyczy zmian w konstrukcji produktu albo jego opakowaniu, dystrybucji czy promocji lub strategii cenowej (OECD 2008, s. 52).

W działalności przedsiębiorstwa innowacje odgrywają ważną rolę w kreowaniu nowych wartości, wykorzystywaniu okazji rynkowych, adaptacji do warunków funkcjonowania nowych uczestników rynku, utrzymywaniu pozycji konkurencyjnej, zapewnieniu wewnętrznej elastyczności funkcjonowania w niestabilnych warunkach otoczenia, integrowaniu pionowych oraz poziomych procesów realizowanych w przedsiębiorstwach, zdolności adaptowanych procesów wewnętrznych do wymagań otoczenia, w uczeniu się przedsiębiorstwa (Jasieńska 2005, s. 35). Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw wiąże się z działalnością innowacyjną.

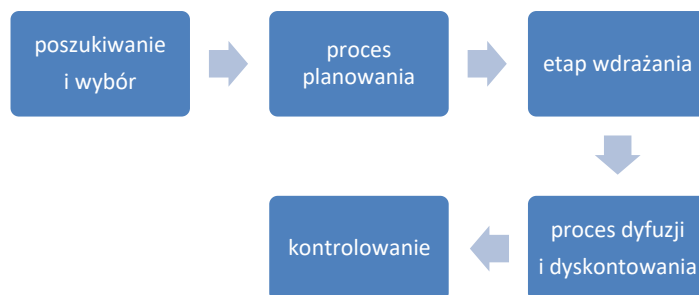
Definicja małego i średniego przedsiębiorstwa (MŚP) określona jest przez rozporządzenie Komisji (WE), według którego (Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008, załącznik nr 1, art. 2, s. 3):

- Do średnich przedsiębiorstw zaliczyć należy przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów EUR a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów EUR.
- Do małych przedsiębiorstw zalicza się przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 50 pracowników i których roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów EUR.

Zarządzanie innowacjami w MŚP powinno być rozumiane jako uporządkowany zbiór działań, który uwzględnia takie etapy jak: planowanie, wybór projektu, wdrażanie i dyfuzja oraz kontrola. Wszystkie te elementy skierowane są na zasoby przedsiębiorstwa dla pozyskania odpowiednich środków służących rozwojowi innowacji (Matejun 2009, s. 23).

## Przebieg i etapy zarządzania innowacjami w MŚP

Innowacje należy traktować jako proces, a przedsiębiorstwa powinny w odpowiedni sposób zarządzać innowacjami. Takie czynności jak planowanie czy kontrolowanie odnoszą się do procesu innowacji, dlatego w zarządzaniu innowacjami można wyróżnić kilka etapów:



**Rysunek 1. Etapy procesu zarządzania innowacjami**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Tidd, Bessant 2011, s. 137, 2; Bojewska 2009, s. 164)

Poszukiwanie oznacza odbieranie sygnałów z otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, wykorzystanie nowych technologii, pojawiających się okazji do zmiany, możliwości znalezienia zagrożeń (Tidd, Bessant 2011, s. 138).

Wybór to dokonywanie odpowiedniej selekcji wśród wielu okazji technologicznych oraz rynkowych. Na podstawie zebranych danych o innowacjach i podjęciu strategicznych decyzji należy wybrać taką, która nada się w kolejnych etapach do realizacji projektu (Francis 2001).

Proces planowania występuje w pierwszej fazie etapu zarządzania innowacjami i jest gwarantem, że między działaniami a strategią przedsiębiorstwa zachowana będzie spójność, oraz zapewnia produktywny przydział zasobów, jak i również odpowiednie zasilanie strumienia procesów innowacji w sposób uporządkowany. Planowanie innowacji występuje najczęściej w okresach od 3 do 5 lat, z uwzględnieniem corocznego budżetu i przeglądu (Kothler 2013, s. 219).

Planowanie jest dochodzeniem do pewnych określonych decyzji dotyczących wyznaczenia celu, jak i metody jego zrealizowania. W procesie zarządzania innowacjami planowanie składa się z trzech części: prognozowanie, programowanie i tworzenie planu.

Prognozowanie polega na rozpoznaniu zjawisk oraz procesów w przyszłości, używa się go do zredukowania występujących niepewności podczas podejmowania decyzji. W etapie tym można wyróżnić podejście rozpoznawcze, które ma określić możliwe przyszłe zdarzenia i oszacować szanse ich wystąpienia, oraz normatywne, które ma na celu sformułowanie działań i strategii mające doprowadzić do wyznaczonego celu.

Programowanie to czynności, które mają doprowadzić do określenia celu działalności oraz odpowiednich środków do ich zrealizowania. Za pomocą diagnozy

i prognoz wyznacza się działalność na przyszłość, to samo dotyczy sporządzania planu, ale ma charakter obowiązujący oraz wskazuje kierunki realizowania i posiada zbiór decyzji obowiązujących (Bojewska 2009, s. 207).

W etapie wdrażania pomysły są wprowadzane w życie poprzez wytworzenie nowego produktu czy usługi albo zmianę procesu technologicznego lub modelu prowadzenia biznesu. Realizacja analiz technologicznych oraz rynkowych pozwala na stwierdzenie, czy innowacja jest realna i czy wzbudzi zainteresowanie klientów, a następnie czy nastąpi wdrożenie produktu na rynek (Cooper 2005).

Dyfuzja innowacji jest długotrwałym procesem przyswojenia danej innowacji w coraz to nowych systemach społecznych, poprzez przekazywanie odpowiednimi kanałami w określonym czasie między uczestnikami systemu społecznego. Istotą dyfuzji jest rozprzestrzenianie się informacji o produkcie na rynku (Pomykański 2001, s. 111).

Dyskontowanie związane jest z celem innowacyjności i wyrazić je można w postaci sukcesu rynkowego, zwiększonych udziałów w rynku, a nawet obniżki kosztów. Dyskontowanie może również przyjąć charakter patentu czy też wiedzy ukrytej (Hippel von 2005).

Kontrolowanie przedsięwzięcia innowacyjnego wynika z kilku czynników: z turbulentnego otoczenia, a co za tym idzie – zmian w projekcie innowacji, z możliwości popełnienia błędów przez pracowników oraz konieczności delegowania uprawnień kierowniczych. Przedmiotem takiej kontroli może być sposób działania, porównany z projektem innowacji, oraz jego skutek, czyli wynik działania określonej innowacji skonfrontowany z zamierzonym celem przedsięwzięcia innowacyjnego. Do zadań kontrolowania należy dodać dokonywanie ocen działania, czyli stopień skuteczności osiąganego celu, oraz ustalenie przyczyny odchylenia działań od projektu, co oznacza ustalenie stanu obecnego i określenie możliwości zlikwidowania powstałych nieprawidłowości. W kontroli określana jest dokładność założeń projektu oraz sprawność jego realizowania.

Aby zarządzanie innowacjami było skuteczne, należy wykorzystać dorobek nauki i doświadczenia (Trzepizur, Wielgórka 2015, s. 44). Wpływ na zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach ma kadra techniczna, do której należy utworzenie projektów innowacyjnych; zajmuje się ona jednocześnie pracami badawczymi, kierując przy tym procesem produkcyjnym. Potrzeba stałego wytwarzania innowacji wymaga od pracowników specjalnych predyspozycji, kwalifikacji oraz umiejętności (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2001, s. 34).

### **Czynniki wpływające na podejmowanie przedsięwzięć innowacyjnych przez MŚP**

Czynnikiem wpływającym na podejmowanie działalności innowacyjnej przez MŚP są przekształcenia rodzajowej struktury podaży w różnych branżach oraz poziom zaspokojenia potrzeb gospodarstw domowych. Kolejnym czynnikiem decydującym jest to, czy MŚP posiada skłonność oraz zdolność do podejmowania procesów innowacyjnych, czyli czy posiada zasób rzeczowy, jakim jest baza materialno-techniczna i odpowiednie kadry. Są to rozwiązania w zakresie wielkości, roz-

mieszczenia, powierzchni oraz wyposażenie przedsiębiorstw w środki czy przedmioty pracy. Wielkość oraz poziom techniczny i stopień wykorzystania bazy mają wpływ na to, czy wystąpi nadwyżka przychodów nad nakładami w bieżącej działalności gospodarczej. Ma to znaczenie, gdyż stanowi ważne źródło tworzenia kapitału, który umożliwi podjęcie oraz zrealizowanie procesów innowacyjnych (Bojewska 2009, s. 192). Natomiast wpływ czynników zewnętrznych to konkurencja firm, kosztowność wdrożenia, świadomość ekologiczna odbiorców oraz rola państwa realizowana poprzez politykę podatkową, pieniężną, ekologiczną i innowacyjną (Kłopotek 2002, s. 30).

Inne bardzo istotne czynniki to (Janasz, Kozioł 2007, s. 51):

- wycucie rynku, czyli czy konkretna innowacja będzie się cieszyć zainteresowaniem klientów,
- ciągłość kierownictwa, bo proces innowacyjny jest długotrwały,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- gotowość oraz motywowanie kadry zarządzającej do podjęcia ryzyka związanego z podjęciem działań innowacyjnych,
- wysokość wejścia na rynek oraz finanse przedsiębiorstwa, które są bardzo ważnym elementem w procesie zarządzania innowacjami, ponieważ decyduje to o liczbie prób, zanim osiągnie się sukces, gdyż B+R (prace badawczo-rozwojowe) są obciążone dużym ryzykiem.

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP mają często utrudnione zadanie w procesie działalności innowacyjnej, gdyż nie posiadają one odpowiedniego zaplecza kadrowego (B+R), ale także – co jest najistotniejszym problemem – brakuje im środków pieniężnych na prowadzenie badań na innowację. Problemem jest również pozyskiwanie przez te przedsiębiorstwa kapitału obcego (Duda 2007, s. 83), jak i to, czy dana innowacja będzie trafionym produktem dla klientów. Kolejną barierą, nad którą zastanawiają się przedsiębiorstwa, jest konkurencja na rynku innowacji; firmy zamiast prowadzić badania nad innowacją, wolą podpatrywać różne rozwiązania od innych i wprowadzić je u siebie.

Istotną barierą w pozyskiwaniu środków finansowych na działalność innowacyjną przez MŚP jest dyskryminowanie tego sektora przez banki, ponieważ przedsiębiorstwa z tego sektora przeważnie nie posiadają historii kredytowej ani nie mają odpowiedniej gwarancji majątkowej do zabezpieczenia kredytu. Dużą barierą finansową w MŚP jest zbyt wysoki koszt kapitału, który powoduje wstrzymanie rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Innym problemem jest niski poziom zdolności akumulacyjnych, który nie gwarantuje zwrotu zainwestowanego kapitału (Skowronek-Mielczarek 2007, s. 12). Do innych czynników, które powodują ograniczenia w innowacyjności MŚP, zaliczyć można (Larsen, Lewis 2007):

- nieodpowiednie umiejętności marketingowe,
- błędy w zarządzaniu,
- ograniczenia czasowe,
- trudny dostęp do usług firm konsultingowych.

Podstawowym kryterium dotyczącym wyboru źródeł finansowania działalności innowacyjnej jest (Wilanowska, Wilanowski 2001, s. 426):

- strategia przedsiębiorstwa,
- struktura finansowania,
- stopień ryzyka ponoszonego w określonej działalności,
- koszty kapitału oraz płynność finansowa.

Rozwój MŚP w znacznej mierze zależy od stabilnego i korzystnego otoczenia zewnętrznego, zapewniającego właściwe warunki działania na rynku (Kurkowska 2007, s. 194). Przedsiębiorstwa powinny korzystać z subwencji, funduszy unijnych, które zmniejszają koszty własne oraz prezentują się lepiej od strony kapitałowej niż pozostałe (Kaczmarek 2007, s. 72).

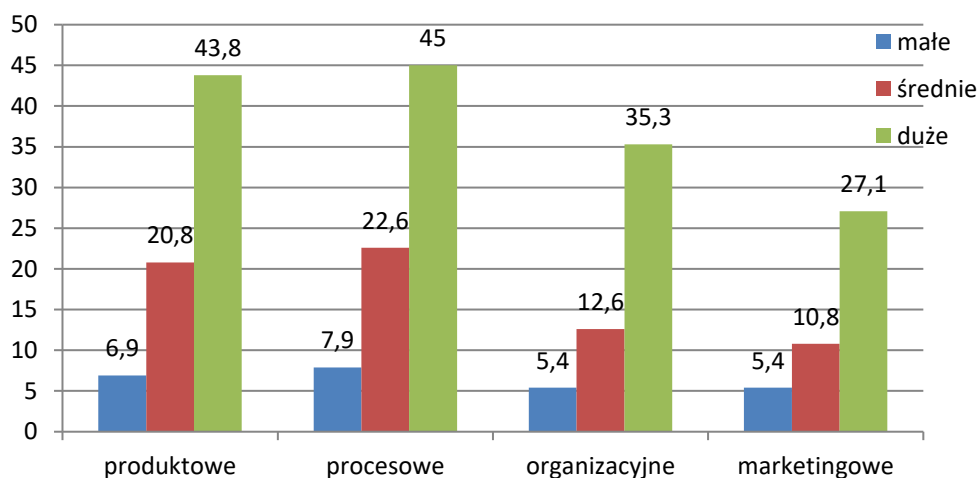
W wyniku tylu powstających barier oraz problemów z pozyskiwaniem środków finansowych przeznaczonych na działalność innowacyjną sektor MŚP jest mniej innowacyjny niż duże przedsiębiorstwa.

## Działalność innowacyjna MŚP w Polsce

Za działalność innowacyjną, w tym zakupy inwestycyjne, badania i rozwój oraz inne nakłady bieżące związane z innowacjami, można uznać inwestycję, która może przynieść zysk w przyszłości (OECD 2008, s. 94).

Działalność tę można pokazać na przykładzie innowacji wprowadzonych przez MŚP w Polsce.

Udział procentowy przedsiębiorstw MŚP, które wprowadziły innowacje na rynek, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2012-2014 można przedstawić w następujący sposób (Rysunek 2):



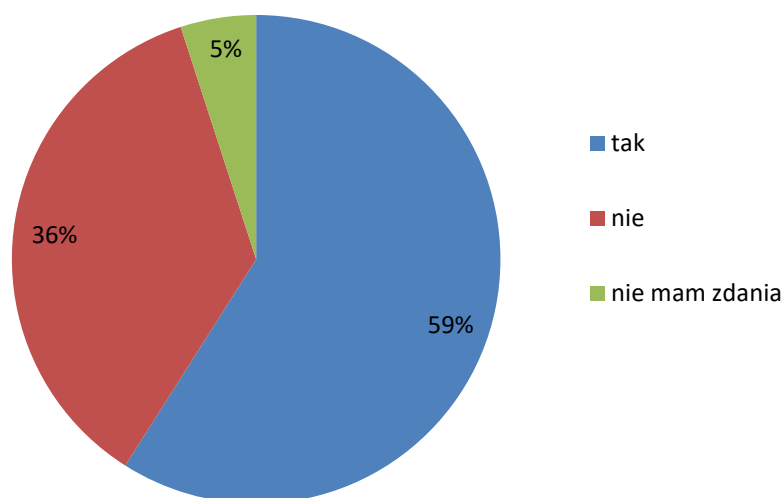
**Rysunek 2. Procentowy udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadzały innowacje w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2012-2014 (w %)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

W latach 2012-2014 większy udział we wprowadzanych innowacjach miały średnie przedsiębiorstwa niż małe. Zarówno w małych, jak i w średnich przedsiębiorstwach przeważały innowacje procesowe z udziałem 22,6% w średnich i 7,9% małych, najmniejszy udział miały innowacje marketingowe. Jednak udział dużych przedsiębiorstw jest znacznie większy i wynosi on aż 45%, co odzwierciedla wcześniej przedstawione argumenty, że sektor MŚP jest mniej innowacyjny niż duże przedsiębiorstwa.

W latach 2012-2014 zwiększyły się również nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych z 21,53 mld zł do 24,62 mld zł. Na potrzeby MŚP przeprowadzone zostały badania ankietowe, wzięły w nich udział 22 przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Badania dotyczyły m.in. potrzeby wprowadzania innowacji oraz ich wdrażania.

Jedno z pytań sformułowano następująco: „Czy w firmie istnieje potrzeba wprowadzenia innowacji?”.

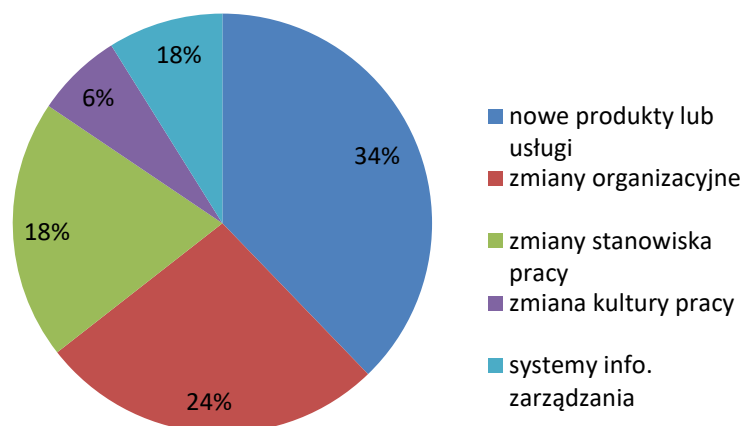


**Rysunek 3. Potrzeby wprowadzenia innowacji w MŚP**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Patalas-Maliszewska, Cicha 2009)

Ponad połowa respondentów na tak postawione pytanie odpowiedziała twierdząco, 36% odpowiedziało, że nie istnieje potrzeba wprowadzania innowacji do ich przedsiębiorstwa, a tylko 5% ankietowanych nie miała w ogóle zdania na ten temat.

Kolejnym zagadnieniem był rodzaj wprowadzanej innowacji.



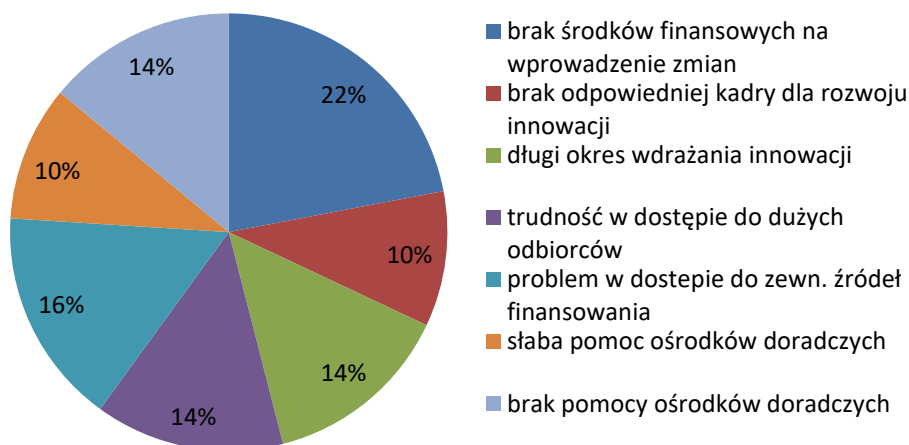
**Rysunek 4. Rodzaj potrzebnej innowacji w MŚP**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Patalas-Maliszewska, Cicha 2009)

Najwięcej przedsiębiorstw chciało wprowadzić nowy produkt lub usługę, a zmiany organizacyjne uplasowały się na drugim miejscu – za taką odpowiedź opowiedziało się 24% respondentów.

Analizując dane przedstawione na *Rysunku 2* dotyczące udziału we wprowadzanych innowacjach w okresie 2012-2014 oraz wcześniejszego przedstawienia barier nad działalnością innowacyjną, można stwierdzić, że największym problem dla MŚP podczas wdrażania innowacji jest aspekt finansowy. Barierą jest zarówno brak środków finansowych, jak i sposób pozyskiwania ich na badania nad innowacją.

Potwierdzenia tych wniosków można doszukać się w badaniach ankietowych, w strukturze odpowiedzi na pytanie: „Jakie bariery wdrażania innowacji istnieją w MŚP?”:



**Rysunek 5. Bariery wdrażania innowacji w MŚP**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Patalas-Maliszewska, Cicha 2009)

Badania te potwierdzają wcześniejsze stwierdzenia, że największe problemy sektora MŚP w działalności innowacyjnej występują z powodu braku środków finansowych (odpowiedziało tak 22% respondentów) oraz sposobu ich pozyskiwania z zewnętrznych źródeł (16% odpowiedzi). Łącznie problem finansowy wskazało 36% badanych. Najmniejszym problemem tego sektora okazał się brak odpowiedniej kadry dla rozwoju innowacji (10% odpowiedzi), a także słaba pomoc ośrodków doradczych dla przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Zarządzanie innowacjami jest kluczowym czynnikiem w działalności MŚP. W sektorze tym proces innowacyjny rozpoczyna się, gdy pojawia się okazja do zaspokojenia potrzeb poprzez nowy produkt.

Innowacyjne przedsiębiorstwo jest bardziej konkurencyjne, ale by było skuteczne, innowacją należy odpowiednio zarządzać. Wszystkie procesy, jak planowanie, wdrażanie innowacji czy kontrola, mają duży wpływ na to, czy dane przedsiębiorstwo odniesie sukces rynkowy.

MŚP podczas podejmowania decyzji o działalności innowacyjnej napotykać na różne bariery, takie jak brak wyspecjalizowanej kadry czy odpowiedniej wiedzy, ale głównie są to trudności finansowania takich przedsięwzięć oraz problemy w pozyskiwaniu źródeł na taką działalność. W wyniku tych utrudnień MŚP są mniej innowacyjne niż duże przedsiębiorstwa, które posiadają często odpowiedni kapitał na innowacje, jak i również odpowiednie własne jednostki badawcze. Widać to na przykładzie *Rysunku 2* – wykresu obrazującego procentowy udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadzały innowacje w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2012-2014 – na którym można zauważyć, że największy udział we wprowadzonych innowacjach mają duże przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że MŚP potrzebują innowacji, głównie w postaci nowych produktów lub usług albo zmian w organizacji. Sektor MŚP do prawidłowego zarządzania innowacjami domaga się również odpowiedniego źródła finansowania – jak wynika z badań, najwięcej przedsiębiorstw jako barierę wprowadzania innowacji wskazało właśnie brak środków finansowych (22% wskazań) oraz problem w ich pozyskiwaniu z zewnętrznych źródeł (16% wskazań), co daje w sumie 38% badanych. Zatem ponad 1/3 przedsiębiorstw, a jest to znaczna część MŚP, wskazuje na istotność problemów finansowych. Można wysunąć stwierdzenie, iż innowacyjność MŚP uzależniona jest od kapitału finansowego.

## Literatura

1. Bojewska B. (2009), *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
2. Cooper R. (2005), *Product Leadership*, Perseus Press, New York.
3. Duda J. (2007), *Działalność inwestycyjna polskiego sektora MSP po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1159: *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*.

4. Francis D. (2001), *Developing Innovative Capability*, University of Brighton, Brighton.
5. Hippel von E. (2005), *The Democratization of Innovation*, MIT Press, Cambridge.
6. Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
7. Jasieńska A. (2005), *Rola innowacji w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
8. Kaczmarek T.T. (2007), *Zarządzanie płynnością finansów małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
9. Kalinowski T.B. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Kłopotek A. (2002), *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Jurek-Stępień S. (red.), *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
11. Kotler Ph. (2013), *Innowacyjność. Przepis na sukces. Model „od A do F”*, tłum. M. Zawislak, J. Środa, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
12. Kurkowska M. (2007), *Innowacje a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bielawska A. (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Mikrofirma 2007*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
13. Larsen P., Lewis A. (2007), *How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 16, No. 2.
14. Matejun M. (2009), *Zarządzanie innowacjami ekologicznymi we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Grądzki R., Matejun M. (red.), *Rozwój zrównoważony – zarządzanie innowacjami ekologicznymi*, Media Press, Łódź.
15. OECD (2008), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD - Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.
16. Patalas-Maliszewska J., Cicha M. (2009), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach sektora MSP*, [w:] Bzdrya R. (red.), *Modele inżynierii teleinformatyki: wybrane zastosowania*, t. 4, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
17. Pomykański A. (2001), *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
18. Pomykański A. (2001a), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. (Dz. Urz. UE L 214 z 9.08.2008).
20. Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
21. Skowronek-Mielczarek A. (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa – źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa.
22. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2001), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
23. Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
24. Trzepizur P., Wielgórka D. (2015), *Innovation as a Source of Competitive Advantage in Management Companies*, Science and Education, Sheffield.
25. Weryński P., Dolińska-Weryńska D., Tokar J. (2014), *Zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP*, Difin, Warszawa.
26. Wilanowska Z., Wilanowski M. (2001), *Sztuka zarządzania finansami*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

## MANAGEMENT OF INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

**Abstract:** Organizations implementing innovations broaden its range of new products or services , which affects their competitiveness. Many factors affect the innovation of small and medium-sized enterprises. Barrier to undertaking innovative activity of SMEs are sources financed such projects aim of the publication is to present the process of managing innovation in the SME sector.

**Keywords:** innovation, SMEs innovation, enterprise innovation, management, innovation management, company management