

## ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВА ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Розглянуто необхідність інновацій в організаційній, виробничій, фінансовій, науковій сферах.  
Запропоновано створення механізму управління інноваційними процесами та системи інноваційного менеджменту на підприємствах*

**Постановка проблеми.** Як перекоонує світова та українська практика, вміле використання всього потенціалу підприємства, раціональна організація та управління ним мають вирішальну роль, особливо в кризових умовах. Нині більшість українських підприємств усвідомила, що необхідні інноваційні, принципово нові методи управління персоналом та організацією в цілому.

Інновації необхідні в організаційній, виробничій, фінансовій, науковій сферах, оскільки саме в комплексі вони приносять найефективніший результат. На сучасному етапі загострюється конкуренція і підвищуються вимоги споживачів, тому постійні нововведення можуть стати одним із факторів отримання конкурентних переваг.

**Мета дослідження.** Пошук ефективних організаційних форм управління нововведеннями, створення механізму інтеграції та координації діяльності в процесі розробки й впровадження нововведень вимагають підвищення уваги до інноваційного менеджменту як сукупності організаційно-економічних методів та форм управління у різних ланках і насамперед на рівні первинної ланки – підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В науковій літературі у поняття інновацій менеджменту вкладається різний зміст, а тому досить по-різному вчені З. Абасов, І. Балабанов, С. Валдайцев, П. Завлін, Н. Іванова, Г. Ковальов, Н. Краснокутська, О. Мармиза, Р. Фатхутдинов, Д. Черваньов, А. Шегда та ін.) визначають їх сутність.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища має стати науково обґрунтована інноваційна стратегія підприємства, яка б дала можливість розуміти під стратегією довгострокове планування, то інноваційна стратегія має відношення до всієї тривалості процесу – від досліджень, виробництва і збуту до використання. Вона визначає темп підвищення технологічного рівня і пов'язаних з ним затрат розумової праці. Досвід промислово розвинутих країн є взірцем того, як їх підприємства проводять інноваційну стратегію, збільшуючи обсяг виробництва, реалізації та прибутку, підвищуючи продуктивність праці, прискорюючи оборотність вкладеного капіталу, освоюючи і поставляючи на ринок якісно нові види продукції з метою підвищення норми прибутку. Потреба в постійному оновленні асортименту продукції та технології її виготовлення змушує вводити наукові й проектні розробки в систему діяльності підприємств, орієнтуючі їх на прискорення інноваційних процесів. Так відбувається злиття науки, техніки і виробництва в єдине ціле, що породжує новачі та прискорює їх. Своєчасно затверджена інноваційна стратегія, сприяння діяльності у сфері науки й техніки як органічній частині технологічного та інноваційного процесу, надання першочерговості розвитку і вдосконаленню технологій перетворили Японію в одну з найрозвинутіших держав світу.

Функціонування безвідплатної системи державного фінансування не вимагає віддачі від про інвестованих НДДКР коштів, а це в свою чергу не дає можливості державі відчувати революційні технологічні зміни у виробництві. Статистичні дані за 1999-2009 роки свідчать про те, що продовжується тенденція відставання технічного рівня нових видів техніки і технологій від її світового рівня, відставання в галузі впровадження новітніх технологій і освоєння на їх базі виробництва

принципово нових видів наукоємної продукції, скорочення рівня реалізації досягнень науки і техніки на зовнішньому ринку, скорочення масштабів реалізації досягнень науки і техніки. В 1999 році лише 13,5 % промислових підприємств України займалися інноваційною діяльністю. В 2008 ця частка дещо підвищилась до 16,8 %, а у 2009 році знизилась до 10 %. Більшість підприємств України усвідомлює необхідність здійснення інноваційної політики, але успішне її здійснення повинно ґрунтуватися на відповідній нормативно-правовій базі. Правові передумови державної інноваційної політики закладені в Конституції України, в якій стаття 54 гарантує громадянам свободу наукової, технічної та інших видів творчої діяльності, захист інтелектуальної власності, авторських прав. Стаття 116 зобов'язує Кабінет Міністрів України забезпечувати здійснення економічної політики у сфері освіти, науки і культури. Згідно з пунктом 4 цієї ж статті Кабмін розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного і культурного розвитку України [1]. Законодавче забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні започатковане Законом України „Про інноваційну діяльність”. Крім зазначених документів, важливе місце посідає „Концепція науково-технічного та інноваційного розвитку України”, яка містить головні цілі, вказує пріоритетні напрямки та принципи державної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, орієнтири структурного формування науково-технологічного потенціалу та його ресурсного забезпечення [2]. В цілому в Україні створена важлива законодавча база для здійснення і розвитку інноваційної діяльності (близько 70 документів), але все ж за кількістю і якістю нормативних законодавчих актів вона поступається подібним системам у розвинутих країнах світу. Формування в Україні інноваційної моделі економічного зростання потребує сприяння держави у створенні та ефективному функціонуванні інноваційної інфраструктури, особливо на міжгалузевому та регіональному рівнях. Створення інфраструктури інноваційної діяльності, комерціалізація результатів НДДКР, збереження розвинутої мережі малого інноваційного підприємництва є одним із небагатьох шляхів відновлення економіки, розвитку науки і освіти. За оцінками експертів, в Україні налічується близько 40-60 територій, де доцільно створювати технополіси та технопарки. Хоча на даний час процес створення цих інноваційних організаційних структур, незважаючи на досить потужний науковий і промисловий потенціал та перспективність розвитку для багатьох регіонів України, знаходиться ще на початковій стадії і має досить несистематичний і епізодичний характер. Крім цього, відсутня відповідна державна довгострокова програма в цій галузі. Активізація процесу значною мірою залежить як від ініціативи органів місцевої влади, так і від самих підприємств. Стратегія розвитку в Україні інноваційної інфраструктури повинна бути спрямована на:

- посилення ролі регіонального аспекту у створенні територіальних інноваційних структур;
- розробку та впровадження економічного механізму;
- державної фінансової підтримки інноваційної інфраструктури на стартових стадіях її створення,
- залучення позабюджетних джерел фінансування, зокрема венчурних фондів, надання послуг на пільгових умовах для підприємств, що входять до складу технопарків і технополісів;
- організаційну підтримку шляхом удосконалення органів управління даними структурами;

– законодавчо, нормативно-правове забезпечення ефективного функціонування інноваційної інфраструктури [3, с. 36].

В умовах ринкової економіки ефективний розвиток підприємств на тривалу перспективу можливий лише при врахуванні досягнень науково-технічного прогресу. Тому розвиток інноваційної сфери, через яку просуваються у виробництво інноваційні досягнення, є особливо актуальним, оскільки вимагає серйозної уваги та вивчення. Без гнучкого управління інноваціями, яке є рушійною силою його розвитку, неможлива тривала стабільність ефективного виробництва.

У зв'язку з цим досить гострою є проблема своєчасного просування інноваційних можливостей, концентрації ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом при мінімальному ризику від неправильного вибору інноваційного напрямку. Стратегія управління інноваціями має бути складовою загальної стратегії управління розвитком підприємства, а саме питання вибору та оцінки інноваційних стратегій має бути центральним у проблемі тривалого розвитку підприємства [4, с. 82].

Більш конкретно суть інноваційного менеджменту розкривається в його функціях, до яких можна віднести:

- управління процесами створення нових знань;
- управління творчим потенціалом тих, хто створює нові знання;
- управління освоєнням нововведень;
- управління соціальними та психологічними аспектами нововведень.

Деякі автори вважають, що інноваційний менеджмент – це “наука про науку” [5, с. 18], поява якої ознаменувала перехід на якісно новий ступінь розвитку наукової сфери її менеджери стали повноправними учасниками пошукових робіт, а саме: діагностування наукових колективів, які беруть участь у розробці конкретних проєктів; створення матеріальної та інвестиційної бази для їх діяльності тощо. Але на сьогодні потрібен моніторинг сфери споживання, проведений з точки зору управління створенням нових знань. Необхідно також звернути увагу на формування спеціальної методології, яка дозволила б здійснювати пошук нових знань з меншими затратами при одночасному підвищенні ймовірності досягнення поставленої мети. Важлива роль у формуванні такої методології відводиться впливу тенденцій розвитку інноватики та її сучасних концепцій. Загальновідомі великі цикли кон'юнктури М.Д. Кондратьєва (1925) та ділові цикли Й. Шумпетера (1939) – класична основа інноватики. В теорії та методології інноватики наведені Й. Шумпетером ділові цикли прийнято пов'язувати зі зміною технологічних укладів у суспільному виробництві. В тісній взаємодії зі зміною фаз у життєвому циклі технологічного укладу в сучасній концепції інноватики розрізняють нововведення-продукти, нововведення-процеси та модифікації продуктів. Безпосередньо нововведення-продукти вважаються первинними. Поява неординарних нововведень-продуктів означає фазу зародження нового технологічного укладу. Але його повільний розвиток на певному відрізку часу поєднується монополістичним становищем фірм та компаній, які вперше застосували нововведення-продукти. На домінування технологічного укладу протягом тривалого часу впливає державна підтримка нових технологій у поєднанні з інноваційною діяльністю підприємств. Нововведення-процеси поліпшують якість продукції, сприяють зниженню витрат виробництва та збільшують стійкий споживчий попит на ринку товарів. Таким чином, теорія інноватики та її суттєві концепції включають знання про ділові цикли, технологічні уклади, життєві цикли продукції та технології виробництва. Відповідно формування знань з інноватики надає можливість передбачати перспективу довготривалого техніко-економічного розвитку суспільного виробництва, впливати на зміни в фазах ділових циклів, а за рахунок інновацій – зменшувати періоди спаду виробництва та сприяти підйому ділової активності підприємств. В центрі уваги інноваційного менеджменту як складової загальної

системи управління підприємством повинен бути потенціал організації як головний критерій доцільності її існування. Розвиток організації слід розглядати як реакцію на зміни зовнішнього середовища, тобто враховувати стратегічний аспект. Звідси потенціал організації має дві складові: готовність до стабільної виробничої діяльності та готовність до інновацій. Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір інноваційної стратегії. А її оцінка – необхідний етап процесу розробки стратегії. Таким чином, інноваційний потенціал організації – це ступінь готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто ступінь готовності до реалізації проєкту чи програми інноваційних стратегічних інноваційних змін [6, с. 27]. Інноваційна мета є глобальною стратегією підприємства, засобом досягнення більш високих цілей і отримання достатньо високого прибутку в довгостроковій перспективі, збереження та підвищення конкурентних можливостей на ринку, вирішення кризової проблеми та проблеми виживання в цілому. Усвідомлення даної мети – найактуальніше завдання для більшості українських підприємств, що перебувають на тому чи іншому етапі структурної перебудови. Один з головних напрямків управління перебудовою – перетворення окремих процесів розвитку в розширений потенціал з розробленим механізмом активного розвитку системи внутрішньої організаційної дії. Активним вважатиметься той розвиток, який ґрунтується на внутрішньому потенціалі організації у поєднанні з активізацією людського фактору, а не той, який може бути лише завдяки сприятливим зовнішнім умовам (пільгові кредити тощо) чи форс-мажорним обставинам. Активний розвиток повинен зачатковуватися на інноваційних процесах, які охоплюють:

- пошук, розробку і освоєння нової продукції, техніко-організаційний розвиток (модернізацію, технічне переозброєння, реконструкцію, розширення);
- впровадження нових методів управління;
- пошук більш ефективних методів вирішення стандартних, рутинних завдань в усіх сферах діяльності підприємства;
- трансфер передового практичного досвіду і таке інше.

Інновації в будь-якому секторі економіки вимагають фінансових вкладень. Проблема вибору об'єкта фінансування для підприємств не обмежується граничною сумою інвестицій. Згідно з принципами маргінального підходу оптимізація інвестиційної програми лежить у межах вирішення повної проблеми у визначенні точки рівноваги (обсягу інвестицій), в якій гранична вартість капіталу дорівнює граничній вартості дохідності програми оновлення виробництва (впровадження нових видів продукції). Ефективність інвестиційної програми залежатиме від якості рішень щодо залучення та використання фінансових ресурсів для їх реалізації.

Класичний підхід, прийнятий у країнах з розвинутою економікою, визначає такі фінансові джерела, які можливі для залучення до інноваційної діяльності:

- власні кошти та засоби підприємства;
- акціонерний капітал;
- середньострокові та довгострокові банківські кредити.

В сучасних умовах формування джерел фінансування інвестицій в Україні головну роль відіграють кошти самого підприємства, які формуються за рахунок прибутку підприємства та амортизаційних відрахувань, тобто з чистого грошового потоку підприємства. Як правило, інші джерела недоступні через високу вартість послуг з надання чи обслуговування кредитів. Основними причинами, що заважають широкомасштабному залученню іноземних інвестицій в Україну, є:

- несприятливий інвестиційний клімат (надто складна правова база та щорічні зміни законодавства, що регулює інвестиційні процеси);
- недосконалість національного інвестиційного менеджменту;
- фіскальний характер вітчизняної податкової системи;
- відсутність дієвої системи страхування іноземних інвестицій;

– неналежний ступінь координації між усіма державними структурами в цій сфері;

– недостатній професіоналізм керівників більшості українських підприємств у галузі інвестиційної діяльності.

Нові економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективної організації досліджень та розробок, організації нововведень на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в діяльності кожного підприємства.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Отже, для створення механізму управління інноваційними процесами на підприємствах повинна бути створена система інноваційного менеджменту. В цілому для вирішення проблеми формування теоретичного та практичного менеджменту варто врахувати такі моменти:

1. Активізація теоретичних досліджень у сфері інновацій та її сучасних концепцій для створення можливостей прогнозування перспектив довгострокового техніко-економічного розвитку суспільного виробництва, впливу на зміни у фазах ділових циклів.

2. Законодавчим органам при розробці стратегії розвитку інноваційних процесів на всіх рівнях економіки (зокрема при розробці механізму реалізації державної науково-технічної політики) спиратись на пошук найоптимальніших форм взаємовигідної співпраці регіональних організаційних структур управління інноваційною діяльністю підприємств, що здатні до створення і адаптації інновацій.

3. На всіх рівнях формувати у сучасних менеджерів та бізнесменів філософію, підприємництва як основи підприємницької інноваційності, відповідної новим організаційним формам інноваційного бізнесу.

4. На державному рівні при розробці програми розвитку та підтримки підприємництва більше уваги приділяти формуванню вітчизняної системи інноваційного підприємництва як рівноправної його складової, сприяти формуванню відповідних організаційних структур, фінансового механізму та системи податкових пільг.

5. Зосередити увагу керівників вітчизняних підприємств на доцільності використання світового досвіду у фінансуванні інноваційних процесів, особливо тих інструментів, які б дозволяли оперативно залучати додаткові фінансові ресурси в необхідному обсязі з максимальним ефектом за мінімальною вартістю і на потрібний термін.

6. Об'єднати зусилля науковців, зацікавлених у створенні моделі інноваційного менеджменту, для розробки його методології, заснованої на інтелектуальному продукті еволюції системи знань науки управління про методи впливу на людей в процесі інноваційної діяльності, а також розробки ефективної системи мотивації праці дослідників та розробників новинок, ноу-хау як динамічного елементу управління, пов'язаного з впливом на інтереси учасників процесу "дослідження – виробництво".

7. Особливо відповідальна роль відводиться організаціям та закладам освіти в цілісній системі інноваційної діяльності для максимального використання інтелекту персоналу в усіх напрямках економічного розвитку шляхом формування особистості сучасного інноваційного менеджера. Інноваційний менеджер в сучасних умовах повинен бути перш за все організатором інноваційного процесу, винахідником, підприємцем, який береться за реалізацію чужої ідеї, ініціює її практичне здійснення.

#### **Список використаної літератури:**

1. Конституція України / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парламентське вид-во, 2006. – 59с. – (Серія "Закони України"). 2. Закон України "Про інноваційну діяльність" // Відомості Верховної Ради України, 2002 р. – № 36. 3. *Василенко В.О.* Інноваційний менеджмент: [навч. посіб.] / В.О. Василенко, В.Г. Шматько / За ред. В.О. Василенка. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с. 4. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. / за ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 477 с. 5. *Черваньов Д.М.* Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Рейкова. – К.: Знання: КОО, 2007. – 450 с. 6. *Хомяков В.І.* Менеджмент підприємства: [навчальний посібник] / В.І. Хомяков. – К.: Кондор, 2005. – 317 с.

ВІКАРЧУК Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та менеджменту Житомирського державного університету імені Івана Франка

Наукові інтереси:

– концесії, інвестиційний та інноваційний менеджмент