

УДК 354:332

I. В. Драган,  
к. е. н., с. н. с., старший науковий співробітник відділу методології стійкого розвитку,  
ДУ "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України"  
ORCID ID: 0000-0002-1473-4908

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.8.23

# УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОЕКТІВ

I. Dragan,  
PhD in Economics (Candidate of Sciences), State Institution "Institute economics  
of natural resources and sustainable development of the NAS of Ukraine", Kyiv

MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTREPRENEURSHIP SUBJECTS  
IN THE IMPLEMENTATION OF ENVIRONMENTAL PROJECTS

*Теоретично обґрунтовано загальний концептуальний перехід до послідовної екологізації економіки з метою забезпечення переходу до сталого розвитку суб'єктів господарювання на інноваційній основі. Доведено, що сталий розвиток економіки забезпечить не тільки розвиток інноваційної системи як самостійного спрямування, а й науково-обґрунтований концептуальний підхід до екологізації виробництва. Визначено сутність екологічних проектів, що спрямовані на природоохоронні заходи, які доповнені таким обов'язковим системним критерієм, який характеризує екологічні інновації, як отримання сприятливих екологічних наслідків. Запропоновано схему структури комплексного механізму управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при формуванні та реалізації екологічних проектів. Зазначено, що використання програмно-цільового підходу при реалізації програми екологічних інновацій водночас дасть змогу покращити економічні показники діяльності суб'єктів господарювання, підвищити їх конкурентоспроможність.*

*The general conceptual transition to the consistent ecologization of the economy in order to ensure the transition to sustainable development of business entities on an innovative basis is theoretically grounded. It is proved that sustainable development of the economy will ensure not only the development of the innovation system as an independent direction, but also a scientifically grounded conceptual approach to the environmentalization of production. The nature of environmental projects aimed at environmental measures, which are supplemented by such a mandatory systemic criterion that characterizes environmental innovations, such as*

*obtaining favorable environmental impacts, is determined. The scheme of structure of the complex mechanism of management of innovative activity of subjects of management during formation and realization of ecological projects is offered.*

*Thus, the program-targeted approach is one of the most effective in the process of formation and implementation of the program of environmental innovations of business entities and is focused on the final result and achievement of the set goals. The use of the programmatic approach in the management of innovative activities will facilitate the transition from the practice of providing funds for innovation to the evaluation of the final results, as well as increasing responsibility for the implementation of environmental projects. The use of the programmatic approach in shaping and implementing the program of environmental innovations will simultaneously improve the economic performance of economic entities and increase their competitiveness. The proposed mechanism of management of innovative activity in the formation and implementation of environmental projects according to the program-targeted approach enables to provide a stable dynamics of innovation development through achievement of the objectives of the subject of economic activity and creation of conditions for its effective operation in the long-term perspective.*

*Ключові слова: виробництво, екологічний проект, ефективність, інновації, суб'єкт господарювання.  
Key words: production, ecological project, efficiency, innovation, subject of management.*

## ВСТУП

Сучасний розвиток інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств характеризується зростанням конкуренції, обсягів та оборотності світового капіталу. При цьому одним із дієвих засобів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання різних галузей економіки та форм власності є активізація їхньої інноваційної діяльності та максимально повне використання інноваційного потенціалу. Встановлено, що сталий розвиток економіки забезпечить не тільки розвиток інноваційної системи як самостійного спрямування, а й науково-обґрунтований концептуальний підхід до екологізації виробництва. При цьому екологічні інновації стають імперативом технологічного розвитку, що в майбутньому забезпечать економічне зростання за умов дотримання екологічних правил, стандартів і вимог. Останніми роками спостерігається тенденція до збільшення значного обсягу запозичення готових технологій і недостатнє створення власних проривних інноваційних технологій в сфері виробництва.

Більшість з реалізованих інноваційних проектів покликані посилювати існуючі конкурентні переваги або

скоротити технологічне відставання від зарубіжних конкурентів, а не позичати нові ринкові ніші. Разом з тим, у сучасних умовах набувають значної актуальності певний інтерес до загальної об'єктивної оцінки базового розвитку новизни впроваджуваних на виробництві екологічних проектів, переоснащення основних виробничих фондів, що відповідають сучасним вимогам екологізації виробництва.

Практичні аспекти створення елементів еколого-інноваційної інфраструктури, розвиток екологічних аспектів науково-технічного та інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання розглянуті в працях: І. Алєксєєва, М. Бондарчука, М. Денисенка, М. Диби, А. Єпіфанова, С. Ілляшенка, А. Кузнєцова, Л. Мельника, В. Міщенко, П. Микитюка, А. Пересади, С. Покропивного, А. Прокопенка, І. Федулової, М. Хвесика.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аргументувати застосування програмно-цільового підходу до управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проектів.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Для створення дієвої системи управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах ведення господарської діяльності недостатньо класичного механізму менеджменту. Необхідною умовою для ефективного ведення інноваційної діяльності на підприємстві є перегляд принципів та механізмів управління цим процесом, зокрема перебудова організаційної та виробничої структур суб'єктів господарювання, перегляд стилю управління та адаптування функцій менеджменту в умовах активізування інноваційної діяльності.

Науковий та практичний інтерес до формування ефективних програм інноваційного розвитку підприємства обумовлюється низкою обставин, зокрема тим, що вдало розроблена програма та вмиле її виконання забезпечать сталий економічний розвиток підприємства, модернізацію виробництва, що, безперечно, позначиться на зростанні його конкурентоспроможності. Забезпечити ці результати у змозі лише ефективна, орієнтована на відтворювальний процес інноваційна політика підприємства з урахуванням стратегічних цілей та використанням сучасних методів в управлінні інноваціями загалом та формуванні і реалізації програми інноваційного розвитку зокрема [1].

Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання пропонуємо розглядати як процес формування, реалізації та оцінювання ефективності програм екологічних інновацій, які спрямовані на досягнення стратегічної мети — екологізації економіки.

Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання на засадах системного підходу полягає у здійсненні управлінських процесів у сукупності взаємозалежних елементів підприємства (люди, структура, завдання, технологія), зорієнтованих на досягнення різноманітних завдань в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

До основних недоліків функціонального підходу до управління інноваційною діяльністю можна віднести такі:

- відсутність зацікавленості працівників у кінцевому результаті, оскільки, як правило, за функціонального підходу до управління інноваціями працівники зосереджені на виконанні завдань своїми підрозділами та не орієнтовані на кінцеві цілі підприємства;
- ускладненість обміну інформацією між функціональними підрозділами у зв'язку з вертикальною ієрархічністю функціональних структур, що призводить до зростання термінів прийняття управлінських рішень;
- низька адаптованість підприємства до зміни умов господарювання та ринкової кон'юнктури;
- низький рівень контролю за процесом реалізації підприємством програм інноваційного розвитку та, відповідно, досягненням оптимального кінцевого результату.

Традиційний підхід в управлінні інноваційною діяльністю ґрунтується на широкому використанні традицій, навичок, уподобань та вмінь в управлінні, набутого досвіду попередніх поколінь. Позитивні сторони такого підходу полягають у тому, що вивчається та вдосконалюється набутий досвід, розвиваються навички та вміння, отримані у повсякденній практиці. Втім, традиційний підхід до управління має суттєві недоліки, зок-

рема через його консервативність, що, у свою чергу, не сприяє новаторству, ініціативності та розвитку підприємства. Такий підхід вкрай рідко застосовується в управлінні інноваційною діяльністю.

Управління інноваційною діяльністю на засадах динамічного підходу відбувається поетапно з прив'язкою усіх робіт до часу їхньої реалізації. Значним недоліком цього підходу є те, що ключову роль у ньому посідає часовий фактор, а результат відходить на задній план.

У процесі здійснення інноваційної діяльності, яка передбачає виконання унікальних, нетипових робіт, зокрема розроблення, впровадження нових продуктів, технологій тощо, в умовах динамічного зовнішнього середовища найбільш прийнятним та прогресивним саме в управлінні інноваційними процесами вважаємо програмно-цільовий підхід, що найкраще забезпечує досягнення поставлених цілей через виконання сформованих завдань. Таким чином, основними перевагами програмно-цільового підходу до управління інноваційною діяльністю у порівнянні з іншими є чітке визначення цілей і результату, необхідних ресурсів та термінів виконання, обсягу бюджету, прозорість грошових потоків, детальний контроль за процесом реалізації програм інноваційного розвитку та оцінювання результатів інноваційної діяльності [2].

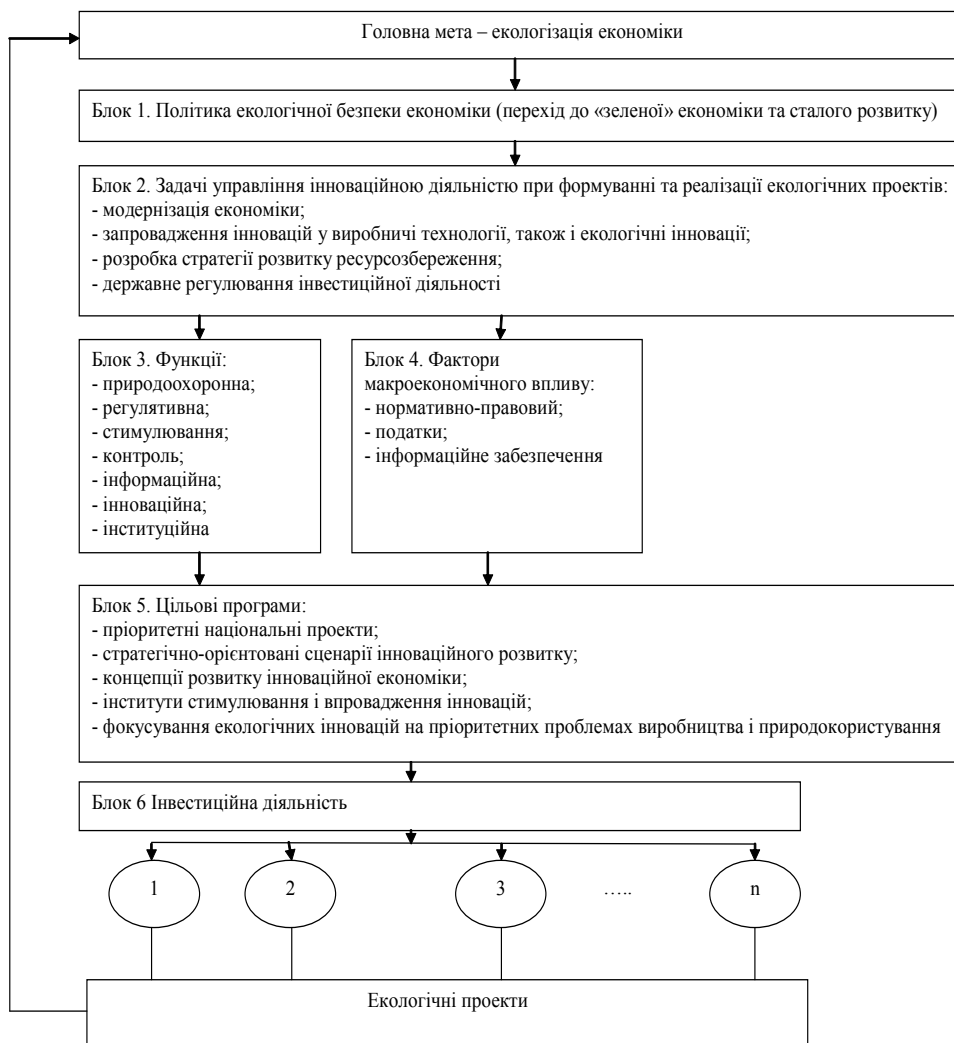
Сутність програмно-цільового підходу полягає у спрямованості в майбутнє, цільовій орієнтації, динамічності і локальній централізації управління. Ці характеристики органічно пов'язані з комплексним, системним підходом до управління інноваційною діяльністю.

До переваг програмно-цільового методу слід віднести те, що він забезпечує єдність дій, спрямованих на узгодження цілей і задач різних рівнів управління, а також часових періодів різної тривалості. Цей метод дає змогу розглядати вирішення проблеми як цілеспрямований процес, що передбачає розукрупнення проблеми на складові частини (задачі), виявлення несуперечливості цих частин і їх взаємозв'язок, встановлення пріоритетів, виділення провідної ланки в сукупності задач, визначення умов для їх комплексного вирішення [3].

Таким чином, можна зазначити, що програмно-цільовий підхід в управлінні інноваціями спрямований на виконання поставлених завдань і досягнення кінцевих результатів та, відповідно, забезпечує здійснення ефективного оцінювання результатів інноваційної діяльності. Він вимагає аналізування наслідків реалізації програм і посилює роль планування при прийнятті інноваційних рішень.

Отже, застосовуючи програмно-цільовий підхід у формуванні програми інноваційного розвитку підприємства, необхідно заздалегідь сформулювати та визначити заходи, які варто реалізувати для досягнення поставленої цілі. При цьому завдання невід'ємно пов'язуються із ресурсно-матеріальними можливостями підприємства.

Значимість різних цілей на різних етапах реалізації інноваційної програми інноваційного розвитку, безумовно, різна. Тому це необхідно врахувати, обираючи шляхи їх реалізації. Реалізація окремих цілей можлива в один і той же час, наприклад, забезпечення фінансової стабільності підприємства прямо пов'язано зі збільшенням його прибутків. Однак часто покращення резуль-



**Рис. 1. Схема структури комплексного механізму управління інноваційною діяльністю при формуванні та реалізації екологічних проектів**

татів діяльності по відношенню до однієї цілі може призвести до погіршення результатів з позиції досягнення іншої. Так, наприклад, якщо ціллю підприємства є освоєння ним певного сегмента ринку, що є можливим при тимчасовому зниженні цін, то це призведе до зменшення прибутків, тобто до тимчасового віддалення від іншої цілі. Тому важливо розробити не лише напрями програми інноваційного розвитку, а й правильно пов'язати їх між собою за допомогою програмно-цільового методу [4].

Зазначені характеристики можна відобразити у вигляді принципів програмно-цільового управління інноваційною діяльністю, зокрема, таких:

— принцип цілісності характеризує програму інноваційного розвитку як цілісний об'єкт, незалежно від відомчої приналежності її елементів;

— принцип системності — взаємозв'язок елементів, що утворюють певну цілісність, єдність, тобто цей принцип визначає програму інноваційного розвитку у вигляді комплексу упорядкованих, взаємопов'язаних та взаємозалежних інноваційних проектів, що утворюють її структуру;

— принцип результативності відображає орієнтацію програми на результат, що формулюється у вигляді

цілей або сукупності цілей, досягнення яких є основним призначенням програми;

— принцип узгодження цілей передбачає, що цілі, які покликана досягти програма інноваційного розвитку, не повинні суперечити цілям стратегії інноваційного розвитку та загальній стратегії підприємства;

— принцип сталості цілей передбачає, що встановлені базові величини протягом періоду формування та реалізації програми інноваційного розвитку принципово не змінюються;

— принцип адекватності вимагає формування такої програми інноваційного розвитку, яка б відповідала реальному фінансово-економічному стану підприємства. Тобто підприємство повинно усвідомлювати намір реалізувати програму, довести доцільність її формування і реалізації та володіти спроможністю її реалізувати;

— принцип точності передбачає формування програми інноваційного розвитку з відповідним ступенем точності показників ресурсів та часу, необхідних для її реалізації, а також показників ефективності реалізації такої програми;

— принцип відповідальності передбачає розмежування функцій із формування, реалізації та контролю

за цими процесами між різними функціональними підрозділами підприємства, за виконання яких вони безпосередньо несуть відповідальність;

— принцип наукової обґрунтованості системи управління інноваційною діяльністю визначає урахування економічних законів і наукових підходів до формування та реалізації програми інноваційного розвитку підприємства;

— принцип контрольованості означає здійснення контролю за всіма етапами інноваційної діяльності (формування та реалізації програми інноваційного розвитку) з метою якнайшвидшого управлінського реагування на критичні події;

— принцип зіставності визначає єдині підходи щодо формування звітних даних за результатами реалізації різних програм інноваційного розвитку, що забезпечує адекватне узагальнення результатів інноваційної діяльності підприємства;

— принцип ефективності вимагає розроблення такого варіанту програми інноваційного розвитку, за якого за наявних обмежень використання ресурсів і часу буде отримано найбільший фінансово-економічний ефект. З огляду на вищенаведене, до побудови механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, на нашу думку, слід застосовувати програмно-цільовий підхід.

Зазначене дає змогу запропонувати механізм управління інноваційною діяльністю, який представлено у вигляді комплексу з шести системних блоків що спрямовані на досягнення головної мети — екологізації економіки (рис. 1).

Таким чином, розроблений нами механізм до управління інноваційною діяльністю при формуванні та реалізації екологічних проектів за програмно-цільовим підходом складається із шести етапів: цільового, передпрограмного, програмного, організаційно-практичного, контрольо-діагностичного та результуючого.

Під час цільового етапу процесу управління інноваційною діяльністю підприємства визначають цілі інноваційної діяльності (ними можуть бути як матеріальні — отримання більших прибутків, зниження собівартості, трудомісткості виробництва продукту чи надання послуги, так і альтруїстичні — створення суспільного блага, ліків від смертельних хвороб, екологічно чистих продуктів чи технологій тощо). Після визначення цілей інноваційної діяльності проводиться аналізування їх відповідності загальній стратегії підприємства. За ієрархічним рівнем. Відповідно, вище місце займає загальна стратегія підприємства, тому при виявленні невідповідностей визначені цілі інноваційної діяльності переглядаються.

Передпрограмний етап процесу управління інноваційною діяльністю покликаний визначити готовність підприємства до формування та реалізації програми інноваційного розвитку. На першій стадії цього етапу пропонуємо оцінювати рівень готовності підприємства до підготовки та реалізації програми інноваційного розвитку за трьома рушійними мотивами: намір, доцільність та можливість.

Програмний етап управління інноваційною діяльністю підприємства, у свою чергу, відображає процес формування програми інноваційного розвитку. На

першій стадії цього етапу слід проводити формування типової програми паралельно із формуванням програми інноваційного розвитку, яку підприємство має намір реалізувати. Якщо ж підприємство здійснює інноваційну діяльність протягом тривалого періоду, попередньо реалізувало програми інноваційного розвитку та має сформовану типову програму, то до неї лише вносяться корективи відповідно до поточного стану зовнішнього середовища, стратегічних пріоритетів підприємства тощо. Після цього здійснюється підготовка інноваційних проектів у межах розробленої програми інноваційного розвитку. На завершальній стадії програмного етапу механізму управління інноваційною діяльністю за програмно-цільовим підходом здійснюється попереднє оцінювання ефективності програми інноваційного розвитку за наступними параметрами: оптимізація показників, які характеризують ефективність програми і виходять з цілей, на досягнення яких вона спрямована; мінімізація часу, витраченого понад запланований для реалізації програми; мінімізація додаткових ресурсів, витрачених на приведення результативних показників оцінки програми до оптимального стану.

Під час організаційно-практичного етапу процесу управління інноваційною діяльністю підприємства відбувається, власне, реалізація програми інноваційного розвитку. В рамках цього етапу визначаються та розмежовуються функції структурних підрозділів підприємства, задіяних у процесі реалізації програми та визначаються методи управління процесом реалізації програми. Варто наголосити, що для досягнення максимальної ефективності програми інноваційного розвитку необхідно використовувати сучасні інструменти її реалізації. На останній стадії цього етапу відбувається сам процес реалізації програми інноваційного розвитку відповідно до вибраних методів та розподілених функціональних обов'язків.

Контрольно-діагностичний етап інноваційного процесу на підприємстві покликаний виявити можливі недоліки та порушення у процесі реалізації програми інноваційного розвитку. Першою стадією цього етапу є визначення та розмежування контрольних функцій підрозділів підприємства, задіяних у процесі реалізації програми. Після цього запропонованим нами механізмом управління інноваційною діяльністю підприємства передбачено здійснення поточного індикативного контролю за процесом реалізації програми. Контроль за реалізацією програми інноваційного розвитку пропонуємо здійснювати за трьома основними детермінантами, зазначеними під час опису програмного етапу процесу управління інноваційною діяльністю, а саме: індикаторами часу, обсягу ресурсів та результату. На завершальних стадіях контрольо-діагностичного етапу необхідно здійснити аналізування отриманих у результаті контролю відхилень фактичних показників від планових та прийняти необхідні управлінські рішення.

Результуючий етап механізму управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечує підведення підсумків за результатами реалізації програми інноваційного розвитку. Таким чином, на першій стадії цього етапу здійснюється вибір переліку показників для аналізування впливу інноваційної діяльності на фінансовий стан підприємства.

Варто зазначити, що ефективність здійснення інноваційної діяльності відповідно до поставлених цілей може бути не лише комерційною, а й соціальною (створення суспільного блага, підвищення рівня добробуту, умов праці тощо), екологічною (зменшення шкідливих викидів у атмосферу, підвищення екологічності виробництва, покращення системи утилізації відходів виробництва тощо), науково-технічною (розвиток наукових, технологічних і технічних знань, поширення науково-технологічних розробок у суспільстві, підвищення інноваційного потенціалу підприємства та держави тощо) та ресурсною (зниження матеріаломісткості, трудомісткості виробництва, зниження споживання природних ресурсів, зростання фондів віддачі виробництва тощо). Таким чином, після завершення реалізації програми інноваційного розвитку проводиться оцінювання ефективності здійснення інноваційної діяльності відповідно до рівня досягнення поставлених цілей.

Реалізація запропонованого механізму управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання за програмно-цільовим підходом забезпечує ряд переваг у порівнянні із застосуванням інших підходів до такого управління, зокрема:

1. Спрямованість на конкретний результат у межах визначеного часу та обсягу ресурсів, необхідних для досягнення цілей, а не лише прогнозування майбутнього стану системи.
2. Концентрація управління на програмі інноваційного розвитку, а не на виконанні певних функцій менеджменту.
3. Можливість контролю та впливу на процес здійснення інноваційної діяльності під час реалізації програми інноваційного розвитку.
4. Особливий спосіб впливу на систему управління інноваційною діяльністю. У центрі ставиться не інноваційна діяльність сама по собі, а управління програмою інноваційного розвитку, її елементами та програмними діями.
5. Можливість ефективно оцінити провадження інноваційної діяльності за результатами реалізації програми інноваційного розвитку на підприємстві.
6. Концентрація обмежених матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на вирішенні принципових питань інноваційної діяльності підприємства, від яких залежить подальший його розвиток, що вкрай актуально для сучасних умов ведення господарської діяльності.
7. Забезпечення єдності методологічних та методичних підходів до виконання завдань інноваційної діяльності підприємства.
8. Програмно-цільове управління інноваційною діяльністю активізує аналітичну роботу, що сприяє, у першу чергу, зниженню терміну управлінського реагування на критичні події, які впливають на процес реалізації програми інноваційного розвитку.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, програмно-цільовий підхід є одним із найдієвіших у процесі формування та реалізації програми екологічних інновацій суб'єктів господарювання та орієнтований на кінцевий результат і досягнення поставлених цілей. Основними аргументами на користь управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарю-

вання за програмно-цільовим підходом є чітке визначення цілей і результату, необхідних ресурсів та термінів виконання, визначений обсяг бюджету, прозорість грошових потоків, детальний контроль за процесом реалізації програми інноваційного розвитку та оцінювання результатів інноваційної діяльності.

Використання програмно-цільового підходу в управлінні інноваційною діяльністю сприятиме переходу від практики забезпечення коштів на інновації до оцінювання кінцевих результатів, а також підвищення відповідальності під час реалізації екологічних проектів. Використання програмно-цільового підходу у формуванні та реалізації програми екологічних інновацій водночас дасть змогу покращити економічні показники діяльності суб'єктів господарювання, підвищити їх конкурентоспроможність. Запропонований механізм управління інноваційною діяльністю при формуванні та реалізації екологічних проектів за програмно-цільовим підходом дає змогу забезпечувати стабільну динаміку інноваційного розвитку через досягнення цілей суб'єкта господарювання та створення умов для ефективної його діяльності у довгостроковій перспективі.

## Література:

1. Андрейцев В. Право екологічної безпеки: проблеми формування об'єктивного складу / В. Андрейцев // Право України. — 2001. — № 10. — С. 9—12.
2. Балацький О. Екологічний менеджмент і перспективи становлення та розвитку / О. Балацький, В. Лук'яніхін, О. Лук'яніхіна // Економіка України. — 2000. — № 5. — С. 67—73.
3. Галушкіна Т.П. Еколого-збалансовані пріоритети розвитку територій: концептуальні засади та організаційний механізм / Т.П. Галушкіна, Л.М. Грановська. — Одеса, 2009. — 372 с.
4. Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України: колективна монографія / О.М. Алимов, І.В. Драган, В.В. Микитенко та ін. / За наук. ред. академіка НААН України, д. е. н., проф. М.А. Хвесика; Державна установа "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України". — К.: ДУ "ІЕПСР НАН України", 2013. — 45 с.

## References:

1. Andrejtsev, V. (2001), "The right of environmental safety: the problem of forming an objective composition", *Pravo Ukrainy*, vol. 10, pp. 9—12.
  2. Balats'kyj, O. Luk'ianikhin, V. and Luk'ianikhina, O. (2000), "Ecological management and prospects of formation and development", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 67—73.
  3. Halushkina, T.P. and Hranovs'ka, L.M. (2009), *Ekoloho-zbalansovani priorytety rozvytku terytorij: kontseptual'ni zasady ta orhanizatsijnyj mekhanizm [Ecologically-balanced priorities for the development of territories: conceptual foundations and organizational mechanism]*, Odesa, Ukraine.
  4. Alymov, O. M. Drahan, I. V. and Mykytenko, V. V. (2013), *Naukovi osnovy natsional'noi stratehii staloho rozvytku Ukrainy [Scientific fundamentals of the national strategy of sustainable development of Ukraine]*, DU "IEPSR NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 25.03.2019 р.*