

**Федулова Любов Іванівна,***д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
Київський національний торговельно-економічний університет (м. Київ, Україна)*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розкрито концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємства та визначено теоретичні принципи й науково-практичні підходи до економічної інтерпретації процесу інноваційного розвитку. Обґрунтовано процес управління інноваційним розвитком підприємства як системне управління інноваційною діяльністю, спрямоване на формування й забезпечення досягнення економічного зростання шляхом раціонального використання, нарощування й розподілу інноваційного та економіко-технологічного потенціалу.*

Ключові слова: концептуальні засади, інноваційний розвиток, підприємство, управління, потенціал.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Реалізація стратегічного пріоритету державної політики щодо формування інноваційної моделі розвитку економіки України залишається одним із складних і невіршених завдань протягом усього періоду існування країни як незалежної держави. Заходи, що вживаються в частині розвитку інноваційної діяльності, спрямовані в основному на підвищення інноваційної активності науки шляхом вироблення дієвих механізмів упровадження наукових і науково-технічних результатів в практику. Однак низький рівень попиту на інноваційну продукцію і його неефективна структура (в основному – це орієнтація на закупівлю готового устаткування за кордоном) не лише істотно стримують розвиток інноваційного процесу, а й загрожують його функціонуванню на всіх рівнях господарюючої системи, а особливо – її активній частині й первинній ланці – підприємствам. У той же час керівники підприємств усвідомлюють, що підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можливе тільки лише за використання нових технологій, упровадження сучасного устаткування, під час виробництва удосконаленої продукції. Звичайно, сьогодні технологічний фактор займає ключове місце в системі розвитку підприємства, проте, як і за часів Г. Емерсона [1], організація результативного управління інноваційним розвитком підприємства залишається актуальним питанням з урахуванням викликів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Практика показує, що низька ефективність процесів нововведень формується саме на мікрорівні, тому актуальними напрямками наукових досліджень визначаються питання інноваційного розвитку підприємств, що обумовлено необхідністю формування науково-методологічного базису, спроможного реалізувати можливість опису процесу інноваційного розвитку підприємств та механізмів управління ним. Зазначені питання актуалізуються ще й тому, що в умовах посилення курсу на євроінтеграцію перед керівництвом вітчизняних підприємств постає завдання якнайшвидше ідентифікувати методологічний та практичний досвід інноваційного менеджменту країн ЄС та гармонізувати свою політику згідно з його положеннями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам економічного зростання й інноваційного розвитку присвяченої класичні праці Н. Кондратьєва [2], Й. Шумпетера [3], Т. Менша [4], Р. Фостера [5], У. Росту [6] та інших. Дослідженню різних аспектів інноваційної діяльності підприємств присвячена велика кількість

досліджень [7-9 та ін.], у яких розвиток наукових уявлень про економічну сутність і методи планування інноваційного розвитку вважаються досить важливими й актуальними питаннями на етапі формування господарських відносин. Так, на думку Яковенко В. [10], перехід підприємств до інноваційної концепції розвитку вимагає чіткої формалізованості методів та алгоритмів стратегічного планування нововведень, що забезпечують ефективність інвестування в новаційну практику.

Циклічність економічних процесів, стрибкоподібна зміна технологій, нерівноважні стани, що характеризуються технологічними розривами, – це перелік визначальних понять сучасної економічної динаміки, що дозволяє говорити про технологічний імператив як основу стратегії інноваційного розвитку [11], а сам інноваційний розвиток найбільш коректно розглядати з позицій еволюційної теорії (М. Вебер [12], Р.Р. Нельсон і С.Дж. Уїнтер [13], Ф.Ж. Гуїяр, Дж.Н. Келлі [14]), адже еволюція є однією із форм розвитку.

**Не вирішені раніше питання, що є частиною проблеми.** Незважаючи на все різноманіття підходів і позицій стосовно пояснення феномену інноваційного розвитку, дотепер не вироблено єдиного понятійного апарату в даному напрямі економічних знань (зокрема, наявність у термінологічному обігу українських вчених і практиків таких означень, як «інноваційна модель розвитку», «інноваційно-інвестиційний розвиток», «інноваційний тип розвитку» та ін.). Потрібно також враховувати, що упродовж останніх кількох років у зарубіжній практиці особливо інтенсивно розвивалися знання, технології й інструментарій управління інноваційними процесами (кластерна концепція, мережева організація, інноваційні системи, інститути розвитку та ін.), що мають безпосереднє відношення до підприємств.

У сучасній економічній літературі, в програмних документах окремих країн (переважно країн так званого наздоганяючого розвитку) інноваційний розвиток нерідко ототожнюється з модернізацією. Зазначене не лише негативно позначається на підготовці фахівців для управління сучасними підприємствами, але й у науково-практичній діяльності, особливо під час розроблення стратегічно важливих політичних та економічних рішень. Отже, без усвідомлення ключових теоретико-методологічних та науково-практичних положень, що характеризують сучасний етап інноваційного розвитку на макрорівні, зробити це буде складно.

**Мета статті** – на основі системного підходу розкрити концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємства та визначити теоретичні принципи й науково-практичні підходи до економічної інтерпретації процесу інноваційного розвитку.

**Викладення основного матеріалу.** Емпіричні дослідження показують, що до основних проблем, які впливають на процеси управління інноваційним розвитком українських підприємств, можна віднести такі: обмеженість фінансування інноваційної діяльності, відсутність у підприємств сучасної бази для впровадження розробок через зношування або відсутність необхідного устаткування, старіння кадрів; відсутність кадрів, здатних ефективно управляти інноваційним процесом; нечітка державна політика у сфері інновацій.

За даними офіційної статистики, динаміка інноваційної активності підприємств в Україні має нерівномірний характер у частині кількості підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, хоча в кризові 2008-2009 рр. їх кількість зменшилася неістотно, а в 2012 році, порівняно з 2011 роком, зросла на 79 (табл. 1). Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, у 2011 році дещо збільшилася – 12,8 % проти 11,5% у 2010 році та до 13,6% у 2012 році. Проте в 2013 році інноваційна активність промислових підприємств України знизилася.

Таблиця 1 – Інноваційна активність промислових підприємств [23; 24]

Рік	Кількість підприємств, що займались інноваційною діяльністю, шт.	Кількість підприємств, що впроваджували інновації, шт.
2000	1705	1491
2001	1697	1503
2002	1808	1506
2003	1496	1120
2004	1359	958
2005	1193	810
2006	1118	999
2007	1472	1186
2008	1397	1160
2009	1411	1180
2010	1462	1217
2011	1679	1327
2012	1758	1371
2013	1715	1312

Граничний рівень, що вважається критичним для економічного розвитку на інноваційній основі, становить 20%. Вітчизняні підприємства у цьому відношенні знаходяться за межами стану інноваційності, а це в кінцевому підсумку загрожує технологічній та економічній безпеці країни, що й спостерігаємо сьогодні.

Найбільша питома витрата підприємств на інновації за напрямками у 2012 році (рис. 1) припадала на придбання машин та обладнання, пов'язані з упровадженням інновацій (70,1%), що свідчить про цілком природний процес – прагнення підприємств модернізувати свою технологічну базу, щоб протистояти конкуренції. За попередніми даними Держстату України, у 2013 році на технологічні інновації підприємства витратили 9,6 млрд грн. (проти 11,5 млрд грн у 2012 р.).

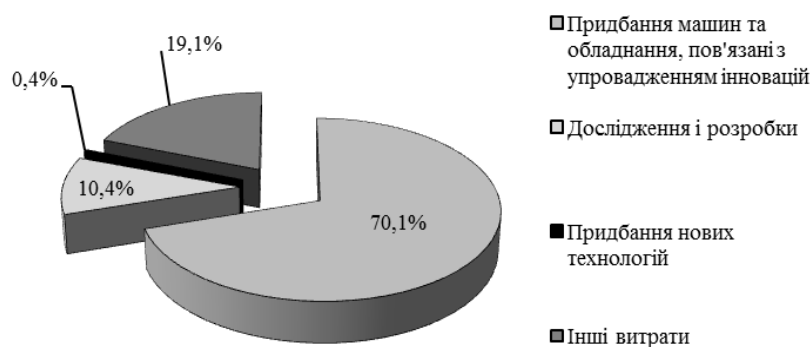


Рисунок 1 – Частка витрат підприємств на інновації за напрямками в 2012 році, (розраховано на основі даних [24])

Частка коштів на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення скоротилася до 58%, проте на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки зросла до 17,1% (відповідно 13,7% і 3,4%); як і в попередні роки, досить незначна частка коштів (0,9%) витрачається на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій). Українські підприємства відчувають сьогодні не лише нестачу фінансових коштів на впровадження інновацій, а й відсутність системної нормативно-законодавчої

**Розділ 3 Інноваційний менеджмент**

бази, особливо в частині стимулювання, належного методичного забезпечення, що дозволяло б цілеспрямовано й результативно управляти інноваційним розвитком. Очевидно, що інноваційна діяльність повинна сприйматися як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. З позицій системного підходу повинні бути вироблені й застосовані методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємства, узагальнену структурно-логічну схему представлено на (рис. 2).

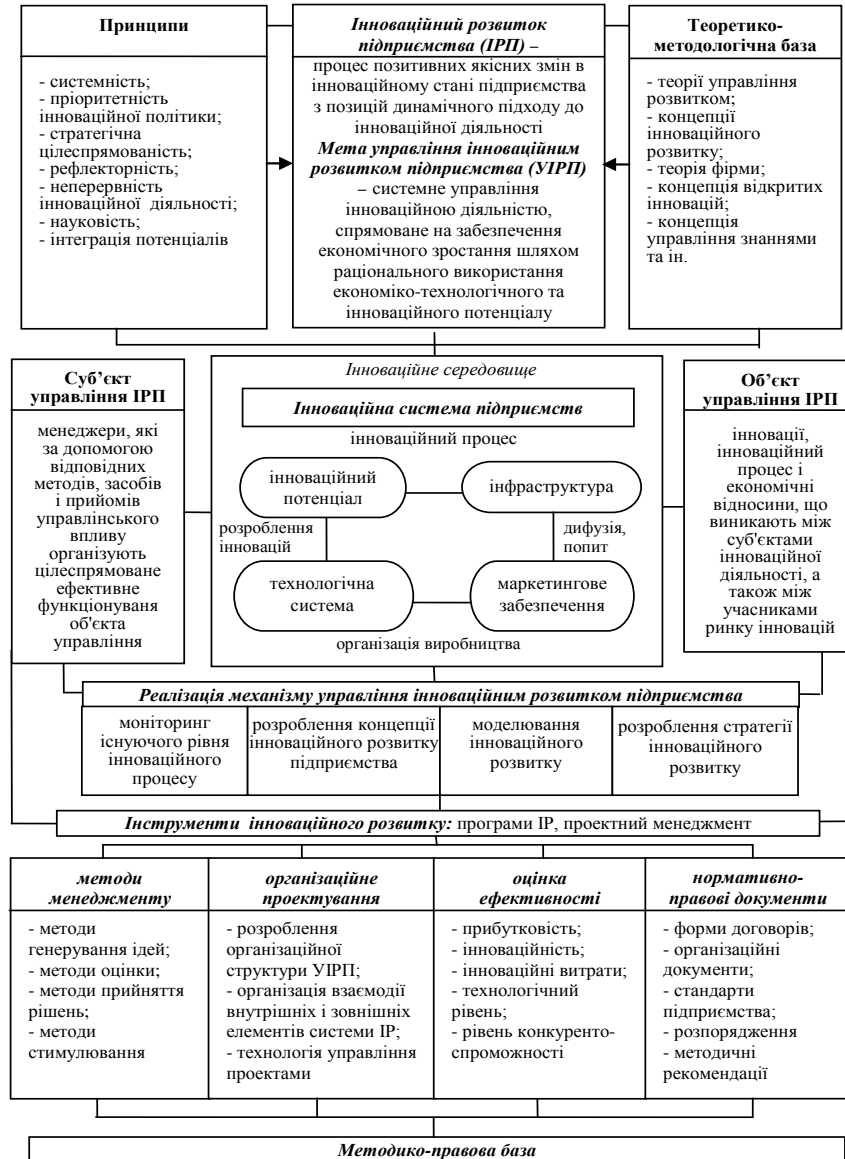


Рисунок 2 – Методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємства

У цьому контексті концепція інноваційного розвитку підприємства передбачає подання інноваційного розвитку як процесу позитивних якісних змін в інноваційному стані підприємства з позицій динамічного підходу до інноваційної діяльності, що дозволяє не лише виокремити класичні етапи інноваційного процесу: формування новації; перетворення новації в нововведення; комерціалізація нововведення й перетворення його в інновацію, а й розглядати підприємство не лише як виробничо-технологічну систему, що є сукупністю елементів і процесів, взаємозалежних і взаємодіючих між собою за допомогою встановлення певних зв'язків (керуюча система та об'єкт керування), а й як таку, що діє в рамках системи вищого порядку – інноваційної системи, встановлюючи з нею відповідні зв'язки й реалізуючи інноваційний механізм функціонування. Отже, інноваційна економіка вимагає нового підходу до сприйняття дійсності й вибору моделей управління. Для розуміння особливостей вищезазначеного, необхідно визначити теоретико-методологічну базу інноваційного розвитку підприємства, на основі якої можна сформулювати сучасні механізми управління. Для цього потрібно розглянути еволюцію поглядів у економічній теорії на проблеми функціонування й розвитку підприємства. Погоджуємося з думкою, що для визначення онтологічної й гносеологічної сутності інноваційного розвитку підприємств доцільно використовувати системний підхід, що обумовлюється метою визначення системного й взаємозалежного характеру інновацій та технологічних змін, здатних забезпечити комплексний розвиток інноваційної діяльності підприємств у різних сферах і напрямках: виробничій, маркетинговій, фінансовій, науково-технологічній, освітній, соціальній [15]. Результати такого вивчення й систематизації показують, що сьогодні в умовах високої невизначеності економічного середовища під час розроблення інноваційної стратегії і політики підприємства пропонується застосовувати положення основних теорій управління розвитком: ноосферно-кібернетичної, адаптації, стійкого розвитку, інституціональної, самоорганізації, поведінкових теорій, теорії регулювання цільових характеристик управління.

В умовах постіндустріального суспільства й посилення компетентісного підходу в забезпеченні конкурентоспроможності інноваційний розвиток підприємства визначається його здатністю створювати нові компетенції, які в теорії стратегічного управління розглядаються як динамічні можливості [16, с. 46]. Управління інноваційним розвитком підприємства повинне стратегічно визначати напрямки інтеграції зусиль у створення нових технологій, продуктів, послуг і процесів на основі розроблення й трансформації ключових компетенцій підприємства відповідно до мінливих факторів і умов зовнішнього середовища. Практика показує, що основною проблемою в інноваційній діяльності підприємства є підвищена складність організаційних процесів й істотно зростаюча роль менеджменту [17]. Отже, інноваційний розвиток підприємства цілком залежить від кадрового потенціалу, їхнього бажання генерувати ідеї, мотивації, готовності й сприйнятливості до інновацій. Необхідно зазначити, що в умовах української дійсності найчастіше цей потенціал залишається недооціненим і незадіяним, а в системі управління інноваційною діяльністю спостерігається значний дефіцит кваліфікованих керівників. Це ті можливості, які підприємства могли б реалізувати, однак не роблять цього, надаючи перевагу рутинній низькоефективній діяльності в боротьбі за виживання, перебуваючи в стані постійного ризику.

Інноваційний розвиток здійснюється в умовах установаження адекватних ситуацій взаємовідносин учасників інноваційного процесу, що забезпечують не лише поетапне створення, виробництво й поширення інновацій в усі сфери економічної діяльності, а й здійснюючи формування попиту на інноваційні продукти й технології в умовах

модернізації економіки та впливу процесів глобалізації [18]. У цьому контексті інноваційний розвиток підприємств розглядається як цілеспрямований безперервний процес створення й поширення інновацій у тісній взаємодії усіх учасників інноваційного процесу в умовах модернізації з урахуванням державних і регіональних пріоритетів та напрямів реалізації інноваційної політики. Необхідно зазначити, що й до цього часу залишаються дискусійними питання стосовно можливих варіантів переходу до інноваційного розвитку: по-перше, вони встановлюються в самій економічній системі (державі, підприємстві), по-друге, генеруються поза нею. Зокрема, прибічники першого варіанта [19] стверджують, що можливості нарощування якісних темпів зростання одержує те підприємство, яке домінує серед інших за вагомістю інноваційного продукту. Отже, перехід економіки до інноваційного розвитку – це накопичений капітал, що забезпечує технологічний прорив і зростання продуктивності, а цільовими орієнтирами управління інноваційним розвитком є конкурентоспроможність і економічна ефективність виробництва на інноваційній основі [20].

Загалом розгляд існуючих підходів та теоретичних положень дозволяє обґрунтувати наукову позицію, згідно з якою основними факторами інноваційного розвитку є інноваційно-інституціональні детермінанти (людський капітал, інститути розвитку, адміністративний ресурс та ін.), що обумовлюють необхідність адаптації існуючих теоретичних моделей економічного зростання на основі інтеграції неокласичної й інституційної парадигм.

У цьому контексті для вирішення зазначених проблем в умовах глобальної економіки в основі організаційної дії інноваційного механізму повинні бути положення концепції відкритих інновацій [21], що, у свою чергу, вимагає зміни функцій, які здійснюються структурними підрозділами, відповідальними за дослідження й розроблення (R&D). Зокрема, вони повинні бути спрямовані на вирішення таких завдань: виявлення, аналіз, відбір та інтеграція усього масиву різноманітних знань, що існують поза організацією й становлять для неї значну цінність; інтеграцію «зовнішніх» і «внутрішніх» знань у більш складні комбінації нових знань, що дозволяють створювати нові системи й моделі; генерацію додаткових доходів і прибутку за рахунок продажу результатів власних досліджень іншим організаціям, які будуть використовувати їх у своїй діяльності.

У рамках синергетичних підходів інноваційний розвиток підприємства як економічну категорію можна визначити як циклічний процес, що відображає якісну еволюцію підприємства в часі, що забезпечує йому стійку конкурентну перевагу й стратегічну гнучкість. Тоді управління інноваційним розвитком підприємства – це функція керуючої підсистеми, що через системний вплив забезпечує економічну стабільність і довгострокову конкурентоспроможність керованої підсистеми шляхом створення інноваційного середовища для використання, нарощування й реалізації інноваційного потенціалу.

Інноваційний розвиток передбачає не лише основний процес освоєння інновацій, але й формування системи факторів і умов, необхідних для його успішного здійснення. Найбільш придатним для цього є методологічний інструментарій пізнання, орієнтований на вивчення системних властивостей економічних процесів та явищ. З цих позицій необхідно розглядати таке коло проблем: 1) окреме підприємство як цілісна економічна система, основна ланка господарювання, важливою системною властивістю якого є розширене відтворення на інноваційній основі; 2) цільова функція підприємства – накопичення власного капіталу для інноваційного розвитку; 3) першочергове завдання економічної науки – розроблення методів, організаційних форм

управління, механізмів, принципів узгодження інтересів на мікрорівні і т. ін. Звичайно, вирішення проблем лежить у площині концентрації зусиль учасників інноваційного розвитку на основі формування та реалізації інноваційного потенціалу, який включає такі компоненти: інтелектуальні, інформаційні, організаційно-управлінські, виробничі, технологічні й фінансові ресурси. Тому структурні підрозділи, у рамках яких зосереджена інноваційна діяльність, є складовими інноваційної системи розвитку підприємства, робота якої повинна відповідати низці умов, пов'язаних із критеріями несуперечності, доступності, права управлінського рішення.

Інноваційний розвиток започатковується на ефективному використанні знанневих ресурсів менеджерів і співробітників. Це вимагає управління знаннями персоналу в напрямі постійного розвитку підприємства, реалізації його бізнес-цілей, що передбачає максимальне використання комплексних інформаційно-технологічних рішень для організації й структурування інформаційних баз і потоків інформації з метою формалізації, зберігання й реалізації знанневих компонентів як корпоративної системи, так і окремих менеджерів та співробітників. Важлива роль тут належить концепції управління знаннями. Головна мета управління знаннями в організації – більш ефективно використання наявних знань і поширення наявного ефективного досвіду. Для реалізації цієї мети необхідне виконання таких груп завдань: 1) зберігання, оцінка, розповсюдження і використання авторських прав, патентів та ліцензій; 2) збір, організація і поширення неречового знання (ноу-хау, експертиза, індивідуальний досвід, інноваційні рішення і т. ін.); 3) створення і організація відповідної корпоративної структури та інтерактивного середовища для навчання, в межах якого співробітники з готовністю передають власні знання.

Управління інноваційним розвитком підприємства (УІРП) необхідно розглядати як системне управління інноваційною діяльністю, спрямоване на формування й забезпечення досягнення економічного зростання шляхом раціонального використання, нарощування й розподілу інноваційного та економіко-технологічного потенціалу, що включає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, з метою перетворення його в інноваційний капітал, здатний забезпечити інноваційний розвиток підприємства. При цьому принципами УІРП необхідно вважати: системність; пріоритетність інноваційної політики; стратегічна цілеспрямованість рефлексорність; неперервність інноваційної діяльності; науковість, інтеграція потенціалів. Суб'єктом управління інноваційним розвитком є колектив фахівців-менеджерів, що шляхом розроблення відповідних методів, способів і прийомів управлінського впливу організує цілеспрямоване ефективне функціонування об'єкта управління. Об'єктом управління в даній системі є інновації, інноваційний процес і економічні відносини, що виникають між суб'єктами інноваційної діяльності, а також між учасниками ринку інновацій.

Інноваційний процес як об'єкт управління інноваційним розвитком підприємства базується на інноваційній діяльності й охоплює весь цикл перетворення наукових досягнень в інновації, включаючи роботи з ініціювання, створення, розроблення, впровадження, реалізації й поширення інновацій. Управління інноваційним процесом обов'язково повинне передбачати як кінцеву мету здійснення дифузії інновацій, що є результатом визнання інновації широким колом економічних агентів.

Механізм управління інноваційним розвитком підприємства як сукупність методів і засобів впливу на інноваційні процеси базується на формуванні інноваційного потенціалу і його перетворенні в інноваційний капітал в умовах розвитку інтеграційних процесів взаємодії економічних суб'єктів. Загалом реалізація такого механізму повинна передбачати стадії: моніторинг існуючого рівня інноваційного процесу; розроблення концепції інноваційного розвитку підприємства, інтегрованої із загальною концепцією

розвитку й як такої, що визначає принципи, пріоритети й напрями інноваційного розвитку, а також його цілі й завдання; моделювання інноваційного розвитку, що дозволяє підвищити якість і точність розроблення стратегії, а також планів і програм інноваційного розвитку підприємства; розроблення стратегічних орієнтирів і системи цілей; розроблення стратегії інноваційного розвитку; формування програми інноваційного розвитку; організаційне проектування структури управління інноваційним розвитком; вибір і обґрунтування методів управління інноваційним розвитком; правове й інформаційно-методичне забезпечення інноваційного розвитку; ресурсне (кадрове, технологічне, фінансове, інформаційне) забезпечення інноваційного розвитку; інструменти й важелі інноваційного розвитку (система показників інноваційного розвитку, система матеріального стимулювання й відповідальності працівників, зайнятих в інноваційній сфері, методи обліку, контролю й економічного аналізу, моніторинг інноваційного розвитку, інжиніринг і реінжиніринг бізнес-процесів, режим оподаткування й т. ін.).

Отже, з точки зору загального менеджменту повинна бути створена технологія ухвалення управлінського рішення щодо формування напрямку інноваційного розвитку підприємства як сукупності взаємозалежних процедур, що дозволяють розробити альтернативні рішення, обґрунтувати їх організаційно-економічну ефективність на основі стратегічного, ситуаційного та економічного аналізу й здійснити аргументований вибір стратегії інноваційного розвитку. Важливою складовою є вибір методів менеджменту, особливо тих із них, що будуть найбільш ефективними при УІРП, зокрема, методи генерування ідей (мозкова атака, метод синектики, морфологічний аналіз, ділові ігри й ситуації); методи оцінки (оцінка продукту, оцінки науково-технічного рівня й конкурентоспроможності розробок, оцінка організаційно-технологічного рівня виробництва, оцінка витрат, метод дерева значущості, оцінка порогу прибутковості, оцінка ризику й можливостей, оцінка ефективності інновацій); методи прийняття рішень (економіко-математичні моделі, таблиці рішень, побудова дерева рішень, порівняння альтернатив) та ін.

Управління інноваційним розвитком підприємств різних видів економічної діяльності повинне реалізовуватись на основі інноваційних цільових програм, що являють собою систему заходів, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку конкретного підприємства на основі поєднання наявного в нього інноваційного потенціалу й інноваційного потенціалу тієї території, на якій воно веде свою господарську діяльність. При цьому розроблення інноваційних цільових програм повинна включати такий комплекс дій: оцінка поточного рівня інноваційного потенціалу організації й можливостей його використання; побудова дорожньої карти інноваційного розвитку підприємства; визначення з використанням даної карти вектора інноваційного розвитку підприємства на стратегічну перспективу й складання відповідного плану цільових заходів. Найбільш результативним управлінським інструментом необхідно вважати технологічну дорожню карту, що вважається однією із найбільш перспективних методик, за допомогою якої здійснюється виявлення потенційних ринкових ніш і вибір технологій, що дозволяють підприємствам максимально швидко розробити конкурентоспроможні продукти для перспективних ринків [22]. За таких умов вибір стратегії інноваційного розвитку здійснюється на основі послідовності широких експертних консультацій, що дозволяє передбачати різні, у тому числі й несподівані, шляхи розвитку подій та можливі виклики.

У той самий час необхідно зазначити, що дорожня карта не є прогнозом наукових і технологічних проривів у майбутньому, а швидше це *інтеграція вимог щодо забезпечення майбутніх технологічних потреб*. Вона передбачає вже задане майбутнє і



надає основу для його реалізації. Загальна технологічна дорожня карта складається із просторових і тимчасових вимірів. Просторовий вимір відбиває відношення між науковими і технологічними програмами, проектами продукції і ринкових розробок у даний момент часу. Тимчасовий вимір – це еволюція і перетворення тих самих рівнів і відносин.

Основним інструментом реалізації цільової програми управління інноваційним розвитком підприємства є проектний підхід. У зв'язку з тим, що інноваційні проекти мають значну кількість керованих критеріїв, здатних радикально змінити привабливість проекту, це дозволяє менеджерам зосередитися на технології управління й формуванні інтелектуального капіталу як найважливішого інструменту будь-якого інноваційного проекту. Тому необхідно сформувати такий механізм мотивації праці (з метою підвищення рівня інтелектуального капіталу), при якому всі працівники будуть зацікавлені в реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства. Реалізація цього завдання вимагає значних змін як у системі підготовки фахівців всіх рівнів, що беруть участь в інноваційному розвитку підприємства, так і в системі управління.

Важливе значення в забезпеченні ефективності інноваційного розвитку підприємства, безумовно, має розроблення відповідної організаційної структури. Її визначають вибрана цільова спрямованість і стратегія інноваційного розвитку. Важливу роль при цьому відіграють розмір підприємства, специфіка, обсяг і номенклатура виробленої продукції, ціла низка інших факторів. Тому структура управління інноваційним розвитком буде специфічною для кожного підприємства, необхідно лише зазначити, що вона повинна органічно вбудовуватися в організаційну структуру управління в цілому. Крім того, необхідно забезпечити координацію діяльності всіх ланок підприємства, що формують управлінські рішення на різних рівнях, що має важливе значення для реалізації проектів і програм інноваційної діяльності як за окремими видами продукції, так і за всім напрямом у цілому. Для великих підприємств доцільно створювати комітети з інноваційного розвитку, які повинні здійснювати розроблення як базових корпоративних стратегій, так і стратегій інноваційного розвитку, визначати конкретні напрями такого розвитку, розробляти відповідні проекти й програми, здійснювати практичне керівництво й координацію. Очолювати такий підрозділ повинен перший заступник керівника підприємства. Доречно застосовувати один із різновидів змішаного типу оргструктури інноваційного підприємства – організацію робіт із проектів. У цьому випадку підрозділ, що розробляє проект, складається з фахівців різних служб, адміністративно підлеглих керівникові теми. Проектний підрозділ (бригада, група) організується для розроблення важливих комплексних проблем, що мають прикладне значення, і після розв'язання поставленого завдання розформовується.

Необхідною умовою ефективності інноваційної діяльності, а відповідно й інноваційної системи підприємства, є відповідна маркетингова підтримка. Маркетингова діяльність у сфері інновацій містить у собі комплексне дослідження ринку, планування створення інновацій, аналіз їх конкурентоспроможності, цінову політику, просування інновацій, організацію збуту й розгортання сервісного обслуговування. Відповідно повинне бути розроблене необхідне методичне забезпечення за всіма зазначеними напрямками. Інноваційний маркетинг може мати предметом не лише просування на ринок нових продуктів, у тому числі й випущених при використанні більш продуктивних технологій, але й просування на ринок найновітніших технологій, у першу чергу продаж ліцензій на винаходи й ноу-хау, закладені в новий продукт або в технологічний процес, а також устаткування для його

виготовлення. Необхідно зазначити, що рекомендація саме такого підходу обумовлена тим, що на продаж зазначених ліцензій у світі припадає близько 80% усього обсягу передачі технологій (трансферу технологій), нові технології можуть продаватися, наприклад, у формі виконання з використанням наявного науково-технічного заділу замовлень на підрядні наукові дослідження й розробки; надання інжинірингово-консультаційних послуг; продажу освітніх послуг; допущення представників покупців нової технології до стажування на діючих виробництвах, що реалізують цю нову технологію і т. ін.

Формування цілісного методичного забезпечення інноваційного розвитку неможливо без розроблення методики аналізу й оцінки ефективності як процесу інноваційної діяльності, так і інноваційного розвитку підприємства. Аналіз інноваційного розвитку повинен здійснюватися комплексно й вміщувати в собі такі напрями: аналіз власних вільних коштів і загального фінансового стану; аналіз показників витрат на інноваційну діяльність; структурний аналіз розглянутих, прийнятих до реалізації, реалізованих проектів; дослідження системи обліку реалізації інноваційних проектів і оцінку їх ефективності; оцінку впливу реалізованих проектів на результати господарської діяльності підприємства в цілому; аналіз кадрових ресурсів і науково-технологічної бази підприємства на предмет його готовності й здатності до здійснення інноваційної діяльності; аналіз інтегральних показників ефективності здійснення інноваційної діяльності; аналіз впливу зовнішнього середовища підприємства на його інноваційний розвиток; аналіз рівня й динаміки інноваційного розвитку. Крім того, параметрами оцінки ефективності є: підвищення конкурентоспроможності підприємства за показниками якості продукції й ефективності виробництва, досягнення балансу між стабільністю (управління традиційною технологією) і зусиллями із впровадження нової технології; розвиток можливості швидкого сприйняття змін у поєднанні з процесом безперервного управління технологічними нововведеннями й програмним управлінням радикальними інноваціями; організацію взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів системи інноваційного розвитку, головними факторами якого є система інформації про ринок нововведень, відбір проектів із альтернатив і взаємна зацікавленість, ефективність використання сучасних інформаційних технологій.

З позицій врахування існуючої залежності між конкурентними позиціями, ефективністю підприємства і його інноваційним потенціалом, ефективність інноваційного розвитку повинна досягатися за рахунок: підвищення якості продукції; реалізації політики ресурсозбереження; розроблення й впровадження нових видів продукції; освоєння рентабельних бізнес-проектів; участі в розробленнях перспективних інноваційних рішень.

Важливе місце у вирішенні проблеми, що розглядається, належить визначенню *ролі держави в інноваційному розвитку* як середовища в цілому, так і кожного окремого підприємства. Необхідно враховувати, що у кожній країні є природні інноваційні пріоритети, що не залежать від пропонованих наукових концепцій, що мають довгостроковий стратегічний характер. В Україні з її природними ресурсами є зовсім очевидні пріоритетні технологічні напрями цивільного призначення, які дійсно затребувані її економікою, і досягнення в яких можуть бути швидко й ефективно сприйняті в країні. Це у першу чергу сільське господарство, металургія, хімічна промисловість, виробництво електроенергії. Саме на ці галузі й повинна була спрямована посилена роль держави. Однак саме в цих сферах й не відбувалася зміна базових технологій. Очевидно, що держава повинна зайняти більш активну позицію у питанні розвитку інновацій, і ця проблема повинна розглядатися з урахуванням

ринкового розвитку та особливостей сучасних міжнародних інтеграційних процесів. Держава може й повинна взяти на себе проблему ефективної взаємодії науки й бізнесу, брати участь у створенні інституціональних умов для впровадження високих технологій через систему регулювання, усувати проблеми залучення капіталу в сферу наукових досліджень і високотехнологічних виробництв, використовуючи інструменти державно-приватного партнерства, брати участь у реалізації найбільш значущих інвестиційних програм, таких, як розвиток технопарків, технологічних кластерів, підтримувати просування вітчизняних інноваційних продуктів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Лише середовище здатне визначати пріоритетні напрями досліджень і оцінити досягнення. Держава на підставі експертного аналізу тенденцій у світовій науці й технологій повинна визначати свої пріоритети, стимулювати їхню реалізацію або підтримувати наявними в її розпорядженні інструментами, що спонукає підприємства до участі в програмах інноваційного розвитку. Відсутність державної політики з питань *підготовки фахівців* у сфері реалізації інновацій в Україні також є досить актуальною проблемою. Не секрет, що науково-технологічний потенціал нашої країни високий, однак частка розробок, що дійшли до кінцевих споживачів, дуже мала. Це обумовлено тим, що нинішні фахівці не здатні побачити в науковій розробці комерційний продукт, а також грамотно здійснювати процес його комерціалізації. Звичайно, спроба перейти на цільову підготовку фахівців на основі замовлень учасників ринку дозволить вирішувати поточну потребу забезпечення кадрами. Однак при такій організації підготовки компетенції випускників в сфері інноваційного розвитку будуть низькими, тому що підприємства не готові в повному обсязі оцінити критерії знань, які необхідні молодим фахівцям для сприйняття інноваційних процесів. Необхідно також врахувати, що інноваційна культура в країні в цілому перебуває на низькому рівні розвитку. Сьогодні потрібні значні зусилля не лише для просування нових ідей, але навіть для реалізації звичайних, зрозумілих рішень. Завдання системи підготовки фахівців і повинні полягати у формуванні конструктивного відношення до нововведень і формування інноваційної сприйнятливості.

**Висновки.** Управління інноваційним розвитком підприємства необхідно розглядати як самостійний вид управлінської діяльності, що має специфічні особливості, які необхідно враховувати при формуванні механізму управління підприємством: управління інноваційним розвитком підприємства на відміну від традиційного управління характеризується високою нестабільністю й мінливістю усіх його елементів, що супроводжується подоланням опору змінам і усуненням різних суперечностей. В основі найбільш результативного інноваційного розвитку підприємства перебувають технологічні інновації, здатні додати імпульсу для розвитку інших видів інновацій на підприємстві. Однак основною проблемою інноваційної діяльності є промислове освоєння наукомістких нововведень, їх комерціалізація й просування на ринку, пов'язані з необхідністю обов'язкової модернізації всієї господарської діяльності підприємства у випадку зміни технологій виробництва. Високий рівень ризику й невизначеності інноваційної діяльності вимагають постійного здійснення контролю й координації, а також реалізації комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки створюваної інтелектуальної власності. Запропоновані концептуальні підходи будуть сприяти, по-перше, формуванню системної бази знань в царині науково обґрунтованого уявлення про категорію «інноваційний розвиток підприємства», по-друге, підвищенню ефективності управління інноваційним розвитком підприємства на основі подолання фрагментарності існуючих у даній сфері досліджень і перетворення їх у єдину систему, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення на практиці.

**Подальші дослідження** зазначеної проблематики повинні бути спрямовані на визначення варіативності параметрів інноваційного розвитку підприємств різних галузей і секторів; розроблення методів оцінки перспективної структури балансу інноваційного розвитку – кількісних відносин між технологічними, маркетинговими й організаційними рішеннями.

1. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Экономика, 1992.
2. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения : избр. тр. / сост. Ю.В. Яковец, Н.Д. Кондратьев. – М. : Экономика, 2002. – 767 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
4. Mensch G. Stalemate in technology: Innovations overcome the depression / G. Mensch. – Ballinger. Cambridge (Massachusetts), 1979.
5. Фостер Р. Созидательное разрушение / Р. Фостер, С. Каплан. – М. : Альпина, 2005. – 378 с.
6. Rostow W.W. The Process of Economic Growth / W.W. Rostow. New York, 1952.
7. Друкер П. Бизнес и инновации; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. «Вильямс».
8. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия / А.А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003.
9. Сидорова А. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий / А. Сидорова, О. Курносова // *Економіст*. – 2008. – №1. – С. 28-32.
10. Яковенко В.С. Методы управления инновационным развитием предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Яковенко Виктория Сергеевна ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2011. – 155 с.
11. Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України : монографія / Л.І. Федулова та ін. ; за ред. д-ра экон. наук, проф. Л.І. Федулової; НАН України ; Інститут економіки та прогноз. – К., 2011. – 656 с.
12. Вебер М. Хозяйство и общество : пер. с нем. / под научн. ред. Л.Г. Ионина. – М. : Изд-во ГУ-ВШЭ, 2010.
13. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С.Дж. Уинтер. – М. : Дело, 536 с.
14. Гуиар Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуиар, Д.Н. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
15. Никулина О.В. Системный подход к управлению инновационным развитием промышленных предприятий / О.В. Никулина // *Современные технологии управления*. – 2012. – № 5 (17). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sovman.ru>.
16. Мищенко Л.Я. Формирование механизма управления развитием промышленной корпорации : монография / Л.Я. Мищенко, Э.Ю. Арутюнов. – Краснодар, 2002.
17. Васильева Е.В. Проблемы управления инновационным развитием предприятия / Е.В. Васильева // *Проблемы современной экономики*. – 2011. – №3.
18. Никулина О.В. Стратегические ориентиры инновационного развития экономики / О.В. Никулина. – Краснодар : Просвещение-Юг, 2010.
19. Королев О.П. Инновационное развитие региона [Электронный ресурс] / О.П. Королев, В.Ю. Падалкин., В.И. Штефан // *Проблемы региональной экономики*. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=1&page=191>
20. Бабанова Ю.В. Интеграционно-матричная концепция управления инновационным развитием предприятия / Ю.В. Бабанова, Н.В. Киреева // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент»*. – 2013. – Вып. №3, Т. 7.
21. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий : пер. с англ. – М. : Поколение, 2007. – 312 с.
22. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные

подходы, алгоритмы, опыт / А.В. Тычинский [Электронный ресурс]. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m87/>

23. Наукова та інноваційна діяльність у 2012 році : статистичний збірник. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2013.

24. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2013 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

**Л.І. Федулова**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджмента, Київський національний торгово-економічний університет (г. Київ, Україна)

**Концептуальные основы управления инновационным развитием предприятия**

*В статье раскрыты концептуальные основы управления инновационным развитием предприятия, определены теоретические принципы и научно-практические подходы к экономической интерпретации процесса инновационного развития. Обоснован процесс управления инновационным развитием предприятия как системное управление инновационной деятельностью, направленное на формирование и обеспечение достижения экономического роста путем рационального использования, наращивания и распределения инновационного и экономико-технологического потенциала.*

Ключевые слова: концептуальные основы, инновационное развитие, предприятие, управление, потенциал.

**L.I. Fedulova**, Doctor of Economics, Professor, Professor the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (Kyiv, Ukraine)

**Conceptual basis of the management of enterprise's innovative development**

*The aim of the article.* The aim of article is to analyze the conceptual basis of innovative development of enterprise; to study theoretical principles, scientific and practical features of the process of innovative development.

*The results of the analysis.* The process of innovative development of enterprise as the system of management of innovative activity is directed on forming and providing the achievement of the economy growing by the rational use increases and distributes innovative and economies-technological potential. Conception of innovative development, which provides for innovative development as the process of positive high-quality changes in the state of enterprise from positions of dynamic progress is offered. An enterprise is examined as industrial and technological system, that operates within the framework of the system of higher order – innovative system, establishing with it proper connections and realizing the innovative mechanism of functioning. The structural logical chart of methodological management of innovative development of enterprise is developed. Management of innovative development of enterprises of different economic types must be realized on the basis of the innovative programs, which are the system of measures, directed the on achievement of the aims of innovative development of concrete enterprise on the basis of association of present innovative potential and innovative potential of that territory on which it conducts its economic activity.

*Conclusions and directions of further researches.* The offered conceptual approaches will render assistance to forming the system base of knowledge for the scientifically grounded picture of the category «innovative development of enterprise». Further researches of indicated problems must be directed on determination of variantness of parameters of innovative development of enterprises; to development of estimation methods for perspective structure of innovative development balance – quantitative relations between technological, marketing and organizational decisions.

**Keywords:** conceptual bases, innovative development, enterprise, management, potential.

1. Emerson, G. (1992). *Dvenadtsat printsiptov proizvoditelnosti [Twelve principles of productivity]*. Moscow: Economy [in Russian].

2. Kondratev, N. (2002). *Bolshie tsikly koniunktury i teoriiya predvideniia [Conditions and large cycles and theory of prediction]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].

3. Shumpeter Y. (1982). *Teoriya ekonomicheskoho razvitiia (Issledovaniie predprinimatelskoi pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla koniunktury) [The theory of economic development (Study of business profits, capital, credit, interest and cycle conditions)]*. Moscow: Prohress [in Russian].

4. Mensch G. (1979). *Stalemate in technology: Innovations overcome the depression*. Ballinger. Cambridge (Massachusetts) [in English].
5. Foster R. (2005). *Sozidatelnoie razrusheniie [Creative destruction]*. Moscow: Alpina [in Russian].
6. Walt Whitman Rostow. (1952). *The Process of Economic Growth*. New York [in English].
7. Druker, Petter F. (2007). *Biznes i innovatsii [Business and innovations]*. Moscow: JSC I.D. Williams [in Russian].
8. Trifilova, A.A. (2003). Upravleniie innovatsionnym razvitiem predpriatii [Management of innovative development of the enterprise]. Moscow: Finansy i Statistika [in Russian].
9. Sidorova, A., & Kurnosov, A. (2008). Protseessnyie innovatsii v sisteme upravleniia razvitiem predpriatii [Process innovations in a control system of enterprises' development]. *Ekonomist – Economist, 1*, 28-32 [in Russian].
10. Yakovenko, V.S. (2011). Metody upravleniia innovatsionnym razvitiem predpriatii [Methods of control over enterprises' innovative development]. *Candidate's thesis*. Saint-Petersburg [in Russian].
11. *Texnologichni imperatyv stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Technological imperative of strategy of Ukraine's social and economic development]*. (2011). Fedulova L.I. (Ed). Kyiv: NAN Ukrainy; Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia [in Ukrainian].
12. Veber M. (2010). *Hoziaistvo i obschestvo [Economy and Society]*. Moscow: Publishing House of the HSE [in Russian].
13. Richard R. Nelson, & Sidney Dzh. Uinter (2007). *Evoliutsionnaia teoriia ekonomicheskikh izmenenii [Evolutionary theory of economic changes]*. Moscow: Delo [in Russian].
14. Guiiar, F.Zh., & Kelli, D.N. (2000). *Preobrazovaniie orhanizatsii [Transformation of the organization]*. Moscow: Delo [in Russian].
15. Nikulina, O.V. (2012). Sistemnyi podkhod k upravleniiu innovatsionnym razvitiem promyshlennykh predpriatii [System approach to management of innovative development of the industrial enterprises]. *Sovremennyye tekhnologii upravleniia – Modern technologies of management, 5(17)*. Retrieved from [www.http://sovman.ru](http://sovman.ru) [in Russian].
16. Mishhenko, L.Ya., Arutiunov, E.Yu. (2002). *Formirovaniie mekhanizma upravleniia razvitiem promyshlennoi korporatsii [Formation of the mechanism of industrial corporation' management development]*. Krasnodar [in Russian].
17. Vasilieva, E.V. (2011). Problemy upravleniia innovatsionnym razvitiem predpriatii [Problems enterprise's innovative development management]. *Problemy sovremennoi ekonomiki – Problems of Modern Economics, 3* [in Russian].
18. Nikulina, O.V. (2010). *Stratehicheskie oriientiry innovatsionnoho razvitiia ekonomiki [Strategic guidelines for economic's innovative development]*. Krasnodar: Prosveshhenie-Yug [in Russian].
19. Korolev, O.P., Padalkin, V.Yu., & Shtefan, V.I. (2011). Innovatsionnoie razvitiie rehiona [Innovative development of the region]. *Problemy rehionalnoi ekonomiki – Problems of regional economy*. Retrieved from [www http://www.lerc.ru/?part=articles&art=1&page=191](http://www.lerc.ru/?part=articles&art=1&page=191) [in Russian].
20. Babanova, Yu.V., & Kirieiev, N.V. (2013). Intehratsionno-matrichnaia kontseptsiiia upravleniia innovatsionnym razvitiem predpriatii [Integration and matrix concept of management of enterprise's innovative development]. *Vestnik Yuzhno-Uralskoho hosudarstvennogo universiteta. Seriya ekonomika i menedzhment – Bulletin of the South Ural State University. Series Economics and Management, Issue 3, Vol. 7* [in Russian].
21. Chesbro, H. (2007). *Otkrytie innovatsii. Sozdaniie pribilnykh tekhnologii [Open innovations. Creation of profitable technologies]*. Moscow: Pokolenie [in Russian].
22. Tychinskii, A.V. (2006). *Upravlenie innovatsionnoi deiatelnosti kompanii: sovremennyye podkhody, alhoritmy, opyt [Management of enterprises' innovative activity: modern approaches, algorithms, experience]*. Taganrog: TRTU. Retrieved from <http://www.aup.ru/books/m87/> [in Russian].
23. *Naukova ta innovatsiina diialnist u 2012 rotsi : statystychnyi zbirnyk [Scientific and innovative activity in 2012]*. (2013). Kyiv: DP «Informatsiino-vydavnychiy tsentr Derzhstatu Ukrainy [in Ukrainian].
24. Innovatsiina diialnist promyslovykh pidpriemstv u 2013 rotsi [Innovative activity of industrial enterprises in 2013]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) [in Ukrainian].

Отримано 27.05.2014 р.