

**Скоморохова С.Ю.**асистент кафедри обліку і аудиту  
Національного університету харчових технологій**Тума С.В.**магістрант  
Національного університету харчових технологій

## ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЧИННИКИ ЙОГО УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті розкрито поняття, значення та цілі інноваційного менеджменту. Розглянуто особливості інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту на підприємствах України. Розкрито основні проблеми реалізації інноваційного менеджменту на українських підприємствах, а також представлено до розгляду заходи, що можуть змінити ситуацію у позитивний бік.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, управління інноваціями, інноваційний процес, система управління, інноваційний розвиток.

В статье раскрыты понятие, значение и цели инновационного менеджмента. Рассмотрены особенности инновационной деятельности и инновационного менеджмента на предприятиях Украины. Раскрыты основные проблемы реализации инновационного менеджмента на украинских предприятиях, а также представлены к рассмотрению меры, которые могут изменить ситуацию в положительную сторону.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, управление инновациями, инновационный процесс, система управления, инновационное развитие.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах успішні інновації стають ключовою детермінантою виживання, успішного функціонування і форсованого розвитку для багатьох організацій (фірм, компаній, підприємств, бізнес-груп) різних видів економічної діяльності.

Для безперервного створення нововведень, їх впровадження, виведення на ринок і значного поширення необхідна системно організована інноваційна діяльність. А динамічність, результативність і ефективність здійснення цієї діяльності припускають наявність професійно побудованого інноваційного менеджменту. Держпідтримка і сприятливі умови інституційного середовища теж є важливими позитивними чинниками для інноваційного бізнесу, але саме грамотний і адекватний ситуації менеджмент слід визнати головним драйвером успіху для багатьох організацій в сучасному світі.

Необхідно відзначити, що жодна з проблем інноваційної економіки не може бути вирішена без дієвої, цілеспрямованої системи управління в компаніях, дослідницьких центрах, університетах, консультаційних та інших організаціях. І головне тут – зростаюча роль знань, їх створення і поширення, реалізації та пристосування до місцевих потреб, до процесів виробництва нових продуктів і надання послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення вибраної теми базується на основних теоретико-методологічних положен-

нях сучасної економічної теорії, що містяться в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-практиків, які займаються питаннями реалізації інноваційного менеджменту в умовах сучасних підприємств.

Різні аспекти економічних питань, пов'язаних з інноваційним менеджментом, висвітлюються в роботах таких вчених-економістів, як, зокрема, В.І. Захарченко, Н. Какаурідзе, А.Р. Маннапов, О.М. Петухова, А.В. Череп, В.Ю. Шкрєдь. Незважаючи на проведення дослідження, нині тема успішної реалізації інноваційного менеджменту не є повною мірою розкритою.

Просування будь-якої розробки на ринок є не стільки ефективним технологічним рішенням або виробничими можливостями, скільки рівнем організації менеджменту всього проєкту: від науково-дослідницької роботи (НДР) до ведення продажів нового продукту або технології. У формованій ринкової економіки України практично відсутні фахівці, які розуміють специфіку роботи з інтелектуальним продуктом, які вміють грамотно організувати і вести комерціалізацію науково-технічних розробок, діяти на інноваційному ринку. Тому більшість розробок часто не знаходить свого споживача або не забезпечує очікуваного економічного ефекту.

**Метою дослідження** є виявлення сутності інноваційного менеджменту, визначення чинників успішної реалізації інноваційного менеджменту на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Насамперед слід відзначити, що інноваційний менеджмент є сукупністю принципів і методів, інструментів управління інноваційними процесами. Іншими словами, інноваційний менеджмент як самостійна галузь економічної науки і професійної управлінської діяльності є одним з різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого виступають інноваційні процеси в усьому їх різноманітті.

Фактично інноваційний менеджмент є не чим іншим, як управлінням змінами, що приводить до зростання конкурентоспроможності фірми та її продукції, управлінням розвитком на основі інновацій [6, с. 12].

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті може бути один або група фахівців, які за допомогою різних прийомів і способів управлінського впливу організують цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.

До суб'єктів інноваційного менеджменту можна віднести таких фахівців:

- 1) керівники інноваційних програм і проектів;
- 2) керівники відділів, служб і підрозділів підприємства, що реалізують окремі стадії інноваційного процесу або здійснюють ті чи інші інноваційні зміни, керівник підприємства загалом, якщо підприємство здійснює інноваційну діяльність.

Об'єктом управління в інноваційному менеджменті є інновації, інноваційний процес та економічні відносини між учасниками ринку інновацій (продуцентів, продавців і покупців).

Пріоритетними цілями інноваційного менеджменту є [2, с. 21]:

- зростання і розвиток організації на базі активізації інноваційної діяльності;
- активне просування нових товарів і нових технологій на ринок;
- використання можливостей подальшої спеціалізації і диверсифікації виробництва для активного зростання, економічного процвітання і експансії на нові ринки.

Досягнення пріоритетних цілей інноваційного менеджменту передбачає гармонізацію ендогенних і екзогенних аспектів в ході проведення інноваційної діяльності.

Сучасні умови розвитку України ставлять перед нею низку викликів, і від того, як вона зможе їх вирішити, залежить її майбутнє, чи зможе вона стати державою з цивілізованою, розвиненою економікою або перетвориться на сировинний придаток високотехнологічних країн.

Нині уповільнення розвитку української економіки, невиправдані надії щодо збільшення ВВП є перш за все результатом неефективного управління в галузі інноваційного розвитку економікою України.

Рішення проблем активізації інноваційної діяльності в Україні лежить в двох площинах забезпечення розвитку інноваційної діяльності на рівні держави; конкретних підприємств [5, с. 43].

На рівні держави, на жаль, немає продуманої і практично реалізованої системи управління розвитком інноваційної діяльності в Україні.

Крім того, за останні роки практично не здійснюється необхідна підтримка науково-дослідних і конструкторських досліджень, немає достатнього для цього фінансування. За винятком фінансування військових розробок, метою яких є посилення військової могутності країни і захист від північного сусіда-агресора.

Однак тут ми можемо спостерігати неефективне витрачання фінансових коштів і, як наслідок, відсутність отримання відчутних результатів в галузі інноваційних розробок.

Згідно з даними Державної служби статистики України можемо спостерігати витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт (табл. 1) [1].

Таблиця 1

**Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт, млн. грн.**

Роки	Усього, у фактичних цінах	Зокрема, на виконання		
		фундаментальних наукових досліджень	прикладних наукових досліджень	науково-технічних (експериментальних) розробок
2010	8 107,1	2 175,0	1 589,4	4 342,7
2011	8 513,4	2 200,8	1 813,9	4 498,7
2012	9 419,9	2 615,3	2 023,2	4 781,4
2013	10 248,5	2 698,2	2 061,4	5 488,9
2014	9 487,5	2 452,0	1 882,7	5 152,8
2015	11 003,6	2 460,2	1 960,6	6 582,8
2016	11 530,7	2 225,7	2 561,2	6 743,8

Результати табл. 1 свідчать про те, що загальна сума витрат на виконання наукових досліджень і розробок за аналізовані роки має тенденцію до зростання, а в 2016 р. становила 11 530,7 млн. грн. Але з урахуванням рівня інфляції за останні роки таке зростання в гривневому еквіваленті розцінювати за позитивні зміни не можна.

Рівень впровадження інновацій на промислових підприємствах України можемо простежити за даними табл. 2 [1].

Дані табл. 2 свідчать про те, що у 2016 р. питома вага підприємств, що впроваджували іннова-

Таблиця 2

## Впровадження інновацій на промислових підприємствах України

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	зокрема, маловідходні, ресурсозберігаючі	Впроваджено виробництв інноваційних видів продукції, найменувань	зокрема, нових видів техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2010	11,5	2 043	479	2 408	663	3,8
2011	12,8	2 510	517	3 238	897	3,8
2012	13,6	2 188	554	3 403	942	3,3
2013	13,6	1 576	502	3 138	809	3,3
2014	12,1	1 743	447	3 661	1314	2,5
2015	15,2	1 217	458	3 136	966	1,4
2016	16,6	3 489	748	4 139	1305	...

ції, становила 16,6%, це найвище значення за останні сім років. Впроваджено 3 489 нових технологічних процесів, впроваджено виробництво 4 139 найменувань інноваційних видів продукції.

Вважаємо, що істотним гальмом розвитку інноваційної діяльності в Україні є корупційна складова, яка впливає на оцінку інноваційного проекту, і підприємці під час розроблення інноваційних проектів змушені враховувати цю проблему.

Також істотним гальмом в інноваційному розвитку України є монополізм ключових компаній економіки України і низька конкуренція серед підприємств. Підприємства не зацікавлені в модернізації обладнання, створенні нових інноваційних технологій і продуктів.

Іншою важливою проблемою розвитку інноваційної діяльності в Україні, яка впливає з попередньої проблеми, є низька мотивація науковців і працівників інженерно-конструкторських робіт як в матеріальному, так і в моральному аспектах.

Звідси випливає все більший так званий витік мізків за кордон, де високо цінують наших фахівців в галузі інноваційного розвитку.

Дані про наукові кадри та кількість організацій представлено у табл. 3.

Дані табл. 3 вказують на те, що за останні роки відбулося скорочення як кількості організації, які виконують наукові дослідження й розробки, так і кількості науковців. Такі зміни незадовільно будуть мати вплив на економічний розвиток України загалом.

Також слід підкреслити, що на активізацію інноваційної діяльності в Україні негативно впливають наслідки так званих реформ освіти, які торкнулися середньої спеціальної та вищої освіти.

Важливою проблемою підвищення ефективності інноваційної діяльності в Україні є велика негативна роль «бюрократизації» під час прийняття управлінських рішень, коли оцінка інноваційного проекту залежить від чиновника,

який не має відповідного рівня кваліфікації і не зацікавлений в кінцевому інноваційному продукті [7, с. 211].

Таблиця 3

## Наукові кадри та кількість організацій

Роки	Кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки	Кількість науковців, осіб	Кількість докторів наук в економіці України, осіб	Кількість кандидатів наук в економіці України, осіб
2010	1 303	89 564	14 418	84 000
2011	1 255	84 969	14 895	84 979
2012	1 208	82 032	15 592	88 057
2013	1 143	77 853	16 450	90 113
2014	999	69 404	16 090	86 230
2015	978	63 864	...	...

У зв'язку з цим для вирішення названих проблем, на наш погляд, необхідно перш за все:

- розробити ефективну систему державної підтримки інноваційної діяльності в Україні, включаючи створення відповідної «життєздатної» програми інноваційного розвитку, пільгове оподаткування, кредитування і страхування;

- забезпечити необхідне правове забезпечення інноваційного розвитку, яке включає відповідні правові та нормативні акти, що дають змогу регламентувати інноваційну діяльність, заохочувати ініціативу в інноваційній діяльності, сприяти, а не заважати її розвитку;

- йти по шляху ліквідації монополій і розвитку конкуренції;

- розвивати середню, спеціальну та вищу освіту, включаючи розробку стратегічного плану підготовки фахівців з урахуванням їх затребуваності в реалізації майбутніх інноваційних проектів;

– створити фонди і надавати гранти по підвищенню кваліфікації талановитої молоді в зарубіжних компаніях;

– здійснювати результативний моніторинг і контроль за ефективністю витрачання фінансових коштів по реалізації інноваційних проєктів, ввести персональну відповідальність керівників, які впливають на розподіл фінансових потоків і відповідають за кінцеві результати;

– вивчати і впроваджувати зарубіжний досвід (Китай, Індія, Японія, США тощо) щодо державної підтримки інноваційного розвитку.

Активізація інноваційної діяльності в Україні залежить також від системи менеджменту на рівні підприємств.

У зв'язку з цим виникає необхідність створення системи управління, що дає змогу ефективно здійснювати інноваційну діяльність на підприємстві.

Ефективне управління інноваційною діяльністю залежить від відповідного організаційного, економічного, технологічного, інформаційного, кадрового забезпечення [3, с. 15].

Організаційне забезпечення включає перш за все відповідну організаційну структуру, яка повинна результативно вирішувати поставлені завдання в рамках інноваційної діяльності. На жаль, на практиці часто відсутні служби управління, що відповідають за розробку стратегії інноваційної діяльності, її планування, оцінку й аналіз.

Економічне забезпечення повинно включати відповідні фінансові ресурси, що дають змогу здійснювати ефективну інноваційну діяльність. Як показують проведені дослідження, у багатьох підприємствах в статтях витрат витрати на інноваційну діяльність займають малу питому вагу порівняно з іншими витратами. Крім того, часто не проводиться їх ефективне використання. У зв'язку з цим необхідно в управлінську діяльність впроваджувати методи і методики оцінки й аналізу витрат на інноваційну діяльність з метою виявлення резервів підвищення її ефективності.

Технологічне забезпечення повинно, з одного боку, гарантувати конструкторську розробку інноваційних продуктів, а з іншого боку, розробку технології їх виробництва.

Найчастіше на практиці геніальні розробки так і залишаються в одиничних екземплярах і не знаходять застосування в технології виробництва.

Важливою складовою системи управління інноваційної діяльності є інформаційне забезпечення. Важливим моментом є отримання необхідної інформації про нові розробки і ноу-хау в світовому просторі, порівняння їх з вітчизняними розробками і науковими розробками на даному підприємстві. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності має

також надавати відповідним структурним підрозділам інформацію про хід реалізації планів науково-дослідних розробок, їх впровадження, ефективного використання на виробництві.

Як показує світовий досвід і перш за все досвід японських компаній, одних зі світових лідерів в інноваційній діяльності, ця складова відіграє одну з ключових ролей у виробництві конкурентоспроможних інноваційних продуктів [4, с. 22].

Ефективність управління процесами інноваційної діяльності безпосередньо залежить від відповідного кадрового забезпечення.

На жаль, в Україні нині спостерігається негативна тенденція в цій сфері.

Так, невиправдане зниження фінансування науково-дослідних розробок, погана мотивація праці наукових та інженерно-конструкторських кадрів призвели до відтоку молодих обдарованих людей з цієї галузі в інші. Як наслідок, старіння вікового складу людей, пов'язаних з інноваційною діяльністю, вимирання наукових шкіл, від'їзд талановитих фахівців за кордон.

Багато зарубіжних компаній, які є високотехнологічними компаніями, світовими лідерами з інноваційної діяльності, у своєму складі мають талановитих співробітників родом з України, які очолюють цілі напрями щодо розробки інноваційних продуктів.

Іншою проблемою кадрового забезпечення інноваційної діяльності є низький кваліфікаційний рівень працівників, що відповідають за впровадження інноваційних технологій в процес виробництва і сам процес виробництва інноваційних продуктів.

У зв'язку з цим на підприємствах повинна функціонувати система управління людськими ресурсами, що включає стратегію розвитку персоналу, планування розвитку персоналу, оцінку і мотивацію праці.

Управління людськими ресурсами розвитку інноваційної діяльності має базуватися на таких принципах:

– кожен менеджер на всіх рівнях управління повинен нести відповідальність за управління персоналом, відповідального за інноваційну діяльність;

– персонал розглядається як цінний актив інноваційної діяльності підприємства;

– взаємозв'язок зі стратегією і поставленими цілями інноваційного розвитку підприємства.

Одним з ключових моментів цієї системи є розвиток персоналу. У це поняття входять не тільки навчання і підвищення кваліфікації, але й індивідуальне планування кар'єри, розвиток професійної майстерності, оцінка результатів діяльності.

Система інноваційного менеджменту підприємства повинна мати ефективний механізм

визначення перспективних, що мають хороший потенціал, працівників, за якими буде вибудована система управління кар'єрою.

У розвитку кар'єри особливе місце посідає навчання. Управління системою навчання, на наш погляд, повинно починатися з визначення потреб розвитку персоналу організації, стратегії її інноваційного розвитку.

Важливим джерелом інформації про потреби в професійному навчанні є індивідуальні плани розвитку кар'єри співробітників, а також заявки та побажання самих співробітників, які спрямовуються безпосередньо до відділу управління персоналом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інноваційний менеджмент є складовою частиною (тієї чи іншої масштабності та значущості)

загальної системи менеджменту на підприємстві і повинен бути органічно в неї інтегрований.

В ході дослідження нами з'ясовано, що розвиток інноваційного менеджменту в Україні має низку проблем, таких як недостатня державна підтримка, значний рівень корупції, зношеність основних фондів, неналежний фаховий рівень кадрового потенціалу.

Для вирішення цих проблем, на нашу думку, необхідно розробити відповідні державні програми, метою яких має бути підтримка, а також стимулювання підприємств, які займаються науковими інноваційними розробками; приділити належну увагу підготовці фахівців відповідного рівня; налагодити систему інноваційного менеджменту на рівні підприємств, використовуючи досягнення провідних іноземних компаній.

#### Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: [навч. посіб. для студ. вузів] / [В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов]. – К.: ЦУП, 2012. – 448 с.
3. Какауридзе Н. Влияние инновационного менеджмента на конкурентоспособность фирмы в эпоху экономики знаний / Н. Какауридзе // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* – 2015. – № 6. – С. 14–17.
4. Маннапов А.Р. Специфика современного инновационного менеджмента / А.Р. Маннапов // *Инновационная деятельность.* – 2014. – № 12(363). – С. 18–27.
5. Петухова О.М. Управління інноваційною діяльністю підприємств: стан, тенденції, теоретико-методологічне забезпечення / О.М. Петухова // *Формування ринкових відносин в Україні.* – 2015. – № 2. – С. 42–45.
6. Інноваційний менеджмент: [підручник] / [А.В. Череп, Т.В. Пуліна, О.Г. Череп]. – К.: Кондор, 2015. – 452 с.
7. Шкрєдь В.Ю. Визначення середовища впровадження інноваційного менеджменту у системі управління підприємством / В.Ю. Шкрєдь // *Сучасна стратегія підприємницької діяльності в контексті проблем інтеграції та інформатизації: зб. матеріалів 17-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 берез. / Європейський ун-т, Уманська філія.* – Умань; Вінниця, 2015. – С. 209–214.

Skomorokhova S.Yu., Tuma S.V.

## INNOVATIVE MANAGEMENT AND FACTORS OF ITS SUCCESSFUL IMPLEMENTATION ON ENTERPRISES OF UKRAINE

The article deals with the concept of the meaning and objectives of innovation management. Features of innovation activity and innovative management at Ukrainian enterprises are considered. The main problems with the implementation of innovative management at Ukrainian enterprises are outlined, and measures are presented that may change the situation in a more positive direction.

The study of the chosen topic is based on the main theoretical and methodological provisions of modern economic theory contained in the works of leading domestic and foreign scholars-practitioners who are involved in the issues of implementation of innovative management in the conditions of modern enterprises.

Attention is paid to revealing the essence of innovative management, determination of factors of successful implementation of innovative management at Ukrainian enterprises.

In the article, the unjustified reduction in funding for research and development, poor motivation of the work of scientific and engineering personnel, led to the outflow of young gifted people from this area to others. As a result, aging of the age structure of people associated with innovation activities, the extinction of scientific schools, and the departure of talented professionals abroad.

The considered problems of staffing of innovation activity are the low qualification level of employees responsible for introducing innovative technologies into the production process and the process of production of innovative products itself.

The system is staff development. This concept includes not only training and advanced training, but also individual career planning, the development of professional skills, assessment of performance.

The system of innovative management of an enterprise should have an effective mechanism for identifying promising, with a good potential of employees, for which a career management system will be built.

It is emphasized that innovative management is an integral part of this or that scale or significance of the general management system at the enterprise and should be integrated into it organically.

The study found that the development of innovation management in Ukraine has a number of problems, namely: insufficient state support, significant level of corruption, depreciation of fixed assets, and inadequate professional level of human resources.

In order to solve these problems, in our opinion, it is necessary to develop appropriate state programs aimed at supporting and encouraging enterprises engaged in scientific and innovative development, to pay due attention to the training of specialists of the appropriate level, to establish an innovation management system at the enterprise level, using the achievements of leading foreign companies.

**Key words:** innovation activity, innovation management, innovation process, management system, innovation development.