

де $k = 1, 2, \dots, m$. Зрозуміло, що $\sum_{k=1}^m w_k = 1$.

Результати порівняння критеріїв представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Матриця парних порівнянь критеріїв оцінювання ОІВ та результати визначення їх важливості *

	K_1	K_2	K_3	K_4	Серед. геом.	Вага
K_1	0 1	2 4,06	-2 0,25	4 16,44	2,014	0,142
K_2	-2 0,25	0 1	-4 0,06	2 4,06	0,497	0,035
K_3	2 4,06	4 16,44	0 1	8 270,43	11,59	0,817
K_4	-4 270,4	-2 16,44	-8 4,06	0 1	0,086	0,006

* Розроблено авторами.

б) ОІВ за k -м критерієм. Для цього аналогічна процедура застосовується до матриць $\|r_{ij}^{(k)}\|_{n \times n}$,

$k = 1, 2, \dots, m$. Отже, матимемо для $i = 1, 2, \dots, n$, $k = 1, 2, \dots, m$.

$$V_i^{(k)} = \frac{\sqrt[n]{r_{i1}^{(k)} \cdot r_{i2}^{(k)} \cdot \dots \cdot r_{in}^{(k)}}}{\sqrt[n]{r_{11}^{(k)} \cdot r_{12}^{(k)} \cdot \dots \cdot r_{1n}^{(k)} + \sqrt[n]{r_{21}^{(k)} \cdot r_{22}^{(k)} \cdot \dots \cdot r_{2n}^{(k)} + \dots + \sqrt[n]{r_{n1}^{(k)} \cdot r_{n2}^{(k)} \cdot \dots \cdot r_{nn}^{(k)}}} \quad (2)$$

5. Визначення важливості (цінності) кожного з ОІВ з використанням мультиплікативної формули

$$V(OIB_j) = \prod_{k=1}^m \left(V_i^{(k)} \right)^{w_k} \quad (i = 1, 2, \dots, n). \quad (3)$$

Одержаний показник дає змогу оцінити стратегічну привабливість ОІВ та сформувати збалансований їх набір для розробки конкурентної стратегії підприємства.

Отже, вивчаючи можливість адаптації методів аналізу стратегічного положення бізнесу до оцінювання ОІВ, варто зазначити, що такий підхід дає змогу оцінити перспективи розвитку ОІВ у довгостроковій перспективі. Запропонована схема дає змогу провести комплексний аналіз факторів, що визначають перспективи об'єктів нематеріальної власності у формуванні конкурентних переваг підприємства. Урахування цих пропозицій дасть змогу вдосконалити систему стратегічного управління інноваціями та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Подальші дослідження у цьому напрямку можуть бути спрямовані на:

- удосконалення окремих аспектів методичного за-

безпечення процесу оцінювання стратегічної привабливості ОІВ та формування конкурентної стратегії підприємства;

- обґрунтування та вибір системи критеріїв оцінювання стратегічної привабливості ОІВ;
- застосування сучасних експертних технологій для отримання оцінок за визначеними критеріями;
- адаптацію запропонованої методики до потреб стратегічного аналізу підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування, ринкового середовища та особливостей галузі.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. // В. Г. Балан. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с. 3. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 512 с. 4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу отраслей конкурентів / М. Портер. – М.: Альбіна бізнес букс, 2006. – 452 с. 5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – [4-е изд. перераб. и доп.]. – М.: Дело, 2001. – 448 с. 6. Економіка підприємств [Текст]: підруч. / [А. В. Шегда, М. П. Нахаба та ін.]; под ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2006. – 614 с. 7. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов – М., 1998. – 325 с.

Надійшла до редколегії 22.12.11

УДК 338.3

Л. Оліх, канд. екон. наук, доц., КНУ імені Тараса Шевченка, А. Маслюківська, асп., КНУ імені Тараса Шевченка

СИСТЕМО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемам формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Авторами виокремлено основні складові інноваційної підсистеми підприємства та узагальнено реалізацію функцій менеджменту в контексті управління його інноваційною діяльністю.

Ключові слова: інноваційна діяльність підприємства, управління інноваційною діяльністю підприємства, системно-функціональний підхід в управлінні, інноваційна підсистема підприємства.

Статья посвящена проблемам формирования системы управления инновационной деятельностью предприятия. Авторами выделены основные составляющие инновационной подсистемы предприятия и обобщено реализацию функций менеджмента в контексте управления его инновационной деятельностью.

Ключевые слова: инновационная деятельность предприятия, управление инновационной деятельностью предприятия, системно-функциональный подход в управлении, инновационная подсистема предприятия.

The article is devoted to the problems of forming management system of enterprise innovation activity. The authors pick out the enterprise's innovation subsystem main parts and generalize management functions' realization in the context of its innovation activity management.

Keywords: enterprise innovation activity, enterprise innovation activity management, management system-functional approach, enterprise innovation subsystem.

Основним завданням підприємства за сучасних економічних умов є розробка та реалізація інноваційної стратегії розвитку для забезпечення його конкурентоспроможності у змінному зовнішньому середовищі. Практика показує, що проблеми, які існують нині в економіці, не можуть бути вирішені без формування системи управління та стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства. Принципового значення набувають не лише питання освоєння сучасних ринково орієнтованих методів планування, організації, мотивації та контролю за виробничо-господарською й економічною діяльністю, але й розробка нових концепцій, підходів, методологій стратегічного аналізу та систем управління підприємством за умов ризику і невизначеності, які невід'ємно пов'язані з інноваційними процесами.

З огляду на те, наскільки широко і ретельно нині розглядається проблема інновацій та інноваційних процесів, можна зробити висновки про актуальність обраної теми дослідження. У науковій сфері ця проблематика знайшла відображення у працях як вітчизняних, так й іноземних вчених, зокрема В. Александрової, О. Амоші, Ю. Бажала, І. Єгорова, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Жилінської, О. Кузьміна, В. Соловйова, Д. Черваньова, Л. Федулової, П. Друкера, П. Завліна, М. Портера, Б. Твіса, Р. Фатхутдінова, Р. Фостера, М. Хучека, Ю. Яковця та ін.

Однак, не зважаючи на наукову і практичну зацікавленість та увагу, приділену проблемі ефективного управління інноваційною діяльністю провідними вченими та практиками, деякі питання залишаються невирішеними та потребують подальших досліджень. Головною проблемою, що гальмує розвиток високотехнологічного сектору економіки, залишається неналежне фінансування, недостатню ефективна державна інноваційна політика, відсутність якісної системи управління інноваційною діяльністю на мікро- та макrorівнях, що призводить до скорочення чисельності наукових працівників, ускладнює отримання економічного ефекту у вигляді формування завершених інноваційних пропозицій та їх реалізації у сферах вітчизняної економіки.

Метою статті є узагальнення теоретичних засад управління інноваційною діяльністю підприємства з позицій системно-функціонального підходу.

Згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність" остання визначається як така, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [2]. Нині інноваційна діяльність є невід'ємною складовою функціонування більшості господарюючих суб'єктів як на світовому, так і вітчизняному ринках. Вона знаходить своє відображення у таких видах робіт [4, с. 355]:

- винахідницька й раціоналізаторська діяльність, пов'язана зі створенням нововведень, поліпшенням споживчих властивостей і технічних характеристик товарів (послуг) і (або) способів (технологій) їх виробництва;
- розробка, виробництво й поширення інноваційної продукції;
- впровадження нових ідей і наукових знань у сфері управління суспільством, що сприяють поліпшенню соціальних умов і якості життя, розвитку освіти, охорони природи, здоров'ю, безпеці громадян;
- виконання проектних, дослідницьких, дослідно-конструкторських і технологічних робіт, пов'язаних зі створенням і освоєнням виробництва інноваційної продукції (товарів, послуг);
- інжинірингова діяльність – комплекс робіт і послуг, пов'язаних з розробкою й реалізацією інноваційного проекту, здійсненням технологічного переоснащення й підготовки виробництва, організацією сервісного супроводу й обслуговування інноваційного продукту;

- патентні дослідження, оціночна діяльність і експертиза, виконання інших робіт і послуг, пов'язаних з комерціалізацією інтелектуальної власності й передачею технологій;

- інформаційне й консультативне обслуговування, підготовка кадрів і персоналу для забезпечення інноваційної діяльності;

- проведення маркетингових досліджень і здійснення заходів, пов'язаних з організацією ринків збуту інноваційної продукції (товарів, послуг);

- проведення випробувань, пов'язаних із сертифікацією й стандартизацією інноваційної продукції (товарів, послуг);

- пропаганда результатів інноваційної діяльності й поширення науково-технічної інформації про досягнення в інноваційній сфері;

- організація й обслуговування біржової діяльності, брокерська діяльність, пов'язана зі здійсненням угод у сфері трансферу (передачі) технологій;

- здійснення інвестиційної й лізингової діяльності, спрямованої на створення, виробництво й поширення новинок і нововведень.

До інноваційної діяльності можуть відноситися інші види робіт і послуг, пов'язані з інноваційним підприємництвом, обумовлені відповідно до системи класифікації видів економічної діяльності, іншими нормативними актами й міжнародними стандартами.

Така різноманітність робіт, що здійснюються в межах інноваційної діяльності, зумовлює формування у системі підприємства ще однієї підсистеми зі своїми особливими елементами, керівництво якою вимагає використання нових підходів і методів реалізації управлінських функцій. Отже, управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає сукупність засобів і заходів щодо її організації та здійснення, спрямованих на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення й відновлення номенклатури та поліпшення якості продукції (товарів і послуг), що випускається, удосконалення технології її виробництва з наступним впровадженням та ефективною реалізацією на внутрішньому й міжнародному ринках; комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності призводять до інновацій [4, с. 355]. Таке трактування категорії "управління інноваційною діяльністю підприємства" відноситься до системно-функціонального підходу. З позицій останнього виокремимо та охарактеризуємо основні складові інноваційної підсистеми підприємства та управління нею як цілісним об'єктом. На нашу думку, це, зокрема, маркетингові дослідження, база знань підприємства, генерація ідей, комплекс досліджень і розробок (ДіР), інтелектуальна власність та її захист.

У даному розумінні складову маркетингові дослідження можна трактувати з двох позицій. По-перше, це дослідження ринку як перша стадія інноваційного процесу для вивчення рівня задоволення існуючих потреб споживачів та можливостей формування нових як реакція на науково-технічний розвиток. По-друге, це маркетинг інновацій, відмінність якого від класичного маркетингу полягає у наступному [3, с. 542]:

- значне місце у його структурі належить технологічному прогнозуванню, метою якого є виявлення таких напрямів ДіР, результати від реалізації яких будуть конкурентоздатними у майбутньому;

- об'єктами його вивчення виступають два ринки: ринок науково-технічної продукції – інтелектуальної; ринок інновацій – кінцевий продукт; ефективний маркетинг науково-технічної продукції неможливий без маркетингу інновацій і навпаки;

- споживча вартість інтелектуального продукту зокрема та кінцевого інноваційного загалом полягає в

його здатності економити живу та уречевлену працю у сфері матеріального виробництва; його ціна буде більшою мірою залежати від розмірів зазначеної економії ніж від витрат на розробку; тому маркетингові зусилля повинні спрямовані на вивчення цієї властивості та на її основі позиціонувати конкретний товар;

- одним із завдань маркетингу інновацій є пошук способів тиражування інтелектуального продукту, тим самим забезпечуючи його дифузю в національній економіці та продовжуючи його життєвий цикл.

Базу знань підприємства формують такі складові [7, с. 311]:

- теоретичні знання: теоретичні положення діяльності підприємства, її наукове обґрунтування; методичні, методологічні, проектні, технологічні, технічні, організаційні, економічні, соціальні знання;

- результати творчої діяльності: сформульовані гіпотези, концепції та ідеї; виконані проекти; впроваджені технології, алгоритми та програми; здійснені відкриття і винаходи; реалізовані раціоналізаторські пропозиції; вирішені завдання; написані та опубліковані статті, звіти, монографії, навчальні посібники, книги, методики, інструкції;

- уміння: генерувати ідеї та створювати концепції проектів бізнес-процесів; інтегрувати та акумулювати знання для реалізації проектів з різних джерел; реалізувати проекти, види діяльності, процедури та операції;

- навички: з виконання спеціалістами та колективами своїх функцій, робіт, обов'язків, завдань і операцій;

цій; з організації й управління основною та інфраструктурною діяльністю.

Генерація ідей входить і до бази знань підприємства, і є самостійною складовою інноваційної підсистеми, зокрема являючи собою сукупність методів генерування ідей, які виступають науковим інструментарієм інноваційного менеджменту.

Дослідження і розробки – це складова науково-технічної діяльності, до якої входять фундаментальні та прикладні дослідження й експериментальні розробки; тобто їх результатом є інтелектуальний продукт у формі новинки. Її подальше впровадження й становить сутність інноваційної діяльності підприємства.

Для отримання бажаного ефекту від використання інтелектуального продукту, зокрема комерційного, потрібно забезпечити належний захист прав інтелектуальної власності. Це й пояснює необхідність виокремлення в інноваційній підсистемі підприємства відповідної складової.

Як вже зазначалось, наведені частини інноваційної підсистеми підприємства приводяться в дію управлінським механізмом, а саме реалізацією комплексу класичних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль та координація – у поєднанні з інформаційним забезпеченням інноваційної діяльності (рис. 1). Сформована на цих засадах система управління інноваційною діяльністю покликана вирішувати завдання інноваційного розвитку організації та досягнення інноваційних цілей.

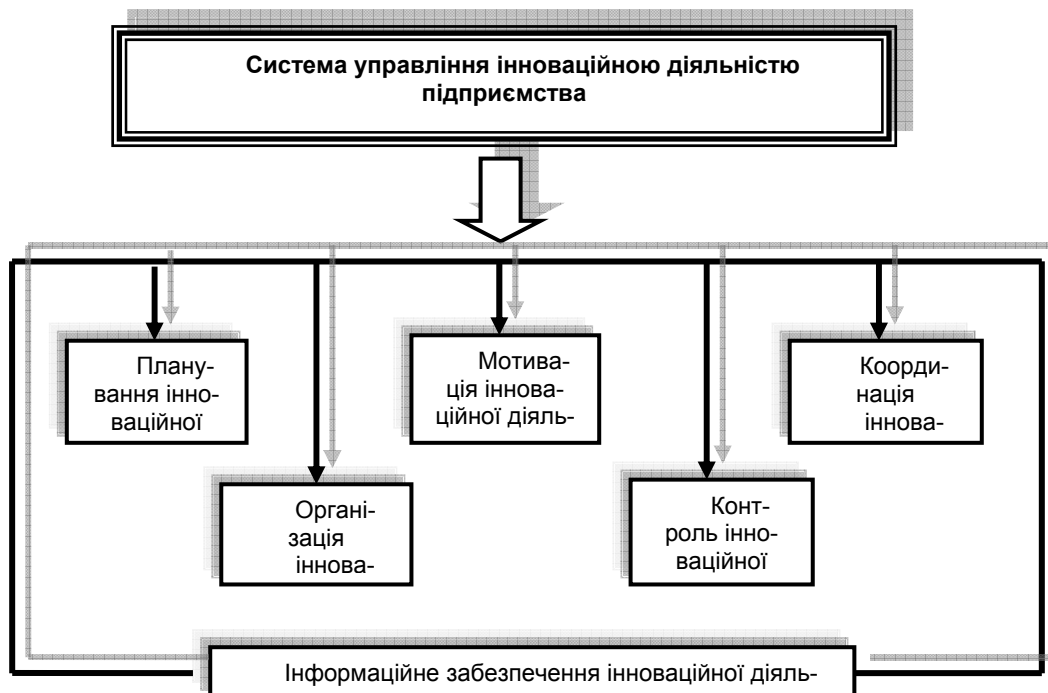


Рис. 1. Система управління інноваційною діяльністю підприємства*

*Складено А. Маслюківською.

Планування інновацій – це одна з підсистем інноваційного менеджменту, основне завдання якої полягає в постановці цілей інноваційного розвитку підприємства та розробці шляхів їх досягнення. Це досягається через виконання даною підсистемою низки функцій [4, с. 351]:

- цільова орієнтація всіх учасників – підпорядкування власних інтересів загальним;
- перспективна орієнтація та завчасне розпізнавання проблем розвитку – прогнозування можливих ризиків та розробка заходів щодо їх уникнення або пом'якшення;
- координація діяльності всіх учасників інновацій – узгодження дій працівників як під час підготовки планів, так і під час їх реалізації;

- підготовка управлінських рішень – плани являють собою один з різновидів управлінських рішень, особливо в інноваційній діяльності, де поставлені цілі завжди супроводжуються ризиком і невизначеністю;

- створення об'єктивної бази для ефективного контролю – планування не є одномоментною дією, плани постійно переглядаються, коректуються відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ, що дає змогу отримувати інформацію про ступінь досягнення цілей та стан підприємства загалом, тобто фактично для реалізації функції контролю;

- інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу – як уже зазначалось, вибір цілей та їх

реалізація потребують опрацювання значного масиву інформації, отже, план – це досить інформативний документ, ознайомлення з яким дає працівнику можливість об'єктивно оцінювати діяльність підприємства;

- мотивація учасників – своєчасне та якісне виконання поставлених завдань передбачає для працівника певну винагороду.

Організація інноваційної діяльності загалом передбачає реалізацію класичних завдань цієї функції, а саме: формування організаційної структури управління підприємством, розподіл функціональних обов'язків усіх її представників та налагодження взаємозв'язків між виділеними складовими. Проте, якщо мова йде про інноваційну діяльність, цій функції також будуть притаманні специфічні характеристики:

1. Структура організації, яка здійснює інноваційну діяльність є гнучкою та має специфічні різновиди, зокрема виділяють продуктову, проектну, матричну, комбіновану організаційні структури та структуру, організовану за стадіями ДіР. Якщо підприємство відноситься до інноваційного, то його організаційна структура являє собою сукупність наукових, конструкторських, проектних, технологічних та інформаційних підрозділів (лабораторій, відділів, секторів, груп), що здійснюють основну творчу діяльність зі створення інтелектуального продукту – інновацій певного профілю та спеціалізації, а також виробничих, допоміжних та управлінських підрозділів, які забезпечують виконання тематичних планів ДіР і реалізацію створених інновацій [5, с. 197].

2. Управління інноваціями здійснюється згори до низу і навпаки, тобто спостерігається залучення до процесу прийняття рішень усіх учасників інноваційної діяльності, що надає організаційній структурі мережевого характеру, в основі якого знаходиться внесок кожного працівника у досягнення спільної мети інноваційної діяльності.

3. Наявність партнерів як зовнішніх – об'єднання з іншими організаціями, підприємствами й установами для здійснення інноваційної діяльності з меншими витратами та за короткий період часу, – так і внутрішніх – кооперація між різними відділами, підрозділами, департаментами.

Мотивація інноваційної діяльності – процес впливу на суб'єктів інноваційної діяльності з метою досягнення інноваційних цілей підприємства; являє собою сукупність рушійних сил, що стимулюють усіх учасників інноваційної діяльності та кожного окремо до активної участі в ній. Прості прагматичні рішення в мотиваційній сфері сьогодні не можуть дати очікуваних результатів. Менеджеру необхідно спиратись на новітні теоретичні розробки, які відображають природу мотивації загалом і творчої діяльності зокрема. Як функція управління мотивація інноваційної діяльності передбачає використання і матеріальних, і моральних засобів

заохочення працівників, але основу її все ж таки складає створення умов та забезпечення середовища, які б стимулювали людей до навчання протягом життя.

Контроль інноваційної діяльності передбачає переважно здійснення заходів протягом реалізації інноваційної діяльності, а не лише співставлення кінцевих результатів із запланованими. У його основі знаходиться управління якістю як продукції (послуг), так і процесів їх виробництва або надання. На сучасному етапі розвитку суспільства – це концепція всезагального управління якістю (TQM).

Координація інноваційної діяльності спрямована на забезпечення ефективної взаємодії та зворотнього зв'язку всіх учасників інноваційної діяльності на кожному етапі її реалізації.

Взаємодія елементів системи управління один з одним і зовнішнім середовищем здійснюється за допомогою підсистеми інформаційного забезпечення, що виконує роль інформаційного каналу обміну необхідною для управління інформацією. Вона також реалізує функції накопичення, збереження, аналізу та поширення інформації.

Таким чином, управління інноваційною діяльністю підприємства з позицій системно-функціонального підходу являє собою реалізацію основних функцій менеджменту, дія яких спрямована на організацію та управління такими складовими інноваційної підсистеми підприємства, як маркетингові дослідження, база знань підприємства, генерація ідей, комплекс досліджень і розробок, інтелектуальна власність та її захист з позицій розгляду їх як цілісної системи.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у необхідності розгляду кожної виокремленої складової інноваційної підсистеми як цілісного утворення із сукупністю взаємопов'язаних елементів та формування систем управління ними з урахуванням функціонального призначення кожної з них.

1. *Абрамешин А. Е.* Менеджмент инновационной организации : учеб. пособие / [А. Е. Абрамешин, С. Н. Аксенов, Т. П. Воронина]; под ред. проф. А. Н. Тихонова. - М. : Европейский центр по качеству, 2003. - 408 с.
2. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40 від 13.07.2002 р. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України : [сайт]. - Режим доступу до ресурсу : <http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index>. - Назва з екрану.
3. *Инновационный менеджмент : Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учеб. пособие / [под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева]. - [3-е изд., перераб., доп.]. - М. : Дело, 2007. - 584 с.*
4. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської]. - К. : Нічлава, 2011. - 624 с.
5. *Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : учеб. / [Л. С. Барютин и др.]; под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2004. - 518 с.*
6. Управління інноваціями в сучасній організації / [під ред. В. А. Євтушевського. - К. : Нічлава, 2006. - 359 с.
7. *Управление организацией : учеб. / [под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатина]. - [4-е изд., перераб. и доп.]. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 736 с.*

Надійшла до редколегії 24.11.11

УДК 330.1:336.7

Т. Овчаренко, канд. екон. наук, доц., КНУ імені Тараса Шевченка

ВИБІР ЦІЛЬОВИХ ОРІЄНТИРІВ ВАЛЮТНОГО КУРСУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розкрито сутність валютно-курсової політики. Проаналізовано сучасний стан валютного курсу України та визначено ступінь його впливу на цінову конкурентоспроможність вітчизняної економіки.

Ключові слова: валюта, курс, політика, валютно-курсова політика.

Раскрыта сущность валютно-курсовой политики. Проанализировано современное состояние валютного курса Украины и определена степень его влияния на ценовую конкурентоспособность отечественной экономики.

Ключевые слова: валюта, курс, политика, валютно-курсовая политика.

The essence of monetary and exchange rate policy revealed. The current state of Ukraine exchange rate analyzed and its influence to the price competitiveness of the domestic economy determined.

Keywords: currency, exchange rate, policy, monetary and exchange rate policy.