

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Т.О. Пожуєва, кандидат економічних наук.**  
Державний вищий навчальний заклад «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ.

© Пожуєва, Т.О., 2014.

Стаття отримана редакцією 10.02.2014 р.

**Вступ.** Інноваційний розвиток економіки є головним стратегічним орієнтиром економічної політики держави. Збільшення ефективності діяльності інноваційних підприємств потребує суттєвих змін та пошуку нових, радикально відмінних від діючих організаційних структур управління.

Аналіз світового досвіду свідчить про необхідність застосування інновацій як безальтернативної, невід'ємної та важливої складової загальнодержавної політики будь-якої країни. Сучасна ситуація на внутрішньому й зовнішньому ринках України характеризується суттєвим загостренням конкурентної боротьби у сфері інноваційної діяльності, за цих умов інновації стають обов'язковим елементом діяльності суб'єкта господарювання та їх основною рушійною силою й передумовою розвитку. Також слід зазначити, що актуальність інноваційної моделі розвитку підприємств зумовлюється стрімким зростанням впливу науки та нових технологій на розвиток світової економіки. Тому підприємствам України, котрі хочуть стабільно працювати у новій економіці та отримувати прибуток слід розуміти, що інноваційний шлях - це їх шлях до успіху.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** У розвиток наукової думки щодо теорії та практики управління інноваційною діяльністю значний внесок зробили багато вчених-економістів. Одним з провідних фахівців формування інноваційного потенціалу промислового підприємства є І.П. Булеев [12], С.М. Ілляшенко розкрив механізми інноваційного розвитку [9], Л.М. Шульгіною та В.В. Юхименко розглянуто сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком [6] та ін.

**Постановка завдання.** Науково-технічний прогрес та зміни в законодавстві потребують пошуку нових підходів у менеджменті інноваційної діяльності з урахуванням сучасних здобутків провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів.

Метою статті є розвиток теоретичних положень з управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання.

**Основний матеріал і результати.** У сучасному геополітичному просторі нагальний, а також реальний шлях поступального розвитку підприємства – інновація. Виходячи з того, що для кожного суб'єкта господарювання існує потреба зростання продуктивності праці, яку можна задовольнити за рахунок безперервної інноваційної діяльності, велику кількість наукових досліджень присвячено інноваціям та їх ролі у подальшому розвитку світового господарства.

При розгляді новацій слід розрізняти поняття «нововведення» та «інновації». Під терміном «нововведення» розуміють оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок експериментальних робіт у певній сфері діяльності з підвищення її ефективності [2, с. 56].

Учені-економісти, які займаються вивченням інновацій, формулюють своє бачення цього терміна, саме тому поняття «інновації» має свої варіації. Слід зазначити що термін «інновація» як економічну категорію ввів у широкий ужиток Й. Шумпетер, зазначивши, що це не просто дефініція, а будь-яке нововведення, нова функція виробництва [5, с. 4].

В економічному тлумачному словнику К.Д. Гордієнка поняття «інновації» визначається як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція

або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [3, с.120].

Існують різні підходи до формування основних ознак класифікації інновацій. Їх критичний аналіз та узагальнення дозволили створити систему класифікації, яка містить класифікаційні ознаки і виділені відповідно до них види інновацій.

1. За предметним змістом інноваційної діяльності:

– продуктові – орієнтовані на створення та використання нових чи вдосконалених продуктів у сфері виробництва або споживання;

– технологічні – нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів;

– управлінські – нові методи, стилі, форми, прийоми управління підприємствами, установами тощо;

– ринкові – проникнення на нові ринки або створення нових ринків.

2. За сферами діяльності (характером застосування):

– виробничі – застосовуються у сфері виробництва;

– економічні – застосовуються у сфері економічних відносин;

– маркетингові – застосовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо;

– соціальні – застосовуються у соціальній сфері;

– екологічні – застосовуються у сфері природокористування й охорони навколишнього середовища;

– правові тощо.

3. За ступенем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання):

– радикальні (піонерні), які базуються на відкриттях. Як правило, вони спричиняють створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формують нові відносини в різних сферах людської діяльності тощо;

– ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності;

– поліпшуючі, які базуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо [7, с. 3].

4. За масштабом новизни:

– нові для підприємства чи установи;

– нові для галузі;

– нові для країни;

– світової новизни.

5. За адресатом інновацій:

– для виробника;

– для споживача;

– для суспільних і державних інституцій тощо.

6. За видом одержуваного ефекту:

– такі, що дають науково-технічний ефект;

– такі, які дають економічний ефект;

– такі, що дають соціальний ефект;

– такі, котрі дають екологічний ефект;

– такі, що дають інтегральний ефект.

7. За ступенем матеріальної відчутності:

– продуктові (нові або модифіковані продукти);

– процесні (нові чи модифіковані технології, методи управління, організаційні форми тощо);

– об'єкти інтелектуальної власності (комерціалізовані раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна та інша документація, корисні моделі, промислові зразки тощо) [4, с.13 – 15].

Кожне підприємство у своїй діяльності намагається використовувати всі можливі ресурси з максимальною ефективністю, а тому на сьогодні актуальним є перехід суб'єкта господарювання на інноваційний розвиток шляхом освоєння нових видів продукції. Упродовж 2012 р. інноваційною діяльністю у промисловості України займалося 13,6% підприємств з їх загальної кількості (табл. 1), тоді як у розвинених країнах частка інноваційно активних підприємств складає близько 70%. Слід зазначити, що, починаючи з 2010 р. в нашій країні збільшується питома вага підприємств, які впроваджують інновації, але на тлі відчутного зменшення питомої ваги реалізації інноваційної продукції в обсязі промисловості, даний показник тьмяніє. У той же час, як видно з даних таблиці 1, питома вага реалізації інноваційної продукції в загальному обсязі промисловості з 2000 р. зменшилася майже вдвічі.

**Таблиця 1. Упровадження інновацій на промислових підприємствах (за даними Держкомстату [11])**

Роки	Питома вага підпр., що впров. інновації, %	Упровадж. нових технологічних процесів	в т.ч. ресурсозберігаючі, маловідходні	Освоєно виробн. іннов. видів продукції	з них нових видів техніки	Питома вага реалізації іннов. пр. в обсязі промисловості, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	6,9
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3

З точки зору конкретних підприємств інноваційну діяльність доцільно розглядати як один з основних засобів їхньої адаптації до постійних змін умов зовнішнього середовища.

Основною сутністю інновації й інноваційної діяльності є зміни, які розглядаються як джерело доходу.

Інноваційним є розвиток, що спирається на безупинні пошук та використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності й який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.

Процес інноваційного розвитку необхідно розглядати насамперед з позицій певного підприємства, що функціонує у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, торговими й збутовими посередниками, споживачами тощо, у конкретних економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах. При цьому така взаємодія носить імовірний характер і не піддається однозначній оцінці.

Для формування сприятливих для інноваційного розвитку інститутів, інституцій, інституціонального середовища при активній участі суспільства, громадянських інститутів важливо особливу увагу приділити формуванню кадрового забезпечення шляхом постійного навчання, перепідготовки, підвищення професійного рівня [12].

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, має функціонувати відповідно до таких принципів:

адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта та

зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; – саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії та прийнятої мотивації діяльності)[4, с. 44];

альтернативності – один із варіантів економічної політики, поведінки економічних суб'єктів, який необхідно вибрати на основі порівняння з іншими [10, с. 39].

Управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання має бути орієнтоване на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку і т.п.) в умовах конкурентного середовища, навіть в умовах, коли цілі інших підприємств можуть з ними не співпадати (і, як правило, не співпадають). Це протиріччя цілей слід належним чином враховувати, а також намічені цілі узгоджувати з можливостями їхнього досягнення.

Макрорівень управління включає такі елементи регулюючих механізмів: державного регулювання ринкових процесів, правового регулювання підприємницької діяльності, соціального регулювання, політичного регулювання тощо [2, с. 247].

Структуру методів, що застосовуються на макрорівні управління інноваційним розвитком підприємств, яка включає регулюючі механізми, наведено у табл. 2.

**Таблиця 2. Методи управління інноваційним розвитком підприємств на макрорівні**

Методи				
Економічного стимулювання	Планування	Правові	Соціального регулювання	Політичного регулювання
Система податків	Формування держзамовлень	Правове регламентування	Суспільні рухи	Політичні права та гарантії
Заохочення розвитку науки та техніки	Реструктуризація економіки	Адміністративні санкції	Демократичні інститути	
Екологічне регулювання	Планування розвитку території	Система стандартів		
Заохочення інвестицій та інновацій				
Система кредитування				
Система захищеності				

1. Методи економічного стимулювання. За допомогою методів цієї групи держава стимулює розвиток пріоритетних галузей, розвиток науки і техніки, інвестиційну й інноваційну діяльність, регулює виробництво певних видів товарів, що у свою чергу надає можливості розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності.

Так, зокрема, екологічні платежі змушують підприємства – забруднювачі навколишнього середовища знижувати викиди, унаслідок цього виникають потреби у відповідному контролюючому устаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів, що впроваджується ними у виробництво. Таким чином, з'являються ринкові можливості розвитку (переважного інноваційного) для підприємств – виробників цього обладнання.

2. Методи планування. Включають групу методів, які передбачають проведення плано-

во-дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному розвитку. Методи цієї групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, певних видів діяльності, чим у свою чергу прискорюється розроблення новачій різного рівня й інноваційний шлях розвитку в цілому.

3. Правові методи. Ці методи здійснюють регулюючий вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності, систему державних стандартів і методів прямого адміністрування. Так, система жорстких стандартів якості продуктів харчування дала поштовх розвитку фірм, що спеціалізуються на їхній сертифікації. [9, с. 9 – 10].

4. Методи соціального регулювання. Вони впливають на розвиток ринку певних видів товарів через громадські рухи («зелені»), різні недержавні організації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулювати розвиток, так і протидіяти йому. Прикладом може бути той факт, що саме завдяки активному втручання та впливу «зелених» вдалося запобігти будівництву заводу з виробництва штучного білка в Сумській області поблизу обласного центру.

5. Методи політичного регулювання. На розвиток ринкових можливостей впливають шляхом надання різного роду прав і свобод: права займатися підприємницькою діяльністю, права на власність, наділення певним правовим статусом окремих територій (вільні економічні зони, офшорні зони, що стимулюють розвиток конкретних регіонів і видів діяльності), захист інтелектуальної власності тощо [8, с. 139 – 140].

Слід зазначити, що серед розглянутих методів управління інноваційним розвитком провідна роль належить економічним, тому що тільки їх вплив може бути як прямим, так і опосередкованим. Однак і досі вагомими залишилися адміністративні методи.

Таким чином, макрорівень управління зазвичай визначає поле інноваційної діяльності підприємств та окреслює його межі. У свою чергу мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих підприємств із пошуку варіантів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безупинну та послідовне розроблення і виведення на ринок різного роду новачій, з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі.

Розглянемо більш детально функції управління інноваційним розвитком на мікрорівні:

1. Аналіз зовнішнього середовища та прогнозування його розвитку (поточна кон'юнктура ринку і визначальні її фактори, прогнозування розвитку кон'юнктури тощо).

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, підсумки минулої діяльності, ефективність функціонування підприємств, тенденції його розвитку тощо).

3. Виділення й вибір напрямів, а в їхніх межах альтернативних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей на основі зіставлення можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища, а також переваг та слабких сторін підприємства, наприклад методом SWOT-аналізу.

4. Вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, розроблення підходів до формування цільового ринку на базі окреслених ділянок [4, с. 47].

5. Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку здійснюється (у разі необхідності) шляхом вивчення всього процесу в цілому та на окремих етапах з наступним коригуванням робіт на кожному з етапів за результатами аналізу.

6. Вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності. На основі аналізу відібраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний і довгостроковий періоди діяльності, визначають пріоритетні завдання, розв'язання яких веде до досягнення поставлених цілей.

7. Формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю. Відповідно до системи цілей і складу завдань, котрі слід розв'язати, формують матричні організаційні структури (що складаються з фахівців різного профілю: маркетингологів, економістів, фінансистів, конструкторів, збутових працівників тощо) для управління процесами інноваційного розвитку ринкових можливостей.

8. Планування виробничо-збутової та фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямами. Розроблення перспективних і поточних планів, у тому числі планування бюджетів проектів (визначення обсягів необхідних інвестицій у новачії) і визначення джерел їхнього фінансування, формування оптимальної структури інвестицій.

9. Контроль за реалізацією проектів реалізацію потенціалу інноваційного розвитку (збір і аналіз інформації, що характеризує процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, процеси всередині самого підприємства, хід виконання запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських і виробничо-збутових заходів). Виявляються причини відхилень фактично реалізованої програми від наміченої (за термінами, обсягами, ефективністю тощо).

10. Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів інноваційного розвитку. За підсумками контролю готуються рішення про коригування та зміну пріоритетів діяльності, аж до припинення робіт над неефективними варіантами розвитку. Приймаються рішення про розроблення нових варіантів інноваційного розвитку. Ця функція відіграє особливу роль при орієнтації виробничо-збутової діяльності підприємства на ніші ринку, де зміна пріоритетів – явище звичайне [8, с. 140 – 141].

До визначальних питань управління розвитком нововведень відносяться основні етапи процесу управління інноваційним розвитком підприємства:

- визначення стратегічної мети інноваційної діяльності, виходячи з якої формулюються інші елементи системи управління інноваційним потенціалом (завдання, функції, принципи, організаційні механізми);

- системний аналіз наявних та потенційних можливостей підприємства у сфері здійснення інноваційної діяльності, їх оптимізації за розміром і часом (просторова, часова та ресурсна оптимізація);

- визначення періоду досягнення поставлених цілей (найбільш вірогідного, максимального, мінімального), оцінка ймовірності укладання в прогнозовані часові рамки;

- розроблення організаційного механізму управління інноваційним потенціалом (формування команди, розподіл повноважень, визначення центрів відповідальності тощо);

- реалізація конкретних інноваційних заходів у рамках визначених напрямів інноваційної діяльності підприємства;

- оцінювання поточного рівня інноваційного потенціалу;

- обрання стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу залежно від його рівня;

- контроль за розвитком інноваційного потенціалу;

- оцінювання отриманих результатів використання інноваційного потенціалу банку та планування на цій основі напрямів подальших змін [1, с. 165].

Промислове підприємство зазвичай самостійно планує свою діяльність, а тому від правильно обраного напрямку розвитку залежить ефективність його діяльності в цілому та прибутковість зокрема.

**Висновки.** Сьогодні кожна країна прагне забезпечити свій розвиток на основі наукових розробок і власних відкриттів. Інновації ведуть країну вперед, виводять її на перші місця серед опонентів, тому не дивно, що держава сприяє інноваційному розвитку підприємств, закликає ставати на інноваційний шлях розвитку.

На жаль, в інноваційній сфері України спостерігається тенденція, коли підприємства певною мірою не поспішають переходити на такий тип розвитку через недосконалість державної політики, світову кризу тощо.

Підприємствам, що обрали інноваційний шлях розвитку, слід більш суттєво переглянути свої стратегічні наміри, а також навчитися правильно керувати інноваційним розвитком та пам'ятати, що передові технології – це майбутнє, котре потрібне не тільки державі, але й підприємству, оскільки вони є одним з головних чинників в ефективному економічному механізмі розвитку України.

#### *ЛІТЕРАТУРА:*

1. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. I. – С. 160 – 171.

2. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 662 с.

3. Гордієнко, К.Д. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / К.Д. Гордієнко – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНТ, 2007. – 360 с.

4. Ілляшенко, С.М. Інноваційний менеджмент / С.М. Ілляшенко – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
5. Механік, О.В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни / О.В. Механік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 2. – С. 3 – 10.
6. Шульгіна, Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інноваційної діяльності. – № 3 – Т. 2 – С. 79 – 84.
7. Караков, С.В. Основні ознаки інновацій у державній промисловій політиці / С.В. Караков // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр» 2009. – № 1(35). – 520 с.
8. Микитюк, П.П. Інноваційний менеджмент. / П.П. Микитюк – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
9. Управління інноваційним розвитком: конспект лекцій з дисципліни / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 129 с.
10. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. Булеев, И.П. Институциональные аспекты инновационной деятельности / И.П. Булев // Структурні реформи і трансформації в промисловості: перспективи і пріоритети: тези доп. і повідом. Міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 17 груд. 2010 р.) / НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2010. – С. 83 – 84.

УДК 005.591

**Пожуєва Тетяна Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу. Державний вищий навчальний заклад «Український державний хіміко-технологічний університет». **Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства.** Наголошено, що інноваційний розвиток економіки є головним стратегічним орієнтиром економічної політики суб'єкта господарювання. Підвищення ефективності діяльності інноваційних підприємств потребує суттєвих змін та пошуку нових радикально відмінних від діючих організаційних структур управління. Обґрунтовано методи, які застосовуються в управлінні інноваційним розвитком на мікро- та макрорівнях.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток, інноваційні підприємства, інноваційна діяльність, інноваційний шлях розвитку, принципи управління інноваціями, методи управління інноваційним розвитком.

УДК 005.591

**Пожуєва Татьяна Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга. Государственное высшее учебное заведение «Украинский государственный химико-технологический университет». **Современные подходы к управлению инновационной деятельностью предприятия.** Отмечено, что инновационное развитие экономики является главным стратегическим ориентиром экономической политики хозяйствующего субъекта. Повышение эффективности деятельности инновационных предприятий требует значительных изменений и поиска новых, радикально отличающихся от действующих организационных структур управления. Обоснованы методы, которые применяются в управлении инновационным развитием на микро- и макроуровнях.

**Ключевые слова:** инновации, инновационное развитие, инновационные предприятия, инновационная деятельность, инновационный путь развития, принципы управления инновациями, методы управления инновационным развитием.

UDC 005.591

**Tetyana O. Pozhuyeva**, PhD, Associate Professor, Department of Marketing. State Higher Educational Institution "Ukrainian State University of Chemical Technology". **Modern approaches to management of the enterprise's innovation activities.** The article states that the innovative development of the economy is the main strategic guideline of the commercial entity's economic policy. Raising the efficiency of the innovative businesses' activities requires significant changes and search of completely new organizational structures of management. The methods to be applied in the management of innovative development at the micro- and macro-levels have been substantiated.

**Keywords:** innovations, innovative development, innovative businesses, innovative activities, innovative way of development, principles of innovative management, management methods of innovative development.