

*Черноіванова Г.С.,**к.е.н., доцент,**докторант кафедри менеджменту та бізнесу,**Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

## ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ СКЛАДНИКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті узагальнено теоретичні підходи сутності загальних функцій управління, функцій управління інноваціями. Уточнено перелік функцій управління інноваційним складником підприємства. Визначено відмінності між функціями управління та функціями управління інноваціями. Уточнено зміст функцій управління інноваційним складником підприємства.

**Ключові слова:** функції управління інноваціями, функціональний підхід, інноваційна праця, перелік функцій, управління інноваційним складником підприємства.

**Постановка проблеми.** Управління інноваційним складником підприємства базується на вивченні таких його інструментів, як функції управління інноваціями та інноваційною працею. Узагальнення та виділення окремо функцій управління інноваціями, з'ясування їх змісту є актуальним у зв'язку із застосуванням функціонального підходу до управління інноваційним складником підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти визначення змісту функцій управління інноваціями та формування їх переліку висвітлено в працях таких зарубіжних та українських учених: П. Милгрома, Дж. Робертса, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікової, О.Г. Череп, О.В. Ткаченко, А.А. Турила, О.С. Єфремова, К.О. Сорокі, В.І. Покотілової, А.С. Полянської, А.О. Длігача, М.М. Меркулова, А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатіна, А. Файоля та ін. У роботі [1] досить ґрунтовано визначено зміст функцій управління інноваційною діяльністю. А.О. Князевич та О.В. Крайчук [2] у схему процесу управління інноваційним розвитком підприємства включають загальні функції управління, визначають їх відмінність за змістом. М.М. Ермошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко, С.І. Колосок також акцентують увагу на загальних функціях управління, однак залишають поза увагою, що функції управління інноваційною діяльністю відрізняються від загальних функцій за змістом [3; 4]. О.С. Єфремов [4] підкреслює, що функції управління інноваціями будуть відрізнятися від загальних функцій тільки змістово. С.М. Ілляшенко [5] відокремлює функції управління інноваційною діяльністю, але більшість функцій схожа на завдання. Зокрема, серед авторів немає єдності стосовно складу функцій управління інноваціями та специфіки їх змісту.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак у всіх цих роботах не визначено єдиного підходу до формулювання та специфіки функцій управління інноваційним складником підприємства.

Разом із цим також недостатньо розробленими залишаються теоретичні та практичні питання щодо визначення змісту функцій управління інноваційним складником підприємства (або управління інноваціями та інноваційною працею) та ура-

хування їх особливостей, що сприятиме активізації інноваційної праці та підвищенню ефективності інноваційної діяльності.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні підходу до формулювання функцій управління інноваційним складником підприємства та виявленні їх особливостей та змісту.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі наукові завдання:

- 1) узагальнити теоретичні підходи до сутності загальних функцій управління, функцій управління інноваціями та обґрунтувати перелік функцій управління інноваційним складником підприємства;
- 2) визначити відмінності між переліками та сутністю функцій управління та функцій управління інноваціями;
- 3) уточнити зміст функцій управління інноваційним складником підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки в економічній літературі [1–23] відсутня чіткість у визначенні змісту функцій управління інноваційним складником підприємства, було обґрунтовано підхід до формування функцій управління підприємства, виявлення їх особливостей, змісту та сформульовано такі концептуальні положення підходу, що пропонується:

– по-перше, функціональний підхід концентрується на тісному взаємозв'язку всіх функцій управління. Для управління підприємством, орієнтованим на інновації, це функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Він тісно пов'язаний з іншими підходами, перш за все зі структурним. Функціональний підхід ґрунтується на сукупності функцій, необхідних для задоволення потреб, сприяє вдосконаленню всього управління шляхом розроблення інновацій;

– по-друге, більшість авторів погоджується, що інноваційний складник підприємства включає інновації та інноваційну працю, тому під час обґрунтування переліку функцій управління інноваційним складником підприємства будемо спиратися саме на цю точку зору;

– по-третє, у зв'язку із застосуванням функціонального підходу до категорій управління інноваційним складником підприємства узагальнено наявні функції управління, а потім виділено функції управління інноваціями та визначено відмінності між переліками та сутністю функцій управління та функцій управління інноваціями. Розглянуто сутність поняття «функція», яку визначають як «роботу, яку виконує певний об'єкт або його призначення» [4]. Результати аналізу наявних функцій управління за різними підходами вчених узагальнено в табл. 1.

Результати аналізу діючих функцій управління показав, що практично всі приведені автори розуміють функції управління у класичному сенсі, наведеному А. Файолем: планування, організація, мотивація та контроль. На основі проведеного аналізу функцій управління (табл. 1) отримані також такі результати

Результати аналізу діючих функцій управління

№ п/п	Автор(и)	Планування	Організація	Координація	Мотивація (стимулювання)	Контроль	Розпорядництво	Регулювання	Комплектування штату	Керівництво	Звітність	Складання бюджету	Облік	Аналіз	Активізування	Прогнозування	Зв'язок
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	А. Файоль	+	+		+	+											
2	Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг	+	+				+										+
3	Ф. Котлер	+				+								+			
4	Словник по суспільним наукам	+	+	+		+							+		+		
5	А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.Г. Череп, О.В. Ткаєнко	+	+	+	+												
6	О.С. Єфремов (1-Є)	+	+	+	+	+											
7	О.А. Жигулін	+	+	+		+	+										
8	О.Є. Кузьмін	+	+		+	+		+									
9	Л. Гьюлик (Воронков)	+	+	+					+	+	+	+					
10	Д.К. Воронков	+	+	+	+	+											
11	В.І. Тимцуник, В.С. Ціпурінда	+	+		+	+											
12	В.М. Хобта, У.В. Лаврик, О.Ю. Попова, О.Ю. Шилова	+	+		+	+		+					+				
13	С.М. Петренко, І.В. Семенко	+	+			+		+					+	+			
14	В.І. Осипов	+	+			+		+					+	+			
15	В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна	+	+	+		+									+	+	
16	С.П. Покропивний	+	+		+	+											
17	А. Леткевіч	+	+		+	+											
18	А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, М.О. Саломатин	+	+	+	+	+											
19	І. Бойчик	+	+		+	+											
20	Ю.Ю. Буренніков, Н.В. Поліщук, В.О. Ярмоленко	+	+		+	+											
21	А.О. Князевич, О.В. Крайчук	+	+		+	+											
22	Ю.С. Погорелов	+	+	+	+	+											
23	Е.В. Єгорова	+	+		+	+		+					+	+			
24	Н.Г. Чумаченко	+	+	+	+	+		+									
25	Ю.В. Богатин, В.А. Швандар	+			+	+		+					+	+			
26	А.І. Муравйов, А.М. Ігнатієв, А.Б. Крутик	+	+		+	+											
	Питома вага, %	100	92,3	38,5	73	88,5	7,7	27	3,8	3,8	3,8	3,8	22,2	19,2	3,8	3,8	3,8

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 6–20]

(крім перерахованих вище функцій): планування, організація, мотивація, контроль; 38,5% з аналізованих авторів використовують функцію «координація» та 27% – функцію «регулювання». Усі інші функції повторюються рідко.

Більшість із наведених вище авторів виділяє також функції контролю та мотивації. Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг доповнюють загальні функції управління: планування, організація, регулювання функцій – зв'язок. Варто зауважити, що функцію «зв'язок» доцільно віднести до функції «координація», але зазначені автори останню залишають поза увагою.

Наприклад, Д.К. Воронков, О.С. Єфремов, З.Л. Румянцева, А.Г. Поршнев, М.О. Саломатин, Ю.С. Погорелов розглядають такі ж самі функції, що й А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.Г. Череп, О.В. Ткаєнко, але до них додають ще одну: контроль. А. Леткевіч, В.І. Тимцуник, В.С. Ціпурінда, С.Ф. Покропивний, А.О. Князевич, О.В. Крайчук відзначають тільки чотири функції: планування, організацію, контроль, мотивацію. О.Є. Кузьмін, Ю.Ю. Буренніков, Н.В. Поліщук, В.О. Ярмоленко виділяють такі ж самі функції, як і О.С. Єфремов, але функцію «координація» замінюють на «регулювання». В.М. Хобта,

У.В. Лаврик, О.Ю. Попова, О.Ю. Шилова розглядають функції аналогічні О.С. Кузьміну, при цьому доповнюють ще одну – «облік», яка, на нашу думку, належить до функції «контроль». С.М. Петренко, І.В. Семенко, В.І. Осипов указують такі ж функції, як і О.С. Кузьмін, але замість функції «мотивування» пропонують функцію «аналіз», яку доцільно, на нашу думку, віднести до функції регулювання. У словнику із суспільних наук функцію планування доповнюють ключовими словами «визначення цілей», але із цим не можна однозначно погодитися. У словнику також окремо виділяють функцію «облік», яку, як було зазначено вище, слід віднести до функції «контроль». Л. Гюлик на відміну від наявних функцій управління розглядає ще чотири: комплектування штату; керівництво; звітність; складання бюджету. На нашу думку, ці функції більш схожі на їх реалізацію. Слід зазначити, що функції «комплектування штату», «керівництво» можна об'єднати та віднести до функції «координація», «звітність» – також до функції «координація», «складання бюджету» – до функції «планування». В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна доповнюють загальні функції управління «планування», «організація», «координація», «контроль» функціями «прогнозування» та «активізування». На нашу думку, функцію «прогнозування» слід об'єднати з функцією «планування».

Далі необхідно проаналізувати запропоновані авторами функції управління інноваціями. Що стосується, функції управління інноваціями, то аналіз (табл. 2) засвідчив їх відмінність від класичного розуміння функцій управління. Результати аналізу діючих функцій управління узагальнено в табл. 2.

Результати аналізу функцій управління інноваціями також показав, що всі автори (табл. 2) розуміють функції управління у класичному сенсі, наведеному А. Файолем: планування (100% з аналізованих авторів), організація (100%), мотивація (67%) та контроль (100%). На основі проведеного аналізу функцій управління інноваціями отримані такі результати: крім перерахованих вище функцій «планування», «організація», «мотивація», «контроль», 42% з аналізованих авторів використовують функцію «координація». Усі інші функції управління інноваціями (табл. 2) повторюються рідко.

Ю.Ю. Буренніков, Н.В. Поліщук, В.О. Ярмоленко відносять до функції «управління інноваційною діяльністю» такі загальні функції управління, як «організація», «стимулювання», «контроль», «регулювання». При цьому автори пропонують ще одну функцію – «розроблення інноваційної стратегії і формування цілей інновацій». В.І. Захарченко, П.П. Микитюк також вважають, що до функцій управління інноваціями необхідно віднести також функції управління: прогнозування, планування, організації, координації, мотивації і стимулювання, контролю. Також як і Ю.Ю. Буренніков, Н.В. Поліщук, В.О. Ярмоленко, Н.В. Краснокутська вважає, що до функцій управління інноваціями необхідно віднести формулювання інноваційних цілей. Але, на нашу думку, формулювання інноваційних цілей – це етап розроблення інноваційної стратегії, а не функція. Варто зазначити, що Н.В. Краснокутська залишає поза увагою таку функцію, як «розроблення інноваційної стратегії», акцентуючи увагу лише на першому етапі її формування. Особливу увагу автор приділяє функції прогнозування, яку відокремлює від

Таблиця 2

Результати аналізу діючих функцій управління інноваціями

№ п/п	Автор(и)	Планування	Організація	Координація	Мотивація (стимулювання)	Контроль	Розробка інноваційної стратегії	Регулювання	Активізування	Прогнозування	Маркетинг	Формулювання інноваційних цілей	Економічна	Інтелектуальна
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Ю.Ю. Буренніков, Н.В. Поліщук, В.О. Ярмоленко	+	+		+	+	+	+				+		
2	М.М. Ермошенко, Д.М. Ганущак-Єфіменко	+	+			+					+			
3	В.І. Захарченко, П.П. Микитюк	+	+	+	+	+				+				
4	С.І. Колосок	+	+		+	+								
5	Н.В. Краснокутська	+	+	+	+	+				+		+		
6	Л.Н. Оголева	+	+	+	+	+								
7	О.С. Кузьмін, І.В. Алексєєв, Л.П. Сай, О.О. Коць	+	+		+	+		+						
8	В.І. Тимцуник, В.С. Ціпуринда	+	+		+	+								
9	В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна	+	+	+		+			+					
10	О.С. Єфремов	+	+	+	+	+								
11	С.М. Ілляшенко	+	+			+								
12	А.А. Турило					+							+	+
	Питома вага,%	100	100	42	67	100	8	18	8	17	8	17	8	8

Джерело: складено автором на основі [1; 3–5; 9; 14; 19; 21–23]

функції планування. На нашу думку, ці дві функції доцільно не відокремлювати, а об'єднати в одну – «планування».

Л.Н. Оголева до функцій інноваційної діяльності відносить загальні функції менеджменту. М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко, С.І. Колосок акцентують увагу на функціях менеджменту, однак залишив поза увагою те, що функції управління інноваційною діяльністю повинні відрізнятися від загальних функцій управління за змістом. М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко тільки доповнюють загально визнані функції управління функцією «маркетинг», однак із цієї точкою зору не можна погодитися, оскільки це порушує єдність основи класифікації.

С.М. Ілляшенко відокремлює функції управління інноваційною діяльністю від загальних функцій управління, крім того, наведені функції (крім функції «формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю») більше схожі на завдання управління інноваційною діяльністю.

О.С. Єфремов вважає, що функції управління інноваційним розвитком підприємства ідентичні загально визначеним функціям управління. Але автор виділяє одну особливість: «Функції управління інноваційним розвитком підприємства мають бути орієнтовані на якісну зміну стану підприємства з використанням результатів інноваційної діяльності».

В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна розглядають функції управління інноваційним розвитком відповідно загальним функціям шляхом їх конкретизації. Але ми дотримуємося думки, що функцію «активізування» слід доцільно замінити на функцію «регулювання».

Слід також зазначити, що деякі автори називають функції управління інноваціями функціями інноваційної діяльності, інші – функціями інноваційного розвитку. Але ми вважаємо, що всі функції, які пов'язані з інноваційною діяльністю, доцільно об'єднати під назвою «функції управління інноваціями».

Згідно з проаналізованими підходами до функцій управління інноваціями та з урахуванням зроблених зауважень варто зауважити, що до функцій управління інноваціями будемо відносити загальні функції управління: планування; організацію; мотивацію; контроль; регулювання. Функції управління інноваційною працею ідентичні функціям управління інноваціями: планування; організація; мотивація; контроль; регулювання. Але зміст цих функцій різниться з урахуванням специфіки об'єкту управління, тому було уточнено зміст функцій управління інноваційним складником підприємства:

1. планування (вибір місії підприємств, які орієнтуються на інновації, формулювання інноваційних цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне інноваційне планування, яке передбачає розроблення інноваційної стратегії підприємства). Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення та прогноз потреб в інноваціях. Він дає змогу підприємству діяти більш ефективно, готуючись до можливих негативних змін. Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку сприйнятливості підприємства до інновацій (аналіз інноваційного потенціалу). Елементами інноваційного потенціалу є його матеріальні, маркетингові, трудові й фінансові ресурси. Під час вибору інноваційної стратегії необхідно обов'язково проаналізувати та оцінити фінансове забезпечення підприємства;

2. функція «організація» означає процес формування організаційної структури управління інноваціями; досягнення поставлених інноваційних цілей шляхом своєчасного забезпечення виконання планових завдань та регулюванням спільних і скоординованих дій працівників);

3. сутність функції «мотивація» полягає у стимулюванні зацікавленості робітників у результатах упровадження інновацій, а також у створенні мотиваційного механізму, наявності кваліфікованого персоналу, можливості перекваліфікації кадрів;

4. функція «контроль» включає два види контролю: оперативний та стратегічний. Стратегічний контроль полягає у контролюванні процесу розроблення та реалізації інноваційної стратегії підприємства, а також хід виконання науково-технічних заходів. Оперативний контроль забезпечує контролювання всіх етапів інноваційного процесу, а також виконання поточних завдань.

5. регулювання полягає у формуванні необхідних дій щодо реалізації поставлених інноваційних цілей, усунення недоліків інноваційної діяльності підприємства. Ця функція нерозривно пов'язана з функцією «контроль».

**Висновки.** На основі приведеного аналізу категорії «функція управління» доведено, що практично всі автори розуміють функції управління у класичному сенсі, наведеному А. Файо-лем: планування, організація, мотивація, контроль.

До функцій управління інноваційним складником підприємства будемо відносити загальні функції управління: планування; організація; мотивація; контроль; регулювання. Але зміст цих функцій різниться з урахуванням специфіки об'єкту управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому: 1) узагальнено теоретичні підходи до сутності загальних функцій управління, функцій управління інноваціями та функцій управління інноваційним складником підприємства; 2) уточнено перелік функцій управління інноваційним складником підприємства; 3) визначено відмінності між переліками та сутністю функцій управління та функцій управління інноваціями.

Подальшим напрямом дослідження у цій предметній галузі може стати обґрунтування теоретичного підходу до формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним складником підприємства.

#### Література:

1. Тимцуник В.І., Ціпурида В.С. Побудова системи управління підприємства на засадах інноваційного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 6. С. 10–25.
2. Князевич А.О., Крайчук О.В. Механізми управління інноваційним розвитком: монографія. Рівне: О. Зень, 2011. 136 с.
3. Єрмошенко М.М., Ганущак-Єфіменко Л.М. Економіка та управління інноваційною діяльністю: навч. посіб. К.: Національна академія управління, 2011. 528 с.
4. Єфремов О.С. Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2012. 504 с.
5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2003. С. 278.
6. Fayol H. General and Industrial Management. New York: Ieee. 1984. 112 p.
7. Колосов А.Н. Адаптивная организация деятельности предприятия: монографія. Луганск: ВНУ ім. В. Даля, 2008. 440 с.
8. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі реінжинірингу: монографія / А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.Г. Череп, О.В. Ткаченко. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2009. 270 с.
9. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. / О.С. Кузьмін, І.Н. Пашенко, Л.І. Чернобай, А.О. Босак; 2-е вид. Львів: Миські інформаційні системи, 2011. 390 с.
10. Воронков Д.К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты: монографія. Х.: ИНЖЭК, 2010. 360 с.
11. Механізми забезпечення розвитку підприємств: еколого-економічний аспект: монографія / В.М. Хобта, У.В. Лаврик, О.Ю. Попова, О.Ю. Шилова. Донецьк: Н.А. Чернецька, 2009. 272 с.

12. Петренко С.М., Сіменко І.В. Контрольно-аналітичний механізм в управлінні бізнесом підприємства: монографія; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Донецьк: Донбас, 2011. 232 с.
13. Меркулов М.М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями: монографія; Одеськ. національн. ун-т ім. І.І. Мечникова. Одеса: Фенікс, 2008. 344 с.
14. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія / В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна. Хмельницький: А.С. Гонта, 2013. 206 с.
15. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного; вид. 2-е, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2005. 528 с.
16. Леткевіч А. Управління організаціями (деякі аспекти): монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. 148 с.
17. Управление организацией: учебник / под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина; 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2003. 716 с.
18. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Атіка, 2006. 528 с.
19. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалення: монографія / Ю.Ю. Буренніков, Н.В. Поліщук, В.В. Ярмоленко. Вінниця: ВНТУ, 2011. 184 с.
20. Егорова Е.В. Алгоритм совместного проектирования и совершенствования функциональных структур управления предприятия. Финансы, учет, банки. 2004. Вып. 10. С. 107–119.
21. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
22. Турило А.А. Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Кривий Ріг: Р.А. Козлов, 2017. – 307 с.
23. Goffin K., Mitchell R. Innovation Management. NY: Palgrave Macmillan, 2010. 416 p.

**Черноиванова А.С. Функциональный подход к управлению инновационной составляющей предприятия**

**Аннотация.** В статье обобщены теоретические подходы к сущности общих функций управления, функций управления инновациями. Уточнен перечень функций управления инновационной составляющей предприятия. Определены различия между функциями управления и функциями управления инновациями. Уточнено содержание функций управления инновационной составляющей предприятия.

**Ключевые слова:** функции управления инновациями, функциональный подход, инновационный труд, перечень функций, управление инновационной составляющей предприятия.

**Chernoivanova A.S. Functional approach to the management of the innovative component of the enterprise**

**Summary.** The article summarizes the theoretical approaches of the essence of general management functions, management functions of innovations; the list of functions of management of an innovative component of the enterprise is specified; Differences between management functions and innovation management functions are defined; the content of management functions of the innovative component of the enterprise is specified.

**Keywords:** innovation management functions, functional approach, innovative work, list of functions, management of the innovative component of the enterprise.