

*Я. В. Панас, С. М. Ткач*

## **Управління інноваційною діяльністю підприємства: теоретичний аспект**

*Здійснено узагальнення теоретичних підходів до визначення ключових понять управління інноваційною діяльністю. Визначено перелік елементів управління, які потребують неперервного моніторингу для забезпечення ефективності інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Запропоновано двоконтурну схему прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.*

*Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, контролінг, контролінг інноваційної діяльності.*

В умовах трансформації вітчизняної економіки надзвичайно актуальним є забезпечення її модернізації, диверсифікації та інноваційної спрямованості. Досягнення цієї мети неможливе без якісних змін в управлінні інноваційною діяльністю підприємств. Про підходи до управління інноваційною діяльністю існує достатньо велика кількість наукових праць. Однак кількісний чинник за двадцятирічну історію існування ринкових відносин у вітчизняній економіці, на жаль, не приніс бажаного якісного результату в практичну сферу діяльності українських суб'єктів господарювання.

На сьогодні очевидним є факт невідповідності усталених теоретичних і прикладних підходів до управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації економічних процесів. Тому виникає необхідність детальніше зупинитися на суті окремих понять, пов'язаних з управлінням інноваційною діяльністю, які притаманні сучасному вітчизняному менеджменту та визначенні складових елементів управління інноваційною діяльністю, що сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності вітчизняних підприємств.

Насамперед зупинимо свою увагу на поняттях «інноваційна діяльність» та «інноваційний розвиток». Суть поняття «інноваційна діяльність» досліджувало багато науковців: М. П. Денисенко, Б. Ф. Заблоцький, М. А. Йохна, В. О. Коюда, Л. А. Лисенко, П. П. Микитюк, С. В. Онишко, В. В. Стадник. У вищенаведеному переліку представлено роботи вітчизняних авторів, які досить повно та глибоко досліджували дане поняття. Однак вони у суть інноваційної діяльності вкладають доволі різне змістовне наповнення. На нашу думку, найкраще це питання розглянуто у монографії В. О. Коюди і Л. А. Лисенко. На основі аналізу понад 30 наукових джерел дані автори виділяють сім основних підходів до визначення інноваційної діяльності, у рамках яких це поняття розглядається: «...діяльність...», «...процес...», «...система...», «...комплекс...», «...сукупність...», «...види робіт...», «...використання...». [2, с. 8]. Найпоширенішими є перші чотири підходи. На основі їх аналізу автори роблять висновок, що при визначенні сутності інноваційної діяльності доцільно використовувати словосполучення «системна діяльність». За таких умов буде можливість чіткіше описати суб'єкт та об'єкт, розкрити мету, визначити критерії ефективності інноваційної діяльності через призму системного підходу.

Дослідженню поняття «інноваційний розвиток» приділили увагу ряд авторів, зокрема О. І. Волков, М. П. Денисенко, С. М. Ілляшенко, С. В. Онишко, Н. І. Чухрай, Л. В. Горбатюк, О. В. Прокопенко, Н. М. Сіренко, О. С. Єфремов,

В. М. Костюченко, І. М. Стойко, А. К. Костюк. Зокрема професори Н. І. Чухрай та С. М. Ілляшенко у своїх роботах пропонують авторські концепції інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. Ключовим елементом концепції, запропонованої Н. І. Чухрай, є «ланцюг створення вартості (цінності) як для клієнта, так і для самого підприємства. Завданням менеджерів є вдосконалення ланцюга створення вартості, зниження витрат, які пов'язані з використанням відповідних видів діяльності, підвищення продуктивності» [8, с. 61].

Концепцію управління інноваційним розвитком проф. С. М. Ілляшенко представляє через призму організаційно-економічного механізму. Основним завданням цього механізму автор бачить «орієнтацію діяльності господарських систем і окремих суб'єктів господарської діяльності на безупинний пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку в змінних умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії і прийнятої мотивації діяльності» [4, с. 27].

Ключовою відмінністю двох концепцій є те, що в основу інноваційного розвитку вони закладають іншу суть. С. М. Ілляшенко визначає ключовим елементом інноваційного розвитку збільшення доходів суб'єкта господарювання, а Н. І. Чухрай – зменшення питомих витрат на фоні росту продуктивності праці. На нашу думку, таке бачення потребує звуження суті поняття «інновація», що є недоцільним.

Аналіз суті понять «інноваційна діяльність» та «інноваційний розвиток» дає можливість уявити множину елементів та взаємозв'язків між ними, що притаманні управлінню інноваційною діяльністю. Очевидним є також, що управління інноваційною діяльністю потребує постійного дослідження і удосконалення з огляду на трансформацію елементів впливу та їх ваги на рівень конкурентоспроможності підприємства. За таких обставин виникає необхідність у визначенні переліку елементів управління, які потребують неперервного моніторингу для забезпечення ефективності інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

Головне завдання роботи полягає у визначенні складових елементів ефективного управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання.

За рівнем інновацій у світі Україна у 2011 р. посідала 74 місце серед 142 країн за даними найавторитетнішого Міжнародного рейтингового дослідження конкурентоспроможності, що проводить Всесвітній економічний форум. Для висвітлення значущості проблеми візьмемо лише показник «інноваційної активності підприємств» України у порівнянні з даними підприємств Євросоюзу. Усі країни даного об'єднання перебувають вище у згадуваному рейтингу, а лівова частка з них – не нижче 40-го місця. На нашу думку, результати економічної діяльності країн, які потрапляють навіть до четвертого десятка, свідчать про їхній значний інноваційний потенціал та конкурентоспроможність на світовому ринку. До таких показників варто прагнути й Україні.

Детальніше зупинимося на аналізі інноваційної активності підприємств у період з 2006 по 2010 рр. Оскільки з 2006 р. Державна служба статистики України почала застосовувати методологію запроповану в «Керівництво Осло» [7], на основі якого формуються дані Євростату. На рис. 1 представлено дані про інноваційну активність підприємств ЄС загалом та окремих країн Східної Європи і України.

Згідно з останніми даними Євростату [10], поданими за період 2008-2010 рр., 52,9% підприємств Євросоюзу (за винятком підприємств Греції) декларують інноваційну активність, що на 1,3% більше, аніж у попередньому періоді. В

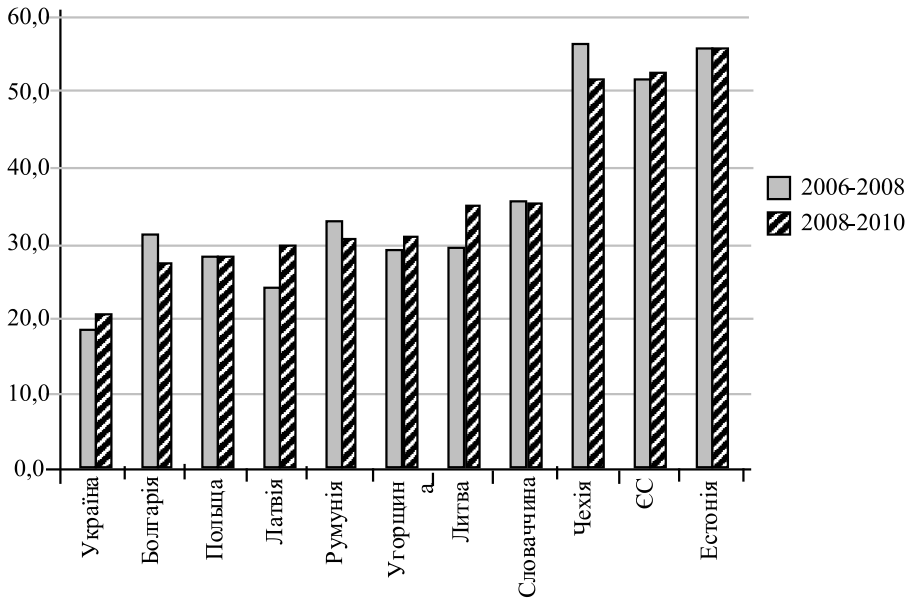


Рис. 1. Частка інноваційно активних підприємств ЄС загалом та окремих країн Східної Європи і України (Побудовано автором на основі [9, с. 70; 10; 5, с. 263; 6, с. 251])

Україні за аналогічний період інноваційно активними були 7640 підприємств з 36355 досліджених, що становить 21% від їх загальної кількості [6, с. 251]. Порівняно з попереднім періодом, кількість вітчизняних інноваційно активних підприємств зросла на 3% [5, с. 263]. З огляду на це, наша держава в 2008-2010 рр. відстає на 6% від найнижчого показника по країнах Європейського Союзу, який показує Болгарія, і у 2,5 разу – від середнього показника по співдружності.

Наявні аналітичні дані дають підґрунтя для переосмислення окремих аспектів управління інноваційною діяльністю, що використовуються українськими підприємствами. Насамперед привертає увагу факт росту кількості інноваційно активних підприємств у загальному по ЄС та в Україні в період піку світової фінансової кризи 2008 р. Лише чотири країни з наведеного списку показують спадну тенденцію: Болгарія (-3,7%), Румунія (-2,5%), Словаччина (-0,5%) і Чехія (-4,3%). Така ситуація дає можливість зробити висновок про те, що фінансові засоби не виступають основним обмежуючим критерієм для здійснення інноваційної діяльності. Очевидною є необхідність основну увагу звертати на удосконалення управлінських важелів впливу з метою підвищення конкурентоспроможності, яка забезпечується за допомогою оптимізації рівня прибутковості та розвитку підприємства.

Оптимізація рівня прибутковості та розвитку підприємства в умовах трансформації економіки повинна бути забезпечена міжфункціональною консолідацією планування, організування, стимулювання, контролю, регулювання і координації, що допоможе інтенсифікувати інноваційні процеси та реалізацію інноваційних проектів. Розробка і реалізація інноваційних проектів відбувається шляхом прийняття та імплементації необхідних управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень залежатиме від здатності системи управління впроваджувати їх у практичну діяльність. На рис. 2 схематично представлено складові елементи прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності та основні зв'язки між ними, що забезпечуються

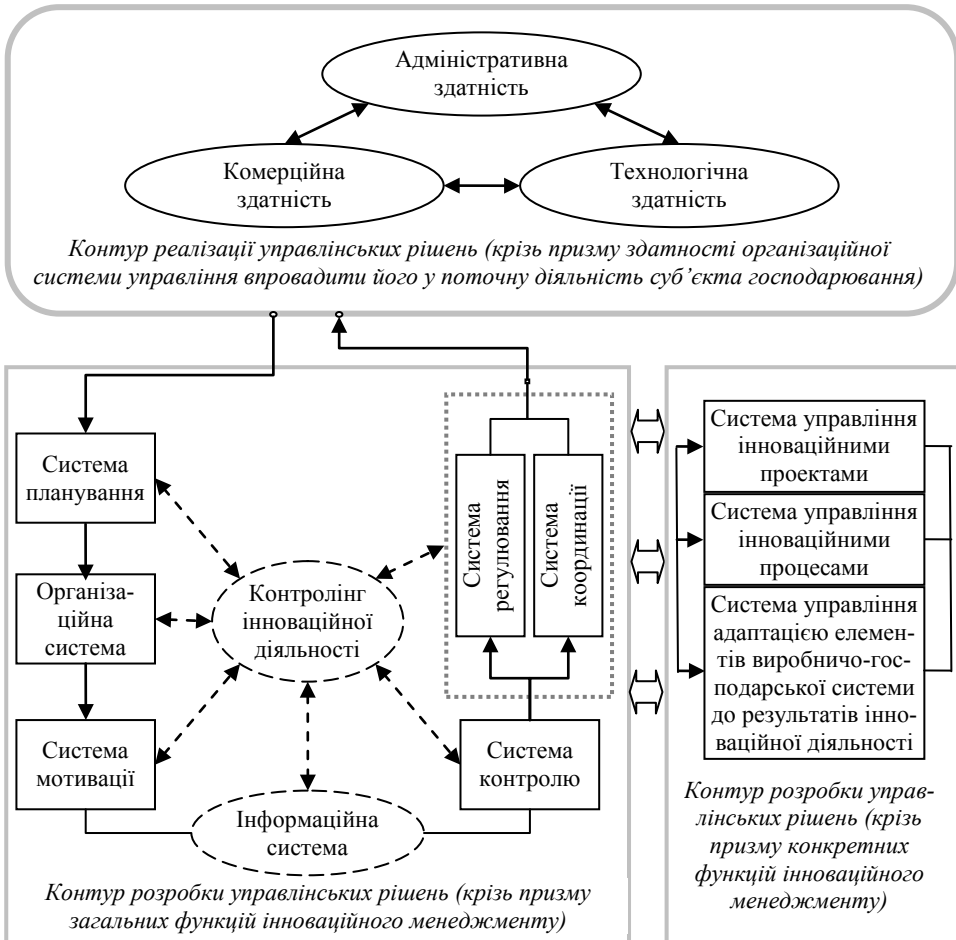


Рис. 2. Схема прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності (розроблено на основі [1 с. 36; 3])

контролінгом інноваційної діяльності як міжфункціональним напрямом управлінської діяльності.

Здатність до імплементації управлінських рішень формується за рахунок ефективного функціонування:

- інформаційної системи управління на основі контролінгу інноваційної діяльності, яка дозволяє отримати синергетичний ефект, шляхом реалізації загальних і конкретних функцій управління через об'єднувальну функцію менеджменту і, як наслідок, якісно розробляти управлінські рішення;
- організаційної системи управління, яка здатна швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, генерувати знання, придатні для організаційного розвитку через інноваційну діяльність, і, як наслідок, якісно реалізовувати управлінські рішення.

Інформаційна система управління, що пронизує контури відповідальні за розробку та реалізацію управлінських рішень, сформована на основі контролінгу покликана зменшувати комунікаційні бар'єри як всередині суб'єкта господарюван-

ня, так і в середовищі безпосередньо зацікавлених у його роботі суб'єктів. Контролінг як міжфункціональний напрям управлінської діяльності допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою яких є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємства. Ця узгодженість повинна досягатися за рахунок налагодженої інформаційно-аналітичної роботи, що дає змогу створити умови, які сприяють прийняттю управлінських рішень із врахуванням особливостей інтересів різних зацікавлених груп впливу (власників – менеджерів – працівників). Інструментарій контролінгу дозволить зробити інноваційну діяльність ключовою ланкою управлінського процесу сучасного успішного підприємства. Він сприятиме зміні стереотипного бачення про інновації як найбільш ризикованого, дорогого, тривалого у реалізації та непередбачуваного засобу досягнення мети підприємства.

Організаційна система управління такого типу повинна формуватися навколо менеджерів, які здатні впровадити у життя поставлену мету, через оптимізацію управлінських зусиль у таких трьох напрямках:

- технічний, що (спроможний) повинен забезпечити доведення інноваційної ідеї до створення життєздатного товару чи процесу;
- комерційний, який забезпечить цьому товару чи процесу належний супровід при виході і закріпленні на ринку;
- адміністративний, який може лобювати інтереси інноваційного проекту на всіх щаблях організаційної структури підприємства.

Функціонування ефективної системи управління інноваційною діяльністю забезпечує реалізацію стратегії розвитку, в основу якої закладено інноваційну політику, зорієнтовану на пошук та планомірне впровадження суспільних досягнень у практику роботи суб'єкта господарювання. Інноваційна політика зобов'язана відповідати глобалізаційним викликам, які формують жорсткі вимоги до існування. Вона повинна забезпечити сполучення стадій створення, відтворення і реалізації продукту чи послуги в просторі та часі. Таким чином, стратегічний розвиток буде забезпечуватися за рахунок безперервного удосконалення й підтримки життєвого циклу продукції чи послуги завдяки тому, що кожен учасник створення інноваційного продукту може на основі єдиних стандартів удосконалити його в будь-якій ланці, і це удосконалення буде негайно відтворене всією системою.

Очевидно, що удосконалення процесів розв'язання проблем неминуче викликає зміни в системі управління суб'єктом господарювання. Ці зміни є наслідком впливу сукупності екстенсивних та інтенсивних факторів. Деякі автори [4, с. 28] в цей ряд ставлять також інноваційні фактори, стверджуючи при цьому, що вони є логічним продовженням інтенсивних факторів розвитку.

В основу розгляду інноваційного розвитку цілком логічно покладена оцінка інноваційного потенціалу. Однак, на нашу думку, при її здійсненні ключові акценти розставлено не зовсім коректно. Очевидно, для суб'єкта господарювання важливо адекватно оцінити рівень інноваційного потенціалу, але ключовим елементом є здатність до його реалізації в сучасних умовах господарювання. Інноваційний потенціал може бути незначним, але вдалі управлінські дії менеджменту підприємства спроможні його використати на 100%, як і навпаки – при значному інноваційному потенціалі реалізовані управлінські рішення не сприятимуть ні росту прибутковості, ні розвитку підприємства в довготерміновій перспективі.

На нашу думку, оцінка інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання повинна стати неперервним процесом. Оскільки на інноваційну діяльність, як і на інші елементи господарювання, впливає досить велика кількість

ринкових та неринкових чинників. Їх вплив на комерційно успішну реалізацію інноваційних ідей щодня змінюються. Це вимагає постійного моніторингу ситуації з метою виявлення нових форм та способів взаємодії всіх об'єктів та процесів, які мають пряме чи опосередковане відношення до ефективної реалізації інноваційної діяльності.

На основі комплексної оцінки інноваційного потенціалу повинні розроблятися управлінські рішення, які сприяють підвищенню ефективності управлінського процесу загалом та інноваційної діяльності зокрема. Управлінські рішення повинні забезпечувати зменшення ринкових загроз та реалізацію інноваційних можливостей. Зменшення ринкових загроз відбувається шляхом регулювання середньострокових та оперативних планів діяльності з метою узгодження бажаних та фактичних значень показників, які в них фігурують. Ці плани насамперед зорієнтовані на отримання прибутку. Реалізація інноваційних можливостей відбувається шляхом координації стратегічних планів інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. Успішне впровадження в життя стратегічних планів приводить до появи конкурентних переваг. Опис конкурентних переваг в основному передбачає їх якісну характеристику. Кількісні і часові орієнтири в стратегічних планах можуть визначатися лише менеджерами вищої ланки управління з належним досвідом роботи.

Для розробки комплексної оцінки інноваційного потенціалу та визначення напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах насамперед необхідно проаналізувати:

- структуру інституційних чинників та ступінь їх впливу на суб'єкти господарювання, які займаються інноваційною діяльністю;
- здатність організаційної системи управління, за наявної матеріально-технічної, фінансової та інтелектуальної бази, реалізовувати стратегію інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, формування системи управління інноваційною діяльністю на основі двоконтурної схеми розробки і прийняття управлінських рішень дозволяє:

- чіткіше визначати межі впливу і ступінь відповідальності кожного робочого місця за досягнення мети підприємства;
- оптимально розподілити управлінські зусилля системи менеджменту підприємства у двох контурах відповідальності – за розробку та реалізацію управлінського рішення.

Контролінг інноваційної діяльності як ключовий елемент запропонованої схеми управління сприятиме мінімізації кількості інтуїтивних управлінських рішень, відповідно збільшивши частку раціональних управлінських рішень. Утворення ефективного інформаційного поля, що виникає при комплексному застосуванні контролінгового інструментарію, допомагає у прийнятті управлінських рішень, покликаних сприяти розвитку підприємства у складних конкурентних умовах глобальної економіки.

Проведений аналіз теоретичних підходів до особливостей функціонування інноваційної діяльності в умовах трансформації економіки та запропонована схема прийняття і реалізації управлінських рішень є підґрунтям для удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю.

#### Список використаних джерел

1. Давидович І. Є. Контролінг : [навчальний посібник] / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

2. Коюда В. О. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності : [монографія] / В. О. Коюда, Л. А. Лисенко. – Х. : ФОРМ Павлик О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 224 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге, випр., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
4. Менеджмент та маркетинг інновацій: [монографія] (за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
5. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : [стат. зб.] / відп. за випуск І. В. Калачова ; Державна служба статистики України. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2010. – 347 с.
6. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : [стат. збірник] / відп. за випуск І. В. Калачова ; Державна служба статистики України. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2012. – 305 с.
7. Руководство Осло : Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. – 3 изд. – М. : Центр исследований и статистики науки (ЦИСН), 2006. – 192 с. – Режим доступа : [http://logistika.ucoz.org/\\_ld/0/44\\_PSL.pdf](http://logistika.ucoz.org/_ld/0/44_PSL.pdf).
8. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : [монографія] / Н. І. Чухрай. Львів : Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
9. Science, technology and innovation in Europe — 2012 edition / Luxembourg: Publications Office of the European Union 2012 — 138 p. – Mode of access: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-GN-12-001/EN/KS-GN-12-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-GN-12-001/EN/KS-GN-12-001-EN.PDF).
10. Seventh Community Innovation Survey Highest proportions of innovative enterprises in Germany, Luxembourg and Belgium / Eurostat Press Office – Mode of access: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_STAT-13-5\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-13-5_en.htm). – Title from the screen.

**Панас Я. В., Ткач С. Н. Управление инновационной деятельностью предприятия: теоретический аспект.**

*Осуществлено обобщение теоретических подходов к определению ключевых понятий управления инновационной деятельностью. Определен перечень элементов управления, требующих непрерывного мониторинга для обеспечения эффективности инновационной деятельности предприятия. Предложена двухконтурная схема принятия и реализации управленческих решений в сфере инновационной деятельности.*

*Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, инновационное развитие, инновационный потенциал, контроллинг, контроллинг инновационной деятельности.*

**Panas Ya. V., Tkach S. M. Enterprise Innovative Activity Management: Theoretical Aspect.**

*Generalization of the theoretical approaches to determination of key concepts of innovative activity management is carried out. The list of management elements, which require continuous monitoring of the enterprise innovative activity efficiency maintenance, is defined. The double contour scheme of acceptance and realization of administrative decisions in the field of innovative activity is offered.*

*Key words: innovation, innovative activity, innovative development, innovative potential, controlling, controlling of innovative activity.*

Надійшло 11.01.2013 р.