

УДК 330.341

*Шикова Л.В., к.е.н., ст. викладач кафедри економічної теорії та інтелектуальної власності ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (Україна)*

*Швец Г.О., к.філол.н, доцент кафедри економічної теорії та інтелектуальної власності ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (Україна)*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті розглянуто сутність поняття «управління інноваційною діяльністю». На базі українського законодавства визначено об'єкти інноваційної діяльності. Виділено та розкрито типи інноваційної системи до яких відносять: інноваційна система на індивідуальному рівні, інноваційна система на макрорівні, інноваційна система на мезорівні, інноваційна система на макрорівні; інноваційна система на гіперрівні, інноваційна система на глобальному рівні. Наведено процес побудови та функціонування системи управління інноваційною діяльністю на прикладі промислових підприємств. Представлено групи функцій управління інноваційною діяльністю: загальні функції управління інноваційною діяльністю, конкретні функції управління інноваційною діяльністю, об'єднуючі функції управління інноваційною діяльністю. Перераховано принципи за яким повинен формувати механізм управління інноваційною діяльністю. Зображено механізм управління інноваційною діяльністю. Розкрито важелі державного стимулювання інноваційної діяльності.

*Ключові слова:* інноваційна діяльність, управління, механізм, функції, принципи, система, організаційні елементи.

Табл. 2, рис. 1, літ. 8.

*Шикова Л.В., Швец Г.А.*

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ.**

В статье рассмотрена сущность понятия «управление инновационной деятельностью». На базе украинского законодательства определены объекты инновационной деятельности. Выделены и раскрыты типы инновационной системы, к которым относят: инновационная система на индивидуальном уровне, инновационная система на макроуровне, инновационная система на мезоуровне, инновационная система на макроуровне; инновационная система на гиперуровне, инновационная система на глобальном уровне. Приведен процесс построения и функционирования системы управления инновационной деятельностью на примере промышленных предприятий. Представлены группы функций управления инновационной деятельностью: общие функции управления инновационной деятельностью, конкретные функции управления инновационной деятельностью, объединительные функции управления инновационной деятельностью. Перечислены принципы, в соответствии с которыми должен формироваться механизм управления инновационной деятельностью. Изображен механизм управления инновационной деятельностью. Раскрыты рычаги государственного стимулирования инновационной деятельности.

*Ключевые слова:* инновационная деятельность, управление, механизм, функции, принципы, система, организационные элементы.

*Shykova L., Shvets G.*

### **FEATURES OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE.**

In the article the essence of the concept of «management of innovative activity». On the basis of the Ukrainian legislation defined the objects of innovation. Selected and disclosed the types of innovation systems, which include: the innovation system at the individual level, the innovation system at the macro level, innovation system at the meso level, the innovation system at the macro level; innovative system on hyper level, innovation system at the global level. Given the process of building and functioning of the system of management of innovative activity on the example of industrial enterprises. Given the process of building and functioning of the system of management of innovative activity on the example of industrial enterprises. Represented group of functions management of innovative activities: General functions of management of innovative activity, the specific functions of innovation management, unifying the functions of management of innovative activity. Lists the principles which should form the control mechanism of innovative activity. Disclosed levers of state incentives for innovation.

*Keywords:* innovation, management, mechanism, functions, principles, system, organizational elements.

**Постанова проблеми.** Аналіз сучасного стану економіки країни та умов функціонування вітчизняних підприємств, показав необхідність оновлення продукції, виробничих потужностей, підвищення в цілому конкурентоспроможності підприємств. Подолання існуючих проблем, які виникли на підприємствах можливо за допомогою інновацій, тому як показує зарубіжна практика від рівня інноваційної діяльності залежить ефективність підприємства та його конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання управління інноваційною діяльністю розглянуто у працях таких науковців як: Буренніков Ю.Ю., Воробйова С., Дворніченко Д.С., Жучок Т.М., Колінко Н.О., Лівшко Т.В., Ступак С.М., Теленчук В.С. та інші.

Однак не зважаючи, на значну кількість наукових видань вивчення та дослідження особливостей управління інноваційною діяльністю є дуже актуальним та потребує більш детального аналізу.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей управління інноваційною діяльністю підприємства на сучасному етапі розвитку економіки.

**Виклад матеріалу.** Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували перспективи розвитку. Однак можливості різних підприємств щодо залучення інновацій істотно відрізняються, що зумовлено, насамперед, існуючими ресурсними обмеженнями. Отже, управління інноваційною діяльністю підприємства має здійснюватися, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновацій у формуванні конкурентних переваг, а з іншого - з урахуванням інвестиційних можливостей підприємства. [1] На думку В.В. Стадника та М.А.Йохни, управління інноваційною діяльністю це складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій підприємства[2].

Закон України «Про інноваційну діяльність» трактує інновацію таким чином: «Це новостворені і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери». У зазначеному Законі сказано, що об'єктами інноваційної діяльності є: [3]

- інноваційні програми і проєкти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізм формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Як показує практика ефективність інноваційної діяльності, значним чином, залежить від системи яка сформувалась на підприємстві та контролюється керівництвом. У науковій літературі виділяють декілька типів інноваційної системи, а саме: [4]

1. Інноваційна система на індивідуальному рівні - інноваційний розвиток на рівні фізичної особи. Тут відбувається основний етап розвитку знань, а також інвестування в сферу наукоємних технологій, шляхом придбання товарів та послуг, які необхідні для забезпечення життєдіяльності та задоволення власних потреб.

2. Інноваційна система на мікрорівні - інноваційний розвиток, який здійснюється конкретним підприємством, яке розробляє та випускає наукоємну продукцію, а також надає послуги щодо забезпечення інноваційного процесу (освіта, фінанси, юридичний супровід, інформація і т.д.).

3. Інноваційна система на мезорівні - інноваційний розвиток, який здійснюється кількома підприємствами на рівні холдингових або корпоративних структур переважно в межах однієї країни.

4. Інноваційна система на макрорівні - інноваційний розвиток, який здійснюється в межах однієї країни або її частини (регіон, область, край), інституційну основу якої становить національна (державна) інноваційна політика.

5. Інноваційна система на гіперрівні - інноваційний розвиток, який здійснюється об'єднаними національними (державними) системами (США, ЄС, Україна), транснаціональними корпораціями.

6. Інноваційна система на глобальному рівні - розробка і впровадження нових технологій на рівні світових груп. Прикладами таких груп є фундаментальна наука (неформалізована мережа) і інформаційна мережа Інтернет (формалізована мережа).

Розвиток та функціонування інновацій та інноваційних процесів підприємства неможливо без створення системи управління інноваційною діяльністю, яка контролювала би всі складові даного виду діяльності як на стратегічному та і оперативному рівнях.

Так у табл. 1 представлено Процес побудови та функціонування системи управління інноваційною діяльністю промислових підприємств.

Таблиця 1

Процес побудови та функціонування системи управління інноваційною діяльністю промислових підприємств [4]

Підприємство-інноватор	
Організаційні елементи системи	Вибір форми організації юридичної особи з установленими в державному порядку правами та обов'язками
	Вибір організаційно-правової форми
Юридичні елементи системи	Вибір необхідної форми власності
	Визначення кількості ресурсних одиниць
Функціональні елементи системи	Визначення складу та структури виробничих підрозділів
	Вибір необхідного числа рівнів організаційної структури
	Вибір стратегії комунікацій з державою, партнерами, поставщиками, заказниками, конкурентами, інвесторами
Техніко-технологічні елементи системи	Розробка стратегії диверсифікації
	Побудова системи робочих машин та обладнання, побудованих під виробничі потужності виробленої продукції
Фінансові елементи системи	Збільшення або зменшення основних і оборотних фондів
	Збільшення або зменшення рівня капіталовкладень
	Регулювання вартості підприємства
Елементи кадрової політики	Розвиток або зміна корпоративної культури
	Покращення або скорочення заходів в області управління персоналом
	Покращення або погіршення кадрової та соціальної політики
	Покращення або скорочення заходів у області навчання та перепідготовки персоналу

В науковій роботі Колінко Н.О. три групи функцій управління інноваційною діяльністю: [5]

I група. Загальні функції управління інноваційною діяльністю (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання інновацій): прогнозування інновацій – розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу; планування інновацій – обґрунтування та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, потенційних можливостей, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку; організування інновацій – забезпечення виконання планових завдань і об'єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур; мотивування інновацій – спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення та реалізації інновацій; контролювання інновацій – перевірка організації інноваційного процесу, виконання плану створення новинок та реалізації інновацій.

II група. Конкретні функції управління інноваційною діяльністю (управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною програмою) передбачає: інноваційну діяльність (управління інноваційним процесом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка містить комплекс дій, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості, які ефективніше задовольняють існуючі потреби; управління інноваційним проектом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка визначає систему взаємопов'язаних цілей та програм комплексу наукових, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які відповідно організовані та оформлені, що у результаті приводить до інновації; управління інноваційним потенціалом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка характеризує потенційну здатність підприємства впроваджувати інновації, які відповідають вимогам ринку; управління інноваційним розвитком – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка сприяє незворотним, спрямованим та закономірним змінам у розвитку інновацій, котрі призводять до підвищення якісного стану підприємства; управління інноваційною програмою – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка реалізує інноваційну стратегію підприємства через організаційні ресурси і їх компетенцію для розвитку, впровадження та реалізації ключових інновацій).

III група. Об'єднувальні функції управління інноваційною діяльністю (інноваційне керівництво) передбачає: інноваційне керівництво – діяльність, яку виконує керівник інноваційного типу,

інноваційним стилем керівництва і застосування нових форм влади, на засадах впливу через участь до співробітництва та поєднання як авторитету влади так і влади, авторитету з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту.

Враховуючи особливості та функції управління інноваційною діяльністю та наявність системи управління можна стверджувати, що жодна з систем не може ефективно функціонувати без певного механізму. Тому й управління інноваційною діяльністю повинно спиратися на механізм який діє на підприємстві та є елементом загального механізму управління підприємством.

Так, на думку, Ступак С.М. механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, повинен формуватися, за наступною системою принципів: [6]

- системності як відкритої, адаптивної, динамічної системи імовірнісного характеру;
- комплексності як системи, яка функціонує у ринковому середовищі в межах окреслених методами державного і регіонального регулювання;
- орієнтації на інновації, що забезпечує довготривале виживання і розвиток підприємства в нестабільному середовищі за рахунок постійного пошуку і використання нових способів і сфер реалізації його потенціалу;
- балансу інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

На рис. 1 зображено механізм управління інноваційною діяльністю, який враховує вище зазначені принципи.

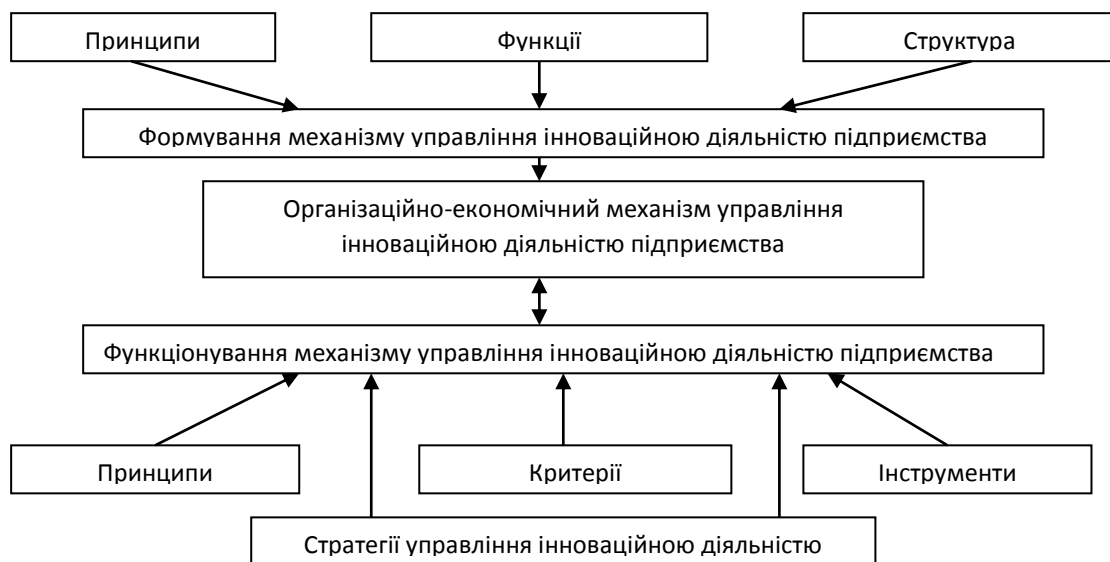


Рис. 1 Схема формування механізму управління інноваційною діяльністю. [6]

Для формування та ефективного функціонування механізму управління інноваційною діяльністю науковці передбачають здійснення таких основних кроків: [7]

- визначення найбільш ризикованих напрямів діяльності підприємства;
- використання різноманітних джерел новаторських ідей;
- визначення кількісних цілей, на досягнення яких спрямований інноваційний проект;
- визначення основних етапів роботи з реалізації інноваційного проекту, при цьому перехід до наступного етапу є неможливим, доки не закінчений попередній.

На систему управління інноваційною діяльністю та його механізм впливає велика кількість факторів та важелів, як внутрішнього так і зовнішнього характеру. Так до основних важелів зовнішнього характеру можна віднести державу (табл. 2).

Внутрішні фактори припускають створення сприятливих стимулювальних умов всередині підприємства з метою розвитку інноваційних здібностей працівників. Сприятлива для інновацій організація повинна підтримувати творчі процеси та забезпечувати можливості для реалізації позитивно оцінених ідей до успішного впровадження їх у виробництво. Елементами внутрішньої мотивації та стимулювання виступають: ставлення та поведінка керівників, кадрова політика, організація інформаційних і комунікаційних процесів, фінансове стимулювання, розвиток організаційної культури, внутрішньоорганізаційне навчання [8].

Таблиця 2

Важелі державного стимулювання інноваційної діяльності [8]

Рівні впливу	Вид стимулювання
--------------	------------------

макрорівень	введення податкових пільг; поліпшення середовища функціонування бізнесу; підвищення ефективності суспільних інститутів і державного апарату; децентралізація державної підтримки, формування мережі «інститутів розвитку»; створення технопарків, технополісів у відповідності до вимог національної економіки
мезорівень	підтримка в сфері навчання персоналу, сприяння сертифікації продукції; надання бізнесу науково-технічної інформації та результатів НДДКР; надання площ на території державних вузів або НДІ на пільгових умовах; підтримка не окремих підприємств, а груп галузевих асоціацій
мікрорівень	погашення частини процентних ставок по кредитах на наукові розробки й дослідження; віднесення витрат на НДДКР на собівартість; формування інноваційних кластерів, де можливе спільне навчання та ефективний обмін кращим досвідом між малими, середніми і великими підприємствами

**Висновки.** Таким чином, аналізуючи, вище наведене, можна стверджувати що інноваційна діяльність підприємства є запорукою його ефективного функціонування. Однак інноваційна діяльність як будь-яка інша, потребує системного управління за допомогою механізму, який повинен бути елементом загального стратегічного механізму управління підприємством.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю / В.С. Теленчук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnya-innovatsiynoyu-divalnistyu-pidpriemstva/>
2. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент / В.В. Стадник, М.А.Йохна. - К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
3. Лівощко Т.В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації / Т.В. Лівощко, Д.С. Дворніченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. - №6. – С. 116-124.
4. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону / Т.М. Жучок // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. - № 4 (193). – Ч. 2. – С. 199-203.
5. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю / Н.О. Колінко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Menegment/2012\\_727/48.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Menegment/2012_727/48.pdf).
6. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю / С.М. Ступак // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1626>
7. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила / С. Воробйова // Маркетолог. – 2007. - №10. – С. 91-92.
8. Буренніков Ю.Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю / Ю.Ю. Буренніков // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2007. – № 3. – С. 42-45.