

УДК 65.014.1.

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Л.М. Ганушак-Єфіменко  
ПВНЗ «Європейський університет»

**Ключові слова:** інновації, інноваційний потенціал, інноваційно-активні підприємства, стратегічне управління.

**Анотація** У статті викладено результати досліджень у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств, запропоновано концептуальний підхід щодо управління розвитком інноваційно-активних підприємств на ринку.

**Вступ.** Потреба в нових теоретичних і практичних підходах до управління розвитком інноваційно-активних підприємств, а також формування і розвиток технологічної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств посилила інтерес до удосконалення досвіду в галузі інноваційного управління. Актуальність і вагоме значення інноваційного розвитку підприємств в системі корпоративного і стратегічного управління обумовлено посиленням впливу нових технологій на економічне зростання. Виявлення особливостей інноваційних розробок та реалізація нових технологій, а також аналіз суті і змісту стратегічного управління дозволяють розкрити зміст концепції управління розвитком інноваційно-активних підприємств на ринку.

**Аналіз останніх досліджень.** Зважаючи на сучасні тенденції розвитку світової економіки, стає все очевиднішим, що, базуючись в основному на інноваційний шлях розвитку, національна економіка може зайняти належне місце у світовому ринковому середовищі. Створення відповідних стимулів для поширення інноваційної моделі економічної поведінки українського бізнесу стає пріоритетним завданням економічної політики держави.

Разом з тим практична реалізація державної інноваційної політики в Україні наштовхується на чимало проблем, які заважають створенню сприятливих умов для здійснення інноваційної діяльності, формування попиту та дифузії інновацій. Комплекс політико-правових, фінансових, організаційних, технологічних та інших перешкод досі фактично блокує масову реалізацію інновацій в Україні, не дозволяє залучати до інноваційного обігу достатні фінансові ресурси.

Прагнення суб'єктів господарювання до економічного розвитку завжди наштовхується на необхідність розв'язання інноваційних завдань. І цілком очевидно, що у найближчій і довгостроковій перспективі максимізація саме інноваційного чинника стане вирішальною умовою стійкого розвитку економіки країни. Цим шляхом ідуть розвинуті країни [1-10], тому в Україні є всі передумови орієнтуватися на нього [2].

**Результати досліджень.** Базою для розробки концептуальних основ управління розвитком інноваційно-активних вітчизняних підприємств є, насамперед, загальний стан розвитку промислових галузей України в цілому і передова технологічна база економічного зростання. Варто зауважити, що концепція розвитку наукомістких підприємств заснована на системі заходів державної підтримки, базується на таких напрямках, як:

1. Виділення найважливіших напрямів науково-промислової політики, що полягає у вдосконаленні спеціалізованих підприємств з максимальною концентрацією виробництва профільної техніки і відсіканні "зайвих" виробництв.

2. Комплексний, системний і оперативний розвиток законодавчо-правової бази.

3. Послідовне здійснення структурних перетворень, припускає активну структурну перебудову на основі створення і об'єднання високотехнологічних сфер діяльності виходячи з вимоги диверсифікації розробок і виробництва і, отже, їх стійкості при різних

змінах структурної політики або кон'юнктури ринку. Тим самим розривається порочний круг інерції використання відживаючих технологій.

4. Оптимальна диверсифікація розробок і виробництва.

5. Розвиток міжнародної співпраці. Створення багатьох наукомістких виробництв вважається важкоздійсненним завданням для вітчизняних підприємств нашої держави. Звичайно, процес інтеграції ресурсів (в першу чергу фінансових), а також збутових мереж, які сприяють проникненню на внутрішні ринки інновацій є природнім, проте процеси інтеграції і концентрації, що протікають у високотехнологічних секторах економіки США, країн Західної Європи і Азії, незабаром можуть не залишити вітчизняній промисловості шансів на виробництво конкурентоспроможної продукції.

6. Створення ефективного державного механізму поширення і впровадження інновацій та механізму охорони і захисту авторських прав, щодо інтелектуальної власності на науково-технічних досягнень. Наукомісткі виробництва служать показником стратегічного рівня економічної потужності країни, її національного статусу. Адаптація науки і промисловості до умов економічної реформи вимагає цілеспрямованої державної підтримки.

На підставі дослідження сучасного стану управління розвитком інноваційно-активних підприємств і аналізі існуючих методик сформулюємо основні принципи управління цим процесом.

Принцип збалансованості - необхідність дотримання стійкої рівноваги між поточними і стратегічними цілями підприємства; рівновага між індикаторами розвитку, що запізнюються і випереджаючими ринковими.

Принцип цільового формування - пріоритетність постановки цілей перед здійсненням яких-небудь дій на підприємстві.

Принцип вимірності - конкретизація цілей організації, як стратегічних, так і тактичних, оцінка їх кількісних та якісних параметрів.

Принцип ієрархічності - встановлення визначеного підпорядкування цілей, показників, завдань при здійсненні стратегічного управління розвитком інноваційно-активних підприємств.

Принцип каскадності - необхідність послідовного і взаємозв'язаного переходу від однієї складової стратегії до іншої в процесі її розробки і реалізації.

Принцип вартісної оцінки інновації - можливість вартісної оцінки кожної інновації як результат управління розвитком інноваційно-активних підприємств.

Принцип тимчасової впорядкованості - розподіл в часі складових діяльності підприємств: фінансова складова відбиває результати минулої діяльності, кадрова і інноваційна - інноваційний потенціал підприємства.

Кожен принцип вимагає розробки відповідного механізму його реалізації.

Одна з найважливіших проблем стратегічного управління пов'язана із забезпеченням взаємозв'язку стратегії як довгострокової концепції розвитку підприємства і короткострокових рішень. Дослідження показують, що вирішення цієї проблеми підвищує ефективність діяльності організації. Крім того, інноваційна діяльність підприємств має бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою виконання поточних завдань.

До ключових компетенцій інноваційно-активних підприємств відносять: здатність генерувати оригінальні ідеї а також забезпечувати розробку і комерціалізацію інновацій, тобто наукові і творчі навички, що здебільшого мало формалізуються. Проте для досягнення необхідних фінансових результатів інноваційна діяльність потребує чіткої регламентації, управління і контролю з боку вищого керівництва підприємства. Таким чином, збалансований стан організації, при якому дотримується рівновага між інноваційною стратегією і поточними бізнес-процесами, можна назвати стратегічною відповідністю.

Для ефективного управління розвитком інноваційно-активних підприємств

вимагається створення відповідного механізму, при розробці якого необхідно керуватися наступними початковими передумовами:

- існування причинно-наслідкового зв'язку між стратегією підприємства і результатами його поточної діяльності, тобто ефективність стратегічних зусиль виражається у фінансових досягненнях;
- існування зв'язку між загальними стратегічними цілями і завданнями операційного рівня, для зростання ефективної діяльності організації в цілому;
- інструментом переведення стратегії на операційний рівень служить розробка стратегічних карт і системи показників для різних рівнів управління;
- збалансована система повинна враховувати як поточні пріоритети діяльності, так і напрями довгострокового розвитку, що виражається в розробці системи стратегічних напрямів нарощування інноваційного потенціалу підприємств;
- основним інструментом забезпечення довгострокового розвитку інноваційно-активних підприємств є інновації у вигляді проєктів, кінцева мета яких - зростання показників ефективності діяльності підприємства;
- загальна мета підприємства полягає в забезпеченні зростання його цінності або капіталізації.

Найважливіший етап управління розвитком інноваційно-активних підприємств - розробка стратегічних цілей. Основна вимога тут полягає в їх несуперечності, яка дозволила б виключити неефективне використання ресурсів. Якщо одна з цілей перешкоджає досягненню інших, то загальна ефективність розвитку підприємства знижується.

Відповідно до вибраних цілей визначаються стратегічні напрями нарощування інноваційного потенціалу. Для інноваційно-активних підприємств важливим напрямом нарощування інноваційного потенціалу є налагодження співпраці і встановлення партнерських зв'язків з іншими інноваційно-активними підприємствами, а також створення стійких зв'язків з університетами і науковими центрами для спільних наукових розробок в певній області. Загалом, стратегічні напрями діяльності відбивають уявлення керівництва про те, що необхідно зробити, щоб досягти успіху та нарощувати наявний інноваційний потенціал підприємства. Зазвичай ці напрями мають відношення до внутрішніх процесів підприємства, а саме: 1) операційна досконалість - стратегічні напрями, які приносять поточний прибуток підприємствам. Для цього напрямку більшою мірою характерні інновації, що іменуються підтримувальними. Завданням цього напрямку є зміцнення позицій в конкурентній боротьбі і повне розкриття потенціалу поточних напрямів бізнесу; 2) позиційна перевага - нові перспективні напрями, які можуть приносити прибуток лише в найближчому майбутньому. Передусім це венчурні напрями з характерним для них та активним формуванням концепції, а також можливістю збільшення обороту, значним об'ємом інвестицій. Цьому напрямку відповідають інновації, що іменуються стратегічними. Головне завдання цього напрямку полягає в створенні механізмів зростання в нових областях;

3) перспективні варіанти розвитку - напрями бізнесу, що зароджуються, реальні економічні вигоди від яких можуть проявитися лише у далекому майбутньому. Завдання цього напрямку полягає у виявленні і підготовці перспективних варіантів розвитку.

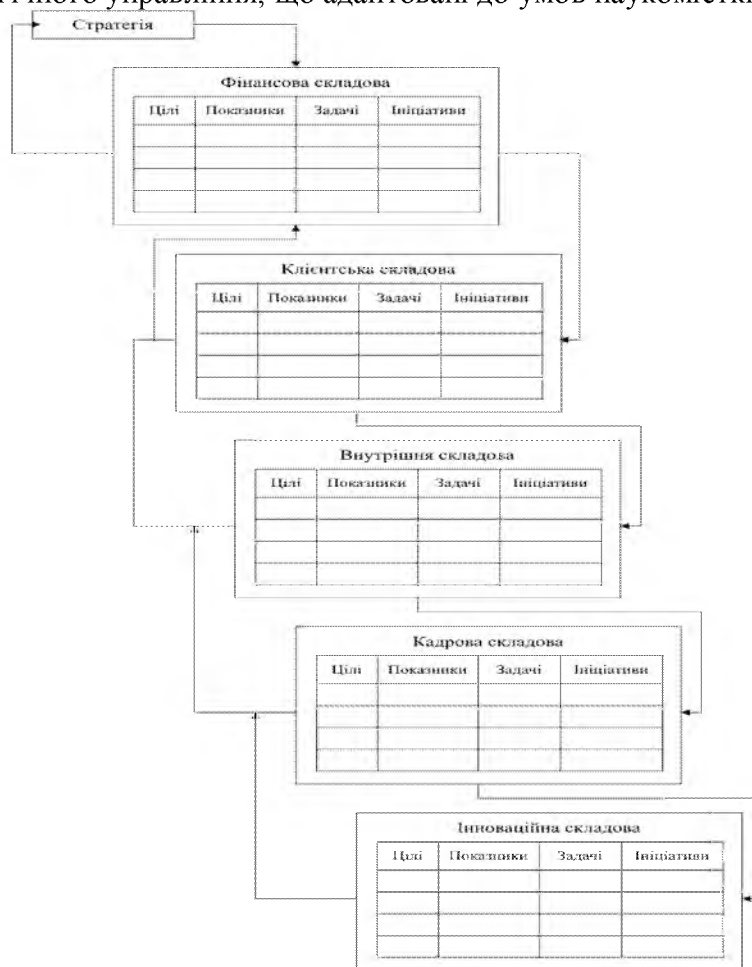
Висновки. Запропонований концептуальний підхід базується на концепції коротко-, середньо- і довгострокового планування, проте основною ознакою виокремлення стратегічних цілей є не час, а міра невизначеності, властива управлінським рішенням кожного напрямку. У теорії інноваційного менеджменту прийнято виділяти два види невизначеності, які необхідно брати до уваги. Ринкова невизначеність полягає в можливості зміни параметрів попиту, їх неправильної оцінки, тоді як технологічна невизначеність пов'язана з можливістю старіння технологій, які використовуються, появою нових рішень і так далі. Зв'язок стратегічних напрямів, які було виділено, і видів невизначеності в стратегічному інноваційному управлінні представлено в таблиці 1.

**Таблиця 1.** Зв'язок стратегічних напрямів і видів невизначеності інноваційного управління

Напрямок	Ринкова невизначеність	Технологічна невизначеність
Операційна досконалість	-	-
Позиційна перевага	+	-
Перспективні варіанти розвитку	+	+

М. Портер описує стратегію як діяльність організації по досягненню досконалості: "У результаті відмінності між компаніями у вартості або ціні витікають з безлічі видів діяльності, які спрямовані на створення, виробництво, продаж продукту або послуги. Диференціація виникає в ході вибору виду діяльності і її результатів" [6]. Сенс стратегії полягає в тому, щоб знайти спосіб виділитися з конкурентного середовища і запропонувати споживачеві унікальну цінність товару чи послуги. Стійке стратегічне положення, по М. Портеру, є результатом системи дій, кожна з яких доповнює і підкріплює один одного.

Незважаючи на успішність класичної теорії стратегічного управління побудованої на концепції MOS (Mission - місія, Objectives - цілі, Strategy - стратегія), їй властивий ряд недоліків. Один з них полягає в розриві між довгостроковим баченням фірми і поточними діями співробітників, тобто у відсутності механізму забезпечення оперативного зв'язку результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією фірми. Вказаний недолік з особливою силою проявляється в процесі управління розвитком інноваційно-активних підприємств, для яких характерна значна міра невизначеності. Цей недолік може бути усунений за допомогою даного концептуального підходу, який заснований на сучасних елементах стратегічного управління, що адаптовані до умов наукомістких галузей.



*Рис. 1* Процес формування стратегії наукомісткого підприємства по п'яти вимірах (проекціям) [розробка автора]

Запропонована концептуальна методологія управління розвитком інноваційно-активних підприємства ґрунтується на сучасних концепціях стратегічного управління - Balanced Scorecard, Success Dimensions, Tableau de bord. Багато базових передумов подібних моделей схожі, проте загальний принцип однаковий - використання декількох вимірів (проекцій) для оцінки ефективності діяльності і управління реалізацією стратегії. Реалізація цієї методології вимагає виділення чотирьох вимірів (проекцій) - фінансів, маркетингу, внутрішніх процесів, кадрів, що узгоджується з інноваційною моделлю Balanced Scorecard. Проте потрібна додаткова складова у вигляді інноваційної проекції, що відбиває специфіку діяльності інноваційного підприємства. Рівень розвитку технологій, а також технологічна оснащеність служать фундаментом, від якого залежить не лише здатність підприємства до генерації інновацій, але і готовність його до освоєння інновацій у виробництві. При цьому інноваційна проекція відбиває як рівень використання типових для цієї галузі технологій так і міру компетенції підприємства в них, прогрес у використанні ІТ, (тобто рівень інформаційної досконалості підприємства). Схема процесу формування стратегії наукомісткого підприємства представлена на рис 1 (процес реалізується зверху вниз).

Однією із головних переваг збалансованої системи управління розвитком інноваційно-активних підприємств як інструменту управління є можливість проектування і відстежування причинно-наслідкових зв'язків як по вертикалі через усі п'ять рівнів, так і по горизонталі - зв'язок потоків робіт через параметри входів і виходів (принципи в чомусь схожі з вертикальним і горизонтальним аналізом бухгалтерського балансу). Таким чином, для кожного підприємства можна виявити і оцінити відповідні налаштування, що дозволяють спроектувати і створити оптимальну модель бізнесу.

#### *Література*

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. пред. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 2004. - 489 с.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. - К.: КНЕУ, 2003. - 394 с.
3. Василенко В. О. Теорія та практика розробки управлінських рішень : [навч. пос.] / В. О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2002. - 420 с.
4. Економіка і організація інноваційної діяльності : [навч. пос.] / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька [та ін.] - К. : ЦНЛ, 2004. - 128 с.
5. Burgelman R. A. Maidigue M. A. Strategic Management of Technology and Innovation. - Homewood, Illinois. IRWIN, 2004.
6. Cardoza G. Learning and innovation paths in East Asia // Science and Public Policy. - 2003. - August.
7. Devlin G., Bleackley M. Strategic Alliances - Guidelines for Success // Long Range Planning. - 1988. - Vol. 21, № 5. - P. 18 - 23.
8. Dussauge P., Garrette B., Mitchell W. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia // Strategic Management Journal. - 2000. - Vol. 21, № 2. - P. 99 - 103.
9. Feldman V. P., Audretsch D. B. Innovation in Cities: Science based Diversity // Specialization and Localized Competition - European Economic Review. - 1999. - № 43. - P. 409 - 429.
10. Freeman H. The Economics of Industrial Innovation. - Hammond Sworth; Penguin, 1974.

Ганущак – Ефименко Л.М. **Концептуальные основы управления развитием инновационно-активных предприятий**

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследований в сфере управления инновационной деятельностью предприятий, предложен концептуальный подход управления развитием инновационно-активных предприятий.

**Ключевые слова:** инновации, инновационный потенциал, инновационно-активные предприятия, стратегическое управление.

Ganushchak – Efimenko L.M. **Conceptual basis of management development of innovation active enterprises**

**Summary.** In the article the results of researches are expounded in the field of management innovative activity of enterprises, conceptual approach of management development of innovative-active enterprises is offered.

**Key words:** innovations, innovative potential, innovative-active enterprises, strategic management.