

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 3

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ
ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Київ 2002

УДК 65.01.001.16+330.341.1(063)

ББК 65.9(4УКР)29-2

М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Гайченко В. А., д-р біол. наук, проф. — заступник головного редактора
Корінний М. М., канд. іст. наук, доц. — відповідальний редактор
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., *Федоренко В. Г.*, д-р екон. наук, проф., *Титова Н. А.*, д-р екон. наук, проф., *Куценко В. І.*, д-р екон. наук, проф., *Осокіна В. В.*, канд. екон. наук, проф., *Онищенко В. П.*, д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, д-р психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., *Бебик В. М.*, д-р політ. наук, проф., *Горбатенко В. П.*, д-р політ. наук, проф., *Храмов В. О.*, д-р політ. наук, проф., *Шуба О. В.*, д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., *Марчук В. М.*, д-р юрид. наук, проф., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Калюжний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гавєський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахно І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротіна Л. І.*, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 26.12.01)

М43 **Наукові праці МАУП** / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2002.
ISBN 966-608-120-2

Вип. 3: Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки. — 400 с.

ISBN 966-608-233-0

Розглядаються проблеми формування системи інноваційного менеджменту в умовах трансформаційної економіки і організаційно-методологічні підходи до управління етапами інноваційного менеджменту на підприємствах різних організаційних форм. Розкриваються сутність і роль інноваційної діяльності в бізнес-освіті та методи фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, усіх, хто цікавиться проблемами інноваційного розвитку підприємств.

Збірник "Наукові праці МАУП" зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, у якому висвітлюються результати новітніх наукових досліджень в галузях економіки, менеджменту, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-233-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2002

ЗМІСТ

ВСТУП	7	Т. Л. Маслакова Бюджетирование как инновационная технология управления предприятием в переходный период	58
Розділ 1 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТЛІ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ ІННОВАТИКИ	8	Ю. Ф. Шкворець Проблеми розвитку інноваційної інфраструктури в Україні	61
В. П. Александрова Комерційні аспекти активізації інноваційної діяльності	8	И. В. Похилько Обострение финансовой конкуренции как следствие глобализации рынка капиталов	64
Л. І. Воротіна Сучасні форми організації інноваційного бізнесу в Україні	13	В. В. Ломакин Управление инновационным развитием субъектов хозяйствования	68
М. Т. Пашута Інноваційна діяльність у промисловості як фактор розвитку і підвищення ефективності економіки	16	М. Т. Денисенко Інновації та їх вплив на стан економіки України	73
Л. І. Федулова Актуальні проблеми інноваційного менеджменту в Україні	21	А. Ю. Куфтаков Зменшення кредитних ризиків як умова успішної діяльності комерційних банків	77
В. Г. Федоренко, О. В. Мажуга, А. Ф. Якушев Інноваційні проблеми в будівництві України	25	К. В. Пічик Верстатобудування як складова інноваційного потенціалу	80
В. Є. Воротін Державна інвестиційна політика та інноваційний механізм її реалізації в Україні	29	О. О. Торшина Шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності в Україні	84
Д. М. Стеченко Інноваційно-інвестиційний аспект політики і стратегії регіонального розвитку	33	В. А. Смирнов Рейнжиниринг — инновация процессов	87
Е. А. Бельтюков, А. В. Пашкова, В. М. Лозинский Организационные аспекты инновационного развития	37	И. Ю. Белоброва Методологические основы совершенствования планирования инновационной деятельности предприятия	91
М. С. Яворський, О. С. Гринькевич, Л. І. Тимків, Н. Г. Мацьонг Інноваційне підприємництво у Західному регіоні України: стан і перспективи	40	М. М. Туриянская Развитие экономики региона на основе концепции создания региональной платежной системы	94
А. А. Куприянов, Н. С. Завадская Системный анализ рисков в управлении инновационной деятельностью предприятия	44	Л. Л. Макарова Концепция развития инновационной деятельности в Украине	97
Л. І. Федулова, М. О. Коблош Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації	48	О. В. Озарина Современные децентрализованные тенденции организационных инноваций на примере машиностроительного комплекса Донбасса	99
П. М. Карась, Л. О. Гришина Інноваційна стратегія — основа стійкого розвитку промислового підприємства	52	О. Б. Чернега, А. Ю. Гохберг Особенности организационного конструирования в период инновационной конкуренции	102
А. Мацюл, Б. Рембаш, Е. Дуда Управление информацией в системах инновационной деятельности	55	Н. Э. Деева Место экологического менеджмента в современных концепциях инноватики	105

*Л. І. ФЕДУЛОВА, д-р екон. наук, проф.
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 21–24

Розвиток сучасного суспільства неможливо уявити без нових рішень в галузі технології, техніки, без організаційних форм та економічних методів господарювання. Тому нині спостерігається значний інтерес до інновацій в економіці, які дають змогу посилити гнучкість виробництва, задовольнити попит і пропозицію на конкурентоспроможну продукцію, а загалом сприяють зростанню економічного потенціалу як окремого підприємства, так і держави в цілому.

Те, що інновації виокремлюють як самостійний предмет дослідження, зумовлено насамперед проблемами психологічного бар'єру, що виникає внаслідок соціальних протиріч нововведень — ліквідації деяких робочих місць, професій, необхідності набуття нових, допоміжних знань, зміни у змісті та умовах праці тощо.

Одним із основних факторів створення економічних умов для застосування інновацій є розробка механізму їх фінансування на стадії впровадження та експлуатації. Використання інноваційних фондів і зарубіжних інвестицій повинно стати одним із найважливіших стратегічних завдань науково-технологічної політики нашої держави.

У загальноприйнятому тлумаченні інноваційні процеси, які здійснюються в будь-якій господарській системі, відображають сукупність неперервних у часі і просторі, прогресивних і якісно нових змін. Результатом інноваційних процесів є новинки, впровадження яких у господарську практику визначається як нововведення.

Основою ефективного виробництва в ринковій економіці є технологія і прогресивна конструкція її реалізації. Між затратами на технологію і ефективністю виробництва існує зв'язок, схожий

на витягнуту криву. Спочатку затрати великі, а віддача мала, потім віддача різко зростає при досить мінімальних затратах, в подальшому ефективність зменшується і, досягнувши певної межі, вже не залежить від фінансових вливань.

Граничний стан — це невід'ємна частина розвитку, коли досягнення нового рівня технічного прогресу стає все більш важким і дорогим [2]. Найрадикальніший засіб уникнути надмірних затрат — це перехід на новий технологічний рівень. І саме для ефективних та підприємливих менеджерів цей перехід є найвідповідальнішим моментом. У зарубіжній літературі такий підхід називають технологічним розривом.

За даними досліджень, якщо еволюційний розвиток технології шляхом деякого покращення старого процесу призводить до якогось успіху, то перехід на новий технологічний рівень може дати десятикратний виграш.

Потреба у створенні механізму управління інноваційними процесами викликала необхідність створення інноваційного менеджменту — сукупності певних організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями інноваційних процесів на рівні основної ланки економіки — підприємства.

В умовах ринкової економіки ефективний розвиток підприємства на тривалу перспективу можливий лише при врахуванні досягнень науково-технічного прогресу. Тому розвиток інноваційної сфери, через яку просуваються у виробництво досягнення науково-технічного прогресу, є особливо актуальним і вимагає серйозної уваги та вивчення. Без гнучкого управління інноваціями, яке є рушійною силою їх розвитку, неможлива тривала стабільність ефективного виробництва.

У зв'язку з цим особливо гострою є проблема своєчасного впровадження інновацій, концентрації ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом за мінімального ризику при неправильному виборі інноваційного напрямку. Стратегія управління інноваціями повинна бути складовою загальної стратегії управління розвитком підприємства, а питання вибору та оцінки інноваційних стратегій має бути центральним у проблемі тривалого розвитку підприємства.

Більш конкретно сутність інноваційного менеджменту розкривається в його функціях, до яких належить управління:

- процесами створення нових знань;
- творчим потенціалом тих, хто створює нові знання;
- освоєнням нововведень;
- соціальними та психологічними аспектами нововведень.

Окремі автори вважають, що інноваційний менеджмент — це “наука про науку” [1], поява якої ознаменувала перехід на якісно новий ступінь розвитку наукової сфери. Її менеджери стали повноправними учасниками пошукових робіт з діагностування наукових колективів, які беруть участь у розробці конкретних проектів, зі створення матеріальної та інвестиційної бази для їх діяльності тощо. Але нині потрібний моніторинг споживацької сфери, здійснений щодо управління створенням нових знань. Необхідно також звернути увагу на формування спеціальної методології, яка б дала змогу вести пошук нових знань з меншими евристичними затратами при одночасному підвищенні ймовірності досягнення поставленої мети.

У ринкових умовах провідне місце в загальній стратегії підприємства повинна посідати науково-технічна програма розвитку підприємства як одна із функціональних стратегій поведінки конкретного суб'єкта господарювання стосовно інноваційного процесу. Завдання інноваційного менеджменту в цій галузі полягає у формуванні на основі евристичних чи формалізованих методів оптимальної науково-технічної програми розвитку, а поле його діяльності повинно міститися в інформаційній сфері (інформація про ринки та новинки, винаходи, ідеї) та у сфері матеріальних цінностей (нововведення — товари, послуги).

Б. Санто відзначає, що зміст поняття “менеджер” починає відхилятися від початкового й дотепер загальноживаного “управлінець”, “агент”, “маклер”. У сучасних умовах менеджер має бути насамперед організатором інноваційного проце-

су. Отже, інноваційним менеджером можна вважати винахідника, підприємця, який намагається реалізувати чужу ідею, ініціює її практичне здійснення. Інноваційний менеджер — це особа, яка здатна розв'язати надзвичайну економічну (технічну) проблему. Це спеціаліст, що займається різними організаційно-економічними аспектами радикальних нововведень. У західних фірмах це звичайно досвідчений традиційний менеджер, а в Україні — скоріше за все спеціаліст з базовою інженерною освітою.

До причин, які стримують активізацію інноваційної діяльності, належать низький загальний рівень економічного стану країни загалом і багатьох підприємств, відсутність фінансових ресурсів, неплатоспроможність замовників, технічна недоцільність та ін. Підприємства багатьох галузей і дотепер не позбулися своїх проблем, з різних причин не можуть здійснити реструктуризацію виробництва, розв'язати проблему власних фінансових зобов'язань перед кредиторами, упорядкувати бізнес-процеси, залучити інвесторів. Як свідчать дані проведених нами досліджень, ключовою проблемою слід вважати неефективність системи управління. У діяльності керівників підприємств відсутня інноваційна стратегія, більшість з них сьогодні розв'язують проблему виживання. Якщо взяти до уваги слабке знання ринку, неефективність фінансового управління, погане управління витратами, то стає очевидним, що лише зміною зовнішнього макроекономічного середовища не примусиш інвесторів вкладати кошти у такі підприємства.

Аналіз інноваційних процесів на українських підприємствах дає підставу дійти висновку, що для інтенсифікації інноваційної діяльності необхідно насамперед враховувати фактори, що сприяють інноваційній діяльності:

- *економічні та технологічні* — наявність резерву фінансових, матеріально-технічних засобів, необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури;
- *політичні, правові* — законодавчі заходи (особливо пільги), які заохочують інноваційну діяльність, державна підтримка інновацій;
- *організаційно-управлінські* — гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, формування цільових, проблемних груп, реінжиніринг;
- *соціально-психологічні та культурні* — моральне заохочення, забезпечення можливостей самореалізації, розвиток творчої праці.

У ринкових умовах є гостра потреба у нових інструментах і методах, що здатні допомогти під-

приємствам працювати ефективніше. Загострення конкуренції ініціює потребу суб'єктів ринку стати першими, а для цього потрібні механізми, які зможуть спростити складні речі. Провідні спеціалісти в галузі консалтингу стверджують, що найуспішнішими змінами є такі, що починаються у критичній ситуації, тобто чим більша небезпека кризи чи банкрутства, тим більша вірогідність успіху, оскільки за таких умов стимулюються ініціатива та активна інноваційна діяльність, створюються нові ефективніші бізнес-процеси.

У період переходу до ринкової економіки необхідно умовою вдосконалення економічного механізму інноваційного менеджменту повинно бути формування інноваційного підприємництва, що дасть змогу розв'язати низку актуальних завдань: подолання відчуження наукових організацій від власності; підвищення відповідальності та зацікавленості наукових організацій в результатах праці; створення умов максимального використання наукового потенціалу кадрів; підвищення ефективності господарської діяльності загалом.

Найважливішою та найгострішою проблемою прискорення розвитку інноваційного підприємства є знаходження таких економічних механізмів науки і виробництва, які найбільше стимулюють не лише прагнення інноваційного підприємства до задоволення потреб ринку інновацій, до досягнення найбільшого ефекту від наукових розробок, а й потребу у скорішому та повному застосуванні науково-технічної ідеї.

За результатами досліджень, проведених на підприємствах різних організаційних форм, в рейтингу самооцінки значущості проблем підприємства ключові проблеми внутрішньофірмового управління менеджери розглядають як другорядні, що свідчить про серйозні недоліки менеджменту на підприємствах України. Для успішного здійснення ринкових реформ інноваційний менеджмент повинен бути складовою внутрішньофірмового управління через введення в структуру підприємства інноваційних підрозділів; укріплення зв'язків підприємства з науково-дослідними, дослідно-конструкторськими та проектними організаціями. Необхідні принципово нові методи управління людьми та організацією загалом, що безпосередньо залежить від професійного рівня менеджерів, а також від методів і прийомів управління, які вони використовують у своїй роботі.

Інновації у сфері управління — це процес оновлення всіх сторін бізнесу, орієнтації співробіт-

ників на пошук оригінальних шляхів розвитку компанії, посилення прагнення до нововведень. Але лише творчого потенціалу в галузі нововведень недостатньо. Нагальною є проблема швидкого і раціонального впровадження ідей в життя. Звідси дуже важливо правильно і всебічно оцінити потенціал нововведень.

Інновації необхідно впроваджувати в організаційній, виробничій, фінансовій і науковій сферах, оскільки в комплексі вони спроможні дати найбільший результат. У нашій країні процеси оновлення пов'язані з розвитком ринкових відносин. Більшість інновацій повинні реалізовувати підприємницькі структури для розв'язання виробничих і комерційних завдань, забезпечення стабільності їх функціонування, економічного зростання та конкурентоспроможності. Інноваційна діяльність має бути спрямована на практичне використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу для отримання нового чи поліпшення існуючого продукту, раціоналізації засобів його виробництва та задоволення потреб у високоякісних товарах і послугах, а також для вдосконалення обслуговування.

Керівники українських підприємств, як правило, усвідомили, що процес реалізації нововведень, впровадження нових винаходів вимагає затрат різних ресурсів, серед яких основними є інвестиції та час. Усі інновації в результаті мають забезпечити посилення ефективності, зменшення затрат і підвищення прибутку, тому розроблення нових проектів слід насамперед обґрунтувати відповідними розрахунками: наскільки виправдовують себе інноваційні витрати, чи здатне нововведення стати конкурентоспроможним.

Досвід українських підприємств, які досягли на ринку успіху, свідчить про те, що вижити та розвиватися у жорстких умовах трансформаційної економіки спроможні такі з них, які постійно впроваджують нововведення.

Успішним фактором розвитку інноваційної діяльності на підприємствах є мотивація працівників до праці та професійного росту. Якщо для компаній з низьким рівнем спеціалізації праці ця проблема не актуальна, то для інноваційних та інших організацій з високим рівнем спеціалізації розв'язання цієї проблеми має першочергове значення. Плинність кваліфікованих кадрів для них може бути справжньою катастрофою. А це, у свою чергу, змушує шукати способи мотивації, які б забезпечували створення необхідного клімату в колективі. У зв'язку з цим при формуванні функціональної підсистеми інноваційного менеджменту власники і керівники компаній повинні

розробити критерії, які б давали змогу однозначно визначати ступінь участі фахівця у роботі, а також використовувати допоміжні стимули для заохочення працівників. У стимулюванні праці найважчим є вироблення системи показників, які б давали змогу оцінювати внесок працівника у загальну справу та ефективність його роботи.

Інноваційний менеджмент є однією із необхідних складових підприємства, яке прагне успіху. Він має бути спрямований на постійне вивчення сучасного ринку, на своєчасне та адекватне реагування на всі зміни у ринковому середовищі. В Україні й дотепер інноваційний менеджмент

є новою справою для багатьох підприємницьких структур. Осмислення потребують як практичне застосування світового досвіду, так і теоретичні розробки у цій сфері.



Література

1. *Бизнес и менеджер* / Сост. И. С. Дараковский. — М.: Азимут-Центр, 1992.
2. *Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие.* — М.: ИНФРА-М, 1996.