

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджмент**

рівень освіти перший «Бакалавр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма: Менеджмент
Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент 4 курсу, групи МНД-41
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
Зінов'єв Нікіта Віталійович
Керівник: к.г.н., Глушенкова А.А.
Рецензент: к.е.н., Ромащенко О.С.

Київ 2022

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

рівень освіти перший «Бакалавр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма: Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
_____ **А.М. Сорока**
“ _____ ” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Зінов'єва Нікити Віталійовича

1. Тема роботи: «Організація управління інноваційними процесами підприємства»
Керівник роботи: к.г.н., Глушенкова А.А.
Затверджені наказом ЗВО від “16” лютого 2022 року № 22.
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства, Інтернет-ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, розділ 1. Теоретико-методичні основи організації управління інноваційною діяльністю; розділ 2. Сучасний стан інноваційної діяльності підприємств; розділ 3. Основні шляхи підвищення ефективності управління інноваційними процесами підприємства, висновки, список використаних джерел, додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків та таблиць): 6 рисунків, 7 таблиць, 109 використаних джерел.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	к.г.н, Глушенкова А.А.	13.01.2022	17.02.2022
	к.г.н, Глушенкова А.А.	17.02.2022	31.03.2022
	к.г.н, Глушенкова А.А.	31.03.2022	28.04.2022

7. Дата видачі завдання 13.01.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	09.12.2021	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	13.01.2022	
3	Підготовка 1 розділу	17.02.2022	
4	Підготовка 2 розділу	31.03.2022	
5	Підготовка 3 розділу	28.04.2022	
6	Висновки	05.05.2022	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	25.05.2022	
8	Написання відзиву науковим керівником	30.05.2022	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	01.06.2022	
10	Зовнішня рецензія	06.06.2022	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	09.06.2022	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	14.06.2022	

Студент Зінов'єв Н.В.
(підпис)

Керівник роботи к.г.н., Глушенкова А.А.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Зінов'єв Н.В. «Організація управління інноваційними процесами підприємства»

Дипломна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, на здобуття освітнього ступеня „Бакалавр” – Державний університет телекомунікацій: Київ, 2022.

В дипломній роботі розглянуто теоретико-методичні та практичні аспекти організації управління інноваційними процесами на підприємстві.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків: 90 с., 6 рис., 7 табл., 109 джерел, 2 додатки.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються завдання дослідження.

У першому розділі розкриваються теоретико-методичні основи організації управління інноваційною діяльністю підприємства, а саме: суть та стадії процесу управління інноваційною діяльністю, особливості системи управління інноваційною діяльністю, параметри її оцінки.

У другому розділі проаналізовано сучасні тенденції та сучасний стан управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Проведена оцінка інноваційної діяльності досліджуваного підприємства, ідентифіковані чинники, що на неї впливають

У третьому розділі викладені пропозиції щодо удосконалення організації управління інноваційними процесами підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційний процес, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, організація управління інноваційною діяльністю.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	8
1.1. Процес управління інноваційною діяльністю та його стадії	8
1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємствах	20
1.3. Параметри оцінки управління інноваційними процесами на підприємстві	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	40
2.1. Сучасні тенденції інноваційної діяльності машинобудівних підприємств корпоративного типу	40
2.2. Характеристика інноваційної діяльності ПАТ «Миколаївське підприємство «ЕРА»	48
2.3. Чинники, що впливають на організацію управлінських процесів інноваційною діяльністю підприємства	55
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1. Основні напрямки розвитку управління інноваційною діяльністю в системах менеджменту	64
3.2. Удосконалення організації управління інноваційною діяльністю підприємства	70
3.3. Регулюючі рішення у системі управління інноваційними процесами підприємства	80
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки за умов глобалізації, жорсткої конкуренції та насиченості ринків дуже важливе місце посідають питання розробки і впровадження інновацій. Сьогодні ефективна інноваційна діяльність та управління нею є основою успіху будь-якої країни, галузі та підприємства. Інновації дають поштовх для економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства. Розроблення нових методів та підходів до вивчення інноваційної діяльності, впровадження нових принципів інноваційного розвитку, а також визначення внутрішніх бар'єрів в організації, які стримують упровадження інновацій, є необхідними передумовами розвитку ефективної та прибуткової діяльності підприємств та економіки держави в цілому.

Проблеми управління інноваційною діяльністю є предметом багатьох наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Для обґрунтування сучасних напрямів інноваційного розвитку велике теоретичне та методологічне значення мають праці таких учених, як Геєць В.М., Гончарова Н.П., Бутнік-Сіверський О.Б., Федулова Л.І., Семиноженко В.П., Завлін П.Н. та ін. Дослідженню сутності інноваційного процесу, визначенню факторів, що на нього впливають, розробці методичних підходів до його оцінки присвячено праці Чухрай Н.І., Посилкіної О.В., Ілляшенка С.М., Галушка Є.С., Кравченко М.О., Новікової І.В., Федоніна О.С., Лапіна Н.І., Пригожина А.І., Кутейнікова А.А., Краснокутської Н.В., Лузіна А.Є., Гуніна В.Н. та ін.

Мета даної роботи - систематизувати теоретичні і практичні аспекти, визначити основні напрямки удосконалення організації управління інноваційними процесами підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

- систематизувати теоретичні знання щодо сутності та стадій процесу управління інноваційною діяльністю;
- визначити основні особливості управління інноваційною діяльністю на підприємствах;

- обґрунтувати параметри оцінки управління інноваційними процесами на підприємстві;
- визначити сучасні тенденції в інноваційній діяльності підприємств.
- здійснити аналіз управління інноваційною діяльністю досліджуваного підприємства;
- ідентифікувати основні чинники, що впливають на інноваційну діяльність досліджуваного підприємства;
- визначити основні напрямки розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати заходи з удосконалення організації управління інноваційними процесами досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю ПАТ «Миколаївське підприємство «ЕРА».

Предмет дослідження - теоретичні та практичні засади організації управління інноваційними процесами підприємства корпоративного типу.

Робота виконана на основі нормативно-правових актів України, наукової літератури з менеджменту, зокрема дисертації та автореферати дисертацій, монографії, публікації у рецензованих, періодичних фахових та інших виданнях, а також в мережі Інтернет, внутрішньої корпоративної інформація та матеріалах звітності ПАТ «Миколаївське підприємство «ЕРА».

У процесі роботи використовувались наступні методи: системного підходу, групування, порівняння, літературний, моделювання, економіко-статистичні, управлінського аналізу.

Результати даної роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності організації управління інноваційною діяльністю ПАТ «Миколаївське підприємство «ЕРА». та інших підприємств корпоративного типу.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Процес управління інноваційною діяльністю та його стадії

Процес управління інноваційною діяльністю складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими стикається керівництво підприємства, взаємопов'язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що, тим самим, утворює постійні управлінські цикли.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією.

Основний закон управління - на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві ставиться ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність і сталість.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Зміст процесу управління характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рисунок 1.1.)

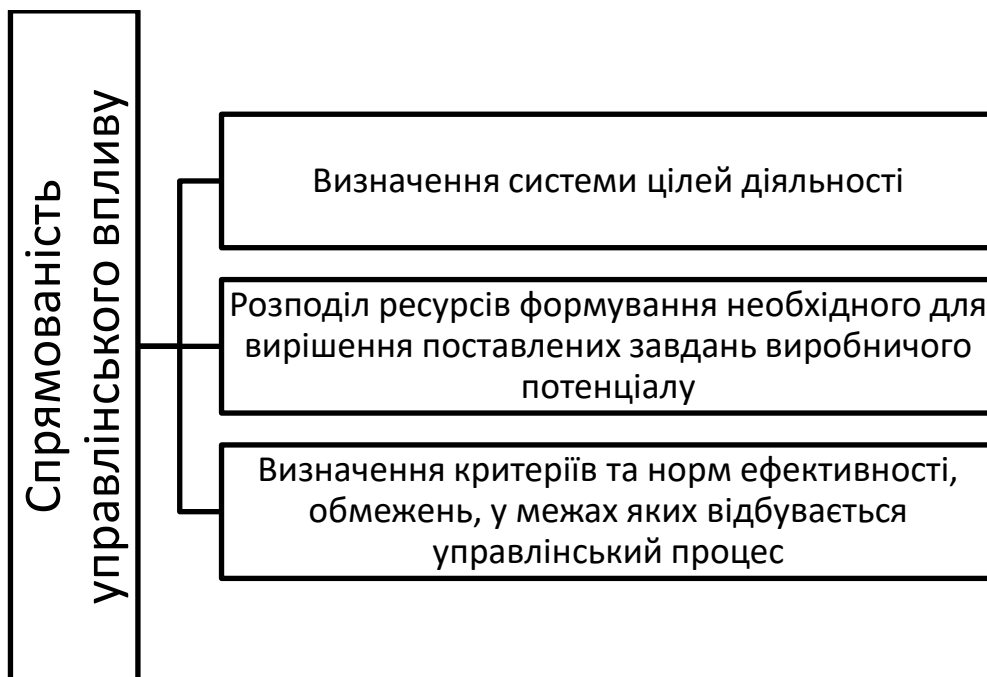


Рис. 1.1. Напрямки управлінської діяльності в організації

Основними елементами управління підприємством виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в таблиці 1.1.

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

Різні процеси управління в різних сферах продуктивної діяльності мають спільні характеристики:

1. Неперервність – обумовлюється тим, що одні управлінські процеси переходять в інші, чим вищий рівень управління і тим більша тривалість підпадає під процес управління.

Таблиця 1.1.

Характеристика елементів управління

Елементи управління	Характеристика елементу
1	2
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки).
Системи	Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур на підприємстві.
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей.
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу підприємства.
Сума навичок	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому.
Стиль	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому.
Спільність цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства.

2. Нерівномірність – термін здійснення різних етапів управління є різним; вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення довготривалі, а само прийняття рішень коротке.

3. Циклічність – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.

4. Послідовність – передбачає дотримання певного порядку етапів менеджменту: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.

5. Мінливість – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.

6. Сталість – характеризує рівень досконалості менеджменту організації, уміння запобігати мінливості, досконалість організаційної структури, а також правил і процедур управління.

Основний закон управління – на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві ставиться ряд вимог.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Процес управління інноваційною діяльністю охоплює всі стадії життєвого циклу технічного об'єкта і включає наступні етапи (табл. 1.2):

- оцінка інноваційного потенціалу підприємства і технологічний аудит його системи виробництва і управління;
- розробка програми інноваційного розвитку підприємства (планування інноваційної діяльності);
- реалізація програми інноваційного розвитку підприємства, включаючи організацію, регулювання і контроль інноваційної діяльності;
- експертиза результатів інноваційної діяльності та оцінку їх впливу на вартість бізнесу. [26]

Міра готовності і здатності підприємства до реалізації стратегії інноваційного розвитку, обумовлена станом основних виробничих фондів, параметрами інтелектуального капіталу, організаційно-технічним рівнем виробництва, розмірами ресурсної бази, а також внутрішньої організаційної культурою і компетентністю менеджменту підприємства, називається інноваційним потенціалом.

Таблиця 1.2

**Процес інноваційної діяльності на підприємстві і його основні
стадії**

Етапи	Стадії процесу інноваційної діяльності			
	1. Оцінка інноваційного потенціалу технологічний аудит	2. Розробка технологічної стратегії і програми інноваційного розвитку	3. Реалізація програми інноваційного розвитку	4. Експертиза результатів і оцінка впливу на вартість бізнесу
	1.1. Аналіз поточної практики інноваційної діяльності та її результатів. Виявлення існуючих недоліків	2.1. Визначення заходів та їх послідовності для реалізації програми інноваційного розвитку	3.1. Розробка документаційного комплексу технологічної стратегії і програми інноваційного розвитку	4.1. Визначення зв'язку між компетенціями персоналу, конкурентами перевагами і реалізованими інноваціями
	1.2. Формування бачення майбутнього відносно технологічного розвитку	2.2. Планування введення на підприємстві нових підходів до організації інноваційної діяльності	3.2. Забезпечення реалізації, координація і регулювання реалізації технологічної стратегії і програми інноваційного розвитку підприємства на основі нових підходів до управління інноваціями	4.2. Фіксування результатів реалізації технологічної стратегії і програми інноваційного розвитку підприємства і заохочення персоналу
	1.3. Формулювання місії технологічної стратегії і напрямків інноваційного розвитку підприємства	2.3. Поширення місії, цілей і сутності технологічної стратегії і програми інноваційного розвитку	3.3. Оцінка результатів реалізації окремих етапів і заходів технологічної стратегії і програми інноваційного розвитку підприємства на основі розробленого документаційного комплексу	4.3. Оцінка впливу результатів реалізації технологічної стратегії і програми інноваційного розвитку підприємства на імідж і репутацію підприємства
	1.4. Узгодження корпоративної стратегії та основних цілей програми інноваційного розвитку	2.4. Формування внутрішньокорпоративної інноваційної культури		4.4. Аналіз проблем і визначення напрямків поліпшення технологічної стратегії і програми інноваційного розвитку підприємства і підходів до управління інноваціями
		2.5. Перебудова інфраструктури відповідно до потреб управління інноваціями		

Як інтегральний показник інноваційний потенціал підприємства дозволяє оцінити, чи відповідають цільовим вимогам поточний стан і тенденції розвитку підприємства. При проведенні оцінки проводиться порівняльний аналіз потенційно можливого в заданих умовах і нормативного (необхідного, цільового) значень показників, що характеризують поточну і майбутню інноваційну діяльність підприємства. Таким чином, позитивний інноваційний потенціал являє собою можливість підприємства реалізувати поставлені стратегічні цілі без залучення додаткових ресурсів або організаційно-технічних і соціально-економічних перетворень, а негативний - виражає додаткові потреби підприємства в ресурсах для реалізації цільових установок в області технологічного розвитку.

Предметні функції менеджменту визначають зміст процесу управління інноваціями та включають формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організацію робіт та контроль за здійсненням інновацій.[47]

Формування цілей інноваційної діяльності. Процес управління відповідно до принципової схемою починається з формування системи цілей і завдань інноваційної діяльності (або проекту) на певний період часу. Мета в інноваційному менеджменті - це необхідне або бажане стан інноваційної системи в планованому періоді, виражене сукупністю характеристик. Мета організації або діяльності повинна встановлювати певні орієнтири їх розвитку на задані періоди часу. Таким чином, мета організації, з одного боку, є результатом прогнозів і оцінки ситуації, а з іншого боку, виступає обмеженням для планованих інноваційних заходів. Процес формування цілей становить одну з найважливіших процедур інноваційного менеджменту, будучи складовою частиною і вихідним пунктом всіх планових розрахунків в інноваційній сфері.

Планування інновацій. Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтованому формуванні основних напрямків і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до встановлених цілей

розвитку, можливостями ресурсного забезпечення та наявним попитом на ринках. Значення планування інновацій полягає в тому, що в ході планових розрахунків забезпечується: деталізація цілей інноваційного підприємства (ІП) і доведення їх до окремих структурних ланок і виконавців; встановлення складу реалізованих проектів; розподіл завдань по учасникам інноваційних проектів; визначення складу необхідних ресурсів, узгодження черговості та термінів реалізації окремих робіт і створення умов для виконання завдань, встановлених на кожний період часу. Необхідність планування інновацій та посилення його ролі в забезпеченні конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах пов'язані з розширенням масштабів і ускладненням інноваційних проектів; багатоваріантністю і імовірнісним характером інноваційних процесів; розвитком спеціалізації і розширенням кооперації в інноваційній сфері; розширенням господарської самостійності і підвищенням економічної відповідальності організацій за результати інноваційної діяльності. Все перераховане об'єктивно вимагає проведення ретельної планової опрацювання управлінських рішень в інноваціях. Цей висновок стосується однаковою мірою як до малих ІП, для яких успішна реалізація запланованих проектів є гарантією їх життєздатності, так і до великих ІП, для яких інноваційні проекти виступають важливим фактором стратегічного успіху. У рамках цілісної системи інноваційного менеджменту планування виконує такі основні завдання: [26]

- структуризацію цілей інноваційної діяльності та доведення їх до окремих виконавців;

- формування програм заходів, наукових, технічних і виробничих завдань, вирішення яких забезпечить досягнення встановлених цілей розвитку;

- временною і просторову взаємозв'язок окремих цілей, підцілей, заходів і виконавців;

- оцінку матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації прийнятих інноваційних програм;

регулювання ходу виконання робіт за інноваційними проектами.

Структура і методи планування інновацій повинні враховувати такі специфічні риси цієї сфери діяльності, як імовірнісний характер змісту та результатів інновацій, масштабність наслідків їх реалізації в народному господарстві, перспективність і довготривалий характер наслідків інновацій, тривалий цикл робіт, велике число учасників і висока складність робіт. Різноманіття завдань планування в інноваційному менеджменті зумовлює необхідність формування в організаціях цілісних систем планування, які об'єднують різні види планів в єдиний комплекс. Види планів розрізняються по цілях, предмету, рівням, змістом і періодами планування. Принципова схема класифікації видів, процеси і конкретні методи планування інновацій детально викладені в гл. 7. Реалізація планових завдань вимагає створення певних організаційних структур, залучення виконавців, організації їх узгодженої діяльності.

Організація інновацій. Сутність функції організації полягає у забезпеченні виконання планових завдань з метою реалізації прийнятої стратегії розвитку ВП. Для цього слід встановити склад необхідних ресурсів і виконавців, розподілити завдання, скоординувати роботу виконавців у часі, налагодити кооперацію учасників, забезпечити контроль і взаємну інформацію і пр. Виконання перерахованих завдань здійснюється шляхом створення організаційної структури ІП, встановлення характеру взаємовідносин між її елементами і регулювання порядку та умов їх функціонування.

Організація інновацій становить одну з найважливіших функцій інноваційного менеджменту, здійснення якої є найбільш істотною частиною діяльності керівників усіх рівнів. Організація в інноваційному менеджменті забезпечує раціональне поєднання в часі і в просторі всіх елементів інноваційного процесу з метою найбільш ефективного виконання прийнятих планових рішень. У цій якості організація інновацій виступає засобом виконання планових завдань і визначає умови, в яких вони будуть

здійснюватися. Це положення є дуже важливим, оскільки воно вимагає гнучкої організації і динамічного зміни її залежно від змісту тематики робіт. Сучасні теорія і практика інноваційного менеджменту володіють великою різноманітністю форм і видів організації інновацій.

При організації інноваційної діяльності, як правило, спочатку формується науково-виробнича структура фірми, а потім як похідна від неї будується структура управління інноваціями. Організаційні структури ІІ відрізняються значною різноманітністю. Їх типологія та умови застосування розглянуті в гл. 6. Вибір конкретної організаційної форми ІІ залежить від таких об'єктивних факторів, як масштаби інноваційної діяльності, широта інноваційного профілю фірми, специфіка виробленої продукції або надання послуг, рівень кооперації і повнота інноваційного циклу здійснюваних робіт.

Організаційна структура інновацій є дуже динамічним, гнучко реагує на зміни зовнішніх і внутрішніх умов елементом інноваційного менеджменту. Нерідко в рамках одного ІІ використовується декілька різних типів організаційних структур управління інноваціями: для швидко розвиваються напрямків техніки і технології створюються програмні комплекси, а для традиційних видів продукції використовується стійка штабна структура. Поєднання різних типів структур в рамках однієї фірми створює умови для раціональної просторової організації інновацій.

Різні форми організації інноваційних процесів складають реальний інструментарій для підготовки організаційних рішень. Вони можуть носити формальний або неформальний характер. Формальна організація інновацій базується, як правило, на формалізованих, методично обґрунтованих розрахунках і закріплюється в нормативних актах, угодах та положеннях, що регламентують права і відповідальність кожного з учасників інноваційних процесів. Одна з істотних особливостей інноваційного менеджменту полягає в тому, що в ньому важливе місце займає неформальна організація. До неформальної організації відносяться спонтанно виникають внаслідок невизначеного характеру інновацій відносини між людьми і структурами в

процесі виконання інноваційних проектів. Значні наукові та практичні результати в інноваційній сфері можуть досягатися в процесі неформального спілкування і співпраці вчених і фахівців, розвитку наукових шкіл і рухів, проведення форумів, симпозіумів та наукових конференцій. Нові можливості неформальної організації інновацій пов'язані з розвитком сучасних інформаційних технологій і глобальних міжнародних інформаційних систем.

Контроль в інноваційному менеджменті. Контроль як предметна функція менеджменту завершує управлінський цикл в інноваціях і, таким чином, гарантує ефективність здійснення всіх інших функцій. Сутність контролю в інноваційному менеджменті полягає в тому, що він забезпечує виконання встановлених планових завдань, спрямованих на безумовне досягнення прийнятих цілей розвитку в заданих організаційних умовах. У завдання контролю входять: [59]

- збір та систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та її результати;

- оцінка стану та отриманих результатів діяльності;

- аналіз причин відхилень і факторів, що впливають на результати діяльності;

- підготовка та реалізація рішень, спрямованих на досягнення намічених цілей розвитку.

У системному поданні контроль виконує функцію зворотного зв'язку в процесі управління інноваціями: інформаційні потоки в ньому спрямовані від об'єкта до суб'єкта управління. Наявність зворотного зв'язку виступає обов'язковою умовою завершеності системи управління. Контроль в ній формується як цілісна підсистема, що має своє організаційне побудова, виконавчі органи, методи здійснення оцінки, аналізу і вироблення рішень, а також свою інформаційну базу. Відповідно до вимог ефективного менеджменту система контролю на підприємстві повинна передбачати здійснення різних видів контрольної діяльності.

Стратегічний контроль становить зміст діяльності вищого менеджменту на ІІ і передбачає облік, оцінку і аналіз результатів розробки та реалізації перспективної концепції розвитку інновацій. [69]

Він здійснюється як на стадії формування стратегії, так і в ході її реалізації. Стратегічний контроль концентрується на життєво важливих аспектах політики ІІ: маркетингу, науково-технічних прогнозах, продуктово-тематичному портфелі. При організації та проведенні стратегічного контролю використовуються методи якісних оцінок, порівняльного аналізу тенденцій, міжнародних зіставлень.

Оперативний контроль становить зміст діяльності більшою мірою середнього і нижчого менеджменту на ВІ. Він націлений на поточний облік, аналіз здійснюваних інноваційних процесів і має на меті забезпечення виконання прийнятих планових завдань. Об'єктами оперативного контролю виступають тематичні та виробничі завдання, терміни проведення робіт, передбачені планом ресурси, пов'язані з діяльністю ІІ витрати. При організації та здійсненні оперативного контролю використовуються методи кількісного обліку та аналізу стану інноваційних проектів.

Фінансовий контроль інновацій орієнтований на кінцеві економічні результати діяльності ВІ. Об'єктами контролю є такі показники, як прибуток, витрати, обсяги виробництва і продажів, інвестиції та ефективність їх використання, забезпеченість фінансовими коштами і фінансовий стан ІІ, а також окремих проектів (платоспроможність і ліквідність). Фінансовий контроль проводиться на різних рівнях управління відповідно до прийнятої на ІІ організаційною структурою. Поряд із загальним контролем по ІІ він обов'язково організовується по окремих підрозділах або так званим центрам відповідальності та центрам прибутку. У міжнародній практиці фінансовий контроль здійснюється в рамках цілісної контролінгової системи.

Адміністративний контроль інновацій на ІІ також має ієрархічну структуру, але поширюється в першу чергу не на результативні параметри, а на управління інноваціями. Об'єктами адміністративного контролю

виступають проекти в цілому і їх окремі частини, планові завдання, терміни і поставки, ситуація в колективах виконавців, виконання виробничої програми та тематичних планів досліджень і розробок. Адміністративний контроль охоплює як стратегічну, так і оперативну складові інноваційного менеджменту. В основі організації адміністративного контролю на ІП повинні лежати спеціально створювані стандартні системи обліку та звітності по всіх рівнях управління.

Форми і масштаби управлінського контролю інноваціями залежать від двох істотних факторів: від суб'єктів контролю і конкретного завдання його організації. Кожне ІП організовує самостійно систему внутрішнього контролю за інноваційною діяльністю, яка повинна забезпечити менеджмент усіх рівнів інформацією, необхідної для прийняття управлінських рішень. Крім того, ІР як самостійний суб'єкт господарювання є об'єктом контролю з боку зовнішніх контрольних органів: вищестоящої організації, державних або міжнародних контрольних органів (фінансових, природоохоронних, правових та ін.) Внутрішній або зовнішній контроль інновацій може носити тотальний (повний) або вибіркового характеру. Повний контроль будується як цілісна система, постійно функціонуюча у прийнятій організаційній структурі ВП. Вибірковий контроль організується зазвичай як разовий захід, що має цільовий характер перевірки стану робіт за окремим проектом, якості продукції, додержання нормативних вимог, науково-технічного рівня розробок і пр. Різноманітні види і форми контролю на ІП дозволяють створювати цілісну систему ефективного керівництва інноваційною діяльністю, в якій централізоване управління оптимально поєднується з науковою та господарською самостійністю й ініціативою структурних ланок.

1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємствах

У високорозвинутих країнах інноваційна політика здійснюється на двох рівнях – державному та приватнопідприємницькому. Якраз на приватнопідприємницькому рівні зосереджені основні ресурси, які використовуються для здійснення науково-дослідних і експериментально-конструкторських робіт (НДЕКР) і впровадження їх у практику. На означених рівнях виробляється відповідна інноваційна стратегія та певні фінансово-організаційні механізми її реалізації. При цьому враховується той факт, що великі корпорації відіграють вирішальну роль в ефективному поєднанні науки й виробництва.

У процесі розроблення інновацій і впровадження їх у виробництво одночасно вирішуються такі питання, як підвищення продуктивності персоналу, підвищення рівня його науково-технічної кваліфікації. Що. Як правило, позитивно впливає на промислове освоєння наукових результатів.

Аби прискорити проектування НДЕКР, фінансові організації надають субсидії, які спрямовуються на закупівлю наукового та експериментального обладнання, на підвищення кваліфікації спеціалістів.

У розвинутих країнах ядром економіки, основною формою організації промислового виробництва є великі підприємства. Адже якраз великі підприємства вирішують інтеграційні проблеми виробництва на галузевому, міжгалузевому й регіональному рівнях.

В умовах конкуренції. Аби постійно забезпечувати підвищення продуктивності, великі корпорації намагаються насамперед здійснити раціоналізацію внутрішньо фірмового управління. Таке удосконалення управління спрямоване на створення внутрішньо фірмових центрів НДЕКР, підвищення кваліфікації кадрів та стимулювання їхньої високопродуктивної віддачі.

Практична реалізація цих чинників здійснюється за такими напрямками:
[80]

- включення наукових лабораторій та центрів до структури фірми на основі найоптимальніших організаційно-управлінських принципів;
- удосконалення системи управління НДЕКР на основі використання методів прогнозування й систематичного перегляду наукових програм та проектів;
- систематичне застосування нових форм управління нововведеннями та методів підвищення творчої віддачі працівників.

Наукові центри та лабораторії здійснюють управління інноваційними процесами на основі таких принципів.

Централізований принцип. Цей принцип, як правило, застосовують компанії з однорідною сферою виробництва й невисоким рівнем НДЕКР. Дослідження і розробки в таких фірмах виконуються в єдиному науково-дослідному центрі, підпорядкованому вищому керівництву компанії.

Принцип повної децентралізації. На основі цього принципу науково-дослідницьку діяльність здійснюють корпорації з високим рівнем диверсифікації виробництва. Суть цього принципу полягає в тому, що кожен великий підрозділ фірми має свій науково-дослідний відділ, який, виконуючи свої завдання, тісно співробітничав безпосередньо із виробництвом.

Принцип комбінованої децентралізації. Цей принцип організації НДЕКР застосовується у таких фірмах, які мають самостійні філіали, але пов'язані між собою базовою технологією. Головною ознакою цього управлінського принципу є наявність загальнокорпоративного наукового центру, який здійснює як фундаментальні, так і прикладні роботи. У той же час нововведення у виробництво й систему торгівлі здійснюють лабораторії філіалів.

Венчурний принцип. Згідно з цим принципом створюються цільові групи (внутрішні венчури). Такі венчурні групи займаються розробленням

наукових досліджень, запровадженням їх результатів у виробництво та реалізацію нових товарів і послуг на ринку.

У системі корпорації внутрішні венчури створюються на період розроблення й виробничо-комерційного освоєння нововведень, який триває близько двох років. Працівники у венчурні групи підбираються в основному на добровільних засадах. При цьому їм дозволяють вкладати власні кошти в наукові розробки на умовах участі в розподіленні майбутніх прибутків. Венчурний принцип наукових досліджень широко застосовується корпораціями, які є лідерами науково-технічного прогресу. Взагалі стратегія наукових досліджень є органічною складовою стратегії розвитку корпорацій.

Стратегічною метою фірми є зростання ефективності за рахунок: [69]

- зниження витрат виробництва;
- поліпшення конкурентних позицій;
- підвищення продукції й послуг, що надаються;
- створення нових можливостей для накопичення капіталу у зв'язку з виходом на нові ринки зі старим чи новим продуктом.

Вибір стратегії здійснюється за певною системою критеріїв, головними з яких є такі:

- науковий проект повинен бути спрямований на задоволення потреб ринку;
- нововведення повинні сприяти підвищенню продуктивності насамперед за рахунок зниження виробничих витрат;
- інновації повинні реалізовуватись по можливості на основі існуючих виробничих потужностей та через існуючу мережу каналів збуту;
- обсяг фінансових ресурсів повинен бути достатнім для створення й впровадження новацій у виробничо-комерційну практику;
- інновації повинні бути надійно захищені від конкуруючих фірм;
- науковий проект повинен враховувати як позитивні, так і негативні результати державного регулювання нововведень.

Упровадження інновацій корпорації здійснюють не тільки на основі їх прямого відбору, а й через систему прогнозування. На стадії фундаментальних досліджень прогнозування зводиться до визначення невирішених теоретичних проблем. На стадії прикладних досліджень відбувається пошук усіх можливих варіантів вирішення науково-технічних проблем, що дає можливість придбати необхідне обладнання й залучити відповідні наукові кадри.

Інформація, отримана в процесі наукових розробок, є підґрунтям для прийняття управлінських рішень відносно впровадження масштабів нововведень. У цілому науково-технічне прогнозування сприяє запобіганню формування нереальних чи морально застарілих інноваційних проектів.

Нині прогнозування у великих корпораціях є складовою управління інноваціями. У системі управління інноваційними процесами виокремлюють його основні напрями.

Перший напрям – це беззастережна підтримка інноваційних ідей керівництвом фірми. Реалізації цього напрямку сприяє та обставина, що керівники багатьох фірм мають інженерно-технічну освіту й тому вільно орієнтуються в головних тенденціях розвитку відповідних наук. Крім того, у разі необхідності вони користуються послугами консультантів.

У великих корпораціях створено відповідний мотиваційний механізм. Який сприяє залученню до вирішення наукових проблем спеціалістів з інших фірм. Державних і приватних науково-дослідних установ. Усе це, природно, як якісно. Так і кількісно, збільшує науково-технологічний потенціал таких компаній.

Другий напрям в управління інноваційними процесами полягає у створенні невеликих міждисциплінарних груп за умови збереження центральних науково-дослідних лабораторій, що займаються фундаментальними дослідженнями. Міждисциплінарні групи займаються проблемами, що виникають на стику наук, а також поліпшенням умов праці й раціоналізаторством. [82]

У західних країнах в останні роки сформувався такий напрям управління інноваційною діяльністю, як постійних зв'язок зі споживачами. Так, фірмами регулярно організуються зустрічі керівників та спеціалістів із представниками фірм-споживачів. Що дає можливість своєчасно задовольняти їхні потреби.

Крім того, цей напрям управління інноваціями дозволяє споживачам виступати авторами новаторських ідей. Удосконалення системи управління інноваціями в багатьох випадках формується у такому напрямку, як надання можливості безпосередньо самим новаторам свої ідеї всередині фірми. При цьому керівництво фірми, як правило, відмовляється від жорсткого фінансового контролю, що підвищує рівень довіри до нього з боку винахідників.

Основними є такі організаційні структури управління інноваційною діяльністю [32]:

1. Проектна. Передбачає створення спеціальних структур для управління окремими проектами. У межах цієї структури роботи і їх виконавці розглядаються не з позиції усталеної ієрархії підпорядкованості, а з позиції досягнення мети проекту.

2. Продуктова. Формується в разі виконання кількох проектів, які передбачають впровадження різних за технологіями виготовлення та галузями застосування товарів. Виділяють структури управління, за кожною з яких закріплено окрему групу товарів.

3. Матрична. Дозволяє оперативно формувати колективи (групи) фахівців, які орієнтовані на виконання комплексу робіт, пов'язаних з розробленням і просуванням на ринок конкретних інновацій. До складу груп входять фахівці різних підрозділів, які підпорядковані як керівнику конкретного інноваційного проекту, так і керівникам відповідних підрозділів і можуть у разі необхідності звернутися до них, наприклад, за консультаціями.

Розглянуті структури є доцільними для великих і середніх підприємств, які самостійно здійснюють інноваційну діяльність.

Однак світовий досвід показує, що ефективність інноваційної діяльності великих підприємств є незначною через низьку оперативність, громіздку структуру управління, спрямованість на вирішення поточних проблем тощо.

Реалії становлення й розвитку постіндустріальної (інформаційної*) економіки в наш час і дедалі зростаюча роль інноваційних факторів ініціюють створення принципово нових форм організації праці, які докорінно змінюють характер праці й систему управління, забезпечують небачений раніше рівень свободи й гнучкості поведінки працівників. Е. Тофлер, узагальнюючи практику діяльності підприємств й організацій економічно розвинених країн, визначає низку нових організаційних форм їх діяльності [39], використання яких дозволяє гнучко реагувати на вимоги ринку й повною мірою реалізувати їх інтелектуальний потенціал. Розглянемо їх більш докладно.

1. Пульсуюча організація, що періодично збільшується й зменшується, гнучко реагуючи на зміну ситуації на ринку. Такі зміни структури, штатів, масштабів діяльності характерні для команд проєктувальників, які створюються під певний інноваційний проєкт і розформовуються після його завершення. Потім формується інша команда вже під інший проєкт і т. д. Конкретний працівник може в одному проєкті бути керівником, в іншому – виконавцем, у третьому – узагалі не брати участь і т. п. Ця організаційна структура близька до проєктної.

2. Дволика організація. Є своєрідним різновидом пульсуючої організації. Її структура може змінюватися, але не в розмірах, а за ступенем централізації управління – від твердої централізації (ієрархічне управління) до децентралізованої (неієрархічне управління). Таку структуру мають кризові центри, які створюються в деяких компаніях. У разі виникнення позаштатних ситуацій вони беруть на себе всю владу, а у звичайному режимі

займаються переважно моніторингом діяльності компанії, тому мають всю необхідну інформацію. В умовах переходу економіки, що можна спостерігати, на нестационарний шлях розвитку частота різного роду позаштатних ситуацій буде тільки зростати, тому дволикі організації є досить ефективною формою підвищення гнучкості бізнесу.

3. Організація шахівниці (багатошарові організації). Прикладом є деякі японські фірми, що працюють у США, у яких на різних рівнях ієрархії американські і японські фахівці чергуються. При цьому відбувається обмін потоками інформації, інтерпретованої з різних позицій, підвищується ступінь розуміння, знижуються шанси припуститися помилки. Такий підхід характерний для транснаціональних компаній.

4. Комісарська організація. Передбачає співіснування двох ліній контролю й управління: традиційної бюрократичної і паралельної їй, що використовує незалежні від бюрократії прямі інформаційні й управлінські канали, забезпечуючи тим самим більшу об'єктивність і гнучкість.

5. Феодальна організація. Передбачає наявність у складі організації досить незалежних підрозділів, які, у свою чергу, утворюються з менших, також незалежних, підрозділів. При цьому керівництво підрозділів, як правило, має більше реальної влади, ніж вищі керівники центрального апарата, які перебувають десь далеко й не володіють достатньою інформацією про стан справ у структурних підрозділах. Е. Тофлер згадує як приклад структуру університету: ректорат – факультети – кафедри. Ефективність діяльності університету визначається на рівні кафедр (природно, нормального університету), які мають значну свободу дій.

6. Незалежні, самокеровані колективи (організації-"скунси", за термінологією Е. Тофлера, [39]). Керівництвом підприємства або за їхнім дорученням створюються колективи (проектні команди) фахівців, яким ставиться нечітко сформульована проблема або завдання, надаються відповідні ресурси й повна свобода дій (природно, періодична звітність зберігається, але тільки за результати). Ці команди діють як незалежні

підприємства на свій страх і ризик, їхня діяльність набуває самоорганізуючого характеру. Практика показує, що такі колективи ("Хонда" – автомобілебудування, IBM – виробництво персональних комп'ютерів, Nippon Electric Company – проектування й виробництво мікропроцесорів та ін.) працюють набагато ефективніше, ніж ієрархічні.

У таких колективах лідерство базується на вміннях і компетентності, а не на формальних чинах і званнях, тому можливі конфлікти з формальними лідерами.

7. Команди, що самозароджуються. У такі команди об'єднуються групи фахівців (за допомогою комп'ютерних мереж), які працюють над однією й тією ж проблематикою. Вони можуть працювати в одній великій компанії, підрозділі якої розгорнені по всьому світу (групи інженерного менеджменту в Digital Equipment Corporation), а можуть бути абсолютно незалежними. Автономія в такій команді дуже висока (практично повна), вони можуть установлювати власні завдання й обговорювати їх, допомагаючи, таким чином, один одному. У результаті відбувається лавиноподібне зростання кількості та якості творчих рішень.

Стратегічний аналіз діяльності корпорації зумовлює вибір можливих варіантів інноваційної стратегії в залежності від середовища функціонування, тобто враховує найважливіші фактори, що впливають на неї. Він включає дослідження, в рамках яких системно аналізуються чинники інноваційної активності і ресурсного потенціалу (внутрішніх можливостей) для визначення "поточного стану справ" в корпорації і виявлення чинників її успішного розвитку. Результати стратегічного аналізу оформляються у вигляді бази стратегічних рішень, яка постійно оновлюється і уточнюється.

Аналіз інноваційного клімату повинен виявити стратегічно важливі тенденції розвитку в галузі економіки, техніки, правового регулювання, політики, екології та ін.

Аналіз ресурсного потенціалу проводиться з позицій маркетингового управління з функцій:

- надання послуг (обсяг, рівень автоматизації та ін.);
- науково-дослідна робота (зміст досліджень, обсяг витрат, очікуваний ефект тощо);
- робоча сила (професійно-кваліфікаційний склад);
- менеджмент (структура управління, професіоналізм і компетентність, витрати на управління та його ефективність);
- фінанси (показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості, джерела грошових надходжень, беззбитковість).

Визначення місії корпорації передбачає дослідження та обґрунтування її призначення та філософії існування. Результат виражається у формуванні окремих тверджень, які є якимсь кодексом корпорації, визначальним економічну, соціальну та управлінську філософію. Наприклад, економічні критерії прибутковості, виробничої діяльності, якості послуг, стилю поведінки всередині корпорації, підбір і розстановку кадрів, імідж. Місія виражається у вигляді як конкретного документа, так і яскравого девізу. Вона є основою для формування системи інноваційних цілей.

Процес цілепокладання є мистецтвом, значною мірою визначається досвідом і інтуїцією вищого керівництва. Розроблені цілі повинні задовольняти наступним вимогам.

1. Досяжність або доцільність, тобто цілі повинні бути необхідними, а досягнення їх забезпечено ресурсами.
2. Гнучкість (повинна передбачатися можливість адаптації системи цілей до змін, які носять несуттєвий характер).
3. Вимірність (кожна цільова установка повинна мати кількісне вираження).
4. Стимулювання реалізації бажаного стану.
5. Ієрархічність побудови системи цілей розвитку об'єкта.
6. Чіткість формулювання цілей.

Здійснення інноваційної діяльності передбачає формування багаторівневої системи цілей, оформленої у вигляді "дерева цілей".

Важливим етапом процесу цілепокладання є прогнозування розвитку корпорації і її інноваційних продуктів. Для цього розробляються прогнози, зумовлені специфікою відрости. За їх результатами здійснюються виявлення та попередня оцінка перспективних інноваційних продуктів.

1.3. Параметри оцінки управління інноваційними процесами на підприємстві

Система управління інноваційною діяльністю, як і будь-яка інша система, характеризується певними параметрами, які несуть інформацію про властивості, стан, розміри даної системи, ефективність її функціонування. Параметр є критерієм, показником, ознакою, відносно якого (якої) здійснюється оцінювання, за яким характеризують що-небудь.

Р. Фатхутдінов, виділяє такі параметри системи [107]:

- 1) параметри виходу – товару чи послуги: що виготовляти, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, в який термін, кому продавати і по якій ціні
- 2) параметри входу: які потрібні ресурси та інформація для процесу;
- 3) параметри зовнішнього середовища: політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни, інфраструктури даного регіону. Зворотній зв'язок є комунікаційним каналом від споживачів системи («виходу») до виробників товару і постачальників («входу») системи. При зміні вимог споживачів до товару, параметрів ринку, появі організаційно-технічних новинок «вхід» системи і сама система повинні відреагувати на ці зміни і внести відповідні зміни в параметри функціонування [107].

Проведені вченими дослідження дають можливість виділити сукупність елементів системи управління інноваційною діяльністю, які

можна представити у вигляді параметрів системи управління інноваційною діяльністю підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Параметри системи управління інноваційними процесами
підприємства**

№	Елементи системи	Характеристики елементів
1	Вхід	Фінанси, інформація, сировина, матеріали, енергія, ліцензії, трудові ресурси, правове та нормативне забезпечення
2	Суб'єкт управління	Керівник відділу інноваційної діяльності, менеджери відділу інноваційної діяльності, інші працівники, які здійснюють управлінські функції в даному відділі
3	Механізм управління	Цілі, функції, методи управління, управлінські рішення
4	Об'єкт управління	Інноваційна діяльність
5	Вихід	Інноваційна продукція, креативні ідеї, інноваційні технології
6	Зовнішнє середовище	Споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, інвестори, законодавчі акти, рівень техніки та технології

На вході у систему управління інноваційною діяльністю надходять ресурси (сировина, матеріали, енергія, інформація та ін.) над якими здійснюються певні виробничі процеси або операції. Як видно з рис. 1.4, до входу системи управління інноваційною діяльністю, також, можна віднести сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на процеси даної системи управління і не підлягають прямому управлінню, а також різні інструкції та інші нормативні документи, що забезпечують розміщення і функціонування системи управління інноваційною діяльністю.

Об'єкт управління, тобто інноваційна діяльність, перетворює ресурси системи управління інноваційною діяльністю, споживає їх і трансформує у вихідні результати діяльності системи, тобто розробляє, застосовує і поширює на ринку інноваційні продукти і технології.

Вихід системи управління інноваційною діяльністю репрезентують продукти, послуги чи інші результати її діяльності. Для досягнення максимальної ефективності даної системи управління, пропонувані нею товари, послуги і технології повинні задовольнити ряд критеріїв, які відповідають запитам споживачів.

Суб'єкт управління – управлінські працівники, які володіють певною компетенцією, вміннями і навичками, необхідними для реалізації функцій та методів управління, а також виконання управлінського впливу. Суб'єкт управління задає підлеглим, які здійснюють інноваційну діяльність, вихідні результати і забезпечує видачу їм на вході усього того, що необхідно для одержання запроектованого результату. Суб'єкт управління на основі інформації про вихідні результати роботи формує висновок про роботу об'єкта управління.

Аналізування системи управління інноваційною діяльністю підприємства є комплексним і ціленаправленим процесом, дослідження стану і тенденцій розвитку основних елементів системи управління, прийняття і реалізації управлінських рішень. Узагальнюючи дослідження М. Мельника [66], можна сказати, що аналізування виступає основою для оцінювання і обґрунтування основних заходів із вдосконалення і підвищення результативності управління, а також дозволяє отримати вихідний матеріал для: оцінки реального рівня системи управління; виявлення прогресивних методів і «вузьких місць» у процесі управління; вибору першочергових об'єктів удосконалення; розроблення планів розвитку системи управління з врахуванням реальних можливостей системи (фінансове і матеріально-технічне забезпечення заходів, наявність робітників відповідної кваліфікації або можливість їх залучення); формування комплексних програм для удосконалення управління.

У науковій літературі значна увага приділяється показникам, які характеризують систему управління (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

**Показники, що характеризують систему управління
інноваційними процесами підприємства**

№ з/п	Назви показників	Умовні позначення
1	Показник доцільності витрат на інноваційну спрямованість системи управління інноваційною діяльністю	I_{fe}
2	Показник раціональності праці в системі управління інноваційною діяльністю	I_{ew}
3	Показник реалізації цілей системи управління інноваційною діяльністю	I_{ir}
4	Показник ефективності рішень у системі управління інноваційною діяльністю	I_{mr}
5	Показник зайнятості персоналу в апараті управління системи управління інноваційною діяльністю	I_{pi}
6	Показник ефективності праці управлінського персоналу системи управління інноваційною діяльністю	I_{mpwe}
7	Показник освітньо-кваліфікаційного рівня працівників системи управління інноваційною діяльністю	I_{deg}
8	Показник корисності використовуваної інформації в системі управління інноваційною діяльністю	I_{iu}
9	Показник успішності висунутих і реалізованих системою управління інноваційною діяльністю інноваційних ідей	I_{is}
10	Показник ефективності науково-виробничої кооперації у системі управління інноваційною діяльністю	I_{fre}

1. Показник доцільності витрат на інноваційну спрямованість системи управління інноваційною діяльністю (I_{fe}) визначається за формулою:

$$I_{fe} = \frac{P}{C_{ms}}, \quad (1.1)$$

де P – обсяг реалізованої продукції і послуг, які відносяться до інноваційної діяльності підприємства, тис. грн; C_{ms} – витрати на

функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства, тис. грн.

Чим більше значення показника (форм. 1.1), тим вищою є ефективність функціонування системи управління.

2. Показник раціональності функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства (I_{ew}) визначається через порівняння витрат понесених на утримання системи управління інноваційною діяльністю підприємства та витрат на інноваційну діяльність загалом:

$$I_{ew} = \frac{C_{ms}}{C_{gen}}, \quad (1.2)$$

де C_{gen} – загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність підприємства, тис.грн.

Показник I_{ew} доцільно розраховувати у сукупності з іншими виділеними показниками.

3. Показник реалізації цілей системою управління (I_{ir}) характеризує рівень фактичної реалізації довгострокових цілей системи управління інноваційної діяльності підприємства від загальної кількості цілей встановлених за певний період:

$$I_{ir} = \frac{T_{akt}}{T_{gen}}, \quad (1.3)$$

де T_{akt} – кількість фактично реалізованих довгострокових цілей системи управління інноваційною діяльністю підприємства; T_{gen} – загальна кількість встановлених довгострокових цілей системи управління інноваційною діяльністю.

Чим більше значення I_{ir} наближається до одиниці, тим вищий рівень фактичної реалізації встановлених цілей, які встановлюються в системі управління інноваційною діяльністю підприємства.

4. Показник ефективності рішень у системі управління інноваційною діяльністю підприємства (I_{mr}) розраховується за формулою:

$$I_{mr} = 1 - \frac{D_{un}}{D_{gen}}, \quad (1.4)$$

де D_{un} – кількість нереалізованих управлінських рішень в системі управління інноваційною діяльністю; D_{gen} – загальна кількість управлінських рішень, прийнятих у системі управління.

Даний показник (форм. 1.4) характеризує здатність керівників системи управління інноваційною діяльністю розробляти ефективні управлінські рішення та створювати всі умови для їх виконання.

5. Показник зайнятості персоналу в апараті управління (I_{pi}). Розрахунок даного показника дає можливість визначити укомплектованість та стабільність апарату управління інноваційною діяльністю, його можна обчислити за такою формулою:

$$I_{pi} = \frac{Q_{dm}}{Q_{gen}}, \quad (1.5)$$

де Q_{dm} – чисельність керуючого апарату системи управління інноваційної діяльності, осіб, Q_{gen} – загальна кількість працівників системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Визначений показник зайнятості персоналу в апараті управління I_{pi} доцільно порівнювати з його плановим значенням. Дані такого порівняння дозволять виявити реальну забезпеченість працівниками апарату

управління, а також визначити резерв на звільнення, визначитися з перепідготовкою чи додатковим навчанням відповідних груп фахівців.

6. Показник ефективності праці управлінського персоналу (I_{mpwe}) системи управління інноваційною діяльністю визначається за формулою:

$$I_{mpwe} = \frac{P}{Q_{dm}}, \quad (1.6)$$

Показник I_{mpwe} відображає здатність апарату управління в системі управління інноваційною діяльністю своєчасно виконувати управлінські функції зокрема щодо обробки адміністративної документації, підготовки і контролю виконання постанов, наказів та інших документів, які впливають на обсяг реалізованої продукції і послуг. Чим вище значення показника, тим більша ефективність праці управлінського персоналу.

7. Показник освітньо-кваліфікаційного рівня (I_{deg}). Керівники координують роботу своїх підопічних, розробляють та встановлюють завдання і цілі та створюють всі умови, щоб їх реалізувати. При аналізуванні освітньо-кваліфікаційного рівня системи управління інноваційною діяльністю визначається забезпеченість системи управління інноваційною діяльністю керівниками різної кваліфікації, а також виявляється необхідність проведення різних форм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даної системи управління.

Отже, для раціонального використання наявних кадрів досить важливим є оцінка їх кваліфікаційної підготовки. При цьому, перш за все, виявляється відповідність рівня освіти працівників вимогам, які встановлені нормативними документами.

Відповідно, для характеристики системи управління інноваційною діяльністю пропонуємо визначати показник, який характеризує забезпеченість даної системи управління кваліфікованим персоналом:

$$I_{deg} = \frac{Q_{hed} + Q_{te}}{Q_{gen}}, \quad (1.7)$$

де Q_{hed} – кількість осіб з вищою або середньою спеціальною освітою, що відповідає профілю системи управління інноваційною діяльністю підприємства; Q_{te} – кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації чи перепідготовку протягом останніх 3-5 років.

Для розрахунку даного показника (форм. 1.7) враховуються дані про працівників, які мають відповідний освітній рівень, а також працівників, які підвищили кваліфікацію відповідно до вимог.

Показник освітньо-кваліфікаційного рівня може розраховуватись окремо за категоріями працюючих, наприклад: керівники, наукові працівники, робітники, менеджери і т. п.

8. Показник корисності використовуваної інформації в системі управління інноваційною діяльністю (I_{iu}) характеризує значущість використовуваної інформації для розв'язання поставлених завдань. Показник корисності використовуваної інформації є узагальнюючим і розраховується за формулою:

$$I_{iu} = I_{iv} \cdot v_{iv} + I_{iru} \cdot v_{iru}, \quad (1.8)$$

де I_{iv} – показник цінності інформації, частки одиниці; I_{iru} – показник ефективного використання інформації; v_{iv} та v_{iru} – коефіцієнти вагомості для показників цінності та ефективного використання інформації відповідно, частки одиниці.

Під час розрахунку показника корисності використовуваної інформації I_{iu} необхідно розрахувати коефіцієнти вагомості показника

цінності інформації та показника ефективного використання інформації із урахуванням такої умови:

$$v_{iv} + v_{iru} = 1, \quad (1.9)$$

Показник цінності інформації (I_{iv}) характеризує здатність інформації забезпечити суб'єктів управління відомостями необхідними для досягнення ними поставленої мети. Даний показник визначається за формулою:

$$I_{iv} = \frac{I_v}{I_{tr}}, \quad (1.10)$$

де I_v – кількість інформаційних повідомлень, які виявились цінними для ухвалення і виконання управлінських рішень; I_{tr} – кількість інформаційних повідомлень із загальної кількості вхідної інформації, які в результаті перевірки виявились правдивими.

Показник ефективного використання інформації (I_{iru}) характеризує ступінь корисного використання інформаційних повідомлень, що надходять до системи управління інноваційною діяльністю і розраховується за формулою:

$$I_{iru} = \frac{I_{ru}}{I_{tr}}, \quad (1.11)$$

де I_{ru} – кількість випадків ефективного використання інформаційних повідомлень в системі управління інноваційною діяльністю.

Науковці розраховують показник ефективного використання інформації через використання загальної кількості інформаційних

повідомлень, що надійшли в систему управління інноваційною діяльністю підприємства [106, с. 18-21; 114, с. 131-134]. Вважається за необхідне використовувати в розрахунках ті інформаційні повідомлення, які пройшли перевірку на правдивість і достовірність.

Під час аналізування інформаційного забезпечення системи управління інноваційною діяльністю можна також оцінювати: повноту інформаційного забезпечення, тобто отримання керівниками і підлеглими всієї необхідної і достатньої інформації; надійність і точність інформації; своєчасність і ціленаправленість отримання інформації, тобто її адресність; раціональність організації потоків інформації.

За результатами аналізу інформаційного забезпечення системи управління інноваційною діяльністю можна зробити висновок про розвиток масивів інформації і вибір раціональних форм організації інформаційної системи.

9. Показник успішності висунутих і реалізованих системою управління інноваційною діяльністю інноваційних ідей (I_{is}). Даний показник характеризує рівень успішно висунутих інноваційних ідей від загальної їх кількості. Розраховується показник успішності за такою формулою:

$$I_{is} = \frac{I_s}{I_{gen}}, \quad (1.12)$$

де I_s – кількість інноваційних ідей, які були розроблені та успішно реалізовані системою управління інноваційною діяльністю; I_{gen} – загальна кількість інноваційних ідей, які були розроблені і реалізовані системою управління інноваційною діяльністю підприємства.

Система управління інноваційною діяльністю висувачи і реалізовуючи інноваційні ідеї намагається забезпечити ефективність кожної з них. Чим більше успішно висунутих і реалізованих ідей, тим

результативнішою є робота даної системи управління. Ідеальним значенням показника успішності висунутих і реалізованих інноваційних ідей для системи управління інноваційною діяльністю є відповідність умові $I_{is} \sim 1$.

10. Показник ефективності науково-виробничої кооперації у системі управління інноваційною діяльністю підприємства (I_{fre}):

$$I_{fre} = \frac{F_e}{F_{gen}}, \quad (1.13)$$

де F_e – угоди з науково-виробничої кооперації у системі, які принесли системі управління інноваційною діяльністю економічну вигоду; F_{gen} – загальна кількість укладених угод.

Даний показник (форм. 1.13) характеризує співпрацю системи управління інноваційною діяльністю з іншими підприємствами і науковими організаціями. Така співпраця включає користування ноу-хау, комерційними таємницями та іншими нематеріальними активами успішних підприємств. Також, даний показник включає надання системою управління інноваційною діяльністю в користування власних нематеріальних активів іншим підприємствам.

Показник ефективності науково-виробничої кооперації характеризує успішність співпраці системи управління інноваційною діяльністю з іншими компаніями. Чим вище значення даного показника, тим більша економічна вигода від такої співпраці.

Показники (форм. 1.1-1.13), які характеризують систему управління інноваційною діяльністю, у своїй сукупності дають можливість оцінити дану систему управління, визначити її стан та перспективи розвитку.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасні тенденції інноваційної діяльності машинобудівних підприємств корпоративного типу

Сучасні суб'єкти господарювання, які працюють у конкурентному середовищі, не можуть бути життєздатними без систематичної і цілеспрямованої інноваційної діяльності, результатом якої є створення продуктових чи процесних інновацій. В умовах динамічного розвитку споживчих потреб, швидких і радикальних технологічних змін, систематична і активна інноваційна діяльність дає змогу розвивати ринкові можливості підприємства – і не тільки у роботі зі споживачами, а й у партнерських відносинах, підтримуючи взаємовигідну співпрацю протягом тривалого періоду. Завдяки інтеграції із партнерами, в тому числі – у сфері інноваційної діяльності – підприємство може отримати доступ до якісно нових ресурсів, що можуть стати ключовими елементами для кількісного зростання і якісного розвитку, переходу на вищу стадію життєвого циклу.

Як видно із наведених даних (табл. 2.1.), частка витрат на здійснення НДР є доволі низькою. Лише в 2017 р. вона перевищила 20%, однак не через збільшення обсягів фінансування, а внаслідок суттєвого зменшення загальних витрат на здійснення інноваційної діяльності. У 2020 р. помітний значний стрибок у обсягах витрат на інноваційну діяльність, однак тут вплинуло знецінення національної валюти. А оскільки придбання машин і, особливо, програмного забезпечення здійснюється переважно за вільно конвертовану валюту, загальні витрати суттєво зросли. Зросли у відносному вимірі і витрати на технологічне оновлення виробництва – до 80,65% від загальної суми витрат. Це більше за всі

попередні роки, охоплені даним дослідженням. При цьому упроваджено в 2019 р. нових технологічних процесів і нових зразків техніки значно менше, ніж у попередньому році – відповідно 1271 і 966 од. проти 1743 і 1314 од. у 2021 р [34].

Таблиця 2.1.

Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт

млн. грн.

	Усього, у фактичних цінах	У тому числі на виконання		
		фундаментальних наукових досліджень	прикладних наукових досліджень	науково-технічних (експериментальних) розробок
2013	8107,1	2175,0	1589,4	4342,7
2014	8513,4	2200,8	1813,9	4498,7
2015	9419,9	2615,3	2023,2	4781,4
2016	10248,5	2698,2	2061,4	5488,9
2017	9487,5	2452,0	1882,7	5152,8
2018	11003,6	2460,2	1960,6	6582,8
2019	11530,7	2225,7	2561,2	6743,8
2020	13379,3	2924,5	3163,2	7291,6
2021	16773,7	3756,5	3568,3	9448,9

При цьому результативність інноваційної діяльності (якщо її визначати за питомою вагою інноваційної продукції у загальних результатах діяльності підприємств) протягом усього періоду дослідження погіршується. Вони знизилась із 5,9% у 2011 р. до 0,7 % у 2021 р. [24]. Це непрямим чином вказує на те, що техніко-технологічні інновації вітчизняних промислових підприємств не сприяють реалізації цілей їх зростання, не дають значного прориву у підвищенні конкурентоспроможності кінцевих продуктів у вигляді промислових товарів. Можна припустити, що їх невисока результативність пояснюється тим, що масштаби технологічного оновлення є недостатніми для того, аби виробнича система могла якісно змінитись і стати спроможною виробляти товари, які будуть затребувані більшою кількістю споживачів. І тут логічними є

висновки про те, що масштаби технологічного оновлення (а значить, структура і зміст завдань інноваційної діяльності) мають відповідати стадії життєвого циклу підприємства. Проте реалізація інновацій не повинна порушувати стійкість підприємства як системи, його здатності випускати продукцію, що ще приносить дохід і може бути модернізована з метою розширення кола споживачів. Тому управління інноваційною діяльністю має відбуватися у тісному зв'язку з управлінням фінансовими потоками.

Реалізація інновацій здебільшого пов'язана з невизначеністю і ризиками. Багаторічна статистика засвідчує доволі низький відсоток інновацій, що успішно пройшли етап комерціалізації і отримали визнання на ринку. Проте можна з великою ймовірністю сказати, що ризики неприйняття новинки ринком будуть меншими, якщо вона відповідатиме усталеним стандартам якості (залежно від галузі вимоги цих стандартів в загальному визначені і є основою сертифікації продукції та виробничих систем для виходу на міжнародні ринки).

Управління інноваційними процесами підприємства не може розглядатися окремо від управління якістю. Недаремно питання управління якістю у найбільш розвинених країнах є пріоритетними для виробничих систем. При цьому підвищувати якість на етапах створення продукції (профілактика якості) є більш економічно вигідним для підприємства, аніж виправляти дефекти чи коригувати відповідні процеси після того, як буде виявлено відхилення від діючих стандартів у готовій продукції. Тому можна стверджувати, що використання систем менеджменту якості у їх найбільш досконалих організаційних формах і (зокрема, TQM) і адаптація відповідного практичного інструментарію до завдань управління інноваційною діяльністю може створити необхідні умови для переходу підприємств машинобудування України від моделі наздоганяючого розвитку до моделі технологічного випередження.

Стратегічними цілями вітчизняних промислових підприємств є інтегрування у світовий економічний простір на правах виробника

конкурентоспроможних товарів. Це можливо лише на основі цілеспрямованої і систематичної інноваційної діяльності, що особливо актуально для машинобудівного комплексу України. При цьому має бути забезпечено тісний зв'язок між цілями інноваційної діяльності і етапами життєвого циклу підприємства.

Сучасні процеси в економіці України не сприяють технологічним змінам належної інтенсивності. Висока інфляція у перші роки незалежності, постійна зміна інституційного середовища, невдала промислова політика сприяли тому, що багато інноваційних проектів перестали функціонувати. Різкі та непередбачувані зміни в умовах функціонування економіки України сприяли тому, що динаміка оновлення продукції була надзвичайно нерівномірною.

За відносно сталих макроекономічних умов, можна відзначити стабільно низький рівень оновлення продукції машинобудування.

Не зросла також кількість підприємств України, що займалися впровадженням інновацій у цей період. Серед них частка підприємств, які впроваджували нові ресурсозберігаючі технології, становила тільки 12 %. Суттєво скоротилась частка видатків на дослідження та розробки. Таке скорочення було зумовлене зростанням витрат на закупівлю прав промислової власності та на проведення маркетингових досліджень.

Ще одним фактором, що мав негативний вплив на розвиток інноваційної діяльності промислових підприємств України, є зниження темпів інвестицій в основний капітал в Україні з початку 90-х років XX ст.

Основними елементами державної фінансової політики сприяння розвитку інноваційного середовища є: створення фінансових механізмів державної підтримки інноваційної діяльності у напрямі фінансування через систему державних науково-технічних програм різного рівня та через спеціально створені фонди; організаційно-правові методи впливу держави на формування інфраструктури інноваційної сфери; створення інформаційної бази на ринку інноваційної продукції; інституційне та організаційно-правове

забезпечення функціонування ефективного механізму реалізації фінансової політики держави.

Одним із потужних засобів інноваційного розвитку вітчизняної економіки є державний фінансовий сектор. За допомогою бюджетних коштів потрібно стимулювати таких виробників, які не можуть розвиватися та функціонувати самостійно за рахунок власних ресурсів, особливо це стосується суб'єктів інноваційної сфери. Серед доходів бюджету особливе місце займають кошти, отримані від приватизації державного майна, які можуть слугувати потужним джерелом фінансування інноваційного оновлення і модернізації державних підприємств.

Важливою складовою політики фінансового забезпечення інноваційного розвитку в Україні на сучасному етапі є податкова політика. У контексті утвердження інноваційної моделі економічних перетворень ефективною буде лише податкова політика, яка ґрунтуватиметься на таких засадах: максимальній узгодженості та взаємозалежності фінансової, інноваційної та податкової політики; активізації функціонування податкової системи у забезпеченні інноваційного розвитку економіки; застосуванні податкових пільг, пільгового кредитування інноваційних проектів та відповідної амортизаційної політики і політики для стимулювання інноваційної діяльності.

На основі аналізу проблем оподаткування суб'єктів підприємницької та науково-технічної діяльності експертами доведено, що вітчизняна система оподаткування потребує радикального реформування щодо диференційованого і жорсткого упорядкування механізму надання податкових пільг та посилення контролю за цільовим використанням коштів від їх отримання. Крім того, пільговий режим оподаткування мав охоплювати всі стадії життєвого циклу інновацій, а також етапи розробки, виробництва, реалізації, використання та обслуговування нововведень.

Невід'ємною складовою стратегії фінансової підтримки інноваційного розвитку є створення умов для найширшого залучення різноманітних джерел

фінансування суб'єктів інноваційного процесу. В Україні ні фінансовий ринок, ні банківська система не можуть у повному обсязі задовольнити потреб інноваційного розвитку національної економіки. Однією з основних проблем банківської системи України є домінування короткострокових кредитів, які не здатні забезпечити повний цикл реалізації інноваційних продуктів.

В Україні дотепер не набула достатнього рівня розвитку інституційна інфраструктура фінансової підтримки інноваційної діяльності. Так, позабюджетні галузеві фонди, фонди підтримки наукових ініціатив та спеціалізовані фінансово-кредитні установи не стали дієвими учасниками реалізації на макро- і мікро-рівнях інвестиційно-інноваційної політики, спрямованої на технічну модернізацію підприємств, упровадження новітніх науково-технічних розробок та відродження вітчизняного конкурентоспроможного виробництва.

В Україні немає належних інформаційних елементів інноваційної інфраструктури — інформаційно-інноваційних центрів і маркетингових компаній, які б своєчасно забезпечували необхідною інформацією суб'єктів інноваційного підприємництва. Збирання та систематизація інформації про характеристики новацій, термін їх використання, можливий економічний ефект від упровадження у виробництво, а також обізнаність щодо поточних і перспективних потреб та вимог світового ринку інновацій дадуть змогу стимулювати залучення фінансових ресурсів для підтримки інноваційних процесів у державі.

Ефективність проведення реструктуризації підприємств та економіки на інноваційних засадах у цілому залежить від оптимального співвідношення джерел фінансування інноваційного розвитку. У промислово розвинутих країнах для вирішення проблеми пошуку фінансування інноваційного розвитку залучаються пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні та венчурні фонди, які оперують так званими "довгими грошами", що надає їм можливість брати участь в інноваційних проектах зі значним терміном

реалізації та здійснювати довгострокове інвестування. Важливу роль відіграє венчурне (ризикове) фінансування як одна з успішних форм організації інноваційної діяльності у світовій економіці.

Аналіз процесів, які відбуваються в Україні, доводить, що інноваційний розвиток економіки держави потребує зростання інтелектуального капіталу, що неможливо без реструктуризації ринку праці та, відповідно, підвищення ефективності використання наявного кадрового потенціалу.

В Україні практично не створені умови для ефективного здійснення інноваційної діяльності. Перешкоди фінансового, політичного, правового, організаційного характеру постають на шляху масової реалізації інновацій. Процеси ж створення нових інноваційних структур, які здатні реалізувати цілком комерційні проекти, мають стихійний характер.

Удосконалення державної системи стимулювання інноваційного розвитку шляхом впровадження певних заходів економічної політики є актуальним завданням української державної політики, виконання якого призведе до кардинального пожвавлення інноваційних процесів в країні.

За даними більшості експертів-науковців стан інноваційної діяльності в Україні визначається як кризовий. В основному інноваційну діяльність вітчизняних підприємств стримують такі чинники, як відсутність фінансування, високі кредитні ставки, недостатність інформації про ринки збуту, слабка зацікавленість виробників у впровадженні нових розробок, а також нестача коштів для розроблення та впровадження нововведень.

Слід зазначити, що для здійснення безперервного та ефективного інноваційного процесу підприємство повинно проводити різносторонню політику нововведень, тому що інновації є результатом комплексу заходів наукового, організаційного, економічного, фінансового, технічного та іншого спрямування. Ці всі заходи мають бути взаємопов'язаними та своєчасно реалізованими, що забезпечить високий рівень отриманих результатів.

В Україні основними проблемами інноваційного розвитку є: 1) відсутність реальних механізмів об'єднання наявних ресурсів, їх концентрації на найбільш значних та перспективних напрямках розвитку; 2) немає залежності між збільшенням обсягу продажу приватними компаніями і зростанням фінансування здійснюваних ними досліджень і розробок; 3) інноваційна політика не має чіткої спрямованості у вирішення конкретних економічних проблем тощо.

Для активізації інноваційної діяльності в Україні слід вживати такі заходи:

- розробку і запровадження механізму надання пільг підприємствам, які впроваджують і реалізують інноваційну продукцію;
- поширення практики надання інноваційним підприємствам середньострокових кредитів зі знижкою кредитної ставки;
- звільнення від оподаткування тієї частини прибутку, який спрямовується підприємствами та приватними особами до інноваційних фондів та інших фондів технологічного розвитку і реконструкції виробництва;
- створення спеціалізованих інноваційних банків довгострокового кредитування з наданням відповідних пільг;
- запровадження механізмів державного страхування кредитів, виданих малим підприємствам, що розробляють та впроваджують інноваційну високотехнологічну продукцію.

Отже, стале соціально-економічне зростання діяльності підприємств в Україні може бути досягнуте лише на інноваційній основі за активного використання сучасних науково-технічних розробок. Лише в такому разі реалізуються плани високої ефективності виробництва підприємств, повного ресурсозабезпечення та випуску конкурентоспроможної продукції

2.2. Характеристика інноваційної діяльності ПАТ «Миколаївське підприємство «ЕРА»

З метою виявлення сучасного стану розвитку систем управління інноваційною діяльністю підприємств було проаналізовано аналітичні матеріали вітчизняних машинобудівних підприємств, які мають досвід у впровадженні інновацій упродовж 2017-2021 рр. Аналізування проводилось у розрізі показників, запропонованих у параграфі 1.3.

У табл. 3.1 представлено динаміку показників доцільності витрат на інноваційну спрямованість систем управління інноваційною діяльністю підприємств, а також ланцюгові і базові прирости цих показників упродовж аналізованого періоду. Розрахунки показника доцільності витрат на інноваційну спрямованість системи управління на досліджуваних підприємствах наведені в таблиці 2.3, з якої бачимо, що стійку, позитивну тенденцію щодо зміни значень показника доцільності витрат на інноваційну спрямованість систем управління інноваційною діяльністю демонстрували лише 25% підприємств, а саме: ПАТ «Запорізький завод вентиляційного обладнання» (2017 р. – 1,75; 2018 р. – 1,72; 2019 р. – 1,88; 2020 р. – 1,89; 2021 р. – 1,93), ПрАТ «Завод Промбудкабель» (2017 р. – 1,77; 2018 р. – 1,62; 2019 р. – 1,73; 2020 р. – 1,89; 2021 р. – 1,92), ПАТ «СКФ Україна» (2017 р. – 1,76; 2018 р. – 1,8; 2019 р. – 1,81; 2020 р. – 1,83; 2021 р. – 1,89) і ПАТ «Запорізький завод високовольтної апаратури» (2017 р. – 1,81; 2018 р. – 1,73; 2019 р. – 1,75; 2020 р. – 1,77; 2021 р. – 1,81).

У вказаній групі підприємств найвищий середній ланцюговий приріст значень показника доцільності витрат на інноваційну спрямованість систем управління інноваційною діяльністю мали ПАТ «Запорізький завод вентиляційного обладнання» (0,07) і ПрАТ «Завод Промбудкабель» (0,07) свою чергу, середні базові прирости цього показника у ПАТ «Запорізький завод вентиляційного обладнання» (0,21).

Таблиця 2.2.

**Показники доцільності витрат на інноваційну спрямованість систем
управління інноваційною діяльністю підприємств**

ПНП	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	1,57	1,52	1,55	1,53	1,58
2	1,28	1,13	1,25	1,32	1,37
3	1,75	1,72	1,88	1,89	1,96
4	1,27	1,21	1,21	1,26	1,29
5	1,19	1,14	1,08	1,05	1,09
6	1,18	1,19	1,11	1,22	1,28
7	1,51	1,41	1,42	1,5	1,56
8	1,77	1,62	1,73	1,89	1,96
9	0,88	0,76	0,73	0,82	0,88
10	0,97	0,85	0,9	0,95	0,99
11	1,16	1,08	1,1	0,96	1,01
12	0,91	0,69	0,81	0,9	0,96
13	1,08	0,94	0,99	1,05	1,58
14	1,76	1,8	1,81	1,83	1,37
15	1,81	1,73	1,75	1,77	1,96
16	1,03	1,01	1,05	1,01	1,29

Примітка: ПНП – порядкові номери підприємств (1. ПАТ «Термал». 2. ПАТ «Модуль». 3. ПАТ «Запорізький завод вентиляційного обладнання». 4. ПАТ «Завод низьковольтної апаратури «Лідер Електрик». 5. ТОВ «ІнтерПЕТ». 6. ПрАТ —Завод —Південкабель». 7. ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок». 8. ПрАТ «Завод Промбудкабель». 9. ПАТ «Укрелектроапарат». 10. ПАТ «Миколаївське підприємство «Ера». 11. ПАТ «Електротехнічний завод». 12. ПрАТ «СКБ Укрелектромаш». 13. ПАТ «Азовкабель». 14. ПАТ «СКФ Україна». 15. ПАТ «Запорізький завод високовольтної апаратури». 16. ПАТ «Електрон»).

Об'єктом дослідження даної роботи є ПАТ «Миколаївське підприємство «ЕРА» - стабільно працююче підприємство, що має глибокі історичні корені в сфері виробництва. «ЕРА» є провідним електромонтажних підприємством України, історія якого починається в 1922 році, і відображає

всі найважливіші етапи становлення та розвитку вітчизняного суднобудування, а географія - охоплює найвіддаленіші куточки на планеті. Підприємство засноване 9 листопада 1922, в якості Миколаївської філії електротехнічного тресту, з двома підрозділами: військово-морським та інженерно-будівельним бюро з підпорядкуванням Главенерго.

Основними видами економічної діяльності є ПАТ «Миколаївське підприємство» ЕРА »-:

- Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури,
- Монтаж електророзподільної та контрольної апаратури,
- Будівництва та ремонт суден,
- Будівництво водних споруд,
- Дослідження і розробки,
- Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, інжинірингу; надання послуг підприємцям,
- Діяльність спортивних об'єктів,
- Інша діяльність у сфері спорту,
- Інші види рекреаційної діяльності.

Кількість працівників ПАТ «Миколаївське підприємство» ЕРА » складає 106 осіб, організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рис. 3.1.

На досліджуваному підприємстві ланцюгові і базові прирости значень показника доцільності витрат на інноваційну спрямованість систем управління ІД упродовж 2017-2021 рр. виявились від'ємними.

Це вказує на те, що витрати на утримання систем управління інноваційною діяльністю цього підприємства не сприяли суттєвому зростанню обсягу реалізації інноваційної продукції, а були пов'язані із виконанням НДДКР, креативними пошуками, навчанням персоналу, покращанням матеріального та інформаційного забезпечення суб'єктів управління інноваційною діяльністю.

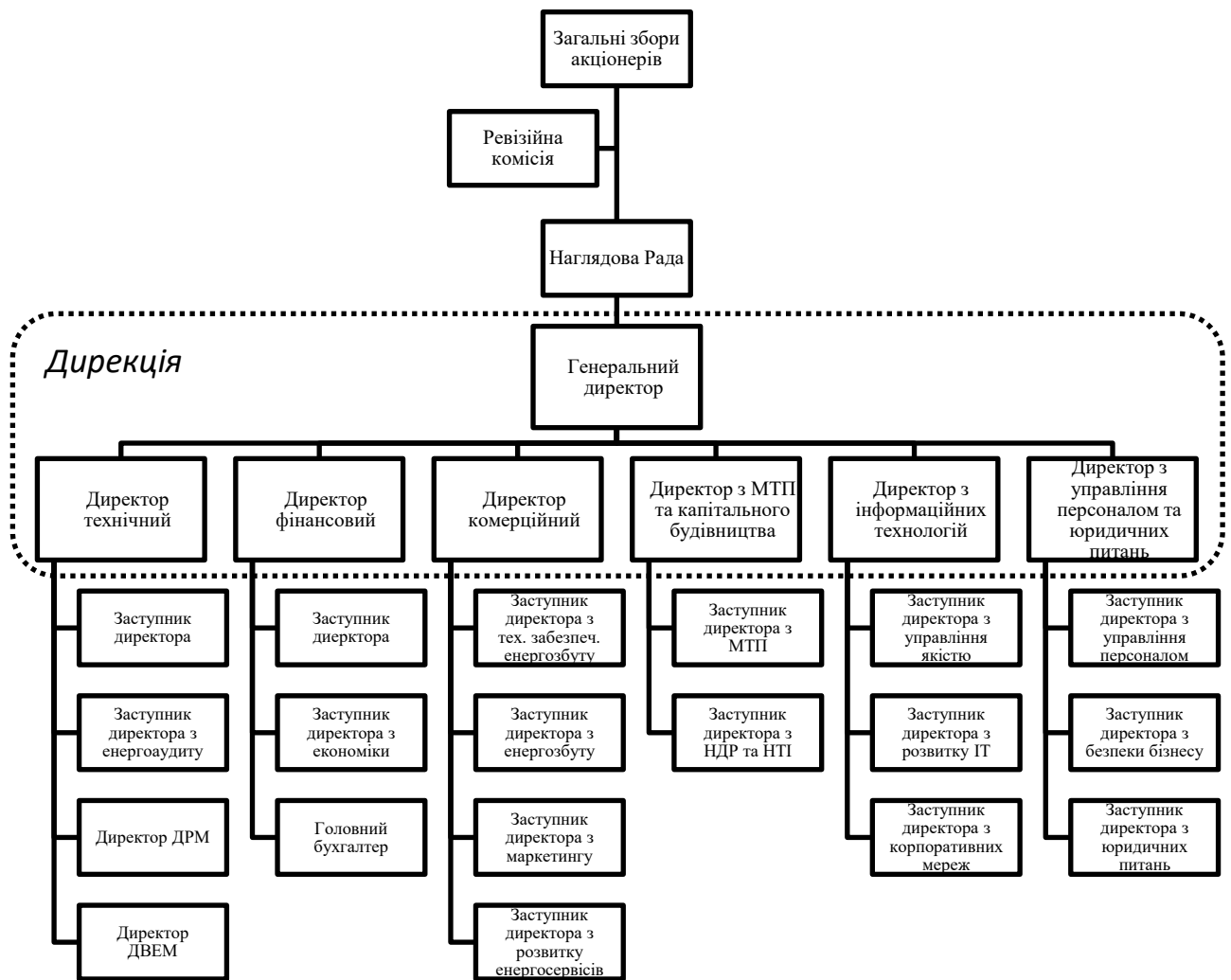


Рис.2.1. Організаційна структура ПАТ «Миколаївське підприємство» ЕРА »

В середньому частка витрат на функціонування систем управління інноваційною діяльністю становила близько 30% обсягу витрат підприємств на інноваційну діяльність. У цілому дійти висновку про те багато це чи мало важко, проте очевидно, що витрати на утримання апарату управління лінійно не пов'язані із результатами інноваційної діяльності, вони є постійними витратами, тому підприємству необхідно здійснювати пошук резервів їх зниження, а аналізування частки цих витрат стосовно загального обсягу витрат на інноваційну діяльність підприємства слід здійснювати із урахуванням зміни обсягу реалізації інноваційної продукції.

З року в рік, у залежності від характеру реалізовуваних інноваційних проектів, а також стадії їх виконання адміністративні витрати у системі

управління інноваційною діяльністю об'єктивно різні. Зазвичай обсяг цих витрат зростає на початкових фазах реалізації інноваційних проектів і знижується на завершальних фазах. Постійний ріст виправданий лише тоді, коли щороку започатковуються нові проекти і удосконалюється рівень програмного і комунікаційного забезпечення суб'єктів управління інноваційною діяльністю підприємства.

Показник реалізації цілей системами управління інноваційною діяльністю коливався у середньому в межах від 0,25 до 0,57. Ознайомлення з позиціями керівників підприємств, які не мають додатних приростів реалізації інноваційної продукції але переконані, що створені ними системи управління інноваційною діяльністю успішно реалізують поставлені перед ними цілі показало, що досить високі значення цього показника забезпечені за рахунок активної роботи менеджерів щодо утворення креативних груп для розробки і прийняття інноваційних рішень, удосконалення систем інформаційного забезпечення суб'єктів залучених до управління інноваційною діяльністю, укладання угод щодо започаткування інноваційних проектів. Саме ці заходи забезпечили більшості підприємствам окремі роки додатні прирости показника реалізації цілей системами управління інноваційною діяльністю.

У середньому упродовж 2017-2021 рр. рівень ефективності рішень у системах управління інноваційною діяльністю підприємств становив 0,78, що є досить високим значенням.

Враховуючи те, що ці підприємство демонструє незначні додатні прирости обсягу реалізації інноваційної продукції, а в окремих періодах ці прирости мають від'ємні значення,, то вищенаведені позитивні тенденції є дуже умовними. Менеджерам систем управління інноваційною діяльністю цих підприємства необхідно більше уваги приділяти інженерно-технологічним та продуктовим інноваціям, для виходу на якісно новий рівень створення машинобудівної продукції.

Показник зайнятості персоналу в апараті управління підприємства нижчий за середній по галузі. Від’ємні значення ланцюгових і базових приростів показника зайнятості персоналу в апараті управління вказують на те, що підприємства, в умовах, пасивного інноваційного розвитку постійно шукають резерви зниження витрат і майже щороку знаходять ці резерви в апараті управління інноваційною діяльністю.

Оброблення даних підприємств щодо ефективності праці управлінського персоналу у системі управління інноваційною діяльністю підприємства показало, що упродовж досліджуваного періоду на кожного з працівників апарату управління підприємств, які були залучені до управління інноваційними процесами у середньому припадало 1090,96 тис. грн. від реалізації інноваційної продукції.

Освітньо-кваліфікаційний рівень керівників систем управління інноваційною діяльністю підприємств є досить високим. Упродовж аналізованого періоду його середнє значення становило 0,91.

Аналізування причин виникнення від’ємних приростів показало, що вони стали наслідком організаційних змін, що супроводжувались ротацією кадрів, скороченням одних посад і введення інших. Організаційні зміни призводили до звільнення окремих керівників, на місце яких тимчасово призначались особи без вищої освіти. Здебільшого такі особи скеровувались на підвищення кваліфікації або здобували вищу освіту.

Показник освітньо-кваліфікаційного рівня керівників систем управління інноваційною діяльністю підприємств тісно пов’язаний із можливостями керівників підприємств акумулювати, аналізувати і застосовувати управлінську інформацію. Результат використання цих можливостей характеризує показник корисності використовуваної інформації.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що рівень корисності використовуваної інформації в системах управління інноваційною

діяльністю підприємства суттєво залежить від рівня автоматизованості систем інформаційного забезпечення суб'єктів управління, зокрема від оновлюваності баз даних, функціональності програмного забезпечення, інтегрованості апаратних засобів і комунікаційних мереж. Враховуючи те, що прийняття управлінських рішень, пов'язаних із інноваційною діяльністю підприємств вимагає урахування великої кількості слабо формалізованої інформації, то очевидно, що рівень корисності використовуваної інформації суттєво залежить і від аналітичних можливостей суб'єктів управління, їх здатності акумулювати, обробляти і використовувати інформацію.

Враховуючи це, на підприємствах перманентно актуальним є реалізовувати заходи, пов'язані із підвищення рівня кваліфікації персоналу у напрямку поглиблення їхніх можливостей щодо роботи з інформацією, а також удосконалення програмного забезпечення використовуваних інформаційних систем.

Високий рівень успішності висунутих і реалізованих суб'єктами інноваційної діяльності інноваційних ідей на підприємстві забезпечувався розвинутою системою менеджменту, зокрема організаційної структури та корпоративних правил і процедур, які, з одного боку, сприяли формалізації процесів креативного пошуку інноваційних ідей та їх впровадженню, а, з іншого боку, стимулювали суб'єктів управління до участі в покращанні результатів діяльності підприємства.

Упродовж аналізованого періоду розвиток інноваційної діяльності досліджуваного підприємства відбувався на засадах науково-виробничої кооперації, яка полягала у реалізації спільних інноваційних проєктів.

2.3. Чинники, що впливають на організацію управлінських процесів інноваційною діяльністю підприємства

Узагальнення огляду наукової літератури та аналіз матеріалів вітчизняних машинобудівних підприємств дали можливість виділити такі фактори впливу на систему управління інноваційною діяльністю підприємства:

- рівень забезпечення матеріальними і фінансовими ресурсами;
- соціально-психологічний клімат;
- стиль керівництва (взаємодія керівництва та персоналу);
- кадровий потенціал системи (структура та рівень кваліфікації персоналу, організаторські здібності, дисциплінованість, творча активність);
- система оцінювання результатів праці та ефективність стимулювання (мотивація персоналу);
- рівень гнучкості та мобільності системи управління інноваційною діяльністю (швидке реагування на зміни);
- комунікаційні процеси та інформаційна база системи (інформаційне забезпечення, структура інформаційної системи, порушення інформаційних потоків, інформаційні шуми);
- рівень виконання управлінських та регулюючих рішень.

Необхідною умовою для успішності управління інноваційною діяльністю є забезпечення суб'єктів управління їх належним фінансовими і матеріальними ресурсами. Матеріальні ресурси – це предмети праці, які використовуються працівниками системи управління інноваційною діяльністю під час виконання поставлених завдань. Своєчасне отримання необхідних матеріальних та фінансових ресурсів допомагає уникнути непередбачуваних перешкод та забезпечує виконання належним чином поставлених управлінських рішень.

Соціально-психологічний клімат є результатом сумісної діяльності людей, їх міжособистісних відносин. Він проявляється через настрій і колективну думку, індивідуальне самопочуття в колективі, відносини між членами колективу. Позитивно сформований соціально-психологічний клімат заохочує працівників системи управління інноваційною діяльністю ефективно виконувати свої обов'язки. З іншої сторони, несприятливий соціально-психологічний клімат є причиною виникнення конфліктних ситуацій, нездорової конкуренції між колегами тощо. Конфлікти та протиріччя можуть стати причиною неефективного виконання працівниками поставлених завдань.

Досить важливим фактором впливу на систему управління інноваційною діяльністю є стиль керівництва (стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих), який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань. Від стилю керівництва залежить мотивація працівників, їх ставлення до праці, бажання та заохочення виконувати поставлені завдання. У даному випадку, важливе значення має те, які методи та прийоми використовують менеджери. Дані методи повинні бути такими, які заохочують працівників як найкраще виконати свої обов'язки.

Наступним фактором впливу є кадровий потенціал системи управління інноваційною діяльністю. Кадровий потенціал репрезентує сукупність працівників, які мають необхідний рівень професійних знань, певні вміння, здібності, навички і можливості для здійснення інноваційної діяльності.

Якщо систему управління інноваційною діяльністю складають кваліфіковані кадри, то ефективність інноваційної діяльності на підприємстві буде на належному рівні.

Здатність системи управління інноваційною діяльністю швидко реагувати та пристосовуватись до змін мінливого навколишнього середовища

є досить важливим чинником. Чим швидше дана система управління здатна пристосуватись до змін, тим меншим є ризик зазнати збитків чи втратити конкурентні позиції.

Інформаційне забезпечення на сьогоднішньому етапі розвитку суспільства зумовлює прийняття адекватних управлінських рішень в умовах динамічних змін та зовнішніх впливів. Повна, достовірна та своєчасна інформація забезпечує прийняття ефективного рішення та його виконання на належному рівні.

Ще одним фактором впливу на систему управління інноваційною діяльністю є рівень виконання управлінських рішень. Будь-які рішення в системі управління інноваційною діяльністю повинні виконуватись на максимально високому рівні, що дає можливість уникнути непередбачуваних помилок і прорахунків. Недостатня увага до виконання поставлених завдань може мати непередбачувані наслідки.

Системи оцінки результатів праці та стимулювання є досить важливим фактором. Слід пам'ятати, що працівники, які отрують заслужену винагороду за виконання поставлених завдань працюють ефективніше. Мотивація персоналу є одним із способів підвищення продуктивності персоналу.

Серед виділених факторів впливу необхідно визначити ті, які здійснюють найбільший вплив на систему управління, а також необхідно визначити скерованість цього впливу (вплив факторів є позитивним чи негативним). Визначивши фактори, які позитивно впливають на систему управління інноваційною діяльністю, необхідно провести заходи які підвищуватимуть цей вплив, а також зменшити вплив тих факторів, які мають негативний характер дії.

З метою визначення впливу факторів на систему управління інноваційною діяльністю здійснено опитування працівників систем управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств України,

які здійснюють інноваційну діяльність та погодились взяти участь в анкетному опитуванні (Додаток А).

Дане експертне опитування здійснювалось протягом 2017 року методом анкетування. У додатку А наведено анкету, за допомогою якої проводилось опитування експертів. Експертне опитування було колективним (груповим), а експерти підбирались за певними критеріями (стаж роботи в системі управління інноваційною діяльністю підприємства не менше трьох років, наявність досвіду в розробленні і прийнятті управлінських). Враховуючи вимоги до вибору експертів, визначено, що потенційними експертами можуть бути 14 з підприємства.

Оцінювання факторів, які впливають на інноваційну діяльність підприємства, можна проводити шляхом визначення вагомості їх впливу на дану систему. Оскільки експерти на досліджуваних підприємствах оцінювали не тільки силу впливу, а й характер цього впливу, необхідно розраховувати коефіцієнти значущості для факторів позитивного та негативного впливу. Результати розрахунків наведено у табл. 2.3.

Як видно з наведеної таблиці, одні і ті ж факторами на різних підприємствах впливають по різному. Знак «+» означає, що певний фактор на систему управління інноваційною діяльністю впливає позитивно, а знак «-» свідчить про негативний вплив фактора. Серед факторів, які здійснюють позитивний вплив на певну групу підприємств і мають найвищі коефіцієнти значимості є – соціально-психологічний клімат, рівень забезпечення фінансовими і матеріальними ресурсами, стиль керівництва та кадровий потенціал.

Також виділено фактори, які на певні підприємства здійснюють негативний вплив. До найвагоміших з них належать такі фактори: система оцінки результатів праці та стимулювання, кадровий потенціал системи управління, стиль керівництва.

Таблиця 2.3

Значення коефіцієнтів, які характеризують силу впливу факторів на систему управління інноваційною діяльністю підприємства

№	Фактори	$K_{b(па)}$	$K_{b(на)}$	Експерти													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Рівень забезпечення матеріальними і фінансовими ресурсами	0,52	-0,3	0,8	0,4	-0,2	0,6	0,8	0,4	0,2	0,6	-0,4	0,4	0,6	0,6	0,2	0,6
2	Соціально-психологічний клімат	0,53	-0,33	0,6	-0,4	0,4	-0,4	0,6	-0,2	-0,4	0,8	0,2	0,6	0,2	-0,4	-0,2	0,8
3	Стиль керівництва	0,51	-0,36	0,6	0,2	-0,4	0,6	0,4	0,4	-0,2	0,8	-0,6	0,4	0,4	-0,2	-0,4	0,8
4	Кадровий потенціал системи	0,47	-0,4	0,8	-0,4	-0,6	0,4	0	0,4	0,4	0,8	0,2	-0,2	0,4	0,2	0,2	0,6
5	Системи оцінки результативності праці та стимулювання	0,25	-0,44	-0,6	-0,8	-0,4	-0,4	0,2	-0,2	-0,6	0,4	-0,2	0,2	-0,4	-0,2	-0,6	0,2
6	Рівень гнучкості та мобільності	0,31	-0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0,6	0,2	0,6	0,2	0,4	0,4	0,2	0,2	-0,2	0,4
7	Комунікаційні процеси та інформаційна база системи	0,35	-0,27	0,2	-0,2	0,4	0,2	0,4	-0,2	-0,2	0,4	0,2	-0,4	-0,2	0,6	-0,4	0,4
8	Рівень виконання управлінських та регулюючих рішень	0,44	0	0,4	0,6	0,4	0,2	0,8	0,4	0,6	0,8	0,2	0,4	0,4	0,2	0,2	0,6

Слід зазначити, що проведені розрахунки є узагальненими і дані фактори на окремих підприємствах можуть мати різну силу впливу порівняно з іншими факторами. Загальна інтерпретація думок респондентів щодо значущості впливу окремих факторів на систему управління інноваційною діяльністю підприємства представлена на рис. 2.2.

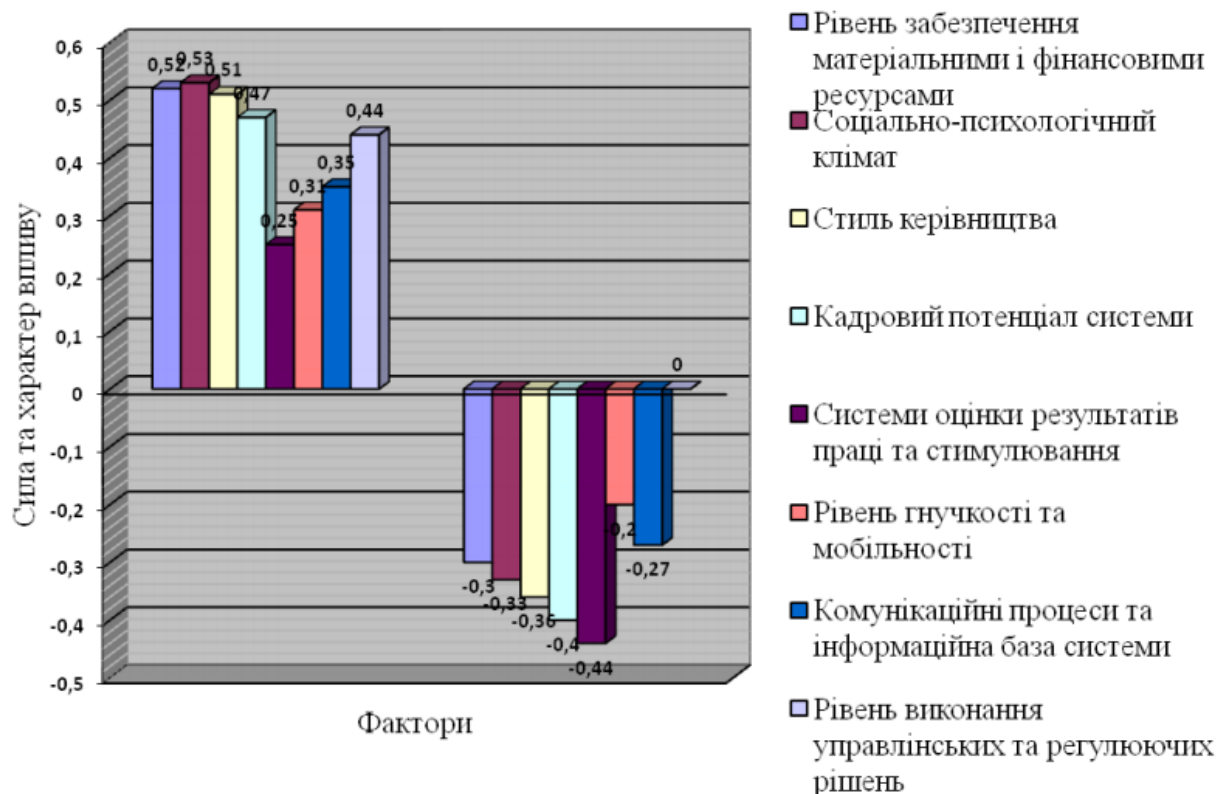


Рис. 2.2. Значущість впливу факторів на систему управління інноваційною діяльністю за думками експертів

Як бачимо з наведеного рисунку, соціально психологічний клімат на підприємстві має сильний позитивний вплив. Тобто сукупність психологічних умов, які склалися на певних підприємствах, сприяють спільній продуктивній діяльності і всесторонньому розвитку особистості в групі. Водночас, на інших підприємствах ці умови склалися таким чином, що перешкоджають ефективній діяльності.

Наступним фактором, який має досить сильний вплив на досліджуваному підприємстві, є рівень забезпечення матеріальними і фінансовими ресурсами. Це свідчить про те, що керівники цих підприємств для ефективного здійснення інноваційної діяльності забезпечують працівників системи управління інноваційною діяльністю необхідними ресурсами. Негативний вплив даного фактора свідчить про неналежне фінансування інноваційної діяльності. Щоб зменшити негативний вплив

даного фактора, потрібно проаналізувати забезпеченість системи управління фінансовими і матеріальними ресурсами та визначити ту величину ресурсів, яка забезпечить беззбиткове здійснення інноваційної діяльності.

Стиль керівництва менеджерів системи управління інноваційною діяльністю на більшості досліджуваних підприємств створюють сприятливі умови для ефективного виконання працівниками всіх своїх обов'язків.

Водночас, на деяких підприємствах поведінка менеджерів системи управління не відповідає їхнім професійним зобов'язанням і є причиною невиконання поставлених завдань іншими працівниками. Для вирішення цієї проблеми необхідно в короткі терміни або змінити поведінку менеджерів, або на цю посаду призначити більш відповідальних і професійних людей.

Забезпеченість підприємства висококваліфікованими трудовими ресурсами, здатними вирішити поставлені завдання та досягти поточні та стратегічні цілі, є важливою умовою функціонування системи управління інноваційною діяльністю. Як видно з рис. 2.2, на досліджуваному підприємстві кадровий потенціал є фактором позитивного впливу на систему управління інноваційною діяльністю. Це пов'язано з тим, що на підприємстві приділяється досить значна увага працівникам, створюються належні умови для праці і виконання поставлених завдань, забезпечується відповідний відпочинок. Негативний вплив даного фактора на решту досліджуваних підприємств свідчить про те, що існуючі працівники нездатні виконувати свої безпосередні обов'язки. Іншою ж причиною може бути неналежне забезпечення матеріально-технічною базою, чи невміле управління кадрами. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу системи управління інноваційною діяльністю є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно

до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці.

Досить негативний вплив у організації має такий фактор, як система оцінки результатів праці та стимулювання. Щоб зменшити негативний вплив даного фактора, необхідно на підприємстві ввести таку систему оцінки праці трудових ресурсів, яка справедливо винагороджуватиме працівників за їх старання і вміння. Також необхідно мотивувати працівників підвищувати їх кваліфікацію і продуктивність праці, заохочувати до виконання управлінських і регулюючих рішень на найвищому рівні.

За результатами дослідження щодо обраних факторів пропонуємо здійснити їх групування (рис. 2.3).

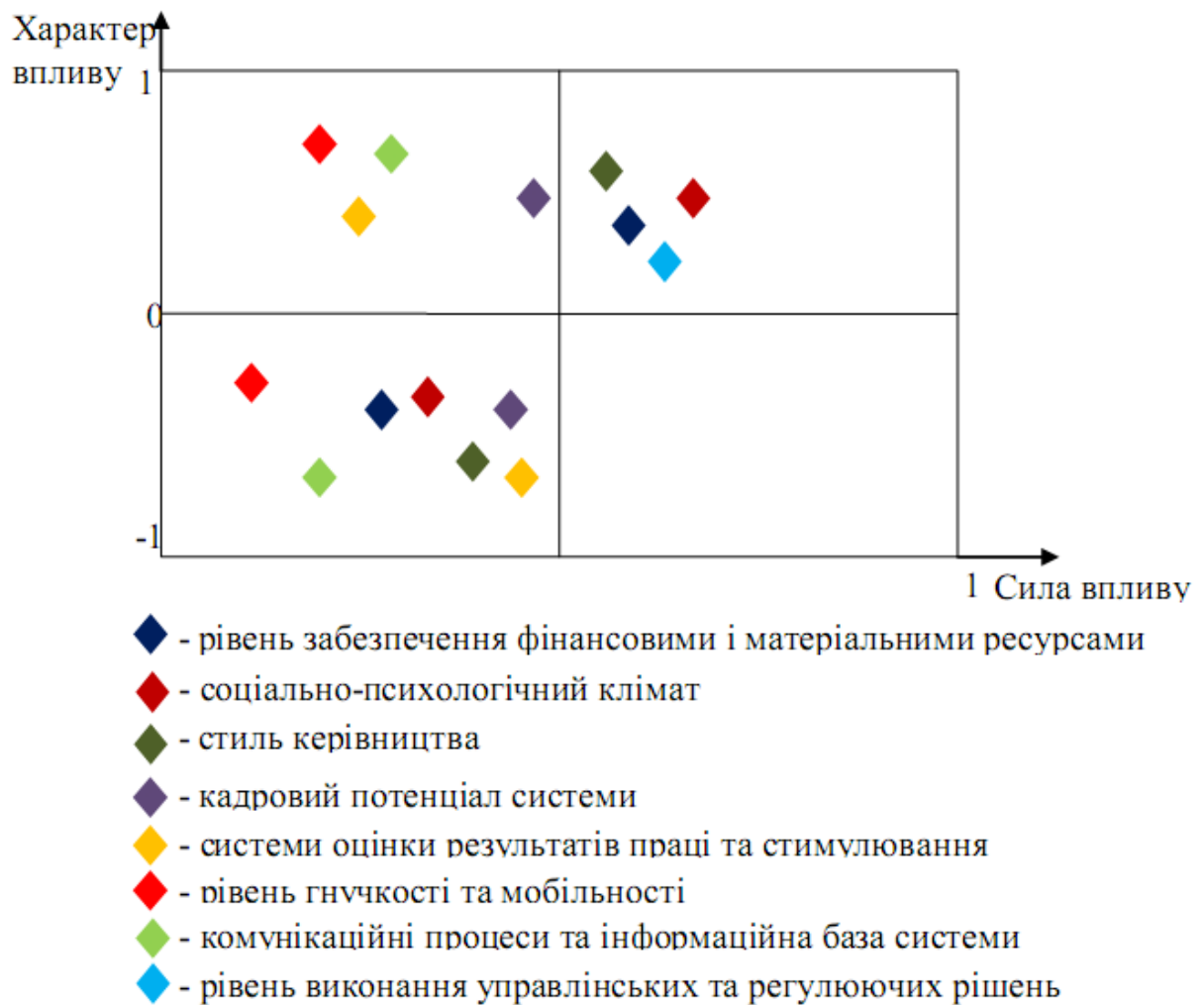


Рис. 2.3. Розподіл факторів, які впливають на систему правління інноваційною діяльністю за силою та характером впливу

Для факторів, які впливають на систему управління інноваційною діяльністю, в залежності від того в якому вони квадраті, необхідно виконати ряд ціленаправлених дій. Щодо факторів, які потрапили до правого верхнього сегмента (сильний позитивний вплив), то ці дії повинні скеровуватись на підтримання впливу цих факторів. Для факторів верхнього лівого сегмента (слабкий позитивний вплив) необхідно виконувати дії на посилення цього впливу. Що ж стосується факторів, що негативно впливають на систему управління інноваційною діяльністю підприємства, то їхній вплив потрібно зводити до мінімуму, а також шукати способи перетворення цього впливу на позитивний.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрямки розвитку управління інноваційною діяльністю в системах менеджменту

Для того, щоб визначити напрями розвитку системи управління інноваційною діяльністю необхідно визначити реально досягнутий рівень розвитку даної системи. Недостатньо розвинута система управління не може якісно виконувати управлінські функції в необхідному обсязі, що є причиною збоїв виробничо-господарської діяльності підприємства. Надмірна чисельність апарату управління і невиправдано високі витрати на її утримання мають негативний вплив на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Основними цілями системи управління інноваційною діяльністю є цілі самого підприємства. Розвиток системи управління інноваційною діяльністю повинен бути направлений на реалізацію даних цілей.

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, має функціонувати згідно з такими принципами:

- адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримання умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

- саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

У загальному випадку виділяють два типи ринкових стратегій функціонування господарюючого суб'єкта: стабілізаційні (збереження досягнутого рівня виробництва, частки ринку тощо) і розвиваючі (розширення виробництва, частки ринку, збільшення прибутку і ін.). Як свідчить практика, перші можуть принести тільки тимчасовий успіх і не можуть забезпечити тривалого виживання підприємств на ринку відповідно до їх місії і прийнятої мотивації бізнесу.

Розвиток суб'єктів господарської діяльності й економіки країни в цілому можна забезпечити різними шляхами.

Екстенсивний – передбачає розширення обсягів виробництва і збуту продукції; відбувається в умовах ненасиченого ринку, при відсутності гострої конкуренції, в умовах відносної стабільності середовища господарювання; пов'язаний зі зростаючими витратами ресурсів. У наш час у більшості регіонів світу даний підхід практично вичерпав себе через те, що наявні ринки вже заповнені товарами.

Інтенсивний науково-технічний – передбачає використання досягнень науки і техніки для удосконалення конструкцій і технологій виробництва традиційних (модернізованих) продуктів з метою зниження собівартості їх виробництва, підвищення якості, а в підсумку – підвищення конкурентоспроможності. Перехід на цей шлях розвитку відбувається в міру

насичення ринків, вичерпання дефіцитних ресурсів, зростання конкуренції товаровиробників.

Інноваційний науково-технічний – передбачає безперервне оновлення асортименту продукції і технологій виробництва, удосконалення системи управління виробництвом і збутом.

Комплексна система управління інноваційними процесами включає такі складові:

1.Визначення напряму інноваційної діяльності. Виконуються маркетингові дослідження, визначається актуальна потреба суспільства та конкретний споживач інновацій. Визначається можливість задоволення цієї потреби. Для цього проводиться збирання зовнішньої інформації за такими групами спостереження: конкуренти, технології, ресурси, ринок, законодавство.

2.Аналіз власних можливостей підприємства та організації. Аналізується реальність виконання обраної інноваційної діяльності на підприємстві. Виконується аналіз рівня кадрового потенціалу, виробничого (споруд, обладнання), володіння прогресивними технологіями та оцінюється фінансове забезпечення.

3. Розробка техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту (ТЕО). ТЕО має включати весь комплекс факторів, які впливають на якість інноваційного проекту залежно від світового рівня. ТЕО включає наступні складові: обґрунтування вихідних вимог до інноваційного проекту, технічний аналіз, аналіз ресурсного забезпечення, фінансовий аналіз, економічний аналіз, екологічне обґрунтування, висновки та пропозиції.

4. Планування інноваційного процесу:

- а) розробка бізнес-плану інноваційного проекту;
- б) складання сіткового графіка.

5. Формування команди виконавців інноваційного проекту. Формується команда новаторів, творчих, ініціативних, здатних стійко вирішувати значні проблеми, які завжди виникають при інноваційній діяльності. Визначаються

креативні здібності кожного виконавця і раціонально використовуються у діяльності колективу. Формується в колективі дух гармонії, доброзичливості, демократичності при обговоренні питань. Колектив, об'єднаний спільною метою, зацікавлений матеріально кінцевими результатами. Консерваторам та диктаторам не місце в такому колективі.

6. Методи розробки нових ідей, інновацій. При розробці нововведень необхідно використовувати прогресивний світовий досвід та використовувати наступні методи: наукові методи; винахідницькі методи; мозковий штурм.

7. Управління виконанням інноваційного процесу. Управління виконується на основі бізнес-плану та сіткового графіку. В процесі виконання визначаються фактичні показники планів і порівнюються із запланованими. При негативному відхиленні фактичних показників приймаються ефективні рішення, які дозволяють усунути негативні явища та досягти запланованої мети.

На основі розробленої конструкторської документації виготовляються експериментальні зразки, які проходять відомчі та державні випробування. У разі відповідності фактичних показників виробів вихідним вимогам організовується серійне виробництво інновацій.

8. Контроль якості виконання. На всіх етапах виконання проекту здійснюється контроль якості. Результати виконання проекту передаються на наступний етап тільки в разі досягненні якості світового рівня.

9. Післяпроектне обслуговування. Інновація має нові властивості, яких не знають споживачі, а тому необхідно проводити навчання персоналу, споживачів, сервісне та гарантійне обслуговування інновацій.

Пошук, оцінка і вибір варіантів інноваційного розвитку – це основні завдання, що підлягають вирішенню в процесі досягнення цілей тривалого виживання і стійкого розвитку суб'єктів господарювання відповідно до обраної місії.

Необхідно оцінити усі варіанти розвитку і вибрати найбільш прийнятні, тобто ті, ступінь упевненості в реалізації яких досить висока. Для цього характеристики зовнішнього середовища господарювання і характеристики підприємства, що відносяться до розглянутих варіантів розвитку (див. виділені вище групи характеристик), слід оцінити кількісно і визначити їхні інтегральні оцінки за варіантами. Порівнявши інтегральні оцінки, вибрати варіанти розвитку, найбільш прийнятні з погляду зовнішніх умов і можливостей підприємства.

Впровадження інноваційних технологій потребує лідерів, здатних створити команди односторонців і згуртувати навколо цілей інноваційного розвитку широкі категорії персоналу і володіють компетенціями наснаги, мотивації до інноваційної активності. По суті, лідери служать «спусковим гачком» перетворень, в тому числі інноваційних. Для успіху проведення таких перетворень лідери самі повинні бути «заряджені» інноваціями, беззастережно вірити в них, сповідувати принципи інноваційного розвитку, а також цінувати в оточуючих людях якості, які нерозривно пов'язані з інноваціями.

У цій ситуації логічно припустити, що інноваційні цінності повинні стати стрижнем системи ціннісних орієнтацій менеджерів.

Потужним чинником, що визначає особливості компанії і її положення на ринку, служить ідеологія, яка знаходить втілення в баченні, місії, декларованих цінностях компанії і принципах управління персоналом. Корпоративна ідеологія може визначати інноваційний розвиток компанії і заряджати інноваційною активністю персонал або, навпаки, перешкоджати прояву інноваційної активності і успіху в проведенні інновацій.

Основу корпоративної ідеології закладають засновники компанії і керівники вищої ланки. Саме в корпоративній ідеології відображаються їх ціннісні орієнтації. Корпоративна ідеологія є інструментом досягнення стратегії компанії, тому від неї очікуються продуманість, системний зв'язок з бізнес-цілями і пріоритетами компанії. Корпоративна ідеологія, як правило,

розкривається в таких корпоративних документах, які описують стратегію і політику управління персоналом, кодекс ділової поведінки, стандарт управління культурою та ін. У ряді компаній є розроблені політика управління персоналом, корпоративний кодекс ділової поведінки, стратегія управління персоналом і корпоративний стандарт управління культурою.

Ефективне впровадження інновацій передбачає активне залучення в інноваційні процеси широких категорій персоналу. До принципів управління в контексті цілей інноваційного розвитку слід віднести стимулювання інновацій і підтримку новаторів. Для швидкого і успішного інноваційного розвитку необхідні високий престиж новаторства і наявність великого числа привілеїв для новаторів.

Дефіцит лідерів інновацій, відсутність ясної ідеології інноваційного розвитку і слабкість системи управління інноваціями в сукупності визначають велике число проблем, з якими стикаються митці та інноваційні проекти.

Будь-яка інноваційна діяльність є за своєю природою творчою діяльністю. Це твердження є наслідком того, що абсолютна більшість досягнень людства в будь-якій сфері була здійснена в творчому режимі. До творчого режиму можна віднести сукупність обставин, які призводять до створення людиною ідеальних або матеріальних речей (благ), яких раніше не існувало. При цьому творчістю можна вважати поєднання раніше існуючих благ у новій формі, що дозволяє отримувати якісно новий результат. У процесі суспільного виробництва інновації відіграють вирішальну роль, оскільки дозволяють покращувати життя людини. Важливим питанням при цьому є створення такого режиму праці на підприємстві, який був би максимально наближеним до творчого режиму і сприяв би виникненню інноваційних рішень. Отже, проблема мотивації праці в напрямку інновацій на підприємстві органічно поєднується із формуванням творчого режиму цієї праці.

Отже, творча діяльність є первинною складовою інноваційної діяльності, мотивація персоналу в цьому напрямку залежить більшою мірою від соціально-психологічних методів стимулювання, ніж від фінансово-матеріальних. Оптимальною системою винагороди, яка стимулює розвиток інноваційної діяльності, є окладно-преміальна система оплати праці. Мотивація працівників може зменшуватися через очікування конкуренції з організацією за право власності на винаходи та наукові розробки. Способом вирішення таких непорозумінь є відмова на державному та міжнародному рівні від інституту права інтелектуальної власності.

3.2. Удосконалення організації управління інноваційною діяльністю підприємства

Процес розвитку управління інноваційною діяльністю підприємства є сукупністю організаційних заходів, спрямованих на підвищення рівня креативності у розв'язанні управлінських та інженерно-технологічних проблем та забезпеченні зростання кількості продуктових і технологічних інновацій, очікуваними наслідками яких є підвищення рівня конкурентоспроможності готової продукції. Ефективність процесів управління розвитком інноваційної діяльності підприємства характеризує низка показників, які відображають результативність реалізовуваних інноваційних рішень. Аналізування аналітичних матеріалів машинобудівних підприємств показало, що керівники системи управління інноваційною діяльністю під час процесу розвитку системи управління повинні: здійснювати моніторинг стану системи та виконання поставлених цілей; готувати для керівників вищого рівня управління оперативні дані, що стосуються стану та рівня розвитку системи; акумулювати та узагальнювати інформацію, що стосується чинників розвитку системи; організовувати інформаційний обмін між працівниками

системи; розробляти для керівництва підприємства можливі стратегії розвитку системи управління інноваційною діяльністю з урахуванням існуючих цілей і завдань; обґрунтовувати регулюючі рішення та розробляти рекомендації щодо їх впровадження; оцінювати можливі наслідки реалізації регулюючих рішень, пов'язаних з розвитком системи управління; здійснювати контроль за виконанням регулюючих рішень та аналізувати причини не виконання цих рішень.

Процес розвитку системи управління інноваційною діяльністю повинен включати такі етапи:

- ідентифікування та оцінювання фактичного рівня основних параметрів і показників функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- визначення пріоритетів розвитку та можливостей удосконалення системи управління інноваційною діяльністю;
- виявлення проблемних ситуацій та вибір шляхів їх вирішення;
- реалізація заходів, які зумовлюють позитивний розвиток системи управління інноваційною діяльністю.

Аналізування системи управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств дає можливість побачити реальний стан її функціонування. Отже, аналізування дає можливість визначити забезпеченість системи управління необхідними фінансовими, матеріальними, інформаційними та трудовими ресурсами. Найважливішим в процесі аналізування є виявлення проблемних ситуацій та перешкод в діяльності системи управління. Такими перешкодами можуть бути: недостатнє забезпечення певними ресурсами, негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, недостатньо сформований соціально-психологічний клімат тощо. Також, під час аналізування системи управління інноваційною діяльністю підприємства розкриваються можливості і перспективи, реалізація яких може позитивно вплинути на систему управління.

Для реалізації можливостей та усунення перешкод менеджери системи управління інноваційною діяльністю здійснюють певні регулюючі заходи, від успішності впровадження яких і залежить розвиток даної системи управління.

З метою обґрунтування вибору найбільш доцільного для підприємства методу розвитку інноваційної діяльності застосуємо інструментарій теорії множин. Так в умовах створення підсистеми управління інноваційною діяльністю важливим є урахування менеджерами підприємства того, що новостворювана підсистема повинна займати той самий ієрархічний рівень, що й інші підсистеми управління (рис. 3.1.).

Особливістю створення нової підсистеми менеджменту у структурі управління діючого підприємства є те, що нова підсистема функціонально буде пов'язана як мінімум з однією із існуючих підсистем

У свою чергу, особливістю формування на підприємстві тимчасової робочої групи для прийняття креативних рішень і реалізації інноваційних проектів є те, що з метою вирішення конкретної проблеми або для реалізації певної ініціативи з різних підсистем управління підприємством залучаються певні фахівці (без їх відлучення від основних обов'язків), застосовується необхідне обладнання, за потреби використовуються інформаційні, фінансові і матеріальні ресурси, що в сукупності забезпечує можливості колективної роботи у напрямку досягнення поставленої мети.

Для досліджуваного підприємства оптимальним є підпорядкування відділу управління інноваційною діяльністю (R&D відділ) директору з корпоративної стратегії, що дасть можливість безпосередньо узгоджувати та координувати його завдання з цілями підприємства.

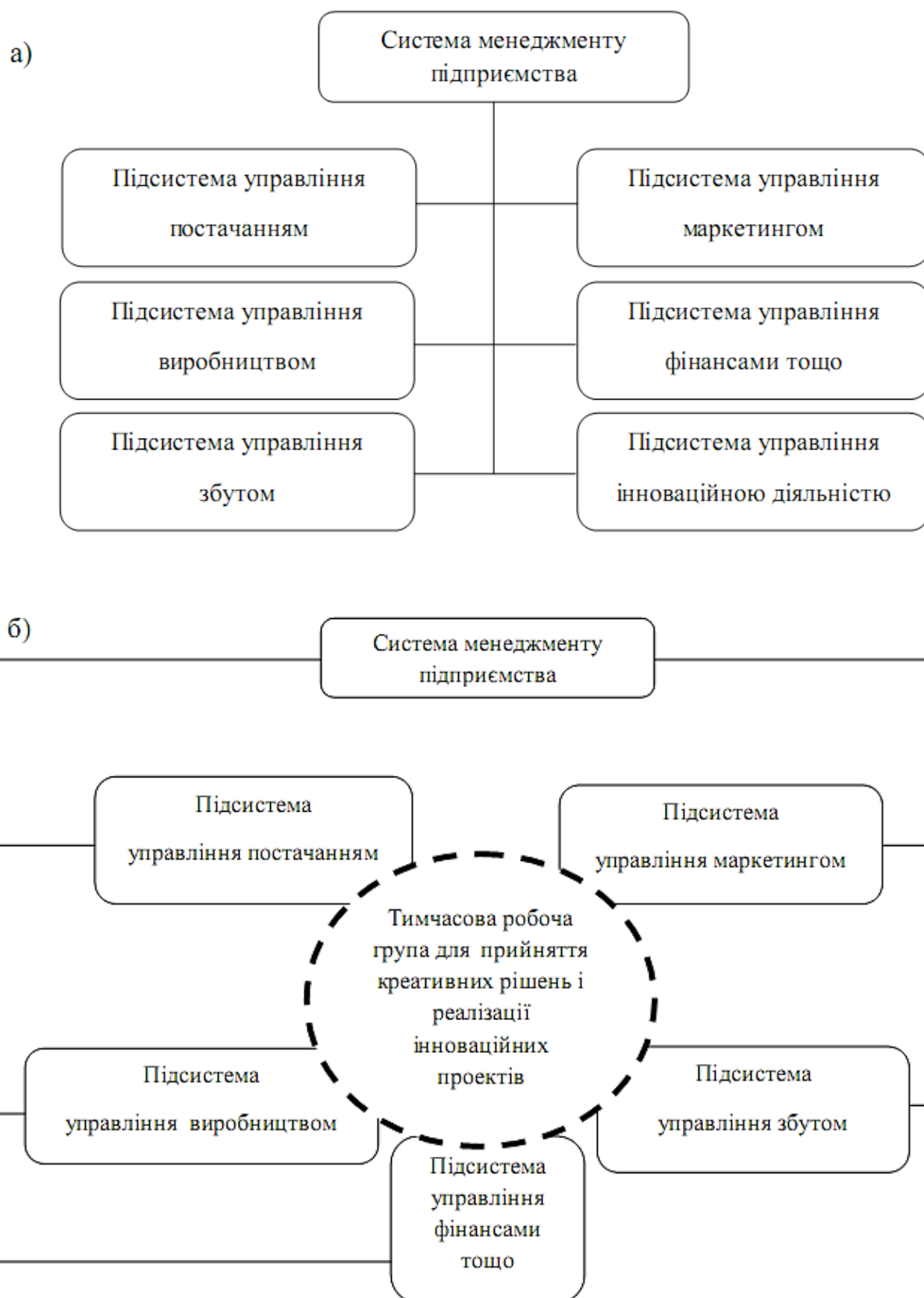


Рис. 3.1. Місце підсистеми управління інноваційною діяльністю, а також тимчасової робочої групи для прийняття креативних рішень і реалізації інноваційних проектів в системі менеджменту підприємства

Проекти, з якими може працювати R&D відділ:

- Складні, комплексні технології.
- Проекти, які мають елементи невизначеності і вимагають дослідження і більш глибокого аналізу (нові технології та устаткування, з якими ще ніхто не працював і які ще не вийшли на споживчий ринок).
- Проекти, які вимагають спеціальних знань і навичок.
- Новітні, інноваційні технології, які тільки що з'явилися на ринку або потенційно стануть популярними в найближчому майбутньому.
- Новітні методології, процеси, підходи і тенденції, які поки що широко не використовуються.

R&D відділ також повинен займатися розвитком компетенцій в новітніх та інноваційних технологіях всередині компанії, проводити серії міні-конференцій та заходів, на яких діляться досвідом з працівниками компанії, розглядає найбільш цікаві і популярні теми в сфері телекомунікацій.

Перспективні напрямки, які пропонується розвивати в межах відділу R&D:

Enterprise (Підприємство). Напрямок Enterprise передбачає роботу над проектами по автоматизації бізнес процесів, управління бізнес правилами і системами прийняття рішень, система обробки подій, автоматизацію основного бізнесу для клієнтів, у яких основна діяльність не пов'язана з програмним забезпеченням, а інформаційні технології покликані зробити бізнес ефективніше.

Управлінські інновації часто випадають з точки зору керівників, які, зазвичай, зводять розвиток підприємства до технічних чи технологічних інновацій. При такому підході підприємство не розглядається як система діяльності, з її вихоплюється лише її "основний" процес. Потенціал організації сприймається однозначно як технічний і технологічний.

Організаційний і кадровий потенціали, тобто ступінь нарощування можливостей за рахунок більш ефективного управління і використання людських ресурсів, серйозно не використовуються. Таким чином, можливості для розвитку істотно знижуються.

Прояв необхідності в управлінських інноваціях, а також їхнє фактичне здійснення, відбуваються саме на рівні методів, що використовуються керівниками підприємств при вирішенні визначених завдань у процесі управління тими чи іншими сферами діяльності.

Варто також зазначити, що існує значна кількість чинників, що можуть перешкоджати впровадженню управлінських інновацій на підприємствах. До них належать:

- відсутність в достатньому обсязі фінансових можливостей для формування управлінського потенціалу;
- недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління;
- складність одержати кваліфіковану допомогу і консультації та ін.

User Experience Design (Розробка і проектування призначеного для користувача інтерфейсу) User Experience має досить суб'єктивний характер від природи, оскільки мова йде про індивідуальні почуття, думки та ставлення до системи, але в будь-якому випадку є ряд закономірностей, які допомагають зробити систему найзручнішою у використанні і естетичною для сприйняття. Цей напрям є актуальним для досліджуваного підприємства, оскільки робота з клієнтами є ваговою складовою діяльності підприємства.

Оскільки якість процесу інтерактивної взаємодії користувача із системою (швидкість, зручність, низький рівень втоми) пов'язана з такими психологічними характеристиками людини як короткострокова та середньострокова пам'ять, час реакції, можливості сприйняття візуальної інформації, то при розробці інтерфейсу необхідно пам'ятати наступне:

- інтерфейс – найважливіша частина системи підтримки прийняття рішень з точки зору її реклами з метою продажу і з точки зору безпосереднього користувача системи, який може працювати з нею по декілька годин поспіль;

- інтерфейс впливає на характер рішень, які приймає користувач, він може прискорювати час прийняття рішення та покращувати або погіршувати їх якість;

- необхідно визначити, який саме конкретний тип інтерфейсу можна створити за допомогою вибраних інструментальних засобів і які принципові можливості може надати інструментальна система.

Security (Безпека і захист інформації). Передбачає роботу інженерів з безпеки відділу R&D над визначенням вразливості в захисті організації, окремих програм або систем, оцінкою і покращенням загального стану безпеки. Актуальність даного напрямку для телекомунікаційної компанії на сьогодні важко переоцінити.

Feasibility (Оцінка ідей і планів клієнта на можливість і доцільність реалізації). Цей напрямок включає в себе всі процеси, в яких потрібно дослідити можливість реалізації такого проекту, зрозуміти можливі витрати і ресурси, і, відповідно, доцільність реалізації. Найпростіше - це оцінка або дослідження якоїсь нової потенційної ідеї.

Таким чином, R&D відділ:

- Розробляє і пропонує спільні програми та політику технічних досліджень, спрямованих на забезпечення зростання і прибутковості компанії.
- Управляє процедурами і процесами в сфері розробок нової продукції, модифікації і вдосконалення існуючої, контролює якість цієї продукції.
- Дає рекомендації щодо необхідного обсягу бюджетних коштів та вживає заходів для того, щоб забезпечити ефективне проведення дослідних розробок в рамках затвердженого бюджету.

- Створює і підтримує документацію, що стосується формул, технологічних процесів, методів і стандартів складу (матеріалу) продукції.
- Керує і забезпечує оптимальну роботу всієї системи проектів в рамках короткострокових і довгострокових програм.
- Веде належну документацію, пов'язану з патентами. Сприяє консультанту з патентного права у придбанні патентів на винаходи.
- Стежить за останніми досягненнями технічного прогресу за допомогою участі в діяльності технічних груп та вивчення відповідної технічної літератури.
- Готує та надає документи та звіти технічного характеру, якщо це потрібно.

Отже, створення на підприємстві відділу з управління інноваційною діяльністю дасть змогу використати внутрішні та зовнішні резерви активізації інноваційної діяльності, завдяки яким витрати ресурсів на розробку і реалізацію інноваційних проектів дадуть можливість отримати швидкі результати у вигляді нової продукції, нових технологічних процесів, нових способів і методів організації виробництва і праці, що забезпечить максимум ефективності при мінімальних витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Організаційна структура повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію з зовнішнім середовищем організації, забезпечити якісне та своєчасне досягнення основних цілей організації.

Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, що є адекватною внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, що постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлено на рішення організаційних проблем шляхом

формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Різноманітність та складність організаційних структур, факторів та умов, що їх визначають, об'єктивно зумовлюють існування різноманітних методів удосконалення останніх. Найбільш відомі такі методи: експертний метод, метод порівняння аналогії, метод структуризації мети, метод організаційного моделювання та ін.

В сучасних умовах розвитку прогресивних інформаційних технологій, оперативного висвітлення кращого досвіду управління вітчизняними і зарубіжними підприємствами, найбільшого поширення набули методи аналогій і порівнянь та метод експертних оцінок. Більш ефективні методи, наприклад, організаційне моделювання, практично до останнього часу не застосовувались.

Експертний метод полягає в попередньому дослідженні діючої структури управління, виявлення її слабких місць. З цією метою проводиться діагностичне обстеження системи управління, щоб вивчити її стан на основі порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними і плановими значеннями їх. Аналіз цих показників дає змогу встановлювати недоліки резервів у діяльності системи управління, поставити їм точний діагноз. Перевагою експертного методу є оперативність отримання результатів аналізу та розробка рекомендацій щодо усунення недоліків організаційних структур.

Метод порівняння та аналогії полягає у використанні при вдосконаленні організації управління елементів механізму управління, організаційних форм та рішень, котрі виправдали себе на практиці на підприємствах із подібними умовами. Цей метод передбачає розробку та вдосконалення типових структур управління, норм керованості, типового складу функцій управління. Зміст методу полягає у виділенні груп однорідних підприємств, які визначаються на основі обсягів і складності робіт з управління.

Вибір конкретного методу проведення робіт з удосконалення організаційної структури управління залежить від характеру проблем, що стоять перед підприємством, наявності ресурсів, кваліфікованих виконавців та інших умов.

Будь-які зміни організаційної структури управління мають здійснюватися з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення організацією своїх цілей, підвищать ефективність управління нею.

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності діючих організаційних структур управління підприємствами в умовах розвитку конкурентного середовища необхідно систематично здійснювати аналіз функціонування всіх елементів структури підприємства. особливо слід звертати увагу на рівень підтримання постійних і зворотних зв'язків між ланками управління, чітке виконання кожною із них визначених поточних завдань, забезпечення необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей. В разі виявлення суттєвих відхилень окремих ланок від поставлених цілей необхідно оперативно вносити відповідні зміни в побудову структури управління. Ці завдання мають виконувати керівники та їх заступники вищої ланки управління підприємством.

Оптимізацію організаційної структури підприємства слід проводити по наступним етапам.

1. Вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства.

2. Формування мети організаційних змін на підприємстві. Метою організаційних змін є досягнення відповідності організаційної структури підприємства внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування, що постійно змінюються.

3. Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства. Така стратегія повинна орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та включати до себе заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

4. Розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Попередня оцінка ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Реалізація стратегії організаційного розвитку підприємства та оцінка ефективності її реалізації.

Не всі організаційні зміни мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

3.3. Регулюючі рішення у системі управління інноваційними процесами підприємства

Для усунення перешкод у функціонуванні системи управління інноваційною діяльністю, які були виявлені в ході проведення аналізування стану цієї системи управління, застосовують різного роду регулюючі рішення.

Регулююче рішення має важливе значення у функціонуванні системи управління інноваційною діяльністю підприємства корпоративного типу. В основному, необхідність у прийнятті регулюючого рішення виникає тоді, коли потрібне вирішення проблемної ситуації, яка є причиною відсутності розвитку системи управління інноваційною діяльністю або є гальмом реалізації плану удосконалення цієї системи.

Проблемні ситуації системи управління можуть виявлятися під час аналізування її діяльності та оцінювання факторів впливу на неї. Тобто, проблеми можуть виникати як і через негативний вплив певних факторів, так і через низьку ефективність функціонування діючої системи управління інноваційною діяльністю. Також, однією з причин виникнення перешкод у функціонуванні є непрофесійна діяльність менеджерів усіх рівнів управління, що є причиною прийняття нераціональних управлінських рішень.

Проведені дослідження аналітичних матеріалів досліджуваного підприємства показали, що, регулюючі рішення, які призводять до удосконалення системи управління інноваційною діяльністю, мають бути спрямована на:

- зменшення впливу негативних факторів;
- відповідне збільшення впливу позитивних факторів;
- підвищення значення показників, які позитивно характеризують
- систему управління інноваційною діяльністю;
- управлінський персонал;
- організаційну структуру управління;
- організаційні комунікації.

Для досліджуваного підприємства можна виділити такі види регулюючих рішень щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства: раціоналізація розподілення функціональних обов'язків між структурними елементами системи управління; розробка,

впровадження і вдосконалення посадових інструкцій для працівників апарату управління; вдосконалення розподілення робіт відповідно до спеціальності між працівниками апарату управління; вдосконалення структури персоналу (співвідношення керівників, спеціалістів, технічних виконавців); ліквідація дублювання у виконанні функцій управління; зниження трудомісткості виконання управлінських рішень; зниження (ліквідація) затримок у виконанні управлінських рішень; підвищення кваліфікації суб'єктів управління інноваційною діяльністю із урахуванням особливостей процесів розвитку інноваційної діяльності підприємства; раціоналізація структури і шляхів міжфункціональних інформаційних потоків; зменшення або стабілізація абсолютної чисельності працівників апарату управління, а також її питомої ваги у загальній кількості працівників задіяних в інноваційній діяльності підприємства; зниження темпів росту витрат на утримання апарату управління. Також, серед рішень, які пов'язані з удосконаленням системи управління інноваційною діяльністю, слід виділити ті, які мають відношення до підвищення економічної ефективності системи управління цією діяльністю.

Результативність, зокрема якість регулюючих рішень визначається чіткістю постановки мети їх прийняття, наявністю засобів і адекватністю послідовності дій щодо їх реалізації.

На рис. 3.2 виділено етапи вироблення і реалізації регулюючих рішень в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Наведені етапи є взаємопов'язаними. Вони належать до одного з таких трьох блоків: підготовка регулюючих рішень (збір та аналіз інформації про виявлену проблемну ситуацію, формування всіх можливих рішень, які здатні вирішити проблему); прийняття регулюючого рішення (проведення оцінки вибраних регулюючих рішень та визначення найоптимальнішого з них); реалізація регулюючого рішення (впровадження рішення та контроль за його виконанням).

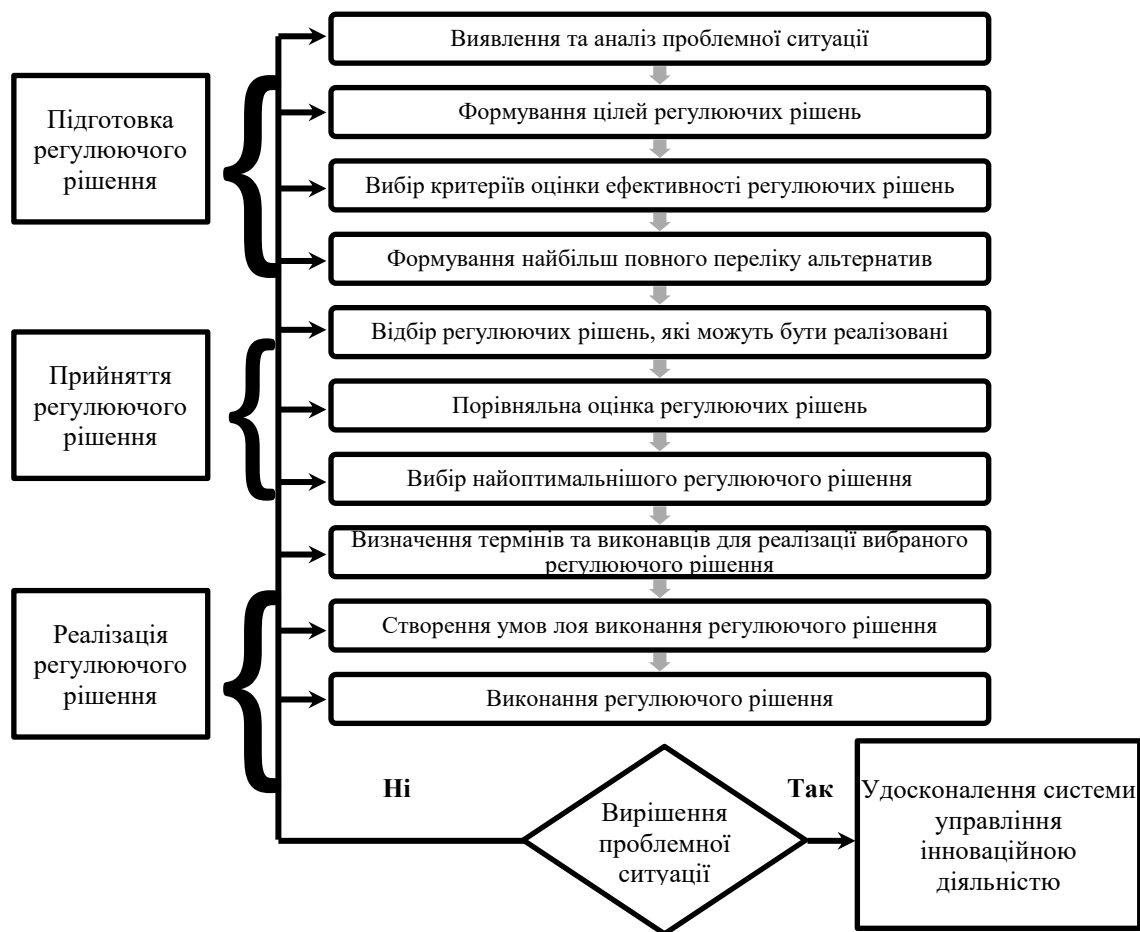


Рис. 3.2. Процес вироблення і реалізації регулюючих рішень щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Для розроблення регулюючих рішень необхідно визначити критерії його ефективності, які повинні використовуватись для зіставлення різних варіантів рішень і вибору найкращого з них. Некоректно вибраний критерій може привести до вибору помилкового регулюючого рішення. Під час обрання цих критеріїв необхідно дотримуватись певних рекомендацій: критерієм може бути як один, так і кілька показників; як критерії можуть застосовуватись не тільки максимальні або мінімальні значення показників, але й межі припустимості; у разі неможливості визначення кількісного критерію ефективності управлінського рішення можна вдається до використання якісних критеріїв; якщо кількість критеріїв досить велика,

їх варто згрупувати й з більш важливої групи обрати основний критерій; критерій має дозволяти кількісно оцінювати ефективність регулюючого рішення й при цьому бути досить простим, щоб його обчислення та акумулювання вихідних даних не виявилися дорожчими за можливий ефект від вирішення проблеми. Найчастіше такі критерії є функцією, яка містить:

- повне досягнення цілі управління (оптимальним вважається рішення, яке у найбільш повному обсязі забезпечує досягнення поставленої цілі);
- мінімум ризиків та втрат у результаті реалізації певного рішення;
- мінімальні витрати ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та ін.);

дотримання запланованих строків реалізації програми.

На наступному етапі визначається найбільш повна сукупність варіантів вирішення проблеми. При більшому наборі варіантів регулюючих рішень з'являється гарантія, що серед них є ті, які найкращим чином можуть вирішити проблемну ситуацію. На підставі ідентифікування кількох варіантів відбувається розробка альтернативних регулюючих рішень. На даному етапі відсіюються ті альтернативи, які підприємство не має можливості реалізувати. При виникненні ситуації, коли вибрані регулюючі рішення не здатні вирішити проблему, менеджери вибирають альтернативу, яка була відсіяна і шукають шляхи її реалізації (додаткові фінансові залучення та додаткове кадрове забезпечення).

Після попереднього вибору тих регулюючих рішень, які підприємство має можливість реалізувати, необхідно провести їх оцінювання та вибрати один чи декілька найоптимальніших варіантів. Основними характеристиками регулюючих рішень є витрати на впровадження окремого рішення, очікуваний ефект від його впровадження, розмір коштів на впровадження всіх регулюючих рішень (фонд розвитку системи). Водночас, для кожного регулюючого рішення

необхідно встановити мінімальний проміжок часу, перевагу має те Перевагу має те рішення, яке задовольняє кілька вимог:

- оптимальна величина витрат на впровадження регулюючого рішення;
- максимальний ефект на гривню витрат щодо реалізації рішення;
- мінімальний проміжок часу від початку до закінчення впровадження регулюючого рішення;
- мінімальний проміжок часу від початку реалізації рішення до отримання очікуваного ефекту.

Поєднання та врахування цих вимог дасть змогу визначити ті регулюючі рішення, які здатні найкраще вирішити проблемну ситуацію та забезпечити удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства. протягом якого це рішення може бути впроваджено.

Після вибору найоптимальнішого регулюючого рішення визначаються терміни його реалізації. Не менш важливим є вибір виконавців регулюючих рішень, забезпечення їх усім необхідним для ефективної діяльності. Виконавцями повинні бути менеджери та працівники, які мають всі необхідні професійні якості для виконання даного рішення.

Наступним етапом є виконання рішення, тобто досягнення мети у встановлений термін і у межах наявних ресурсів. Після завершення процесу вироблення та реалізації регулюючого рішення здійснюється контроль та оцінка вирішуваної проблемної ситуації. В результаті такого контролю може виникнути необхідність внесення в прийняте рішення певних коректив, а інколи і прийняття нового рішення. Якщо проблема після реалізації рішення розв'язана, то забезпечується удосконалення системи управління інноваційною діяльністю. Але, якщо після впровадження регулюючого рішення проблема не вирішується, то здійснюється повернення до попередніх етапів наведеної схеми.

Проведені дослідження показали, що для удосконалення системи управління інноваційною діяльністю важливим є реалізація заходів, які

підвищують її економічну ефективність, що пов'язано з постійними змінами умов внутрішнього і зовнішнього середовищ системи управління інноваційною діяльністю підприємства, що неухильно приводить до збільшення витрат на управлінську діяльність.

Підвищення економічної ефективності (економічна ефективність - досягнення найбільших результатів за найменших затрат живої та уречевленої праці) системи управління інноваційною діяльністю забезпечується в тому випадку, коли адекватно здійснений вибір найбільш ефективних заходів із удосконалення управління. Рівень організації роботи щодо вдосконалення управління в значній мірі залежить від кваліфікаційних характеристик управлінського персоналу, раціонального розміщення кадрів. Чим вищий рівень спеціальної підготовки працівників апарату управління в системі управління інноваційною діяльністю, а також їх використання у відповідності з отриманою освітою, тим вища ефективність системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Відповідно, одним із методів вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю є підвищення кваліфікації управлінців системи управління інноваційною діяльністю. Реалізація заходів щодо покращення одних структурних елементів без взаємозв'язку з іншими, не дозволяє вирішити проблему переходу системи управління інноваційною діяльністю на якісно новий, більш високий, рівень. Необхідним є планомірна, комплексна раціоналізація управління, всесторонньо обґрунтований вибір найбільш ефективних заходів з подальшим врахуванням їх в поточних і майбутніх планах удосконалення управління.

Працівники системи управління інноваційною діяльністю, які займаються дослідженнями щодо вдосконалення управління в системі, повинні здійснювати: методичне та інформаційне забезпечення керівників і спеціалістів системи управління в галузі вирішення проблем підвищення наукової обґрунтованості здійснюваних форм і методів управління; консультування щодо питань структурних і функціональних

перетворень; розроблення проектів щодо комплексної раціоналізації управління і підвищення ефективності системи. Необхідність виконання функції забезпечення інформацією про створення прогресивних структур апарату управління, оптимальному співвідношенні чисельності персоналу, зайнятого безпосередньо у виробництві і в сфері управління, збільшується з кожним роком. Достовірне і якісне інформаційне забезпечення дає можливість іти в ногу з часом, і тим самим уникнути певних труднощів в управлінні. Управлінське консультування, як особливий вид професійної діяльності, виконує важливу функцію в реалізації робіт щодо підвищення ефективності управління в системі.

Реалізація певних рішень, чи їх сукупність, зумовлюють певні зміни в системі управління інноваційною діяльністю, які впливають на величину чисельності апарату управління. Це дозволяє визначити рівень реалізації резервів щодо скорочення апарату управління в системі. У випадку найбільш повної реалізації даного резерву економічна ефективність системи управління інноваційною діяльністю підприємства може збільшуватись. Перебудова організаційних структур, використання нових форм і методів управління, підвищення технічного оснащення праці і кваліфікаційного рівня управлінських кадрів забезпечують отримання позитивних економічних ефектів.

Дослідження аналітичних матеріалів машинобудівних підприємств показало, що прийняття регулюючих рішень, в системах управління інноваційною діяльністю відбувається виключно колективно. Причина полягає у високому рівні відповідальності керівників за реалізацію ризикових проектів. Характерними ознаками цих рішень є їх інтелектуаломісткість, особливо це стосується рішень, що вимагають глибокого інженерно-технологічного аналізу, а також прогнозування зміни ринкових тенденцій. У зв'язку із тим, що регулюючі рішення приймаються колективно, то актуальною проблемою є науково-обґрунтований вибір одного рішення з ряду альтернативних.

ВИСНОВКИ

До процесу управління інноваційною діяльністю на підприємстві ставиться ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність і сталість.

Процес управління інноваційною діяльністю охоплює всі стадії життєвого циклу технічного об'єкта і включає наступні етапи: оцінка інноваційного потенціалу підприємства і технологічний аудит його системи виробництва і управління; розробка програми інноваційного розвитку підприємства (планування інноваційної діяльності); реалізація програми інноваційного розвитку підприємства, включаючи організацію, регулювання і контроль інноваційної діяльності; експертиза результатів інноваційної діяльності та оцінку їх впливу на вартість бізнесу.

Параметризація системи управління інноваційною діяльністю є вихідною умовою забезпечення раціонального керівництва нею. Конкретизація параметрів цієї системи необхідна для створення можливостей контролювати, в тому числі оцінювати її стан.

Застосування запропонованих показників для аналізування систем управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств показало, що більшість з них характеризується низьким рівнем залежності обсягів реалізації інноваційної продукції від обсягу витрат на інноваційну діяльність.

На досліджуваному підприємстві ланцюгові і базові прирости значень показника доцільності витрат на інноваційну спрямованість систем управління інноваційною діяльністю упродовж 2017-2021 рр. виявились від'ємними.

Це вказує на те, що витрати на утримання систем управління інноваційною діяльністю цього підприємства не сприяли суттєвому зростанню обсягу реалізації інноваційної продукції

Незважаючи на активізування креативних пошуків, зростання кількості реалізовуваних інноваційних проектів і покращання освітньо-

кваліфікаційного рівня суб'єктів управління інноваційною діяльністю, чисельність працівників в апаратах управління цих систем зменшувалась. У результаті проведених досліджень виявлено, що в системах управління інноваційною діяльністю підприємства постійно зростає рівень корисності використовуваної інформації, і має місце тенденція до реалізації інноваційних проектів на засадах науково-виробничої кооперації.

Фактичний стан систем управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств сформувався під впливом низки факторів (рівень забезпечення матеріальними і фінансовими ресурсами; соціально-психологічний клімат; стиль керівництва; кадровий потенціал системи; системи оцінки результатів праці та стимулювання; рівень гнучкості та мобільності; комунікаційні процеси та інформаційна база системи; рівень виконання управлінських та регулюючих рішень), які мають різний рівень значущості і неоднаковий характер впливу на системи управління інноваційною діяльністю. Аргументовано, що урахування цих факторів необхідне під час формування систем управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств, зокрема на етапі розроблення і реалізації регулюючих рішень.

Комплексна система управління інноваційними процесами має включати такі складові: Визначення напряму інноваційної діяльності. Аналіз власних можливостей підприємства та організації. Розробка техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту. Планування інноваційного процесу. Формування команди виконавців інноваційного проекту. Методи розробки нових ідей, інновацій. Управління виконанням інноваційного процесу. Контроль якості виконання. Післяпроектне обслуговування.

Аналіз матеріалів досліджуваного підприємства показав доцільність введення в організаційну структуру підприємства відділу з управління інноваційною діяльністю (R&D відділ) та визначити його функціональні обов'язки:

- Розробляє і пропонує спільні програми та політику технічних досліджень, спрямованих на забезпечення зростання і прибутковості компанії.
- Управляє процедурами і процесами в сфері розробок нової продукції, модифікації і вдосконалення існуючої, контролює якість цієї продукції.
- Дає рекомендації щодо необхідного обсягу бюджетних коштів та вживає заходів для того, щоб забезпечити ефективне проведення дослідних розробок в рамках затвердженого бюджету.
- Створює і підтримує документацію, що стосується формул, технологічних процесів, методів і стандартів складу (матеріалу) продукції.
- Керує і забезпечує оптимальну роботу всієї системи проектів в рамках короткострокових і довгострокових програм.
- Веде належну документацію, пов'язану з патентами. Сприяє консультанту з патентного права у придбанні патентів на винаходи.
- Стежить за останніми досягненнями технічного прогресу за допомогою участі в діяльності технічних груп та вивчення відповідної технічної літератури.
- Готує та надає документи та звіти технічного характеру, якщо це потрібно.

Рішення керівників підприємств щодо впровадження продуктових, технологічних або управлінських інновацій практично завжди потребують коригування. Причинами цього є те, що інновації вимагають застосування нестандартних підходів до вирішення проблемних ситуацій. Через високу ризиковість інноваційної діяльності, її капіталомісткість та інтелектуаломісткість розроблення і впровадження регулюючих рішень у системах управління інноваційною діяльністю відбувається колегіально (колективно). Дослідження показали, що ключовою проблемою технологічного процесу прийняття колегіального регулюючого рішення є вибір найкращого рішення з ряду альтернативних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про інноваційну діяльність".
2. Закон України "Про науково-технічну інформацію".
3. Закон України "Про наукову і науково-технічну експертизу".
4. Закон України "Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності".
5. Закон України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі".
6. Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг".
7. Закон України "Про телекомунікації".
8. BrandZTM Top 100. Most Valuable global brands 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands>
9. Global mobile statistics 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mobiforge.com/research-analysis/global-mobile-statistics-2020-part-b-mobile-web-mobile-broadband-penetration-3g4g-subscribers-and-ne>
10. iKS-Consulting: український ринок широкополосного доступу в інтернет (IV квартал 2021 года) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://itc.ua/news/iks-consulting-ryinok-shirokopolosnogo-dostupa-v-internet-ukrainyi-iv-kvartal-2021-goda/>
11. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future / G. Hamel, C. Prahalad. - Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
12. Kasper G. Intentional Innovation: How Getting More Systematic about Innovation Could Improve Philanthropy and Increase Social Impact // Rtllog foundation, 2008. — 74 p.
13. Van Ark B. Services Innovation, Performance and Policy: A Review June/ B. Van Ark / Research Series. — The Hague, 2013. — No 6.— 234 p.
14. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності / В. П. Александрова // Проблеми науки. – 2011. – № 1. – С. 22-35.
15. Алексеева М. Анализ инновационной деятельности: [учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры] / М. Алексеева, П. Ветренко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 303 с.

15. Андропова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: Монографія / О. Ф. Андропова, А. В. Череп. – К.: Кондор, 2017. – 356 с.
16. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
17. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2010. – 394 с.
18. Аньшин В. М. Менеджмент инвестиций и инноваций в малом и венчурном бизнесе: учеб. пособ. / В. М. Аньшин, С. А. Филин. - М.: Анкил, 2013. – 360 с.
19. Балабанов И. Т. Краткий курс инновационного менеджмента: [учебное пособие] / И. Т. Балабанов. – СПб., 2020. – 350 с.
20. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. – К.: Вікторія, 2015. – 312 с.
21. Бойко А. Б. Оцінка ринку телекомунікаційних послуг в Україні та основні напрями його подальшого розвитку / А. Б. Бойко // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 49–53.
22. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць №6. – К.: НДІ інтелектуальної власності, 2008- С.188-216.
23. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия / О.В. Васюхин, Е.А. Павлова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 4.
24. Великий Ю. В. Проблеми інноваційного розвитку економіки України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NvChdieu/2011_2/104-108.pdf
25. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 1994. - 173 с.

26. Власова А. М. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. / А. М. Власова, Н. В. Краснокутская. — К.: КНЕУ, 1997. — 92 с.
27. Вовк І. Р. Інноваційні аспекти розвитку економіки держави в умовах ринкової трансформації. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_704/21.pdf
28. Ворсовський О. Л. Теоретико-методичні основи інвестиційного потенціалу підприємств / О. Л. Ворсовський // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №15. – с. 8-11.
29. Ганечко І. Г. Комерціалізація інновацій: зміст та етапи процесу [Електронний ресурс] / І.Г. Ганечко, К. М. Афанасьєва/ Праці Одеського університету. – 2015. – No2. – Режим доступу до ресурсу: <https://knteu.kiev.ua/file/MTc=/1e8a62d3ca6647b78fd23992ec0eb32d.pdf>.
30. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства. [Електронний ресурс].
Режим доступу: http://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/innovatsiyniy_potentsial_pidpriyemstva_pokazniki_yogo_otsinki
31. Гранатуров В. М. Проблеми організаційно- економічного забезпечення розвитку телекомунікаційних мереж наступних поколінь / В. М. Гранатуров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. – 2014. – № 5. – С. 118–124.
32. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 308 с.
33. Гриньова В. М., Коюда В. О., Коюда О. П. Інвестування. Підручник. [Електронний ресурс].
Режим доступу: http://pidruchniki.com/12560607/investuvannya/vikoristannya_investitsiy
34. Державний комітет статистики України: Наукова та інноваційна діяльність (1990–2014рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html. – (дата звернення 24.04.2016);

35. Доповідь «Інноваційна діяльність промислових підприємств України» 2020 рік [Електронний ресурс] /Держ. служба статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm
36. Дубов Д. В. Широкосмуговий доступ до мережі інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України: аналіт. доп. / Д. В. Дубов, М. А. Ожеван. – К. НІСД, 2013. – 108 с.
37. Дюйзен Е.Ю. К вопросу о сущности, составе и роли ресурсного потенциала организации // Российское предпринимательство. 2013. №11. стр. 58-62.
38. Егоров И. Д. Наука и инновации в процессах социально-экономического развития. / Егоров И. Д. — К., 2016. — 334 с
39. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.:Професіонал, 2011. – 960 с.
40. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону: монографія / О. Б. Жихор, Т. М. Куценко. – К.: УБС НБУ, 2012. – 251 с.
41. Забарна Е. М. Інноваційно-інвестиційний фактор економічного розвитку України / Е. М. Забарна. – Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2016. – 304 с.
42. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів: Новий Світ-2000, 2008. – 456 с. 6.
43. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1027 с.
44. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб / Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
45. Инноватика / Б. В. Гринев, В. А. Гусев. — Харьков: "Институт монокристаллов", 2020. - 452 с.
46. Инновации и экономический рост: Монография / Отв. ред. К. Микульский. – М.: Наука, 2010. – 377с.

47. Инновационный менеджмент: справ. пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндалли. – СПб.: Наука, 2007.– 560 с.
48. Инновационный менеджмент: справочное пособие / под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – [изд. 2-е, перераб.и доп.]. – М. : Центр исследований и статистики науки, 1998. – 236 с.
49. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2011. – 400 с.
50. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: моногр. / [за заг. ред. С. М. Ілляшенка]. – Суми: ВТД «Університет. книга», 2015. – 582 с.
51. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С. М. Ілляшенко — Суми: ВТД "Університетська книга", 2019. — 278 с.
52. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
53. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Солоха Д.В., Морева В.В., Чирков С.О., Козлова В.Я., Белякова О.В. – Донецьк: СПД Дмитренко Л.Р., 2020. – 400 с.
54. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко. – К.: Знання, 2012. – 336 с.
55. Київстар сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today
56. Козьменко С. Н. Потенциал инновационного развития предприятия: Монография / С. Н. Козьменко. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – С. 256.
57. Коновалова М.В. Инновационная культура в системе государственной службы: факторы и проблемы формирования / М.В. Коновалова // Вестник московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). — 2014. — No 1. — С. 34

58. Косцик Р.С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, значення та принципи здійснення [Електронний ресурс] / Р.С. Косцик // Вісник національного університету «Львівська політехніка». — 2019. — No727 — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/2012_727/47.pdf.

59. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.

60. Красношопка В.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві [Електронний ресурс] / В.В. Красношопка, Т.В. Пархоменко // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — 2014. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>.

61. Лексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис.. канд. екон. наук. — К., 2011.

62. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - №1. - С. 126-135

63. Маркетинг: бакалаврський курс: навч. посіб.; [за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. — Суми: ВТД „Університетська книга”, 2004. — 976 с.

64. Мацелюк Н. П. Фінансування та стимулювання комерціалізації інновацій в Україні / Н.П. Мацелюк, Г. В. Дем'янчук. // Наука та інновації. — 2018. — No3 — С. 69 – 79.

65. Мацибора В.І. Економіка підприємства:навч. посіб. для вузів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. — К.:Каравела, 2008. — 312 с.

66. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002.

67. Мерзликина Г.Н. Оценка экономической состоятельности предприятия / Г.Н. Мерзликина, Л.С. Шаховская. - Волгоград. ВоГГТУ, 2020. - 163 с.

68. Микитюк П. Інноваційний розвиток підприємства: [навч. посібник] / П. Микитюка. — Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. — 224 с.

69. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. / П. П.Микитюк, Б. Г. Сенів. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
70. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. / Микитюк П.П. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 295 с.
71. Мірошніченко П. І. Активізація використання інвестиційного потенціалу регіону: автореф. дис. к-та екон. наук: 08.00.05 / Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк, 2007. – 20 с.
72. Морозов Ю. Инновационный менеджмент: [учеб. пособие для вузов] / Ю. Морозов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 446 с.
73. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2007 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2008. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm
74. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2013 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2014. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm
75. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2014 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2015. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm
76. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2020 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2021. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm
77. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
78. Новицький В. Є. Проблеми інституційно - інноваційного регулювання в контексті завдань національного розвитку на сучасному етапі глобалізації. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vmntu/2010_1/1.pdf

79. Носкова Н.А. Инновационная деятельность услуг [Электронный ресурс] / Н.А. Носкова // Современные научные исследования и инновации. — No 6. — 2012. — Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/06/15039>
80. Обзор инновационного развития Украины / Европейская экономическая комиссия ООН. — Женева: Издание ООН. — 2013. — 142с.
81. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис..... канд.. екон. наук. — К., 2001.
82. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку 16 Текст: Монографія / С. В. Онишко. — Ірпінь: НАДПСУ, 2014. — 434 с.
83. Оператор "Киевстар" и ВДНХ представили акселератор для стартапов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.rbc.ua/rus/lnews/iforum-2016-kievstar-prezentoval-innovatsionnyy-1461164829.html>
84. Отарашвили З. А. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mce.su/eng/archive/abstracts/mce13/sect1032/doc3046/>
85. Покропивний С.Ф. інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання / С.Ф. Покропивний // Економіка України. — 1995. — № 2. — С. 20–24.
86. Про інноваційну діяльність : закон України від 4.07.2002 р. № 40 IV // Відомості Верховної Ради України. — 2002. — № 36. — Ст. 266.
87. Райзберг Б.А. Сучасний економічний словник / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовський, Б.А. Стародубцева. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 496 с.
88. Рекомендації слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки та освіти: «Законодавче забезпечення розвитку Національної інноваційної системи: стан та шляхи вирішення» (15 червня 2016 року). — 18с.
89. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки / Т.Г. Рзаєва // Вісник хмельницького національного університету. — 2014. — No 3. — С. 150-155.
90. Річний звіт про роботу національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2020 рік [Електронний

ресурс] // http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165_dod_2020-03-24.pdf
111

91. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / В. Рубан, О. Чубакова, В. Некрасов // Економіка України. - 2003. - №6 - С.14-15.

92. Сидоренко М. Деякі підходи до оцінки економічної доцільності впровадження інноваційних проектів / М. Сидоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://confcontact.com/2007may/4_sidor.php.

93. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник. / Скрипко Т.О. - К.: Знання, 2011. - 423 с.

94. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навчальний посібник. / Скрипко Т.О., Ланда О.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 176 с.

95. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетический эффект инноваций) / В. П. Соловьев. – К.: Феникс, 2011. - 560 с.

96. Солоха Д.В. Формирование и реализация инновационного потенциала в условиях устойчивого развития промышленного региона. Монография / Д.В. Солоха. – Донецк.: СПД Куприянов В.С., 2014. – 612 с.

97. Соснаускене О.И. Анализ финансовой отчетности. / О.И. Соснаускене. - М.: ТК Велби, 2009. - 256 с.

98. Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. / В.С. Спирин. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 295 с.

99. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : моногр. / В.В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.

100. Станіславик О.В. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності [Текст] / О.В. Станіславик, К.В. Ковтуненко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – No 2(36). – С. 301 – 306.

101. Старовойтов М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. / М.К. Старовойтов, П.А. Фомин. - М.: Высшая школа, 2009. - 153 с.
102. Стельмашук А. Державне регулювання економіки: [навч. посібник] / А. Стельмашук. – Тернопіль: ТАНГ, 2020. – 315 с.
103. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti>.
104. Сурин А. В. Инновационный менеджмент: учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 368 с.
105. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно - економічного механізму інноваційного процесу [Текст] / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – №1(6). – С. 89 - 95.
106. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 6-е изд., испр. и доп. — СПб : 2008. — 448 с
107. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2012. – 504 с. 7
108. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
109. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета щодо визначення впливу факторів на систему управління інноваційною діяльністю підприємства

Шановний (на) _____

Ми запрошуємо Вас взяти участь в анкетуванні. Дане дослідження проводиться з науково-прикладною метою визначення факторів впливу на систему управління інноваційною діяльністю підприємства.

Результати дослідження будуть використані для розробки обґрунтованих рекомендацій, створення інструментарій, методичного та методологічного забезпечення ефективного функціонування системи управління інноваційною діяльністю. Висновки та пропозиції будуть передані керівництву промислових підприємств. У результаті це сприятиме підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства. Всі відповіді є конфіденційними.

Будь ласка, подивіться запропонований перелік та позначте одну з правильних відповідей. Присвоєння балів здійснюється за шкалою від -5 до +5. Тобто, від 1 до 5 визначається сила впливу певного фактора, а знак «+» чи «-» вказує на направленість цього впливу: позитивний чи негативний відповідно.

1. Організаційно-правова форма Вашого підприємства:

- 1) ВАТ;
- 2) ЗАТ;
- 3) ТОВ;
- 4) ПП;
- 5) ПАТ.

2. Форма власності підприємства:

- 1) державна;
- 2) колективна;
- 3) приватна.

3. Кількість працівників на підприємстві (осіб):

- 1) до 100;
- 2) 101-200;
- 3) 201-500;
- 4) 501-1000;
- 5) 1001-2000;
- 6) більше 2000.

4. Кількість працівників задіяних в інноваційній діяльності підприємства (осіб):

- 1) до 30;
- 2) 31-50;
- 3) 51-70;
- 4) 71 -100;
- 5) 101 -150;
- 6) більше 150.

5. Ваша освіта:

- 1) вища освіта;
- 2) незакінчена вища;
- 3) середня спеціальна;
- 4) середня.

6. На якому етапі знаходиться інноваційна діяльність Ваше підприємство:

- 1) перепрофілювання;
- 2) оновлення виробництва;
- 3) розширення поточної діяльності;
- 4) стабільного розвитку;
- 5) спаду.

7. Як змінився стан системи управління інноваційною діяльністю на Вашому підприємстві протягом 2011-2015 рр.:

- 1) значно покращився;
- 2) покращився;

- 3) не змінився;
- 4) погіршився;
- 5) значно погіршився.

8. Які із заходів підвищення ефективності системи управління інноваційною діяльністю застосовувались на Вашому підприємстві:

- 1) реорганізація системи управління;
- 2) підвищення кваліфікації працівників;
- 3) мотивація діяльності працівників;
- 4) підвищення рівня взаємодії між керівниками та працівниками;
- 5) підвищення якості інформаційного забезпечення системи

управління інноваційною діяльністю;

- 6) інше (вказіть) _____

9. Чи ще потребує Ваше підприємство удосконалення системи управління інноваційною діяльністю:

- 1) так;
- 2) ні.

10. Виберіть та оцініть фактори, які здійснюють вплив на систему управління інноваційною діяльністю на Вашому підприємстві:

Ф	Найменування факторів	Експерти
1	Рівень забезпечення матеріальними і фінансовими ресурсами	-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5
2	Соціально-психологічний клімат	-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5
3	Стиль керівництва	-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5
4	Кадровий потенціал системи	-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5
5	Системи оцінки результатів праці та стимулювання	-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5
6	Рівень гнучкості та мобільності	-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5
7	Комунікаційні процеси та інформаційна база системи	-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5
8	Рівень виконання управлінських рішень	-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5

Дякуємо за участь у анкетуванні та творчу співпрацю!

Додаток Б

Оцінювання факторів, що впливають на управлінські процеси інноваційною діяльністю

Таблиця Б.1.

Матриця балів оцінювання факторів, що впливають на систему управління інноваційною діяльністю

Ф	Фактор	Експерти													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Рівень забезпечення матеріальними і фінансовими ресурсами	+4	+2	-1	+3	+4	+2	+1	+3	-2	+2	+3	+3	+1	+3
2	Соціально-психологічний клімат	+3	-2	+2	-2	+3	-1	-2	+4	+1	+3	+1	-2	-1	+4
3	Стиль керівництва	+3	+1	-2	+3	+2	+2	-1	+4	-3	+2	+2	-1	-2	+4
4	Кадровий потенціал системи	+4	-2	-3	+2	+3	+2	+2	+4	+1	-1	+2	+2	+1	+3
5	Системи оцінки результатів праці та стимулювання	-3	-4	-2	-2	+1	-1	-3	+2	-1	+1	-2	-1	-3	+1
6	Рівень гнучкості та мобільності	+2	+1	+1	+2	+3	+1	+1	+1	+2	+2	+1	+1	-1	+2
7	Комунікаційні процеси та інформаційна база системи	+1	+1	-2	+1	+2	-1	-1	+2	+1	-2	-1	+3	-2	+2
8	Рівень виконання управлінських рішень	+2	+3	+2	+1	+4	+2	+3	+4	+1	+2	+2	+1	+1	+3