

## РЕСУРСНІ СКЛАДНИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПЛАНУВАННЯ

У статті розглянуто співвідношення різних ресурсних складників інноваційної діяльності, основну увагу приділено особливостям управління інноваційним процесом, оскільки найбільшою мірою співвідношення різних ресурсних складників виявляється саме в цьому аспекті інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** інновація, інноваційний процес, продуктові інновації, маркетингові інновації, технічні інновації, соціальні інновації.

### I. Вступ

На сучасному етапі світового економічного розвитку, що відрізняється прискоренням науково-технічного прогресу, великомасштабним транскордонним переміщенням капіталу, глобалізацією ринків і виробництва, все більшу значимість як показника стану й перспектив економічного розвитку набуває міжнародна конкурентоспроможність товарів, підприємств і країн.

Вона, у свою чергу, залежить від здатності економіки тієї чи іншої держави здійснювати інновації. У зв'язку з цим особливої вагомості набула інноваційна політика приватних компаній, що є основним суб'єктом в області фінансування знань і проведення наукових досліджень. Від інноваційної політики компаній, що включає в себе організацію науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, кадрову політику, систему збору й обробки необхідної інформації, від чого залежать міжнародні конкурентні позиції країни, а також перспективи її подальшого економічного розвитку.

Таким чином, вироблення максимально ефективної інноваційної політики є пріоритетним завданням для приватного сектора й державних органів країни, яка розраховує зайняти гідне місце на світовій економічній арені. Ця проблема є також актуальною для України, яка на межі ХХ і ХХІ ст. зіткнулася із запеклою конкуренцією у процесі ринкових реформ і входження в європейський економічний простір.

### II. Постановка завдання

Метою статті є виявити особливості інноваційного процесу в японських компаніях, охарактеризувати основні чинники, що впливають на його ефективність, а також визначити ключові напрями інноваційної діяльності в приватному секторі.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

а) визначити місце інноваційної діяльності у стратегії японських компаній;

б) виділити основні напрями інноваційної діяльності у приватному секторі й визначити рівень їх перспективності та ефективності.

Предметом дослідження статті є інноваційна діяльність бізнесу як багатоплановий процес, що включає в себе самі різні аспекти, зокрема – такі, як фінансовий, технічний, управлінський.

### III. Результати

Дослідження елементів інноваційних корпоративних стратегій, процесуальних особливостей впровадження інновацій в економічному та управлінському вимірах, інновацій як складової організаційної стратегії управління та інноваційного менеджменту здійснювалося в широкому колі навчально-наукових, методичних, науково-монографічних та науково-публіцистичних праць.

Серед найбільш відомих авторів, які здійснили свій внесок у дослідження інновацій як складової стратегічного планування, маркетингових інновацій, проблематиці формування нормативно-правової бази, що регулює інноваційну діяльність корпорацій, реформування та модернізації фундаментальної та прикладної науки, створення ефективної інноваційної інфраструктури, високотехнологічних галузей економіки, створення нових технологічних напрямів, проблемам підвищення конкурентоспроможності масових середньо-технологічних виробництв, реалізації проектів з модернізації транспортної та енергетичної інфраструктури, розвитку практики державного управління інноваційним розвитком на федеральному й регіональному рівнях, впровадження механізмів проектно-цільового управління, корпоративного бізнесу, можна виділити І. Ансофа, В. Барінова, В. Весніна, В. Винокурова, О. Виханського, І. Глуценка, Ю. Гу-

сева, В. Єфремова, М. Книша, В. Пучкова, Ю. Тютікова, Л. Гапоненка, О. Панкрухіна, О. Орлова, С. Покропівного, Б. Твісса, О. Тичинського, Р. Хеллера [1–16].

Часовий період дослідження є обмеженим найбільш пізнім етапом науково-технічного прогресу – з початку 1990-х рр. по сьогодні.

Означений період обрано не випадково як такий, що характеризувався низкою чинників, які визначають особливості інноваційної діяльності в приватному секторі, а також державної інноваційної політики в провідних індустріальних державах. Ключовими чинниками є глобалізація та інтернаціоналізація. Наразі економічна діяльність більшості промислово розвинутих країн переживає нині всезростаючий вплив глобалізації та інтернаціоналізації – процесів, які стають засадничими у формуванні та розвитку світового господарства. Лібералізація міжнародних економічних відносин і розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є головними рушійними силами розвитку глобальної економіки та економічної інтеграції різних країн.

На сьогодні глобалізація економічної діяльності промислово розвинутих держав, переважно країн базування транснаціональних компаній, проявляється не тільки в активізації зовнішньоекономічної діяльності та перенесенні виробничих потужностей за кордон, а й в інтернаціоналізації науково-дослідної та інноваційної діяльності, що в свою чергу не може не відбитися на інноваційній політиці приватних компаній і держави.

На сьогодні розвиток національної інноваційної системи є однією з найбільш актуальних і пріоритетних завдань, що постають перед Україною.

Першочерговим етапом інноваційного розвитку економіки має стати створення інституційного середовища інноваційної економіки. У число основних завдань на цьому етапі входять:

- формування нормативно-правової бази, що регулює інноваційну діяльність корпорацій;
- реформування та модернізація фундаментальної та прикладної науки, створення ефективної інноваційної інфраструктури;
- модернізація високотехнологічних галузей економіки, створення нових технологічних напрямів;
- підвищення конкурентоспроможності масових середньо-технологічних виробництв, насамперед, автомобілебудування;
- розгортання масштабних проектів з модернізації транспортної та енергетичної інфраструктури;
- створення нових економічних центрів у різних регіонах;

- розвиток державного управління інноваційним розвитком на федеральному й регіональному рівнях, впровадження механізмів проектно-цільового управління.

Невиконання зазначених завдань неминує призводить до вкрай несприятливих наслідків, зокрема: погіршення макроекономічних показників у зв'язку з падінням світових цін на нафту при збереженні високої залежності російської економіки від кон'юнктури світових ринків вуглеводнів; витіснення російських компаній з внутрішніх і зовнішніх ринків через відставання в конкурентоспроможності від виробників з країн – економічних лідерів; втрати позицій на ринках високотехнологічних товарів через вичерпання наявних технологічних ресурсів.

Ситуація багато в чому ускладнюється відсутністю в Україні досвіду управління науково-технічним та інноваційним розвитком в умовах ринкової економіки. У зв'язку з цим, досвід країн, які вже досягли певних успіхів в інноваційній сфері, може слугувати ефективним засобом формування державної інноваційної політики в нашій країні. Особливо цікавим щодо цього видається досвід багатьох зарубіжних країн (Німеччини, Японії, Тайваню), яким у відносно короткі терміни вдалося подолати шлях від аутсайдерів світової економіки до економічних і науково-технічних лідерів.

Інновації, або нововведення – це новостворювані або ж новоосвоювані технології, різновиди товарної продукції або послуг, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які сприяють просуванню технологій, товарної продукції і послуг на ринок [4, с. 66–67].

Діяльність, яка забезпечує створення і реалізацію інновацій, має назву інноваційної діяльності. У науковій літературі, залежно від об'єктів інноваційної діяльності на виробництві, можна виділити такі види інновацій:

- а) продуктові – нові товари й послуги;
- б) маркетингові – нові ринки, способи просування товарів на ринок, збутової діяльності тощо;
- в) технічні – нові або більш досконалі види засобів праці;
- г) технологічні – нові матеріали, технологічні процеси, прийоми й методи роботи тощо;
- д) організаційні – нові рішення в області організації виробництва, управління, праці;
- е) соціальні – такі, що підвищують рівень соціального розвитку та соціального забезпечення працівників виробництва;
- ж) комплексні – нові рішення, що забезпечують комплексний підхід до розвитку і вдосконалення різних елементів виробничої системи.

За критерієм значущості інновацій для виробництва, їх можна поділити на великі, середні і дрібні. Так, великі технічні інновації ґрунтуються на відкриттях і великих винаходах і формують нові покоління техніки; середні слугують базою для створення нових моделей і модифікації існуючої техніки, а також розширюють область їх застосування; дрібні покращують виробничі або споживчі параметри існуючої техніки на основі використання дрібних винаходів і раціоналізаторських пропозицій [6, с. 111–112].

Як і будь-який виробничий процес, інноваційна діяльність вимагає для свого ефективного здійснення управління цією діяльністю. Управління інноваціями на сучасному виробництві – це найважливіша складова управлінської діяльності, що пов'язана із забезпеченням розвитку виробництва, вдосконаленням усіх його елементів і підсистем.

Управління інноваціями передбачає формування відповідної системи управління, тобто форм і методів управління інноваційною діяльністю, які значною мірою визначаються характером здійснюваних нововведень.

Центральне місце серед останніх займають продуктивні інновації, що визначають у кінцевому рахунку зміст робіт по створенню інших видів інновацій.

Разом з тим, на сьогодні все більшого й самостійного значення набувають інновації в інших областях, насамперед, у соціальній сфері, що пов'язано з необхідністю створення "потенціалу успіху" для вирішення проблем, які можуть виникнути в майбутньому.

Відповідно до етапів господарського циклу сучасного підприємства, до функцій управління інноваціями (в основу яких покладено інновації продуктового типу), які є нерозривно пов'язаними з функціями управління виробництвом у цілому, слід віднести: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, розробку стратегії, управління науковими дослідженнями й розробками, управління освоєнням і виробництвом, управління реалізацією (збутом, обігом, логістикою).

Ці функції фактично відображають інноваційний цикл сучасного підприємства, тобто, комплекс робіт зі створення та реалізації нововведень.

Основним напрямом аналізу зовнішнього середовища є дослідження ринку виробленої продукції і послуг, які надаються підприємством (тобто, маркетингові дослідження). Результатами такої роботи зазвичай є: формування основних кількісних і якісних вимог до продукції (послуг), визначення кола її можливих споживачів, сфер збуту, форм і способів реалізації.

На цьому етапі проводиться також вивчення можливостей підприємства з виробництва необхідних товарів (надання послуг),

тобто, проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства, підготовленості економічної, організаційно-технічної та соціальної підсистем, розробка відповідних рекомендацій.

Наявні суперечності між можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища вирішуються завдяки розробці та реалізації стратегії підприємства.

Під стратегією підприємства в загальному випадку розуміється сукупність перспективних цілей його діяльності і способів їх досягнення. До складу перспективних цілей включаються як загальні показники господарської діяльності підприємств (зростання прибутку, обсягу виробництва і продажів, збільшення частки на ринку тощо), так і інноваційні завдання, що стосуються різних сфер діяльності підприємства, які підлягають зміні й удосконаленню [7, с. 85].

На етапі наукових досліджень конкретизуються вимоги до якісних характеристик продукції (послуг), виявляються можливості підприємства з реалізації цих вимог, визначаються перспективи діяльності в цьому плані.

Попередня матеріалізація результатів наукових досліджень здійснюється на основі дослідно-конструкторських, дослідно-технологічних робіт та інших розробок. Наукові дослідження та розробки, як правило, виконуються спеціалізованими підрозділами підприємства (науково-дослідними інститутами, конструкторсько-технологічними бюро, лабораторіями тощо). До їх проведення можуть залучатися сторонні організації, складові науково-виробничої інфраструктури підприємств, включаючи науково-дослідні інститути та вищі навчальні заклади.

Наука в такому разі виступає і як джерело інноваційних ідей, і як ресурс вирішення проблем, які можуть виникнути в будь-якій ланці інноваційного циклу. Дослідження й розробки виступають інтелектуальною власністю і мають вигляд відкриттів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій. Захист інтелектуальної власності здійснюється патентуванням винаходів, реєстрацією стандартів на продукцію підприємства, торгових марок, реалізацією авторських прав тощо [14, с. 50–55].

Управління освоєнням і виробництвом нової продукції передбачає виконання комплексу функцій, пов'язаних з розгортанням виробництва нової або модернізованої продукції, забезпеченням нормального виробничого процесу та його обслуговуванням. Особливе значення на етапі виробництва мають питання забезпечення випуску продукції відповідно до вироблених на попередніх етапах вимогами.

Управління реалізацією зазвичай передбачає вирішення завдань просування товарів і послуг (реклама, "паблік релейшнз",

персональні продажі, стимулювання збуту тощо), "товароруху" (рух товарів і послуг від виробників до споживачів, включаючи укладення договорів на поставку), післяпродажного обслуговування, регулювання цін, контролю за використанням (споживанням) тощо.

Через функції реалізації та дослідження ринку здійснюється "зворотний зв'язок" між виробником і споживачем, який забезпечує безперервність інноваційного циклу. Цим інноваційний цикл відрізняється, зокрема, від комплексу робіт з підготовки виробництва нових виробів, який закінчується освоєнням їх у виробництві.

Зміст функції "управління інноваціями" включає низку спеціальних функцій, у тому числі: управління науково-дослідними роботами та розробками; технічні функції, які забезпечують вирішення комплексу питань, пов'язаних з технічним і технологічним забезпеченням інноваційної діяльності, в тому числі основного й допоміжних виробництв, сфери управління, всіх господарств і служб підприємства, що беруть участь в освоєнні нових виробів.

Основним змістом технічних функцій управління продуктивними інноваціями є конструкторська, технологічна, транспортна, складська, метрологічна та інші види підготовки виробництва.

Економічні функції управління інноваціями включають розробку планів виробництва нової продукції і припускають проведення маркетингових досліджень продукції, визначення необхідного обсягу капітальних вкладень, розрахунок витрат на виробництво, розрахунок економічних норм і нормативів, доходів і прибутків, формування системи обліку випуску продукції (та інших робіт, виконуваних в інноваційному циклі); вирішення питань оплати праці, його матеріального стимулювання.

Організаційні функції включають у себе вирішення питань організації виробництва нової продукції (організації робочих місць, бригад, ділянок, цехів, виробництв), організації праці працівників і колективів, організації управління виробництвом, кадрового забезпечення виробництва.

Соціальні функції передбачають підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективах, поліпшення умов праці та побуту працівників, подолання соціально-психологічних бар'єрів, що перешкоджає нововведенням. При цьому використовуються такі способи, як: підготовка персоналу (навчання, спільне обговорення проблем, створення необхідних умов праці); стимулювання активності (матеріальне й моральне); фінансова, організаційна та психологічна підтримка творчої активності та ініціативи з боку керівництва;

використання способів вирішення конфліктів [6, с. 70].

У числі заходів фінансової підтримки нововведень на фірмах економічно розвинутих країн використовуються особливі форми планування бюджету окремих виробничих підрозділів. Тільки після того, як нова продукція успішно продається на ринку протягом двох або більше років, дані про неї включаються у звітність відповідного підрозділу, щоб не знижувати його показники в період освоєння нововведень.

Організаційна підтримка інноваційної діяльності є тісно пов'язаною з реалізацією організаційних функцій управління нововведеннями, які можуть здійснюватися в межах діючої системи управління підприємством; на програмно-цільовій основі (розробка й реалізація цільових програм підприємства, створення цільових груп з вирішення конкретних проблем тощо); з використанням дивізіональних структур (формування більшменш самостійних виробничих і управлінських підрозділів, відповідальних за комерційний успіх нововведень на конкретному ринку); в межах науково-виробничих об'єднань різного типу, в тому числі мережевих структур; з використанням договірних відносин з підприємствами, організаціями, складовими науково-виробничої інфраструктури (науково-дослідними організаціями, вищими навчальними закладами, аудиторськими, консалтинговими, інноваційними та іншими фірмами), окремими особами; з використанням послуг у різних формах висококваліфікованих фахівців-консультантів; у межах системи управління якістю, що забезпечує реалізацію інноваційного циклу щодо вдосконалення конкретних видів продукції [5, с. 32–33].

У реалізації різних функцій управління інноваціями особливе місце належить суб'єктам управління інноваціями. За загальним правилом, такими суб'єктами (суб'єктами реалізації окремих інноваційних функцій) можуть виступати: керівники різного рівня, які виконують загальні функції управління в межах інноваційного циклу; менеджери з інновацій, що відповідають за реалізацію інноваційного циклу з різних видів нововведень; конструкторські й технологічні підрозділи; підрозділи підготовки виробництва, координації робіт; служба управління якістю; спеціальні конструкторські та (або) технологічні бюро з дослідним виробництвом; інші науково-виробничі фірми, науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади тощо.

#### IV. Висновки

У зв'язку зі зростанням ролі управлінської діяльності особливого значення для підвищення її ефективності набувають інновації у сфері управління підприємством (організацією). Об'єктами інноваційної діяльності в цій

сфері (об'єктами вдосконалення управління) зазвичай виступають: структура управління підприємством, система роботи з кадрами, маркетингу, методи виконання управлінських робіт і організація праці працівників управління, використання сучасних інформаційних технологій на базі сучасної комп'ютерної техніки та комунікаційних засобів.

Інноваційний цикл у сфері управління передбачає проведення наукових досліджень, розробок, їх реалізацію (використання), контроль за результатами застосування. При цьому можливим є використання різних форм розвитку цієї діяльності: функціонального управління (форм і методів роботи керівного персоналу підприємства, окремих управлінських підрозділів і служб); цільового управління (цільових підсистем управління: персоналом, інноваціями, якістю, ресурсами тощо); системи управління в цілому (комплексна раціоналізація управління).

Відносно суб'єкта раціоналізації вдосконалення управління може здійснюватися власними силами підприємства, із залученням сторонніх організацій та осіб, з використанням змішаних форм. Роботи з раціоналізації управління можуть здійснюватися: як поточна робота з управління (вдосконалення форм і методів управлінської роботи в межах окремих підрозділів і служб); на плановій основі (з використанням поточних і перспективних планів, у тому числі планів організаційно-технічних заходів, бізнес-планування організаційного розвитку); з використанням програмно-цільового управління; з використанням спеціальних форм [12, с. 20–21].

Особливе місце в діяльності з раціоналізації управління належить роботі з комплексного аналізу й удосконалення системи управління. У числі відомих та успішно реалізованих методів у цій сфері можна назвати метод організаційного аналізу системи управління "Інтроспект", який застосовується у компанії "Дженерал електрик". Він дає змогу скоротити витрати на управління, зменшити дублювання і "фрагментарність" робіт виконавців, відрегулювати завантаженість керівників, розробити раціональну структуру зайнятості й розподілу функцій між співробітниками у зв'язку зі зміною структури й масштабів діяльності організації.

Своєрідним є досвід підвищення активності службовців у галузі підготовки пропозицій для організаційних змін на підприємствах. Використовуються такі методи, як "план пропозицій", або "ящик пропозицій"; "організаційний розвиток"; "гуртки якості" та інші малі самоврядні групи на різних рівнях управління.

Нині на фірмах і в корпораціях розвинутих країн приділяється все більше уваги інноваційному менеджменту як сучасній формі управління інноваційною діяльністю.

Під інноваційним менеджментом розуміється, з одного боку, управління інноваціями в усіх сферах діяльності, комплексне обґрунтування прийнятих інноваційних рішень; з іншого – управління творчою, інноваційною активністю працівників. В інноваційному менеджменті вагоме місце відводиться мотивації інноваційної діяльності співробітників, насамперед, матеріальній мотивації. Система оплати інноваційної діяльності повинна враховувати її специфіку, пов'язану із ризиком. У цій сфері мають працювати здібні люди, яких необхідно винагороджувати за роботу, результати якої можуть проявитися лише через кілька років. Засобами винагороди можуть виступати підвищення за посадою працівника, який успішно розвиває новий ринок, з відповідними привілеями. Також відомим способом мотивації інноваційної активності є зобов'язання надавати в разі успіху частки в майбутніх прибутках від реалізації нововведень на ринку.

#### Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 233 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2003. – 218 с.
3. Баринов В.А. Экономика фирмы: Стратегическое планирование : учеб. пособ. – М. : КноРус, 2005. – 240 с.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби ; Проспект, 2006. – 328 с.
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 216 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.
7. Глущенко И.И. Стратегическое управление инновационной деятельностью / И.И. Глущенко. – Изд-во: ТОО НЦП "Крылья", 2006. – 356 с.
8. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. – СПб. : СПбУЭФ, 2002.
9. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2006. – 320 с.
10. Кныш М.И. Стратегическое управление корпорациями / М.И. Кныш, В.В. Пучков, Ю.П. Тютиков. – СПб. : Культ-информпресс, 2002. – 240 с.
11. Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрусин. – М. : Омега-Л, 2004. – 611 с.
12. Орлов А.И. Современные подходы к управлению инновациями и инвестициями / А.И. Орлов, Л.А. Орлова // Экономика XXI века. – 2002. – № 12. – С. 3–26.

13. Покропивный С. Инновационный менеджмент в рыночной системе хозяйствования / С. Покропивный // Экономика Украины. – 1995. – № 2. – С. 34–44.
14. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс; сокр. пер. с англ. А.Г. Медведева. – М.: Экономика, 1998. – 408 с.
15. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт / А.В. Тычинский. – Таганрог: ТРТУ, 2006.
16. Хеллер Роберт. Стратегия продаж и маркетинга: почему интеграция имеет влияние на бизнес [Электронный ресурс] / Роберт Хеллер. – Режим доступа: <http://www.thinkingmanagers.com/management/sales-and-marketing-strategy>.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2014.

---

**Турба О.А. Ресурсные составляющие инновационной деятельности: стратегические направления планирования**

*В статье рассмотрено соотношение различных ресурсных составляющих инновационной деятельности, основное внимание уделено особенностям управления инновационным процессом, поскольку в наибольшей степени соотношение различных ресурсных составляющих оказывается именно в этом аспекте инновационной деятельности.*

**Ключевые слова:** инновация, инновационный процесс, продуктовые инновации, маркетинговые инновации, технические инновации, социальные инновации.

**Turba O. Resource components innovation: strategic planning areas**

*The subject of the research paper is an innovative business activities as a multifaceted process that involves a variety of aspects in particular – such as financial, technical, managerial. The problem of making the most effective innovation policy is a priority for the private sector and government bodies of Ukraine, which at the turn of the XX and XXI centuries, faced with fierce competition in the process of market reforms and integration into the European Economic Area. The situation is greatly complicated by the lack of management experience in Ukraine scientific and technological innovation and the development of a market economy. In this regard, the experience of countries that have already achieved some success in innovation can serve as an effective means of forming public innovation policy in our country. Particularly interesting from this point of view seems to be the experience of many other countries (Germany, Japan, Taiwan), which in a relatively short time managed to overcome the way from the outsiders of the world economy to the economic, scientific and technical leaders. Among the well-known and successful realized methods in this area can be called the method of analysis of organizational management “Introspekt”, which is used in the company “General Electric”. It can reduce management costs, reduce duplication and “fragmentation” of work artists, adjust the workload of managers to develop a rational structure of employment and the distribution of functions among employees due to changes in the structure and scope of the organization.*

*Experience of employees increased activity in the preparation of proposals for organizational change in enterprises, using techniques such as “plan offers” or “suggestions box”, “organizational development”, “quality circles” and other small self-governing groups at various levels of government.*

**Key words:** innovation, innovation process, product innovation, marketing innovation, technological innovation, social innovation.