

# ДЕКОМПОЗИЦІЯ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Університет митної справи та фінансів

**Анотація.** Розгляд важливих аспектів актуальної наукової проблеми теоретико-методичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств у сучасному інституціональному середовищі суттєво розширює рамки відповідних інноваційних змін та обґрунтовує інструментарій удосконалення системи управління вітчизняними підприємствами. У даній статті детально описано основні функції управління інноваційним розвитком сучасних українських підприємств та виокремлено першочергові проблеми, з якими стикаються менеджери, управлінці та власники на тому чи іншому етапі прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток; управління; підприємство; планування; організація

## Decomposition of the problem of management of innovative development of enterprises in the institutional environment

**Abstract.** Consideration of important aspects of the current scientific problem of theoretical and methodological support for the management of innovative development of enterprises in the modern institutional environment significantly expands the scope of relevant innovative changes and substantiates the tools for improving the management of domestic enterprises. This article describes in detail the main functions of managing the innovative development of modern Ukrainian enterprises and highlights the priority problems faced by managers, managers and owners at one or another stage of management decisions on innovative development of enterprises.

**Keywords:** innovative development; management; enterprise; planning; organization

У сучасних умовах економічного розвитку загострюються проблеми управління та регулювання підприємницької діяльності, у тому числі інноваційної. За словами В.І. Захарченка, цілий ряд унікальних особливостей інновацій робить «управління ними відмінним від керівництва іншими сферами людської діяльності» [1]. Серед основних таких особливостей: постійна зміна змісту і видів інноваційних робіт й виконавців, короткочасний характер робіт зі створення й упровадження інновацій, складність установа критеріїв та показників оцінки інновацій тощо. Здатність до інноваційного розвитку полягає у пошуку нових управлінських методів, прогресивних технічних й наукових ідей новітніх технологій, безперервного розвитку компетенцій персоналу підприємства.

Управління інноваційною діяльністю є бізнес-процесом, який можна формалізувати й вбудувати в модель управління підприємством й ґрунтується на впровадженні інноваційних практик з розвинення креативності, гнучкості, відкритості до зовнішнього впливу [2]. До принципів функціонування системи управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання за С.М. Ілляшенком віднесено принцип адаптивності (балансу зовнішніх можливостей та внутрішніх сильних сторін), динамічності, самоорганізації (самопідтримки обміну ресурсами), саморегуляції і саморозвитку (забезпечення умов виживання і розвитку підприємства на основі інновацій) [3]. На нашу думку, дотримання усіх цих принципів виявляється складним завданням для будь-якого підприємства, оскільки, по-перше, визначені принципи відповідають уже відлагодженому механізму ринкових відносин, по-друге, вони дещо ідеалізовані теоретично.

Варто зазначити, що колективний інтелект у наш час продукує чіткі алгоритми пошуку інноваційних рішень, зумовлених необхідністю, вимогами часу, постійно повторюваними економічними кризами та постпандемічними настроями у суспільстві. Звернемося до теорії дифузії інновацій Еверетта М. Роджерса, відповідно до якої визначено три види інноваційних рішень:

– добровільне інноваційне рішення – рішення, що приймається окремою особою, яка відрізняється від інших осіб в соціальній системі;

– колективне інноваційне рішення – рішення, що приймається колективно всією групою соціальної системи;

– владне інноваційне рішення, на відміну від попереднього, приймається не соціальною системою, а групою осіб, що мають вплив або владу [4].

Отож, наразі транслуються переважно владні інноваційні рішення, в окремих випадках відбувається тиск на добровільне інноваційне рішення, мотивуючи це вимогами сьогодення та неминучим етапом цифровізації. Вважаємо, що інноваційні рішення повинні мати природний характер, аналітичну складову, високий рівень інформаційного забезпечення, обґрунтованість, добровільність, партнерство. Бюрократизм порушує так званий «трикутник інтересів»: «влада-бізнес-громадськість» і неминуче призводить до проблем в інноваційній діяльності.

Таким чином, до принципів управління інноваційним розвитком слід віднести принцип аналітичної підтримки управлінських рішень, принцип обґрунтованості (доцільності), принцип відкритості, принцип доступності, принцип генеративності, принцип раціональності (адаптивності), принцип комплексності (комплексний підхід на основі показників різних перетинаючих господарських сфер), принцип добровільності, принцип цілеспрямованості, принцип безперервності інноваційного процесу, принцип інноваційної ефективності, принцип партнерства між усіма учасниками інноваційного процесу та принцип рівності інноваційних можливостей.

Звичайно, керівники підприємств для досягнення цілей реалізують усі функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. На кожному з цих взаємозалежних етапів керівники та власники стикаються з рядом проблем управління інноваційним розвитком. Наприклад, вибудовуючи візію та стратегію розвитку бізнесу, перевагу слід надати саме інноваційному шляху розвитку перед інтенсивним та екстенсивним шляхами. Відповідно до їх концепції розвитку, метою ведення бізнесу є збільшення доходів і вартості підприємства. Прогресивні керівники обирають ситуаційний підхід до управління, який добре себе зарекомендував у всьому світі, на протиположному чи системному, створюють умови для підтримки інноваційного духу всередині підприємства. На їх підприємствах частка працівників розумової праці перевищує частку працівників фізичної праці або ж постійно ведеться відповідна організаційна робота у напрямку зростання *mental labor*. Особливістю слідування інноваційному шляху розвитку є наштовхування на постійні зміни і достатньо різку диференціацію запитів споживачів, що безсумнівно спонукає до постійного пошуку нових ідей. Крім того, інноваційний шлях розвитку передбачає змішаний тип ринку покупця і продавця. Хоча інноваційні товари і послуги створюються для того, щоб «вгамувати біль», розв'язати нагальні проблеми споживача, все ж «нав'язує» їх виробник та продавець. За інноваційного шляху розвитку переважає дрібносерійний і одиничний тип виробництва, нецінова конкуренція, охоплення вибіркового сегментів і ніш ринку, перевищення витрат на збут над витратами на виробництво.

В основі принципів планування підприємницької діяльності, як такої, знаходяться основні класичні принципи безперервності, комплексності, оптимальності і науковості. Залучення підприємств у систему стратегічного управління інноваційним розвитком створює ряд конкурентних переваг: розширення ринку (при маркетингово-збутових інноваціях), зменшення витрат (при антикризових інноваціях), вихід на зовнішні ринки (при організаційно-управлінських інноваціях), зростання доходів (при продуктових інноваціях).

На етапі планування головним моментом адаптивного управління інноваціями є складання плану реалізації стратегії, що визначає його пріоритетність серед інших управлінських функцій.

Стосовно реалізації функції організації управління інноваційним розвитком підприємств, варто зазначити, що головними сучасними тенденціями організаційного розвитку підприємств є прагнення до простоти організаційної структури, скорочення ієрархічних рівнів та чисельності середньої ланки управління, децентралізація прийняття управлінських рішень, переважання адаптивних структур, утворення робочих та проектних груп [5]. Сьогоднішня дійсність така, що, як і раніше, більшість підприємств форсують інновації заради виконання вимог законів та регуляторів або ж заради підвищення операційної ефективності чи піару. Частка підприємств, які займаються інноваціями заради виходу на нові ринки і випуску нових продуктів, мають посади директора з цифрових технологій або керівників програм цифровізації, або ж підрозділи, які б займалися роботою з інноваціями та НДДКР – не перевищує 5%. Відзначимо, що посади менеджерів з інновацій можуть називатися по-різному: директор з інновацій, з цифрових продуктів, з нового бізнесу або технологій. Звернувшись до офіційної сторінки відомого українського сайту з пошуку роботи Work.ua, уклали, що за станом на 01.04.2021 р. на сайті була розміщена усього 1 подібна вакансія – «менеджер з

продажу, розвитку інновацій (східна частина України)». На тлі «колапсу» на ринку праці, кількість нових вакансій, у тому числі, інноваційної спрямованості, на найбільших платформах з пошуку роботи (Work, Jooble, Djinni, OLX Робота, rabota.ua) значно зменшилась.

Основні проблеми, з якими стикаються управлінці – відсутність культури інновацій, недостатня підтримка топ-менеджменту та співробітників усередині компанії, відсутність загальної мети, недостатність ресурсів для ведення інноваційної діяльності, втрата контролю над організацією процесів, критичне відношення зі сторони партнерів, недостатність загального розуміння, що саме являє собою інновація, відсутність співпраці та обміну інформацією між командами розробників та іншими підрозділами підприємства, недостатність творчих знань, конкурентної розвідки і порівняльного аналізу технологій, відсутність системи мотивації та винагороди [6].

З наведеного вище логічним є висновок про те, що сьогодні всі функції управління пронизані інноваційністю та цифровізацією. Через це прогресивним власникам та керівникам підприємств слід обрати інноваційний шлях розвитку, а до організаційної структури підприємств включити центр інновацій (підрозділ R&D або центр розробки інновацій, загальнокорпоративний центр інновацій, сервісний центр стратегічної аналітики або центр технологічної експертизи і розвитку), утворити систему фінансової і нефінансової мотивації інноваційної діяльності тощо.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Захарченко В.І., Філіппова С.В., Балахонова О.В. Управління витратами і прибутком в інноваційній діяльності : навч. посіб. (конспект лекцій). Видавничий дім «Гельветика», 2019. 196 с.
2. Корпоративные инновации KPMG. 2017. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/11/ru-ru-corporate-innovations.pdf>.
3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.
4. Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship / Publisher Harper Business, 2006. 288 p.
5. Ляшенко В.И. Регулирование развития малого предпринимательства в Украине: проблемы и пути решения: монография / НАН Украины. Институт экономики пром-сти. Донецк, 2007. 452 с.
6. Горященко Ю.Г. Господарсько-інституційне забезпечення інноваційної політики держави. *Економічна та інформаційна безпека: актуальні питання та інновації*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: ДДУВС, 2021. С. 83-85.

**Горященко Юлія Олександрівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, e-mail: [julia.goryaschenko@gmail.com](mailto:julia.goryaschenko@gmail.com)

**Horiashchenko Yuliia H.** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Economy of Enterprise, Dnipro, e-mail: [julia.goryaschenko@gmail.com](mailto:julia.goryaschenko@gmail.com)