

Шипуліна Юлія Сергіївна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД,
заступник декана факультету економіки і менеджменту
з інформаційних та медіатехнологій Сумського державного університету

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД

Викладено результати системного аналізу існуючих підходів до активізації переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку в системі: регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на державному рівні (у тому числі фінансування, надання пільг, організаційне забезпечення); формування інноваційної культури (на рівні держави та окремої організації); управління розвитком на рівні підприємства (зокрема інструменти й методи менеджменту, маркетингу, організаційні, фінансування). Виконано укрупнений аналіз використання цих розробок у вітчизняній практиці.

Ключові слова: інноваційний розвиток, управління розвитком, рівні управління, інструменти та методи управління, інноваційна культура.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Кризові явища у світовій економіці актуалізують питання пошуку шляхів виживання і розвитку як на рівні національних економік, так і на рівні окремих підприємств. У більшості випадків пошук ведеться в руслі концепції інноваційного розвитку, тобто мова йде про вибір раціональних шляхів його реалізації та інтенсифікації.

Проблема інтенсифікації переходу на інноваційний шлях розвитку особливо гостро постає перед вітчизняними промисловими підприємствами, які втрачають ринкові позиції і тримаються на ринку в значній своїй частині за рахунок реалізації стратегії вичерпання можливостей, у т. ч. використання дешевої робочої сили, практичного призупинення оновлення виробничих потужностей і особливо техніки та обладнання, що використовується для проведення досліджень у галузі розроблення інноваційної продукції, косметичної (у кращому разі) модернізації продукції тощо.

За даними міжнародної школи *INSEAD* та Всесвітньої організації інтелектуальної власності у 2012 році у рейтингу з 141 країни за індексом інновації Україна займає 63-тє місце [35]. У поєднанні з низькою інноваційною активністю вітчизняних підприємств (у 2011 р. порівняно з 2000 р. питома вага підприємств, що займалися інноваціями, скоротилася з 18 % до 16,2 % [23]). Це в довгостроковій перспективі практично не залишає їм шансів на виживання і розвиток.

Розв'язання цієї проблеми потребує аналізу світового і вітчизняного досвіду щодо активізації процесів переходу на інноваційний шлях розвитку, а також наявних теоретичних напрацювань, відбору кращих із них і розроблення рекомендацій щодо їхнього застосування у вітчизняній практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями пошуку шляхів інтенсифікації переходу на інноваційний шлях розвитку на різних рівнях (держави, регіону чи галузі, окремого підприємства) займалися багато вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема вітчизняні науковці: О.І. Амоша [26], О.А. Біловодська [11; 19], І.П. Булеєв [26], Б.В. Буркинський [1], В.М. Геєць [2], С.Ю. Глазьев [3; 4],

В.М. Данілішин [6], М.П. Денисенко [12], В.І. Дубницький [26-29], В.І. Захарченко [8], С.М. Ілляшенко [11, 16], С.Д. Ільєнкова, М.М. Меркулов [17], Л.М. Таранюк [7], Н.С. Ілляшенко [9], Р.А. Фатхутдінов [30], Л.І. Федулова [30], Д.М. Черваньов [30], Н.І. Чухрай [27], А.І. Яковлев [33], а також зарубіжні – І. Ансофф [14], К. Кристенсен [14], Г. Мінтцберг, М.Е. Рейнор [14], Б. Санто [22], Б. Твісс [24], М. Мескон [18], М. Альберт [18], Ф. Хедоурі [18], Д.А. Новіков [21], А.А. Іващенко [21] та ін.

Ними досліджені концептуальні основи розвитку національних економік та окремих суб'єктів господарювання інноваційним шляхом. Розроблена система механізмів і методів управління інноваційним розвитком на різних рівнях узагальнення. Проте переважна більшість розробок орієнтована на стратегію наздоганяючого розвитку, на реалізацію якої в Україні може не вистачити ні часу, ні ресурсів. Світ динамічно змінюється, життєвий цикл продукції скорочується, змінюються покоління техніки і технологій, упроваджуються нові методи управління тощо. У цих умовах намагання повторити шлях, який інші вже пройшли і завоювали міцні позиції на ринку, є безперспективним, оскільки на момент упровадження розробок, що наслідують успішні зразки, вони вже будуть безнадійно застарілими.

Таким чином, доцільним є аналіз наявних теоретичних напрацювань і практики господарювання щодо інтенсифікації інноваційного розвитку в руслі стратегії інноваційного прориву, який передбачає зосередження зусиль на тих галузях і видах діяльності, де є конкурентні переваги.

Саме в цих напрямках доцільно використовувати методи активізації інноваційної діяльності, найсучасніші технології і методи розвитку та реалізації потенціалу інноваційного розвитку.

Ураховуючи викладене, **метою дослідження** є аналіз існуючих підходів до активізації переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку, їхня систематизація і оцінка можливості використання у вітчизняній практиці.

Основні результати. Проведений автором аналіз та узагальнення викладених у літературних джерелах методологічних і теоретико-методичних підходів до активізації процесів інноваційного розвитку, а також практично-орієнтованих методів і інструментів, які дістали визнання в практиці інноваційної діяльності (вони, в основному, ґрунтуються на досвіді країн, що розвиваються інноваційним шляхом), дозволив їх систематизувати таким чином (рис. 1).

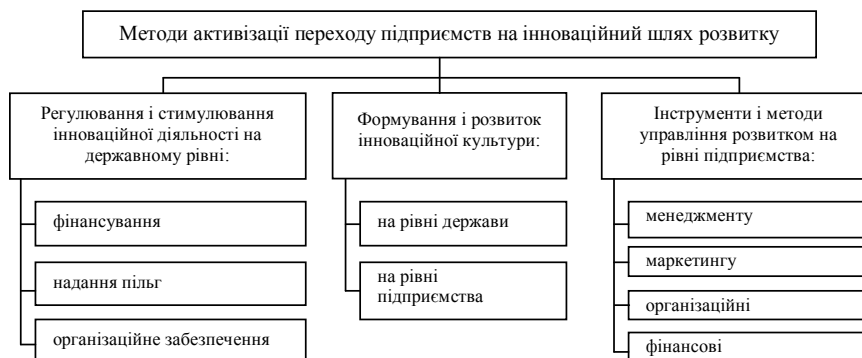


Рисунок 1 – Методи та інструменти активізації процесів інноваційного розвитку

Розглянемо їх детальніше.

1. Методи регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на державному рівні. Ці методи згруповані автором за результатами аналізу літературних джерел, зокрема [10; 13; 16].

Фінансування інноваційної діяльності:

– пряме фінансування інноваційних розробок: у ФРН урядом фінансується близько 30–40 % витрат на НДДКР, які здійснюються за державними замовленнями. Малим і середнім фірмам оплачується до 40 % фонду оплати праці дослідницького персоналу. У США, Франції та деяких інших країнах ЄС пряме фінансування інноваційних розробок досягає 50 % на їхнє створення;

– податковий кредит: інвестиційний на придбання нового обладнання – до 10 % вартості (США); на приріст витрат на НДДКР – 25 % приросту порівняно з минулим роком (Франція);

– пільгові кредити: на технологічні нововведення – поетапно до 80 % витрат (Італія); венчурним фірмам – за ставкою 5-6 % річних (Японія);

– надання безвідсоткових позичок (Швеція);

– державні субсидії: малим фірмам видобувної та обробної промисловостей на обчислювальну техніку – 25-32 % залежно від регіону (Італія); малим інноваційним фірмам – до 50 % витрат (Великобританія); малому інноваційному бізнесу – до 2 млн ієн (Японія);

– субсидування венчурного бізнесу: на розширення зовнішньоекономічної діяльності, на управлінську допомогу відповідно, до 100 тис. дол. на 8 років і до 1 млн дол. на 25 років (США); фірмам із кількістю працюючих до 70 осіб на дослідження з розроблення нових продуктів та технологій – до 50 тис. фунтів стерлінгів (Великобританія);

– виділення коштів з бюджету федеральних відомств (не менше 1,25 %) на фінансування венчурного бізнесу (США);

– державні дотації (Франція): малим і середнім фірмам, які займаються НДДКР за контрактами, – до 50 % витрат; на підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу (не менше 5 співробітників фірми), стажування у ВНЗ, НДІ та ін. – на термін до 3 років; малим підприємствам на НДДКР, зокрема на придбання патентів і рухомого майна – 20 % вартості; фірмам, що впроваджують інновації за державним замовленням, – до 15 % вартості держзамовлення;

– обов'язкове залучення венчурних фірм до виконання великих інноваційних проєктів із вартістю більше 100 тис. дол. (США);

– відшкодування витрат на нововведення в руслі державних програм – до 50 % (Великобританія).

Надання пільг:

– вилучення із суми оподатковано доходу: до 20 % витрат на НДДКР, які пов'язані з основним виробничо-збутовим процесом (США); до 20% приватних інвестицій на НДДКР (Японія);

– зменшення податку на прибуток для венчурних фірм: із 35% для звичайного бізнесу до 25% для венчурного (Великобританія); з 42% до 30% (Японія);

– відсутність податку на оренду для венчурного бізнесу (США);

– пільги з амортизаційних відрахувань – нормативне обмеженням термінів використання обладнання і технологій (США);

– страхування коштів, які надаються венчурним фірмам: у Великобританії державою гарантується повернення 70 % коштів; у Японії – до 80 %; у ФРН – 80 %;

– списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (Великобританія).

Організаційне забезпечення інноваційної діяльності зводиться, в основному, до формування і сприяння розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури: технополісів, технопарків, бізнес-інкубаторів, науково-технологічних та науково-інженерних центрів тощо. Такі структури створюються (з незначними відмінностями, що пов'язано з особливостями національного законодавства та традицій) у більшості інноваційно-орієнтованих країн (США, Канада, Франція, Японія, Великобританія, Німеччина, Італія та ін.), а також країн, що прагнуть стати на шлях інноваційного розвитку, у т. ч. Україна, Російська Федерація тощо.

На жаль, аналіз вітчизняних реалій державного регулювання інноваційної діяльності за зазначеними напрямками [10; 16, с. 64-73] свідчить про його неконкретність і, переважно декларативний характер. Незначні заходи конкретної підтримки інноваторів носять суб'єктивний характер. До того ж, регулювальні заходи мають досить суперечливий характер, наприклад: зони пріоритетного розвитку то створюються, то ліквідуються; створюється, а потім ліквідується Державний інноваційний фонд; для технопарків, які пов'язують науку з виробництвом, підтримка державою спочатку полягала в наданні податкових і митних пільг, що дозволяло здешевити інноваційні проекти приблизно на 10%, проте з 2005 р. вони були скасовані, а в 2007 р. знову повернені (за винятком несплати ПДВ) [10]. І перелік таких прикладів можна продовжувати.

Нормативно-законодавче регулювання інноваційних процесів в Україні зводиться здебільшого до такого:

– формування термінологічної бази інноваційної діяльності;

– нормативно-правове забезпечення організаційних структур інноваційного бізнесу, забезпечення функціонування зон пріоритетного розвитку тощо;

– забезпечення досить незначного базового фінансування конкретних наукових установ та ВНЗ, які здійснюють наукову та науково-технічну діяльність, їхній перелік затверджується Кабінетом Міністрів України;

– програмно-цільове фінансування (досить обмежене й незначне за розмірами), яке здійснюється переважно на конкурсній основі. Воно виділяється на: науково-технічні програми й окремі розробки, які спрямовані на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку науки й техніки; найважливіші прикладні науково-технічні розробки, що виконуються за державним замовленням; проекти, які виконуються в рамках міжнародного науково-технічного співробітництва;

– підтримка фундаментальних наукових досліджень у галузі природничих, технічних і гуманітарних наук, які проводяться науковими установами (установами НАН), ВНЗ, окремими науковцями, забезпечується державним фондом фундаментальних досліджень. Кошти фонду формуються за рахунок бюджету (в основному) та добровільних внесків юридичних і фізичних (у т. ч. іноземних) осіб. Вони розподіляються на конкурсній основі.

Пряме бюджетне фінансування наукової та науково-технічної діяльності (крім

видатків на оборону) становить, відповідно до законодавства України, не менше ніж 1,7 % ВВП, проте жодного разу цього показника не було досягнуто.

2. Формування і розвиток інноваційної культури. Відіграє винятково важливу роль для формування інноваційно-сприятливого середовища. Вона забезпечує [31]:

- передачу з минулого й сьогодення у майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли в систему цінностей суспільства;
- відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку;
- розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні.

Її формування відбувається на двох рівнях: державному та рівні окремого суб'єкта господарювання. Розглянемо їхні особливості.

2.1. На державному рівні. Здебільшого зводиться до формування певних норм суспільної поведінки, моральних цінностей, які спрямовані на створення привабливого образу (іміджу) інноваторів та інноваційної діяльності, демонстрацію життєвого успіху інноваторів, толерантне ставлення до успіху інноваторів, прагнення наслідувати їх приклад тощо. Найбільшою мірою це проявляється в США, де інноватори стають мільйонерами й мільярдерами, вони ж стають лідерами суспільної думки, символами життєвого успіху тощо. Наприклад: Генрі Форд – винахідник конвеєра, який створив цілу автомобільну імперію; Стів Джобс – його компанія «Епл» стала світовим лідером у галузі ІТ-технологій; російський емігрант (уродженець Києва і випускник Київського політехнічного інституту) Сікорський І.І., якому США зобов'язані створенням цілого сімейства гвинтокрилів і формуванню галузі з їхнього виробництва; Білл Гейтс – засновник світового гіганта *Microsoft*, який став найбагатшою людиною планети і багато-багато інших. Така сама ситуація характерна для Японії, європейських країн. У суспільстві цих країн сформовано стійке уявлення про можливість досягнення життєвого успіху завдяки своєму інтелекту, знанням, творчій високоефективній праці тощо [25].

І це уявлення постійно підкріплюється життєвим успіхом креативно мислячих ініціативних людей, які створюють і впроваджують інновації в техніці, технологіях, методах управління, зокрема державного (Ф.Д. Рузвельт із його новим курсом, який фактично вивів капіталістичну формацію на новий виток розвитку) тощо.

Проте в Україні життєвого успіху досягли люди, яких інноваторами назвати важко, а справжні інноватори не мають жодних шансів, навіть теоретичних, зрівнятись у популярності й успішності з лідерами бізнесу чи політики, тим більше досягти рівня їхніх матеріальних статків.

Крім того, у країнах, що стали на шлях інноваційного розвитку, цілеспрямовано формується і розвивається інноваційна культура, до основних заходів якої, крім формування відповідного рівня суспільної свідомості, відносять заходи, які демонструють підтримку інноваторів із боку держави й суспільства [10]:

- допомогу в патентній діяльності. У США за рахунок бюджетних коштів оплачується близько 50% видатків на отримання охоронних документів (в основному, малому й середньому бізнесу);
- пільгову сплату мита при отриманні охоронних документів. У США пільги для незалежних винахідників, некомерційних організацій і малих фірм становлять 50%

митної плати;

– пенсійні та страхові пільги для інноваторів, оплата членства в наукових товариствах, сплата проїзду на наукові конференції тощо;

– моральне заохочення авторів винаходів: присудження спеціальних почесних звань, членство в клубах винахідників, видача грамот, медалей, посвідчень, публікації про авторів і т. п.;

– законодавчий захист прав винахідників на інтелектуальну власність, причому ці права захищаються урядами країн-винахідників по всьому світу;

– створення широкої мережі спеціалізованих державних служб зі стимулювання інноваційної діяльності (Великобританія, Франція): фінансова, інформаційна підтримка, допомога в патентуванні та впровадженні;

– стимулювання різноманітних недержавних форм підтримки інноваційної діяльності; наприклад, у США за підтримки уряду створено Національну асоціацію венчурного капіталу, що акумулює фінансові кошти великих компаній, пенсійних фондів, страхових компаній, різноманітних комерційних структур.

2.2. На рівні окремого підприємства чи організації. Інноваційна культура організації (підприємства чи установи) є одним з основних елементів її потенціалу інноваційного розвитку [32]. Її наявність дозволяє створити творчу креативну атмосферу в колективі й зорієнтувати його діяльність на постійний пошук нових шляхів і сфер реалізації потенціалу організації в перманентно мінливих умовах зовнішнього середовища, привести у відповідність внутрішні умови інноваційного розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком, забезпечити за рахунок цього умови стійкого розвитку.

Практика свідчить, що всі держави світу можна умовно поділити на три групи:

– здатні створювати і впроваджувати інновації (це приблизно 25-30 держав, у яких проживає не більше 15 % населення світу [26]);

– здатні впроваджувати окремі інноваційні розробки, які створені іншими (близько 50 % країн);

– не спроможні ні створити інновації самостійно, ні впровадити інновації, створені іншими (близько 35 % країн, що відстали практично назавжди).

Аналогічна картина характерна й для підприємств та установ (звісно, структура розподілу буде залежати від країни, галузі діяльності та ін.).

Належність країни чи конкретного суб'єкта господарювання до певної групи залежить від рівня їхнього потенціалу інноваційного розвитку й особливо такого його елемента, як інноваційна культура. Тому актуальність пошуку ефективних шляхів її розвитку важко переоцінити.

Нижче наведено фрагмент проведеного під керівництвом автора опитування фахівців підприємств та установ Сумської області різних галузей щодо розуміння сутності інноваційної культури і використання її елементів у практичній діяльності (табл. 1).

Аналіз табл. 1 свідчить як про розуміння ролі інноваційної культури, так і про занадто загальне, неконкретне розуміння того, які її елементи і як потрібно застосовувати.

Із цього випливає, що цілеспрямованого формування інноваційної культури не спостерігається.

Таблиця 1 – Результати опитування керівників і провідних фахівців підприємств щодо ролі інноваційної культури (ІК) їх організації (фрагмент)

Що таке інноваційна культура?	Чи вважаєте Ви, що вона важлива, для стимулювання інноваційної діяльності?	Яким чином інноваційна культура впливає на інноваційну діяльність?	Які методи управління розвитком інновацій дійсно використовуються на Вашому підприємстві?	На якому рівні повинні бути формування та розвиток інноваційної культури?	Які основні елементи інноваційної культури, Ви б відзначили?	Які методи державного стимулювання є необхідними?
1	2	3	4	5	6	7
Знання, навички та досвід, необхідний для комплексного введення та застосування інновацій на підприємстві	ІК є одним з основних елементів інноваційної діяльності	Проявляється як бажання і здатності підприємства до інновацій у їхніх проявах: в адміністрації, навчання, виробництво тощо	Організаційні	На рівні підприємств	ІК лідерів, інноваційна історія компанії	Податкове стимулювання інноваційної діяльності
Упроваджені та успішно реалізовані рішення у сфері корпоративного управління, які збільшують ефективність праці	Так	Не знаю	Управлінські, маркетингові, організаційні, фінансові	На рівні підприємств	ІК менеджерів, працівників, інноваційна історія компанії	Фінансування, надання пільг, організаційне забезпечення *
Корпоративна культура, що сприяє розвитку інноваційної діяльності. Вона поєднує в собі інноваційну культуру працівників, менеджерів, керівників, інноваційний потенціал підприємства, а також можливості для впровадження інновацій	Так, тому що вона орієнтує персонал для більш швидкого сприйняття інновацій та генерації нових ідей	Це є основою інноваційної діяльності підприємств, ліквідує опір змінам, що може проявитися у відповідь на впровадження нових технологій та методів управління	Управлінські, організаційні	На рівні підприємств	ІК менеджерів, інноваційний потенціал підприємства, інноваційні можливості підприємства	Надання пільг, організаційне забезпечення *
Знання, навички та досвід цілеспрямованого навчання, комплексного впровадження та всебічного засвоєння інновацій у різних сферах діяльності	Так	ІК є необхідним джерелом створення чинників для інтенсивного розвитку інноваційної діяльності підприємств	Управлінські, маркетингові, організаційні, фінансові	На державному рівні та рівні підприємств	Інноваційна історія, інноваційний потенціал, інноваційні можливості підприємства	Фінансування

1	2	3	4	5	6	7
Бізнес-модель підприємства повинна базуватися на прагненні до інновацій. Це означає не стільки створення нових продуктів і послуг, скільки здатність систематично перетворювати ідеї в пропозиції, які змінять увесь бізнес	Важлива	На підприємстві необхідно створювати умови для безперервного пошуку нових пропозицій, щоб сприяти активному пошуку нових ідей, реалізація яких уже дозволяє ввести нові умови роботи з постачальниками, запровадити нові форми обслуговування клієнтів, вийти на нові регіони	Управлінські, маркетингові, організаційні	На державному рівні	ІК менеджерів та працівників	Надання пільг, організаційне забезпечення *
Цей процес розроблення та впровадження інноваційних технологій у різних сферах діяльності людини	Так	Впливає позитивно, зокрема на підвищення доходів підприємства, обсягів продукції та її якості	Управлінські, маркетингові	На державному рівні	ІК менеджерів, працівників, інноваційні можливості підприємства	Фінансування, організаційне забезпечення *
Упровадження та експлуатація сучасних технологій	Так	Покращує ефективність виробництва та збільшує прибуток підприємства	Організаційні, фінансові	На рівні підприємств	ІК менеджерів, інноваційний потенціал підприємства, інноваційні можливості підприємства	Фінансування, організаційне забезпечення *
Інноваційна культура є інноваційним методом управління у різних сферах діяльності людини	Безумовно		Управлінські, маркетингові	На державному рівні	Інноваційний потенціал підприємства, інноваційні можливості підприємства	Фінансування, організаційне забезпечення *
Це знання та досвід, які необхідні для впровадження нововведень у різні сфери людської діяльності	Так			На державному рівні	ІК менеджерів, працівників, інноваційний потенціал підприємства	Фінансування
Напрямок, який передбачає ведення виробництва на основі розвитку нових технологій	Так	Покращує якість продукції, мінімізує витрати виробництва та підвищує продуктивність праці	Маркетингові	На рівні підприємств	Інноваційна культура менеджерів, інноваційний потенціал підприємства	Організаційне забезпечення *

* Містить: методичне регулювання інноваційної діяльності, організацію та розвиток співробітництва з питань комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, організації та управління розвитком центрів підтримки інновацій та їхньої інфраструктури тощо.

3. Інструменти та методи управління розвитком на рівні підприємства. Усі найбільш популярні інструменти та методи управління розвитком підприємств та установ (за матеріалами [15]) автором умовно поділено на групи: інструменти та методи менеджменту, маркетингу і т. д. Їхні назви і сутність подано нижче.

Інструменти менеджменту:

- місія та стратегічне бачення: визначення сенсу існування підприємства чи організації, їхнього бізнесу і бажаних стратегічних позицій (на межі досяжності) у майбутньому;
- збалансована система показників: передбачає трансформацію місії та стратегічного бачення в систему взаємноузгоджених кількісних показників і критеріїв, а також аналіз їхнього досягнення;
- стратегічне планування: визначення дій щодо досягнення стратегічного бачення (яким повинен стати бізнес), а також обсягів необхідних ресурсів для їхньої реалізації;
- планування сценаріїв розвитку, як мінімум, песимістичного, оптимістичного, номінального (найбільш імовірного): визначення сценаріїв майбутнього розвитку подій, імовірностей їхньої реалізації і розроблення стратегії для кожного сценарію;
- ключові компетенції: виділення ключових компетенцій організації (ключових факторів успіху) та інвестування у спеціальні навички, уміння, технології тощо, які створюють унікальну цінність для споживачів;
- стратегії зростання: спрямування ресурсів на реалізацію ринкових можливостей розвитку (переважно інноваційного), які забезпечать зростання (прибутку, частки ринку, обсягів збуту тощо);
- процесно-орієнтоване управління: виділення прямих та опосередкованих витрат із усіх бізнес-процесів і віднесення їх до конкретних продуктів і споживачів, що дозволяє точніше розподіляти витрати й приймати ефективніші рішення (орієнтація на найбільш прибуткових споживачів);
- управління знаннями: реалізація і розвиток потенціалу інтелектуального капіталу підприємства (його окремих елементів і складових).

Інструменти маркетингу:

- сегментація споживачів: виділення груп споживачів за специфікою їхніх запитів з метою створення відповідного продукту, сервісу, комплексу маркетингу тощо, які більшою мірою, ніж конкуренти, задовольняють ці запити;
- бенчмаркетинг: визначення кращих підприємств та установ у галузі чи на ринку (за конкретними видами діяльності), аналіз і впровадження їхніх найбільш ефективних методів і прийомів роботи на конкретному підприємстві;
- управління відносинами зі споживачами (клієнтами): збір, накопичення і систематизація інформації про споживачів (клієнтів) з метою налагодження і підтримання взаємовигідних зв'язків з ними, формування і підтримання їхньої лояльності;
- вимірювання рівня задоволення споживачів: збір інформації, необхідної для оцінки ступеня задоволення споживачів продукцією і рівнем сервісу, виявлення і уточнення основних потреб споживачів;
- персоналізований маркетинг: організація постійного спілкування з кожним споживачем з метою надання йому персоналізованих продуктів і послуг;
- аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій: виявлення на початкових стадіях

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

передумов до зміни тенденцій розвитку ринку, наприклад, зміни політичних, економічних, правових, соціально-демографічних, екологічних, техніко-технологічних та інших умов на ринку.

Організаційні інструменти:

– скорочення витрат часу: зменшення часу виконання окремих робіт, наприклад, від створення концепції продукту, до організації його виробництва й просування на ринку;

– формування команд злиття: їх становлять групи вищих керівників підприємств чи організацій, що зливаються, це дозволяє забезпечити синергетичний ефект;

– аутсорсинг: передача частини неосновних процесів (виробництва, збуту, постачання тощо) стороннім організаціям, що дозволяє підвищити якість їхнього виконання і зменшити витрати;

– реінжиніринг бізнес-процесів: радикальні зміни ключових бізнес-процесів із метою підвищення продуктивності, якості, скорочення витрат ресурсів тощо;

– стратегічні альянси: партнерські угоди підприємств і організацій про спільну діяльність з метою досягнення спільних цілей;

– інтеграційні ланцюги постачань: синхронізація зусиль кількох постачальників, виробників, посередників тощо для створення ланцюга створення цінності (передбачає постійний обмін інформацією, товарами, сервісними послугами тощо);

– *TQM*: передбачає орієнтацію бізнесу на задоволення запитів споживачів з метою забезпечення найвищої якості продукції і сервісного обслуговування (включаючи відповідне проектування та організацію виробництва, маркетингу, постачання, виробництва).

Фінансові інструменти:

– венчурне фінансування: фінансування високоризикових проєктів створення нових продуктів та технологій усередині підприємств та установ (внутрішні венчури) чи в незалежних венчурних фірмах;

– концепція реальних опціонів: застосування інструментів аналізу фінансових опціонів на фондовому ринку, які застосовують фінансові менеджери, для аналізу інвестицій у реальні активи;

– оплата за результатами: оплата праці управлінського персоналу залежно від показників досягнення поставлених цілей (короткотермінових і довготермінових);

– аналіз акціонерної вартості: оцінка здатності підприємства (його підрозділу) отримувати доходи в розмірі, що перевищує вартість залученого капіталу.

Найбільш популярними інструментами, за даними [15], є: стратегічне планування (використовують 89 % фірм США), місія і стратегічне бачення (85 %), бенчмаркетинг (76 %).

Які з методів управління розвитком на рівні підприємства потрібно використовувати – визначається, виходячи зі специфіки виду діяльності, особливостей підприємства та ринку, на якому воно працює, і т. д. Проте, згідно з [34], аналіз практики діяльності 239 компаній з різних країн світу свідчить, що доцільно застосовувати одночасно кілька взаємодовнювальних методів (3-4). Це забезпечує синергетичний ефект посилювального характеру.

На жаль, вітчизняна статистика щодо застосування інструментів і методів управління розвитком на рівні підприємства дуже обмежена, щоб можна було провести

її узагальнення.

Висновки. Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити, що практика найбільш розвинених у соціально-економічному плані країн свідчить, що для інтенсифікації процесів їхнього розвитку (переважно на основі інновацій і інноваційної діяльності) вони використовують усі три групи інструментів і методів, представлених на рис. 1. В Україні, однак, цього не спостерігається: методи державного регулювання носять переважно декларативний характер, а коло методів управління розвитком на рівні підприємств і установ є досить обмеженим.

З трьох груп методів та інструментів інтенсифікації переходу суб'єктів господарювання на інноваційний розвиток найменш дослідженими і найменш формалізованими є методи, які стосуються формування та розвитку інноваційної культури, особливо на рівні окремого підприємства чи установи. Особливо це характерне для України, у якій інноваційній культурі, тим більше на рівні суб'єктів господарювання, приділяється дуже мало уваги. У той самий час у країнах, які є лідерами розвитку економіки, вона цілеспрямовано формується і розвивається. Відповідно, потрібно проводити дослідження, метою яких є розкриття сутності та змісту інноваційної культури, визначення її елементів та показників їхньої оцінки, розробка підходів до її формування і розвитку.

Таким чином, **подальші дослідження** повинні бути спрямовані на розроблення теоретико-методичних засад механізму управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на мікро- та макрорівнях.

1. Буркинський Б.В. Трансформація моделей розвитку підприємства / Б.В. Буркинський. – Одеса : ППЕД НАНУ, 2001. – 356 с.
2. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.
3. Глазьев С.Ю. Теории долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. – М. : ВладДар, 1993. – 223 с.
4. Глазьев С. Ю. Эволюция технико-экономических систем: возможности и границы централизованного регулирования / С.Ю. Глазьев, Д.С. Львов, Г.Г. Фетисов. – М. : Наука, 1992. – 289 с.
5. Гринько Т.В. Концепция адаптивного управления инновационным развитием промышленного предприятия [Електронний ресурс] / Т.В. Гринько. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2010_52/st_52_17.pdf.
6. Данилишин Б. Научно-инновационное обеспечение устойчивого экономического развития Украины / Б. Данилишин, В. Чижова // Экономика Украины. – 2004. – № 3. – С. 4-11.
7. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. – Суми : ВПП «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
8. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : монографія / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса : Печатный дом, Фаворит. – 2011. – 598 с.
9. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 192 с.
10. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.

12. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / за ред. д.е.н., проф., акад. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 1050 с.
13. Касьяненко В.О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні / В.О. Касьяненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 2, № 4. – С. 200-204.
14. Кристенсен К. Решение проблем инноваций в бизнесе / К. Кристенсен, М.Е. Рейнор. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2004. – 290 с.
15. Лучшие инструменты управления компанией [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml.
16. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.
17. Меркулов М.М. Научно-технологичний розвиток і управління інноваціями / М.М. Меркулов. – Одеса : Фенікс, 2008. – 344.
18. Мескон М. Основы менеджмента [Електронний ресурс] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – Режим доступу: <http://bibliotekar.ru/biznes-43/index.htm>.
19. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми : Університетська книга, 2010. – 432 с.
20. Механізм управління розвитком соціально-економічних систем : монографія / за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 282-290.
21. Новиков Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
22. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
23. Статистичний щорічник України за 2011 рік // Держкомстат України. – К. : Техніка, 2011. – 125 с.
24. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 281 с.
25. Тофлер Э. Метаморфозы власти / Э. Тофлер. – пер. с англ. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2004. – 669 с.
26. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : монография в 4 т. Т.1. / [А.И. Амоша, И.П. Булеев, В.И. Дубницкий и др.]; под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт ; Академия экономических наук Украины. – Донецк : Юго-Восток, 2011. – 572 с.
27. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : монография : [в 4 т.]. Т.2. / [И.П. Булеев, В.И. Дубницкий, Е.М. Азарян и др.]; под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт; Академия экономических наук Украины. – Донецк : Юго-Восток, 2011. – 532 с.
28. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : монография : [в 4 т.]. Т.3. / [В.И. Дубницкий, М.П. Войнаренко, З.В. Гересимчук и др.]; под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт; Академия экономических наук Украины. – Донецк : Юго-Восток, 2011. – 400 с.
29. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : монография : [в 4 т.]. Т.4. / [И.П. Булеев, В.И. Дубницкий, М.П. Войнаренко, З.В. Гересимчук и др.]; под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт; Академия экономических наук Украины. – Донецк : Юго-Восток, 2011. – 373 с.

Ю.С. Шипуліна. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд

30. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І Рейкова. – К. : Знання, 1999. – 514 с.
31. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2. – С. 132-138.
32. Шипуліна Ю.С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / Ю.С. Шипуліна, С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т.1, № 4. – С. 103-112.
33. Яковлев А.І. Аналіз стану інноваційної діяльності у харківському регіоні / А.І. Яковлев // Наука та наукознавство. – 2010. – № 2. – С. 62-66.
34. Leslie K. Managing your organization by the evidence / K. Leslie, M. Loch, B. Schaninger // The McKinsey Quarterly. – 2006. – № 3. – P. 64-75.
35. The Global Innovation Index 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.wipo.int/freepublications/en/economics/gii_2012.pdf.

Ю.С. Шипуліна

Современные подходы к интенсификации инновационного развития промышленных предприятий: теоретический обзор

Изложены результаты системного анализа существующих подходов к активизации перехода предприятий на инновационный путь развития в системе: регулирования и стимулирования инновационной деятельности на государственном уровне (в том числе финансирование, предоставление льгот, организационное обеспечение); формирование инновационной культуры (на уровне государства и отдельной организации; управление развитием на уровне предприятия (в т.ч. инструменты и методы менеджмента, маркетинга, организационные, финансирование). Выполнено укрупненный анализ использования этих разработок в отечественной практике.

Ключевые слова: инновационное развитие, управление развитием, уровни управления, инструменты и методы управления, инновационная культура.

Yu.S. Shypulina

Modern approaches to intensification of industrial enterprises innovative development: theoretical review

Results of system analysis of existing approaches to activation enterprises transition on an innovative way of development at system are stated: regulations and stimulations of innovative activity at state level (including, financing, privileges granting, organizational maintenance); innovative culture formation (at level of state and separate organisation); management of development at enterprise level (including, tools and methods of management, marketing, organizational, financing). Integrated analysis of these workings use in domestic practice is made.

Keywords: innovative development, management of development, management levels, tools and management methods, innovative culture.

Отримано 18.08.2012 р.