

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

### PECULIARITIES OF INNOVATION MANAGEMENT AT THE CURRENT STAGE OF ECONOMIC DEVELOPMENT

У статті надано аналіз особливостей управління нововведеннями на сучасному етапі розвитку економіки. Показано залежність між становленням категорії «управління нововведеннями» (Innovation management) і поширенням ринково-підприємницької орієнтації в управлінні організаціями. Визначено ключові фактори, що сприяли становленню управління нововведеннями у світовій практиці управління. Отже, ними є збереження й подальше підвищення рівня життя та його тривалості; запобігання глобальній екологічній кризі, що є можливим тільки за допомогою науки, докорінного перетворення виробництва. Проаналізовано протиріччя між нагальною суспільною проблемою в потребі у прискоренні НТП та проблемою забезпечення його необхідними ресурсами для підтримки темпів розвитку. Визначено, що виникла об'єктивна необхідність консолідації ресурсів, що спрямовуються на дослідження на галузевому рівні, в масштабах держави і, нарешті, в міжнародному масштабі.

**Ключові слова:** управління нововведеннями, інноваційний менеджмент, ринково-підприємницька орієнтація управління, прискорення НТП, насичення суспільних потреб.

менном етапе розвитку економіки. Показана залежність між становленням категорії «управління нововведеннями» (Innovation management) і поширенням ринково-підприємницької орієнтації в управлінні організаціями. Определены ключевые факторы, способствовавшие становлению управления нововведениями в мировой практике управления. Итак, ими является сохранение и дальнейшее повышение уровня жизни и ее продолжительности; предотвращение глобального экологического кризиса, что является возможным только с помощью науки, коренного преобразования производства. Проанализированы противоречия между насущной общественной проблемой в потребности в ускорении НТП, и проблемой обеспечения его необходимыми ресурсами для поддержания темпов развития. Определено, что возникла объективная необходимость консолидации ресурсов, направляемых на исследования на отраслевом уровне, в масштабах государства и, наконец, в международном масштабе.

**Ключевые слова:** управление нововведениями, инновационный менеджмент, рыночно-предпринимательская ориентация управления, ускорение НТП, насыщение общественных потребностей.

УДК 65.012.32:658.859

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-22>

**Гаркавий В.В.**

доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління  
та адміністрування  
Дніпровський державний  
аграрно-економічний університет

**Garkavyi Valerii**

Dnipro State Agrarian  
and Economic University

В статье предоставлен анализ особенностей управления нововведениями на совре-

*The work is devoted to the analysis of peculiarities of innovation management at the current stage of economic development. The dependence between the development of "Innovation Management" and spreading of market-entrepreneurial orientation in the corporate management is shown. The key factors that contributed to the development of "Innovation Management" in the world management practice are identified: among them protection and further improvement of living standards and duration; prevention of the global ecological crisis is possible only with the help of science, by radical transformation of production, etc. The contradictions between the vital social problem of the need to accelerate STP and the problem of providing it with the necessary resources to support the rate of development are analyzed. It is determined that there is an objective need to consolidate resources aimed for researching at the sectoral level, at the national level and, finally, internationally. Innovation management represents not only in the activities on organization, coordination and control in connection with the creation and implementation of technological innovations. Innovation management covers all possible forms and methods of commercialization of new technologies, sales of them and products based on them, the profitmaking from new technologies. Within this context, we can make a definition: innovation management is the management of the commercialization of new scientific knowledge, technological and organizational ideas. The beginning of the innovation process is considered to be the market with its current or potential needs. Thus, it is a cycle continuous process. This process represents a "linked chain" model. In this kind of chain, the existing or potential needs of society are the impetuses for innovation formation, these needs determine the inventions, designing, experiments, changes in production, and consequently in marketing and after-sales service. Experience plays an especial role in this model. Many authors include a stage of consumption in the innovation process, because only after the appearance of an innovation on the market it becomes clear whether it satisfies a new social need or not. In addition, the stage of consumption often becomes an incentive to improve products, as well as a source of new innovative ideas. The innovation process ends with the completion of expanding the scope of practical application of innovation, which meets the saturation of a particular social need.*

**Key words:** innovation management, market-entrepreneurial orientation of management, acceleration of STP, saturation of social needs.

**Постановка проблеми.** Сучасна економіка не може існувати без інноваційних процесів, їх втілення в нових продуктах і нових технологіях. Це є основою економічного розвитку в ринкових умовах. Інноваційний процес являє собою підготовку та здійснення змін будь-яких об'єктів в організаціях, органах адміністративного управління, соціокультурної, підприємницької та освітній сферах. Інноваційна діяльність складається з кількох взаємозалежних фаз, які мають єдине ціле. В результаті виконання всіх етапів інноваційного процесу з'являється реалізована, використана, можливо, й економічно вигідна зміна – інновація. При цьому

слід зазначити, що інноваційні процеси, що протікають у сучасних економічних умовах, досить складні, займають багато часу, вимагають напружених зусиль усього колективу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням у сфері управління інноваціями приділяється багато уваги. Тут слід згадати роботи таких учених, як В.О. Василенко, Г.В. Шматько, Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко, В.В. Кириченко, В.М. Тимчук, Н.В. Краснокутська, П.П. Микитюк, Л.І. Михайлова, О.Г. Гуроров. Так, наприклад, у публікації «Вийшов новий стандарт ISO 56002:2019 – Інноваційний менеджмент»

зазначається таке: «Інновація – це не просто кілька яскравих ідей. Йдеться про створення цінності і допомоги організаціям постійно адаптуватися і розвиватися. ISO розробляє нову серію міжнародних стандартів управління інноваціями, третя з яких тільки що була опублікована. Інновації стають все більш важливим фактором успіху організації, підвищуючи її здатність адаптуватися в мінливому світі. Інноваційні ідеї породжують більш ефективні способи роботи, а також нові рішення для отримання доходу і підвищення стійкості. Вони тісно пов'язані зі стійкістю організації, оскільки допомагають їй розуміти і реагувати на складні ситуації, користуватися наявними можливостями і використовувати творчий потенціал» [1]. Д.В. Черванов у своїй книзі «Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання» зазначає таке: «Нововведення являє собою заміну старого об'єкта (явища) новим. Нововведення – це перманентна (постійна) рушійна сила розвитку людського суспільства, продуктів його діяльності й прогресу загалом. Будь-який новий об'єкт являє собою матеріалізовану інформацію, тобто інформацію, перетворену на відчутну річ. Процес появи нового йде постійно. Нововведення завжди стимулює появу нових ідей, тому що розвиває цікавість людини: «А що буде, якщо...?» Виникає інноваційна спіраль: «...НТП – ідея – нововведення – НТП – ідея – нововведення – ...» [2].

У своїй книзі «Інноваційний менеджмент» В.О. Василенко вказує на таке: «Інноваційна діяльність – це складна динамічна система дії і взаємодії різних методів, факторів й органів керування, які займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, удосконалюванням устаткування і предметів праці, технологічних процесів і форм організації виробництва на основі новітніх досягнень науки, техніки; плануванням, фінансуванням і координацією НТП; удосконаленням економічних важелів і стимулів; розробленням системи заходів з регулювання комплексу взаємообумовлених дій, спрямованих на прискорення інтенсивного розвитку НТП і підвищення його соціально-економічної ефективності» [3].

У книзі Н.В. Краснокутської «Інноваційний менеджмент» зазначається таке: «Основними критеріями класифікації інновацій є комплексність набору класифікаційних ознак, які враховують для аналізу й кодування; можливість кількісного (якісного) визначення критерія; наукова новизна й практична цінність пропонованої ознаки класифікації. Класифікація нововведень дає змогу забезпечити проведення більше точної ідентифікації кожного нововведення, визначення його місця серед інших, а також можливостей і обмежень» [4].

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних та практичних засад

покращення управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління нововведеннями є однією з форм загального, функціонального управління, об'єктом якого є процеси інноваційно-технологічного розвитку.

Відомо, що протягом ХХ століття теорія управління пройшла п'ять етапів у своєму розвитку. В основі кожного етапу лежала своя концепція: перший етап ґрунтувався на концепції бюджетного контролю; з початку 50-х років домінуючою стала концепція довгострокового планування; в 60-ті роки її змінила концепція стратегічного планування; у 70-ті роки ця концепція перетворилась на концепцію стратегічного планування з орієнтацією на ринок; 80-ті роки відзначені появою нової форми управління, заснованої на концепції ринково-підприємницької орієнтації.

Категорія «управління нововведеннями» (Innovation management) своїм становленням зобов'язана поширенню ринково-підприємницької орієнтації в управлінні організаціями. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей. Управління нововведеннями вивчає економічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та правові чинники, що впливають на інноваційні процеси, саму специфіку та найефективніші форми організації цих процесів. Підхід, реалізований у цій концепції, передбачає відмову від виробничого раціоналізму систем управління (стратегію розвитку визначає навколишнє середовище). Передбачаються ситуаційний підхід до управління та внутрішня організація виробничої системи для зрівноважування впливу навколишнього середовища.

Зрозуміло, що навколишнє середовище щодо організації є динамічним і швидкозмінним. Перш за все це обумовлено прискоренням НТП, тобто процесу вдосконалення всіх сторін суспільного виробництва на основі розвитку використання досягнень науки й техніки задля вирішення соціально-економічних і політичних завдань. Іншим визначенням НТП є зростання сукупної ефективності, пов'язане зі зростанням знання. Вступивши в епоху НТП, суспільство пройшло дві стадії, а саме доіндустріальну та індустріальну. Нині фактично відбувається становлення постіндустріального суспільства. Індустріальну стадію розвитку суспільства характеризує, зокрема, та обставина, що обмін інформацією між наукою й виробництвом стає закономірним і цілеспрямованим, великого поширення набувають дослідження, що виконуються за замовленням і на гроші виробників продукції. В постіндустріальному суспільстві місце раніше домінуючого сектору переробки займає сектор послуг. Промислові підприємства поступаються місцем університетським центрам,

а капіталомісткі технології витісняються наукоємними. Спрямованість у майбутнє та передбачення далекої перспективи стають основною орієнтацією підприємства в мікро- й макромасштабах.

Поява концепції ринково-підприємницької орієнтації обумовлена тим, що в умовах конкуренції, що посилюється, положення фірм багато в чому визначається їх гнучкістю, тобто здатністю адаптуватися до швидко мінливої ситуації на ринку, можливостями здійснювати активну інноваційну діяльність. Більше уваги приділяється довгостроковим потребам у забезпеченні науково-технічного заділу, накопиченні потенціалу кваліфікованих наукових та інженерно-технічних кадрів, організації взаємодії між науковими, конструкторськими, виробничими та збутовими підрозділами. Разом з базовими й традиційними об'єктами (виробництво, фінанси, персонал тощо) управління нововведеннями стало невід'ємною складовою частиною управління сучасною організацією. Становленню управління нововведеннями у світовій практиці управління сприяли такі фактори.

1. До середини ХХ століття науково-технічний потенціал перетворився на вирішальний фактор розвитку суспільства загалом. За своїм значенням він сьогодні перевершує такі раніше панівні фактори, як розмір території, народонаселення, багатство надр, сприятливий клімат. Збереження й подальше підвищення рівня життя та його тривалості постійно вимагають нових науково-технічних досягнень, безпосередньо залежать від них.

2. Масштаби господарської діяльності людини стали порівнянні зі впливом на навколишнє середовище природних факторів. Запобігання глобальній екологічній кризі є можливим тільки за допомогою науки, докорінного перетворення виробництва й перетворення його із сили, що катастрофічно руйнує біосферу планети, на частину біосфери, що гармонійно поєднується з її іншими елементами. Тут також потрібен прискорений розвиток науки й техніки, передових технологій.

3. Встановлено, що чим далі суспільство рухається шляхом НТП, тим складніше стає й, відповідно, дорожче обходиться кожен новий крок на цьому шляху.

Якщо підприємство бажає збільшити число зроблених за конкретний проміжок часу відкриттів у два рази, то необхідно затратити у 100 разів більше зусиль і ресурсів. Однак ресурси на проведення досліджень окремої фірми, корпорації, галузі, країни, нарешті, аж ніяк не безмежні. Зазвичай ця величина вимірюється у відсотках від річного обсягу збуту продукції, зокрема навіть у комп'ютерному бізнесі США ця величина не перевищує 12%. Щоб збільшити (в абсолютних цифрах) кошти, що витрачаються на дослідження, корпорація повинна нарощувати обсяг збуту, розширювати свої ринки всередині країни і за її межами.

Однак ємність ринку певного виду продукції в певний момент часу є величиною кінцевою.

В результаті цього з'явилося глобальне протиріччя. Суспільство має, з одного боку, нагальну потребу в прискоренні НТП, а з іншого боку, проблему забезпечення його необхідними ресурсами для підтримки темпів розвитку. Можливості окремих корпорацій, навіть найбільших, не можуть сьогодні забезпечити успішне просування на всьому фронті досліджень, від яких залежить доля їх самих та їх продукції. Створення та виготовлення на високому рівні нових моделей продукції, що виробляється, вимагають залучення великої частки накопичених людством знань. Таким чином, незважаючи на дедалі жорсткішу конкуренцію, виникає об'єктивна необхідність консолідації ресурсів, що спрямовуються на дослідження на галузевому рівні, в масштабах держави і, нарешті, в міжнародному масштабі.

Сучасний період часто називають епохою буму нововведень. Вважається, що поняття «нововведення» не можна пов'язувати тільки з науково-дослідницькою діяльністю. Класичним є визначення, в якому під нововведенням розуміється процес впровадження нових комбінацій у п'яти таких випадках: введення на ринок нового товару, зокрема не знайомого споживачам; впровадження нової технології, зокрема відомої, але нової для цієї галузі; відкриття нового для цієї корпорації ринку; завоювання нового для цієї корпорації джерела сировини або напівфабрикатів; впровадження нової організаційної структури.

Нововведення в організації розуміється як будь-яка цілеспрямована, позитивна й прогресивна зміна матеріальних і нематеріальних елементів (характеристик) організації, тобто будь-яка зміна, яка сприяє розвитку, росту та підвищенню ефективності роботи цієї організації. З огляду на це під інноваційним процесом, тобто процесом здійснення змін щодо нововведень, розуміється процес виникнення, розроблення й реалізації нововведень.

Процес нововведень охоплює практично всі аспекти виробничо-господарської діяльності організації. Управління нововведеннями є комплексною проблемою, що пронизує всі функціональні сфери, такі як планування, науково-дослідницькі розробки, виробництво, маркетинг. Інноваційність підприємства пов'язується перш за все не з його здатністю винаходити, а скоріше з підприємницьким підходом. Основною метою будь-якого підприємства є збільшення прибутку.

Провідні фахівці виділяють такі напрями впливу підприємництва на економіку: підвищення продуктивності завдяки технічним та іншим нововведенням; збільшення числа робочих місць; поширення нових технологій; основна роль у впровадженні винаходів і нових товарів; протидія «плісняві»



Рис. 1. Типологізація змін за Й. Шумпетером

Джерело: [5]

економіки та соціально-політичних інститутів; диверсифікація діяльності великих корпорацій; стимулювання перерозподілу добробуту, доходу й політичної влади в суспільстві економічно та політично позитивними (справедливими) методами; створення нових ринків; підвищення суспільного добробуту шляхом залучення у сферу своєї діяльності невикористовуваних талантів.

У 30-х роках ХХ століття Й. Шумпетер вперше використав поняття «інновація», маючи на увазі зміни задля впровадження й використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих коштів, ринків і форм організації у промисловості. Й. Шумпетер виділив п'ять типових змін (рис. 1).

Особлива роль підприємництва полягає в тому, що воно фактично є низьковитратною, тобто найбільш ефективною, стратегією економічного зростання й технічного прогресу. Підприємці беруть на себе ризик створення нових підприємств, випуску нових товарів, впровадження нових винаходів і створення нових ринків.

### Висновки з проведеного дослідження.

Управління нововведеннями – це не тільки діяльність з організації, координації та контролю у зв'язку зі створенням і реалізацією технологічних нововведень. Управління нововведеннями охоплює всі можливі форми й методи комерціалізації нових технологій, їх продажу і заснованих на них продуктів, вилучення з нових технологій прибутку. У зв'язку з цим можна надати таке визначення: управління нововведеннями – це управління комерціалізацією нових наукових знань, технологій та організаційних ідей.

Початком процесу нововведень прийнято вважати ринок з його актуальними або потенційними потребами. Таким чином, є замкнений безперервний процес. Цей процес являє собою модель «пов'язаного ланцюга». У такому ланцюжку імпульсом до створення інновацій є наявні або

потенційні потреби суспільства, які обумовлюють винаходи, проектування, експерименти, зміни у виробництві, а потім у маркетингу та післяпродажному обслуговуванні. Особливу роль у цій моделі відіграють накопичені знання.

Однак дослідження мають власну динаміку. Вони розвиваються не тільки залежно від прямих практичних потреб суспільства, але й, на перший погляд, абсолютно абстрактно від сучасних реалій. В результаті цього наука видає іноді переломні відкриття та винаходи, які можуть стати початком інноваційних процесів, що революціонують наявні методи виробництва. Багато авторів включають в інноваційний процес стадію споживання, оскільки тільки після появи нововведення на ринку стає зрозуміло, чи задовольняє воно нову суспільну потребу. Крім того, стадія споживання стає нерідко стимулом для вдосконалення продукції, а також джерелом нових інноваційних ідей. Завершується інноваційний процес закінченням розширення масштабів практичного застосування нововведення, що відповідає насиченню певної суспільної потреби.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вийшов новий стандарт ISO 56002:2019 – Інноваційний менеджмент. URL: <http://www.kfsm.kiev.ua/vijshov-novij-standart-iso-560022019-innovacijnij-menedzhment.html> (дата звернення: 18.09.2020).
2. Черваньов Д.В. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Київ : Київський університет, 2010. 853 с.
3. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : ЦНЛ, 2005. 440 с.
4. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
5. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.

**REFERENCES:**

1. Vyjshov novyj standart ISO 56002:2019 – *Innovacijnyj menedzhment* [A new standard ISO 56002:2019 – Innovation Management has been released]. URL: <http://www.kfsm.kiev.ua/vijshov-novij-standart-iso-560022019-innovacijnij-menedzhment.html> (accessed 18 September 2020).
2. Chervanov D.V. (2010) *Menedzhment: Terminy, testy, vpravy, zavdannya. Navchalni konkretni situaciyi (kejsy)* [Management: Terms, tests, exercises, tasks. Learning specific situations (cases)]. Kiev: Ky'yivskij universytet. (in Ukrainian)
3. Vasylenko V.O. (2005) *Innovacijnyj menedzhment: navch. posib. dlya stud. vyshhyx navch zakl* [Innovation management: a textbook for students of higher educational institutions]. Kyiv: CzNL. (in Ukrainian)
4. Krasnokutska N.V. (2003) *Innovacijnyj menedzhment: navch. posib* [Innovation management: a textbook]. Kiev: KNEU. (in Ukrainian)
5. Stadnyk V.V. (2006) *Innovacijnyj menedzhment: navch. posib* [Innovation management: a textbook]. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)