

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутнісна характеристика інновацій та інноваційної діяльності

Класифікації інновацій та їх особливості

Сутність і зміст інноваційного менеджменту

Еволюція інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством

## 1.1. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційної діяльності

Уперше термін "інновація" був ужитий на початку ХХ століття основоположником теорії інновацій і інноваційного розвитку Й. Шумпетером [77], який розглядав інновації і інноваційну діяльність як рушійні сили економічного розвитку. *Інновація* (нововведення), за Й. Шумпетером, – це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

Й. Шумпетер виділяв п'ять типів інновацій:

- 1) новий або вдосконалений продукт;
- 2) новий метод виробництва;
- 3) новий ринок збуту;
- 4) нові методи управління (організаційні форми);
- 5) нова сировина, матеріали чи комплектуючі.

Він вважав, що основним механізмом розвитку економіки є конкуренція, заснована на інноваціях, яка призводить до "творчого руйнування" вже сформованих галузей і ринків, а також творчість людини, новатора-підприємця, здатного втілити нові ідеї в ефективні економічні рішення [77]. На цю думку його нашттовхнула наукова праця М. Кондратьєва про довгі цикли розвитку кон'юнктури (довгі хвилі), яка ініціювала подальше вивчення багатьма економістами причин та наслідків цих циклів і їх тривалість. Найбільш важливою причиною були визнані інновації.

### *Примітка*

Сьогодні відомо 5 технологічних укладів-хвиль з тривалістю приблизно 50 років (6-й зароджується), які у своєму розвитку проходили різні стадії, що розрізнялися ступенем впливу на загальне соціально-економічне зростання в світі (табл. 1.1) [50].

*Технологічний уклад* являє собою комплекс сполучених технологічно однорідних сукупностей процесів постачання, виробництва і споживання, які пристосовані один до одного і мають однаковий техніко-технологічний рівень.

Й. Шумпетером було показано, що інновацію (нововведення) слід розглядати як комерційну реалізацію оригінальної ідеї нового продукту, технологічного чи організаційного рішення тощо – новації. Тобто новація за своєю сутністю є результатом винахідницької (інтелектуальної) діяльності, а інновація її комерційним втіленням (результатом розробки, виготовлення і просування новації на ринок). Поява неординарних нововведень-продуктів означає фазу зародження нового технологічного укладу, а його повільний розви-

ток протягом певного відтинку часу пояснюється монопольним становищем товаровиробників, які вперше застосували нововведення-продукти.

**Таблиця 1.1. Характеристика технологічних укладів**

№ технологічного укладу	Період, рр.	Основа (ядро) технологічного укладу
I	1770–1830	Текстильна промисловість, текстильне машинобудування, виплавка чавуну, обробка заліза, будівництво каналів, водяний двигун
II	1830–1880	Паровий двигун, будівництво залізниць і залізничного транспорту, машино- і суднобудування, вугільна і верстатобудівна промисловість, чорна металургія
III	1880–1930	Електротехнічне і важке машинобудування, виробництво і прокат сталі, системи електропостачання, неорганічна хімія
IV	1930–1980	Автомобіле- і тракторобудування, кольорова металургія, виробництво товарів тривалого використання, синтетичні матеріали, органічна хімія, виробництво і переробка нафти
V	з 1980	Електронна промисловість, мікроелектроніка, комп'ютери і їх програмне забезпечення, оптико-волоконна техніка, телекомунікації, роботобудування, інформаційні послуги, виробництво і переробка газу

Згідно із сучасними уявленнями [56], **новація** – це новинка, кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес тощо, які є якісно відмінними від попереднього аналога і становлять результат інтелектуальної діяльності, завершених наукових досліджень і розробок.

Разом з терміном "новація" часто вживають "винахід" і "відкриття". Проте ці терміни не є тотожними.

**Винахід** – нове технічне або технологічне вирішення конкретного завдання, що дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці. Наприклад, нові машини, механізми, прилади, обладнання, інструменти, матеріали, процеси (технології) тощо.

**Відкриття** – встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань. Наприклад, циклічні хімічні реакції, у процесі яких розчин певних речовин з чіткою періодичністю внаслідок хімічних перетворень змінює колір необмежену кількість разів; відкриття на початку ХХІ сторіччя планет поза Сонячною системою біля інших зірок.

Як винаходи, так і відкриття є основою інновацій. На їх основі створюються **базисні (радикальні) інновації**, що здатні докорінним чином змінити характер людської діяльності, створити нові галузі економіки, започаткувати новий технологічний уклад. Наприклад, двигуни внутрішнього згорання, мікропроцесорна техніка, космічна техніка тощо.

На основі поширення та вдосконалення базисних інновацій створюють *поліпшуючі інновації*, які враховують особливості певних галузей, ринків, їх сегментів чи ніш, наприклад, мобільний різновид персонального комп'ютера *notebook*, яким можна користуватися практично будь-де.

Після Й. Шумпетера було зроблено багато спроб удосконалити поняття "інновація". Проте, незважаючи на досить велику кількість різних визначень цього терміна, усі їх можна об'єднати у дві групи:

- інновація, як процес (розроблення, виготовлення і просування новації на ринку);

- інновація, як результат (діяльності з розроблення, виготовлення і просування новації на ринку).

Як свідчить аналіз, більшого поширення набули погляди на інновацію як результат інноваційної діяльності.

Зокрема, за Законом України "Про інноваційну діяльність" *інновації* розглядаються як результат інноваційної діяльності – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [16].

Сучасні економічні реалії не обмежують інновації лише комерційним використанням результатів інноваційної діяльності, адже існують некомерційні інновації, наприклад, соціальні. У цьому випадку слід говорити не про комерційне, а практичне їх використання. Дійсно, відповідно до міжнародних стандартів *інновація* визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, утілений в новому (удосконаленому) продукті або технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності або в нових підходах до соціальних послуг [66].

Поряд з терміном "інновація" часто вживають термін "*нововведення*" (Й. Шумпетер їх ототожнював) – результат практичного освоєння новації в різних сферах діяльності, який дає економічний чи соціальний ефект. Проте, згідно з поглядами деяких науковців, нововведення не є тотожним інновації. Вони вважають [56], що нововведення стають інноваціями лише тоді коли забезпечують суспільний прогрес, підвищення рівня ефективності в галузі їх виробництва чи (та) споживання.

Узагальнення викладеного вище стало підставою для такого визначення *інновації* – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект.

Згідно з цим визначенням інноваціями є нові товари, матеріали й технології їх виготовлення, нові методи організації виробництва й збуту на всіх

їх стадіях, нові ринки та способи (галузі) використання (споживання чи застосування) товарів, соціальні, екологічні і т.п. корисні нововведення.

Будь-якій інновації притаманні три основні взаємопов'язані властивості: новизна; технічна спроможність і економічна доцільність її виготовлення й збуту; корисність для споживачів (споживачами можуть бути і власні підрозділи підприємства-інноватора). Тобто, крім новизни, інновація повинна відповідати запитам споживачів і приносити прибуток (забезпечувати корисність) як її розробнику, так і виробнику (в ідеалі - усім суб'єктам інноваційного процесу). Іноді (це стосується принципово нових інновацій, що базуються на результатах фундаментальних досліджень) запити споживачів цілеспрямовано формують.

Діяльність зі створення (розроблення і виготовлення), упровадження і поширення інновацій називають інноваційною [23].

Інноваційна діяльність протягом усього свого часу повинна передбачати як науково-дослідні і дослідницько-конструкторські роботи (НДДКР), так і їхній маркетинговий супровід (маркетинг інновацій), у їх логічному взаємозв'язку.

**НДДКР** [50] розглядаються як роботи творчого характеру, що пов'язані з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів з метою розширення наявних і отримання нових знань, втіленням їх у нові (удосконалені) вироби і технології, методи управління тощо, науковим обґрунтуванням інноваційних проектів.

**Маркетинг інновацій** визначають [46] як діяльність, спрямовану на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розроблення на цій основі нових товарів (виробів чи послуг) та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способом, отримання завдяки цьому прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку.

Аналізуючи ці визначення, слід зауважити, що з практичного погляду (з позицій конкретного інноватора-товаровиробника) маркетинг інновацій пов'язаний з орієнтацією виробництва і збуту інноваційної продукції на задоволення запитів споживачів, формування і стимулювання попиту. НДДКР – з втіленням досягнень науки і техніки в інноваційну продукцію, здатну задовольнити запити споживачів та принести прибуток їх розробнику і виробнику.

З цього випливає, що інноваційна діяльність передбачає проведення комплексу робіт, який складається з: наукових (зокрема лабораторних) і маркетингових досліджень (у тому числі бізнес-аналізу, тобто розроблення й обґрунтування інноваційного проекту); розроблення і виготовлення інновацій; лабораторних і ринкових випробувань; просування інновацій на ринок.

Згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність" інноваційна діяльність є однією з форм інвестиційної діяльності, у тому числі має на меті:

- впровадження досягнень науково-технічного прогресу (НТП) у виробництво і соціальну сферу, у тому ч випуск і поширення принципово нових видів техніки і технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення, реалізацію довгострокових науково-технічних програм із великим терміном окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані виробничих сил, розроблення і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, спрямованої на поліпшення екологічного стану навколишнього середовища.

Слід зазначити, що в умовах інформаційної економіки, що формується, насамперед, у економічно розвинених країнах, коли інформація і знання стають основними засобами й предметом суспільного виробництва, а також обмежуючим чинником розвитку (в індустріальному суспільстві ним є капітал) і заміщають працю як джерело доданої вартості, інновації не обов'язково тісно пов'язані з інвестиціями.

#### **Приклад**

Розробники системи програмування *Turbo-Pascal* займалися її створенням протягом двох років у вільний від основної роботи час, на свій страх і ризик. Отриманий програмний продукт вони ж самі і просуvalи на ринок США (єдиним засобом просування спочатку була яскрава інформативна реклама), продаючи його за ціною, у десять разів дешевшою за інші системи програмування, при незрівнянно вищих функціональних можливостях і ефективності використання їх розробки. Оскільки продукт майже ідеально збігався із запитамі споживачів, то темпи зростання обсягів продажу були настільки значними, що інноваторів навіть запідозрили у фінансових махінаціях. Так було покладено основу створенню принципово нової системи програмування, що істотно підвищувала оперативність розроблення і налагодження пакетів прикладних програм, призначених для використання в різних галузях людської діяльності.

## **1.2. Класифікації інновацій та їх особливості**

Існують різні підходи і ознаки класифікації інновацій. Їх критичний аналіз і узагальнення дозволили створити систему класифікації, яка містить класифікаційні ознаки і виділені відповідно до них види інновацій.

### **1. За предметним змістом інноваційної діяльності:**

- продуктові – орієнтовані на створення і використання нових чи вдосконалених продуктів у сфері виробництва чи споживання;
- технологічні – нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів;
- управлінські – нові методи, стилі, форми, прийоми управління підприємствами, установами тощо;
- ринкові – проникнення на нові ринки чи створення нових ринків.

### **2. За сферами діяльності (характером застосування):**

- виробничі – використовуються у сфері виробництва;
- економічні – використовуються у сфері економічних відносин;
- маркетингові – використовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо;

- соціальні – використовуються у соціальній сфері;
- екологічні – використовуються у сфері природокористування і охорони навколишнього середовища;
- правові і т.д.

3. *За ступенем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання):*

- радикальні (піонерні), що базуються на відкриттях, вони, як правило, спричиняють створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формування нових відносин у різних сферах людської діяльності тощо;
- ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності;
- поліпшуючі, що базуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо.

Взаємозв'язки цих видів інновацій (у тому числі їх різновидів) показано в табл. 1.2.

4. *За масштабом новизни:*

- нові для підприємства чи установи;
- нові для галузі;
- нові для країни;
- світової новизни.

5. *За адресатом інновацій:*

- для виробника;
- для споживача;
- для суспільних і державних інституцій тощо.

Таблиця 1.2. Взаємозв'язки та характеристики інновацій, виділених за рівнем новизни [46]

Характеристика	Базисні		Поліпшуючі	
	Радикальні	Доповнюючі		Замінюючі
		ординарні	модифікуючі	
Техніко-технологічна і споживча новизна	Принципова новизна	Нові способи задоволення потреб	Нові споживчі властивості товарів та підвищення корисності споживання нових товарів	
Потреби	Нові (потенційні)	Існуючі (фактичні)		
Альтернатива використання (споживання)	Залежить від ступеня усвідомлення, виникнення нової потреби та необхідності її задоволення	Диференціація у підходах до задоволення існуючих потреб	Безальтернативне задоволення існуючої потреби новим способом	
Замінність	Аналогів не існує		На основі існуючої моделі	
Ринкова новизна	Формування нових ринків (нових сегментів)	Поступове виділення нового цільового сегменту	Існуючий цільовий сегмент (споживачі попереднього покоління продукту)	

6. За видом одержуваного ефекту:

- такі, що дають науково-технічний ефект;
- такі, що дають економічний ефект;
- такі, що дають соціальний ефект;
- такі, що дають екологічний ефект;
- такі, що дають інтегральний ефект.

7. За ступенем матеріальної відчутності:

- продуктові (нові чи модифіковані продукти);
- процесні (нові чи модифіковані технології, методи управління, організаційні форми тощо);
- об'єкти інтелектуальної власності (комерціалізовані раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна та ін. документація, корисні моделі, промислові зразки тощо).

Узагальнена схема класифікації інновацій наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Схема класифікації інновацій

Класифікаційна ознака	Вид інновації
Предметний зміст інноваційної діяльності	Продуктові
	Технологічні
	Управлінські
	Ринкові
Сфера діяльності (характер застосування)	Виробничі
	Економічні
	Маркетингові
	Соціальні
	Екологічні
	Правові
	...
Рівень новизни	Радикальні (піонерні)
	Ординарні
	Модифікуючі
Масштаб новизни	Нові для підприємства
	Нові для галузі
	Нові для країни
	Світової новизни
Адресат інновацій	Виробник
	Споживач
	...
	Суспільство
Вид одержуваного ефекту	Науково-технічний ефект
	Економічний ефект
	Соціальний ефект
	Екологічний ефект
	...
Ступінь матеріальної відчутності	Інтегральний ефект
	Продуктові
	Процесні
	Об'єкти інтелектуальної власності

Деякі літературні джерела містять і інші класифікаційні ознаки інновацій, зокрема, у [56] до виділених вище ознак додають: етапи впровадження (початкова стадія, середня, заключна); сфера діяльності підприємства чи установи (наукова, технічна, технологічна, конструкторська, виробнича, інформаційна, маркетингова тощо); джерела фінансування інноваційної діяльності (власні, залучені чи позичкові кошти тощо); поширеність (одиночні, дифузійні) і т.д. Проте аналіз цієї та інших класифікацій, наприклад, [11, 30, 38, 48, 54, 61, 70], свідчить, що їх або можна звести до поданих вище семи класифікаційних ознак, або ж вони деталізують існуючі, або ж мають специфічну галузь застосування. При цьому більшість науковців дотримуються думки, що найбільше практичне значення з погляду розроблення стратегічної інноваційної моделі розвитку з урахуванням соціальної значущості має класифікація інновацій за предметним змістом інноваційної діяльності та рівнем новизни (глибини змін, що вносяться).

Слід зазначити, що одна й та сама інновація може належати до кількох класифікаційних груп, наприклад, бути продуктовою (за предметним змістом інноваційної діяльності), споживчою (за її адресатом), ординарною (за рівнем новизни) і т.д. При цьому інноваційна діяльність може потребувати створення кількох взаємно пов'язаних інновацій: нового продукту та технології його виготовлення, нової системи управління виробництвом і збутом, застосування нових маркетингових прийомів просування інновації на ринок і т.п.

Загалом же, класифікація інновацій потрібна для визначення місця кожної інновації в інноваційній діяльності суб'єкта господарювання, урахування її особливостей з позицій створення, маркетингу, споживання. Це, у свою чергу, потрібно для ефективного управління інноваційною діяльністю, у тому числі її ресурсним забезпеченням: фінансовим, кадровим, сировинним тощо.

### **1.3. Сутність і зміст інноваційного менеджменту**

У сучасних економічних умовах одним з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності національних економік і окремих підприємств є інновації і інноваційна діяльність, що потребує застосування специфічних методів, принципів, прийомів, засобів підготовки і реалізації інноваційних змін. Вони знаходять своє втілення в інноваційному менеджменті, який розглядається одночасно: як наука та мистецтво управління інноваціями, як вид діяльності та процес прийняття інноваційних рішень, як інструментарій управління інноваціями.

У цьому контексті і сформульовані різні визначення інноваційного менеджменту, зокрема подані в [4, 27, 29, 30, 31, 38, 48, 54, 70] та ін. Наведемо найбільш характерні з них.

Інноваційний менеджмент – самостійна галузь економічної науки та професійної діяльності, спрямована на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціо-



нального використання матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів [29].

Інноваційний менеджмент – сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, організаційними структурами, що нею займаються, та їх персоналом [30].

Інноваційний менеджмент – різновид функціонального менеджменту, об'єктом якого безпосередньо є інноваційні процеси, які відбуваються у всіх сферах народного господарства [31].

Інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокomпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірнісного характеру. На рис. 1.1 подано структуру інноваційного менеджменту на рівні підприємства (установи).

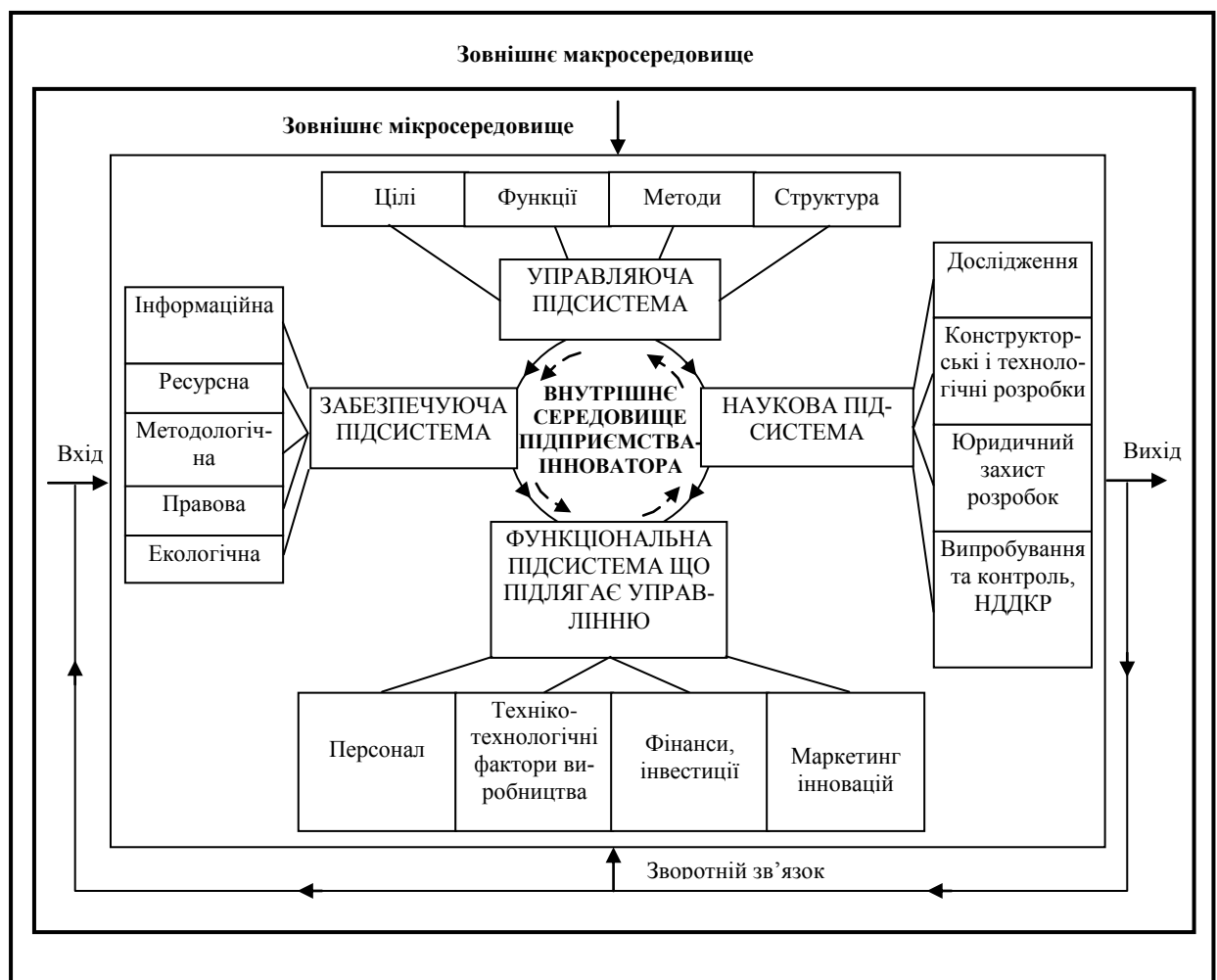


Рис. 1.1. Система інноваційного менеджменту підприємства ([31] з авторськими уточненнями та доповненнями)

Він характеризується складністю структури, наявністю численних елементів зі складними взаємозв'язками, динамічністю і стохастичністю поведінки в цілому й окремих його елементів, існуванням ієрархічних і функціона-

льних підсистем, що розвиваються на підставі окремих цілей, (управляюча, забезпечуюча, наукова, функціональна підсистеми, кожна з яких, у свою чергу, складається з низки підсистем).

Реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- (економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-технологічна та ін. складові) і мікросередовищем (споживачі, постачальники, торговельні та збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення і т.п.). Умови зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються динамікою процесів, що відбуваються, характер цих процесів носить ймовірнісний характер.

Динамічність інноваційного менеджменту виявляється в постійних змінах ролі і значення його систем (підсистем) залежно від стану навколишнього середовища, цілей підприємства, спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників).

Адаптивність полягає в: самопідтримці обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами інноваційної системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; коригуванні системи управління інноваційною діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; самовдосконаленні з метою забезпечення умов тривалого виживання підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності.

Вхідні параметри системи інноваційного менеджменту (рис. 1.1) – це матеріальні, енергетичні, інформаційні та когнітивні потоки. Вихідні параметри являють собою нові чи модернізовані високоефективні конкурентоспроможні процеси, продукти, послуги тощо. Результатами трансформації вхідних параметрів у вихідні є прибуток, зростання виробництва, освоєння нових сегментів та нових ринків, нові знання працівників, соціальна відповідальність, ступінь задоволеності працівників та споживачів.

Зворотними зв'язками системи є: вимоги і реакція суб'єктів інноваційного процесу, насамперед споживачів; інформація щодо змін у зовнішньому макро- і мікросередовищі; зміни у внутрішньому середовищі тощо.

Зовнішнє макросередовище задає поле інноваційної діяльності і прямо чи опосередковано впливає на мікросередовище та підприємство-інноватора. Елементами прямого впливу є державні та суспільні інститути, компоненти інноваційної інфраструктури (див. розділ 4). Елементами середовища опосередкованого впливу вважають міжнародне, соціокультурне та економічне оточення, політичні та екологічні фактори, стан науки і техніки, ціннісні орієнтири суспільства та ступінь сприйняття інноваційних ідей.

Мікросередовище чинить, в основному, безпосередній вплив на підприємство-інноватора.

Вплив зовнішнього середовища (макро- і мікро-) є об'єктивним і некеруваним, до дії його факторів слід пристосовуватися, використовуючи сприя-

тливі можливості (незадоволення споживачів існуючою продукцією, диференціацію їх запитів, зростання вимог до технічних параметрів і якості продукції і т.п.) і уникаючи несприятливих (обмеженість доступу до джерел сировини для виготовлення нової продукції тощо).

Внутрішнє середовище інноваційного менеджменту передбачає такі складові, як організаційне, техніко-технологічне, соціально-психологічне та фінансово-економічне середовища підприємства, його вплив є керованим.

Виділені на рис. 1.1 підсистеми інноваційного менеджменту є багаторівневими і містять підсистеми нижчого рівня. Для прикладу на рис. 1.2 деталізовано управляючу підсистему як основну підсистему інноваційного менеджменту. Аналогічним чином можуть розглядатися й інші його підсистеми.



Рис. 1.2. Управляюча підсистема інноваційного менеджменту ([31] адаптовано)

Ефективність інноваційного менеджменту зумовлюється, насамперед, обґрунтованістю методу рішення поставлених проблем. Сьогодні до інноваційного менеджменту застосовуються такі наукові підходи, як: системний, поведінковий, адміністративний, маркетинговий та ін.

Інноваційний менеджмент відповідно до системного підходу розглянуто вище (див. рис. 1.1).

Маркетинговий підхід покликаний орієнтувати управляючу підсистему інноваційного менеджменту (див. рис. 1.2) на потреби ринку (споживача), тобто спрямовувати інноваційну діяльність на задоволення запитів споживачів. Наприклад, обрання інноваційної стратегії підприємства слід здійснюва-

ти, базуючись на результатах аналізу існуючих і прогнозованих потреб у певній інновації, стратегічній сегментації ринку, прогнозуванні життєвих циклів інновацій, оцінці конкурентоспроможності своїх продуктів і продуктів конкурентів.

Процесний підхід до інноваційного менеджменту розглядає його функції як взаємозалежні. Процес управління в даному випадку буде ланцюжком безперервних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку й контролю, мотивації, регулювання. Його суть – координація робіт з інноваційної діяльності.

Директивний підхід передбачає впорядкування функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, а також елементів системи інноваційного менеджменту в нормативних актах. Він базується на законодавчих та нормативних актах, планах, програмах, завданнях тощо.

Поведінковий підхід передбачає надання допомоги працівникам в осмисленні їхніх можливостей (на основі вчення про поведінку персоналу) стосовно побудови й управління інноваційною організацією. Керівник координує роботу, змушує або стимулює людей для досягнення мети (застосовує методи позитивної і негативної мотивації).

Загалом, інноваційний менеджмент дозволяє цілеспрямовано управляти переходом діяльності підприємств і установ на інноваційний шлях розвитку який, як свідчить світовий досвід, є безальтернативним і дозволяє забезпечити конкурентоспроможність на національному і світовому ринках, посилити ринкові позиції, забезпечити умови стійкого прогресивного розвитку.

Дійсно, розвиваючись інноваційним шляхом, суб'єкт господарювання змушений удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто зростає його інноваційний потенціал. Тим самим розширюються адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. Тобто суб'єкт господарювання зможе реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для нього були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює його можливості, хоча, природно, завжди існує певна межа розвитку, принаймні, за масштабами діяльності.

#### **1.4. Еволюція інноваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством**

Інноваційний менеджмент є одним з напрямів стратегічного менеджменту, оскільки рішення про створення і впровадження інновацій відносять до стратегічних. Значна увага в інноваційному менеджменті приділяється ро-

зробці стратегій інноваційної діяльності та заходам, що їх реалізують. Вони складають основу стратегії підприємства чи установи і визначають її подальший розвиток.

Останні тенденції розвитку і впливу НТП свідчать про актуальність поєднання стратегічного й інноваційного менеджменту [25]. З огляду на новітні технології стратегія і інновації можуть і мають бути поєднані (рис. 1.3).

Дійсно, в умовах загострення конкуренції товаровиробників, зростання ступеня диференціації споживчих запитів та вимог споживачів товарних пропозицій в основу кожного стратегічного плану має бути покладене завдання зі створення і просування на ринок продуктової чи процесної інновації. Розглянемо детальніше етапи інтеграції стратегічного й інноваційного менеджменту, що подані на рис. 1.3.

Фінансове планування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління	Програмування → стратегічних інновацій
Управління видатками →	Управління на основі екстраполяції минулих тенденцій →	Управління на основі передбачення змін →	Управління на основі гнучких екстрених змін →	
1900–1950 рр.	1950–1970 рр.	1970–1990 рр.	1990–2000 рр.	
Управління лабораторіями →	Корпоративне управління інноваційними проектами →	Формування корпоративного портфеля продуктових новацій та інновацій →	Управління на основі спільно прийнятих рішень →	
<b>1 покоління НДДКР</b>	<b>2 покоління НДДКР</b>	<b>3 покоління НДДКР</b>	<b>4 покоління НДДКР</b>	

Рис. 1.3. Схема інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту [37]

Перший етап характеризується НДДКР першого покоління, коли роботи з їх реалізації виконуються безпосередньо самими науковцями-дослідниками. Стратегічне управління (стратегічний менеджмент) у цей період зводиться до управління видатками, тобто фінансове планування вважається достатньою умовою для забезпечення високої ефективності виробництва. Функції інноваційного менеджменту передбачають управління діяльністю науково-дослідних лабораторій, де створюються і випробовуються інновації.

На другому етапі виконують НДДКР, що належать до другого покоління. Вони полягають у зосередженні основних зусиль на інноваційних проектах, що передбачають розвиток основного бізнесу підприємств та установ. Стратегічний менеджмент передбачає зосередження зусиль на довгостроковому плануванні, яке базується на екстраполяції наявних тенденцій соціаль-

но-економічного розвитку. Інноваційний менеджмент зосереджується на управлінні науково-дослідною діяльністю, метою якої є задоволення потреб (досягнення цілей) підприємства-інноватора.

Третій етап характеризується виникненням третього покоління НДДКР коли основна увага приділяється задоволенню наявних потреб споживачів, які визначаються в ході маркетингових досліджень. Стратегічний менеджмент переходить від стратегічного планування в інтересах товаровиробника-інноватора (внутрішньої орієнтації) до зовнішньої орієнтації на потреби ринку, що дозволяє гнучко й оперативно реагувати на зміни ситуації на ринку. Інноваційний менеджмент передбачає орієнтацію виробництва і збуту інновацій на задоволення існуючих запитів споживачів. Латентні (приховані) потреби до уваги не приймаються.

На четвертому етапі виникають НДДКР четвертого покоління, які передбачають урахування потреб споживачів, у тому числі прихованих, а також технічних можливостей підприємства-інноватора. Стратегічний менеджмент передбачає не лише прогнозування змін умов господарювання, але й формування цих змін. Відповідно, стратегія передбачає певний вплив на зміни з метою їх спрямування в потрібному напрямку (по можливості) і гнучке екстремне реагування у випадку їх реалізації. Інноваційний менеджмент орієнтований на використання потенціалу підприємства для задоволення наявних і прихованих потреб споживачів, формування і стимулювання цих потреб.

Взаємопроникнення і взаємне доповнення стратегічного і інноваційного менеджменту, один з яких відповідає загальному управлінню (стратегічний), а другий процесному (інноваційний), можуть сприяти їх повній інтеграції в майбутньому. Практика свідчить, що в сучасній економіці інновації все частіше формують генеральну лінію стратегічного розвитку підприємства. Підтвердженням цьому також може слугувати спільність функцій стратегічного й інноваційного менеджменту в процесі управління підприємством, систематизацію яких проведено [25] за основними класифікаційними ознаками в табл. 1.4.

*Таблиця 1.4.* Спільність функцій стратегічного й інноваційного менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень

№ з/п	Класифікаційна ознака	Стратегічне управління	Інноваційний менеджмент
1	Час виконання	Здійснюється протягом періоду від 3 до 5 років	Зміна продуктового асортименту має бути здійснена протягом періоду від 3 до 5 років
2	Тип цілей	Спрямоване на виявлення шляхів довгострокового виживання	Спрямований на розроблення шляхів перспективного розвитку
3	Основні функції	Аналіз, планування, реалізація і контроль стратегічної діяльності	Аналіз, планування, організація і контроль інноваційної діяльності
4	Урахування факторів	Глобальні зміни в зовнішньому оточенні, розміщення ресурсів і стратегія НДДКР	Глобальні зміни в зовнішньому середовищі, розміщення ресурсів і корпоративна стратегія
5	Розміщення ресурсів	Для реалізації стратегії розподілу ресурсів здійснюється на	Виділення ресурсів для здійснення стратегії виведення нових продуктів на ринок; рекомен-

		основі портфельного аналізу	дується виконувати в межах портфельного аналізу
6	Рівень управління	Розробляється вищою ланкою управління	Здійснюється на найвищому рівні організації
7	Система управління	Для підвищення ефективності потребує створення групи стратегічного розвитку	Для підвищення результативності необхідно створити спеціалізований інноваційно-дослідний підрозділ
8	Ступінь важливості	Розроблена стратегія є основним орієнтиром для всієї організації	Розроблена програма інновацій є одним з основних напрямів загальної стратегії підприємства, тому що вона визначає генеральний напрямок виробничого розвитку
9	Характер здійснення	Потребує постійного здійснення	Інновації впроваджуються на постійній основі

Таким чином, урахувавши тенденції переходу національних економік до інноваційного типу і спільність окреслених функцій стратегічного й інноваційного менеджменту, можна дійти висновку, що на сучасному етапі розвитку теорії та практики менеджменту сформувались об'єктивні передумови для інтеграції цих двох типів управління.

Проте відкритими залишаються питання відносно того, яким буде об'єднаний тип управління. Останнім часом з'являються ідеї щодо переходу від управління до програмування (мається на увазі програмування стратегічних інновацій).

Виділяють такі причини цього переходу:

1) програмування – це технічний термін, а економіка взагалі, і особливо менеджмент, усе більшою мірою тяжіють до техніки та технічного оснащення;

2) імовірно, скоро будуть створені комп'ютерні програми, здатні розв'язувати завдання стратегічного й інноваційного управління, подібно до тих, що вирішують завдання оперативного контролю та регулювання;

3) майбутній розвиток подій на ринку краще програмувати, тобто задавати йому певний алгоритм дій, впливати на ситуацію, а не просто пасивно очікувати [25].