

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ І ПРИКЛАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

ГЕРАСИМЧУК ГАЛИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри
інформаційних систем управління,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга АНІСІМОВА
« ____ » _____ 2021 р.

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Щербіна О.С., доцент кафедри
інформаційних систем управління,
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЕКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Герасимчук Г.О. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, освітня програма «Документаційна та інформаційна підтримка управлінської діяльності». Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. – 85 с.

У магістерській роботі розроблено практичні рекомендації щодо інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю підприємств для прискорення інноваційного розвитку української економіки на прикладі лікувального закладу. Особлива увага приділена медичній інформаційній системі «МедЕйр» як чиннику оптимізації лікувально-діагностичних процесів лікувального закладу.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, управління, інноваційна діяльність, підприємство, інформаційна система, інструменти, інновації.

Табл. 1. Рис. 17. Бібліограф.: 37 найм.

Herasymchuk Halyna. Communication strategies of an institution. Specialty 029 Information, Library and Archival Studies, Educational Program “Documentation and information support for management activities”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

In the master’s work practical recommendations for information support of management processes of innovative activities of enterprises develops to accelerate the innovative development of the Ukrainian economy on the example of a medical institution. Particular attention is paid to the medical information system "MedAir" as a factor in optimizing the treatment and diagnostic processes of the medical institution.

Keywords: information support, management, innovation activity, enterprise, information system, tools, innovations.

Tabl. 1. Fig. 17. Bibliograph.: 37 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7
1.1 Призначення та зміст інноваційної діяльності в системі управління підприємством	7
1.2 Сучасна концепція інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах	17
1.3 Формування системи інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю на підприємствах	27
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	40
2.1 Інструменти управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах.....	40
2.2 Вплив системи управління інноваційною діяльністю на рівень конкурентоспроможності.....	45
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	55
3.1 Формування адаптаційної програми інноваційного розвитку	55
3.2 Організаційне забезпечення впровадження інновацій вітчизняними підприємствами	57
3.3 Медична інформаційна система «МедЕйр» як чинник оптимізації лікувально-діагностичних процесів лікувального закладу	69
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Серед найактуальніших проблем функціонування та розвитку українських підприємств усе більша увага приділяється необхідності підвищення якості управлінських рішень в сфері управління інноваційною діяльністю, що в свою чергу викликає необхідність побудови гнучкої системи адаптації українських підприємств загалом та досліджуваних зокрема, до нових умов господарювання на основі використання інноваційних процесів та нових інформаційних технологій. Тема носить актуальний характер, оскільки вона націлена не лише на удосконалення процесів управління, а й на підвищення інноваційної активності сучасних українських підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю підприємств для прискорення інноваційного розвитку української економіки на прикладі лікувального закладу.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- дослідити призначення та зміст інноваційної діяльності в системі управління підприємством;
- розкрити сучасну концепцію інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах;
- означити процес формування системи інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю на підприємствах;
- проаналізувати інструменти управління інноваційною діяльністю на

вітчизняних підприємствах

- охарактеризувати вплив системи управління інноваційною діяльністю на рівень конкурентоспроможності;

- розкрити процес формування адаптаційної програми інноваційного розвитку;

- визначити організаційне забезпечення впровадження інновацій вітчизняними підприємствами;

- охарактеризувати медичну інформаційну систему «МедЕйр» як чинник оптимізації лікувально-діагностичних процесів лікувального закладу.

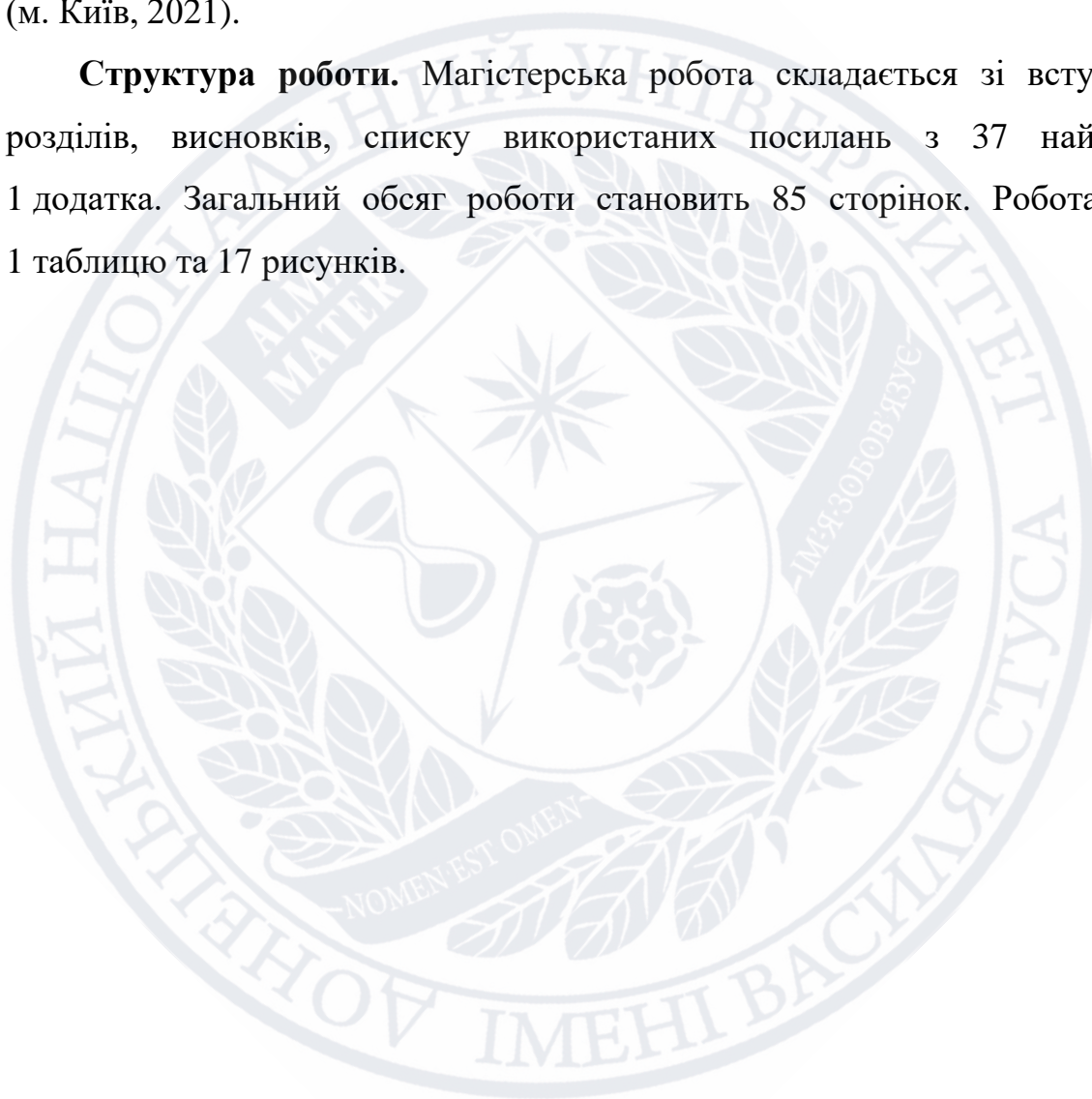
Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної теорії інноваційної діяльності, системний підхід до вивчення соціально-економічних процесів і діалектичний метод пізнання. У процесі написання роботи використовувалися: метод теоретичного узагальнення – для з'ясування сутності інновацій, інноваційної діяльності та інформаційного забезпечення; графічний метод – під час вивчення та аналізу залежностей між досліджуваними показниками; метод прогнозування та програмування – при розробці інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю лікувального закладу.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна магістерської роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю підприємств для прискорення інноваційного розвитку української економіки на прикладі лікувального закладу. В магістерській роботі охарактеризовано медичну інформаційну систему «МедЕйр» як чинник оптимізації лікувально-діагностичних процесів лікувального закладу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в узагальненні методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств. Сформульовані в магістерській роботі положення й рекомендації можуть бути використані вітчизняними лікувальними закладами.

Апробація результатів дослідження. Окремі аспекти магістерської роботи були представлені на VI Всеукраїнській науковій студентській конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» (м. Вінниця, 2021) та VI Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Інформаційна діяльність, документознавство, бібліотекознавство: історія, сучасність, перспективи» (м. Київ, 2021).

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань з 37 найменувань, 1 додатка. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Робота включає 1 таблицю та 17 рисунків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Призначення та зміст інноваційної діяльності в системі управління підприємством

Однією з пріоритетних цілей найбільш розвинених країн світу є довготривале економічне зростання, для забезпечення якого, необхідно створити сприятливі умови виробництва більшої кількості і кращої якості товарів та послуг, і як наслідок, забезпечення більш високого рівня життя населення.

Економічне зростання, в свою чергу, є результатом успішної діяльності підприємств усіх галузей вітчизняної економіки і залежить значною мірою від їх інноваційної діяльності. Адже, в сучасних умовах господарювання ефективність економічної діяльності здебільшого обумовлюється інтелектуалізацією основних факторів виробництва та провідною роллю наукового прогресу.

Протягом останніх десятиліть в усьому світі в управлінні підприємствами різних форм власності широкого розповсюдження набуває саме інноваційна складова діяльності, незалежно від сфери. Тому, в таких умовах, ефективне функціонування економічних суб'єктів всіх рівнів, від окремої фірми і закінчуючи державою в цілому, не є можливим без інновацій та інноваційної діяльності. Доцільність вибору, способу та варіанту використання інновацій та ведення інноваційної діяльності залежить від профілю, ресурсного і науково-технічного потенціалу підприємства, вимог ринку та особливостей галузевої приналежності. Закономірно виникає питання виявлення і обґрунтування доцільності інновацій, визначення цільового ринку для їх впровадження, оцінка шансів інноватора на комерційний успіх. На початку дослідження варто

розглянути розвиток категорій «інновації» та «управління інноваційною діяльністю» в історичній ретроспективі.

Характерною для розвитку досліджень даних категорій є зростаюча кількість наукових праць, де об'єктом дослідження постає інноваційна діяльність. У більшості з них акцент робиться на інноваційних процесах, пов'язаних із вдосконаленням всієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Саме завдяки таким дослідженням вітчизняні вчені намагаються обґрунтувати національні інноваційні пріоритети, знайти дійові механізми розробки, залучення й ефективного використання інновацій. Однак, з врахуванням перебігу обставин, масштаби та рівень наукової розробки зазначених проблем залишаються недостатніми.

Досліджуючи багатоаспектний характер економічних перетворень у глобальному масштабі, вчені в різні часи неодноразово робили висновок, що суспільство перебуває на тому етапі свого розвитку, коли більшість проблем вирішують на базі швидкої розробки та використання у виробництві нових технологічних і організаційних ідей, нової техніки або інакше – інновацій.

Не зважаючи на активне застосування та вживання терміну «інновація» практично у всіх галузях знань та сферах діяльності він не має однозначного визначення та є предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених різних профілів.

Загалом, innovations (анг.) – утворено з двох слів – латинського „новація” (новизна, нововведення) і англійського префікса «in», що означає „ведення”. Тобто, у перекладі з англійської «інновація» означає ведення нового.

В залежності від об'єкта та предмета дослідження, інновації розглядаються з позиції чотирьох різних концепцій:

- 1) процесна концепція (інновація розглядається, як окремий процес);
- 2) системна концепція (інновація розглядається як система послідовних заходів);
- 3) концепція зміни (інновація розглядається, як нова якісна зміна в системі виробництва товарів або послуг);

4) результативна концепція (інновація розглядається, як кінцевий результат певного роду діяльності, що призвела до новітніх перетворень, що в свою чергу стали інновацією).

Слід зазначити, що всі підходи до визначення категорії «інновації» є взаємодоповнюючими, адже вони змінювались залежно від часових рамок, змін суспільного устрою, політичної ситуації, а також безлічі інших зовнішніх та незалежних від автора факторів. В узагальнюючому вигляді на рис. 1.1. показано підходи до визначення терміну інновація.



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення терміну «інновація»

Слід, також пам'ятати, що термін «інновація» часто використовується разом із поняттям «нововведення». Тому доцільним буде провести чітке розмежування цих понять та надати визначення кожному з них.

Таке поняття, як «нововведення», використовували автори на початку ХХ ст. і вживали його у таких значеннях: «введення інновацій», «введення новинок», «введення нового». Інновація ж, включає в себе новий порядок, метод, винахід, явище, послугу. З моменту прийняття до розповсюдження новація здобуває нову якість і стає нововведенням або інновацією. Інновація – це нововведення, пов'язане з науково-технологічним прогресом (НТП) і полягає у відновленні основних засобів, технологій, удосконаленні управління і

економіки підприємства. Інноваціями в широкому сенсі називають новостворені, застосовані або ж вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери.

Українські автори – Н. Чухрай та Р. Патора [1, с. 27] – наводять нове трактування класичних визначень:

1) етимологічне – за П. Друкером: «інновація – мистецтво надання ресурсам нових можливостей для створення цінностей»;

2) комерційне – за Б. Твіссом, який ототожнював нововведення з інновацією: «нововведення – застосування, тобто процес, у якому дослідження або ідея набувають економічного змісту; науково-технічні інновації – це матеріалізація нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розробок у процесі виробництва з метою їх комерційної реалізації для задоволення відповідних потреб споживачів на ринку»;

3) функціональне: інновація – це також зміна в процесах (старі товари виготовляються новими способами). За Ю. Бажалом: «інновація як економічна категорія – нова функція виробництва»; це зміна технології виробництва; стрибок від старої виробничої функції до нової [2, с. 2];

4) статичне: Рекомендації Фраскаті (1993): «інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що знайшов втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг»;

5) процесне – за О. Лапко: «інновація – це комплексний процес, котрий включає в себе створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технологічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу» [3, с. 38];

6) конкурентне – перше видання української економічної енциклопедії: «інновація – це новий підхід до конструювання виробництва, збуту товарів,

завдяки якому інноватор та його компанія здобувають перевагу над конкурентами» [4, с. 656].

Виходячи з вищевказаного, доцільно представити економічну сутність поняття «інновація» у вигляді схеми взаємонаслідкових зв'язків (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Економічна сутність поняття «інновація»

Як видно з рис.1.2, при використанні запропонованого підходу до розкриття генезису поняття «інновація» можливо поєднати етапи від зародження ідеї, її матеріалізацію та впровадження в реальну практику через інноваційний продукт, послугу, а також якісну зміну в усіх підсистемах підприємства.

Таким чином, на основі всього вищеперерахованого, ми у своєму дослідженні будемо дотримуватись визначення Закону України «Про інноваційну діяльність» із змінами та доповненнями, згідно якого, інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні 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. Також в даному законі чітко визначені об'єкти інноваційної діяльності, а саме:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва та підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва або соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероблення;
- товарна продукція;
- механізм формування споживчого ринку і збуту товарної продукції [5].

Для більш чіткого розуміння змістового наповнення терміну «інновація» необхідно розглянути та здійснити порівняння світового досвіду законодавчого визначення та використання даного поняття.

Розглядаючи досвід США в даному питанні, слід звернути увагу на Федеральний Закон США «Про інноваційну діяльність», в якому подається визначення категорії інновація, як суспільна користь, отримана шляхом розробки нових, або істотного поліпшення наявних характеристик товарів, послуг, процесів. Також варто прийняти до уваги, що в США в інноваційному напрямі дотримується стратегії децентралізованого регулювання. В даному випадку держава відіграє провідну роль, але відсутні міцні директивні зв'язки. Більш широко застосовуються методи «управління ініціативою», зорієнтовані на стимулювання ініціативи суб'єктів господарської діяльності [6]. Тобто, можна зробити висновок про те, що в США особлива увага приділяється не дослідженню феномену «інновації», а його прикладному використанню, тобто вся увага наукової та законотворчої спільноти спрямовується на розвиток інноваційної галузі та всіляку підтримку процесу розвитку інновацій.

Щодо країн західної Європи, то тут прийнято послуговуватись рекомендаціями Oslo Manual [7]. Перша версія Oslo Manual була випущена в

1992 році, у зв'язку з гострою кризою інформації з даного питання. Згідно даних рекомендацій інновації визначаються, як технологічно нові продукти і процеси, або ж їх технологічне вдосконалення, що має на меті реалізацію, або вже є реалізованим [7]. Варто зазначити, що під терміном «реалізація» розуміють введення на ринок інноваційного продукту, або ж використання у виробничому процесі інновацій.

Також не слід забувати про методологію збору статистичних даних щодо наукових досліджень і розробок Frascati Manual, який вже нараховує 6 видань (вперше було видано у 1963 році) і являється базою для міжнародного зіставлення показників науки та техніки, аналізу їх організації та фінансування, науково-технічної політики. «Manual Frascati» стало в 1963 році першим документом, присвяченим методології статистики науки та інновацій.

Перші рекомендації прийняті у м. Фраскаті (Італія) у 1963 р. У межах організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) була створена група національних експертів, яка підготувала офіційні рекомендації по методам збору необхідної інформації при проведенні наукових досліджень і розробок. У зв'язку зі змінами в стратегії науково-технічної політики на національному та міжнародному рівнях; накопиченням практичного досвіду в країнах, що входять до ОЕСР; переглядом міжнародних статистичних стандартів – положення Керівництва Фраскаті періодично уточнюються. 5-та, остання, редакція цих положень прийнята в 1993 році [8].

У відповідності з міжнародними стандартами, під «інновацією» розуміється кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або у новому підході до соціальних послуг.

Таким чином, можна назвати певні особливості трактування змісту поняття інновації відповідно до регіональних особливостей (див. рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Порівняльна характеристика змісту поняття «інновації» залежно від географічної належності

Отже, як показав проведений аналіз, в сучасній науковій літературі, як вітчизняній, так і закордонній, нараховується безліч визначень даного поняття, які можна згрупувати за ознакою внутрішньої структури, за масштабом, за параметрами життєвого циклу, за особливостями процесу впровадження тощо. Не слід також забувати, що теорії розвитку інновацій зазнавали змін разом з розвитком суспільства. Це, в свою чергу, спонукало підприємців до підвищення норм прибутковості через постійний інноваційний пошук, що прискорює темпи науково-технічного прогресу і сприяє підвищенню продуктивності праці у всіх сферах життєдіяльності. Постійні якісні зміни такого роду рано чи пізно призводять до оновлення технологічної бази виробництва, та навіть зміни технологічних устроїв. Це, в свою чергу, зумовлює соціально-економічний розвиток суспільства на світовому рівні, відкриває нові можливості реалізації творчого потенціалу особистості, створює умови для нового витка розвитку планетарного прогресу.

Зважаючи на багатокритеріальність поділу інновацій, доцільно припустити, що «інновація» лише пов'язана з реалізацією інноваційних процесів, але не є самим «процесом». Тому, варто зробити висновок, що терміни «інновація» та «інноваційна діяльність» близькі, але не ідентичні. «Інноваційна діяльність пов'язана зі створенням, освоєнням і поширенням

інновацій» [9, с. 126]. Ряд вчених визначає інноваційний процес «як систематичний розвиток і практичне відпрацювання нових ідей» [10, с. 118-120.].

Аналіз наукових джерел підтвердив, що в сучасній економічній літературі і вітчизняному законодавстві немає єдиного визначення поняття «інноваційна діяльність». Деякі вчені практично ототожнюють дане поняття з поняттям «інновація», що, безперечно, є не зовсім неправильним, адже «інновація» та «інноваційна діяльність» нерозривно пов'язані між собою (одне поняття не існує без іншого). Тому варто концептуально зупинитись на інноваційній діяльності як такій. На нашу думку, інноваційна діяльність – являє собою сукупність всіх наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних кроків, які приводять до впровадження інновацій. Як процес, інноваційна діяльність спрямована на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий або удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки [11, с. 72–79.].

Також не можна залишити поза увагою технологічний аспект інноваційної діяльності, який, як вид діяльності, пов'язаний з трансформацією ідей у технологічні інновації, тобто нові та удосконалені технологічні процеси або способи виробництва послуг, які використовуються в практичній діяльності, результатом яких можуть бути – нові або удосконалені продукти або послуги, впроваджені на ринку.

Таким чином, повертаючись до процесу розмежування понять, слід відзначити, що «інновація» зосереджує у собі велику кількість властивостей, таких як: наукову новизну та унікальність, можливість реалізації, практичну корисність та ефективність інноваційної діяльності. Тому, на нашу думку, необхідно перш за все врахувати конкретні властивості суб'єкта інноваційної діяльності (брати до уваги галузь, розмір підприємства, терміни застосування та

використання та ін.) та об'єкта інновацій. І лише після цього робити конкретні висновки щодо змісту поняття та його коректності в тому чи іншому випадку. Тому доречним буде використання статичного, а не процесного підходу до визначення сутності інновацій, що дасть змогу уникнути цієї плутанини. Інновація є результатом інноваційного процесу, а не процесом загалом. Новацією ж виступає продукт інтелектуальної праці, ще не впроваджений у виробництво та не комерціалізований. Інноваційна діяльність на підприємстві є перманентною, тобто вона продовжується безперервно і втілюється у вигляді нових продуктів, способів організації виробництва, технологій тощо, тоді як інноваційний процес є разовим явищем, що полягає у перетворенні конкретної новації на інновацію. Отже, інноваційним процесом доцільно називати процес перетворення наукових знань у нововведення, з метою одержання інноваційного результату (нова техніка, технологія, все те, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу) і його практичного використання. При співставленні «розмірності» понять «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність» доречно звернутись до думки російського науковця Р. Фатхутдінова, за словами якого [12, с. 46] процес організаційно-технологічної підготовки виробництва, продукування новацій та їх впровадження (або ж перетворення в інновації) і поширення в інші сфери (дифузія) називається інноваційною діяльністю. З вищевикладеного стає зрозуміло, що інноваційна діяльність припускає цілий комплекс наукових, технічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, де одним з компонентів є інноваційний процес.

Таким чином, як логічний висновок з вищесказаного впливає, що не всі зміни є нововведеннями, а тільки ті, котрі вносять у досліджуване середовище нові елементи. Як уже зазначалось, вони можуть бути соціальними, духовними і матеріальними, кожна з яких є новацією, тобто предметом нововведення, наприклад, верстат, пристрій, форма звіту, мистецтво, сировина чи система управління.

1.2 Сучасна концепція інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах

Активізація інноваційної діяльності на всіх рівнях економіки повинна супроводжуватися певною адаптацією існуючого організаційно-економічного забезпечення і формуванням на зазначеній основі механізмів, що безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності роботи підприємства через інноваційний розвиток. Аналіз публікацій, присвячених концепціям забезпечення процесу управління на підприємстві, свідчить про відсутність єдиної методики їх дослідження та формування.

У 90-х рр. XX ст. розробка концепції економічного забезпечення управлінських процесів пов'язувалась з різними аспектами макро- та мікроекономічної моделі існування окремого підприємства.

Проте, як свідчить практика досліджень, в даний час єдина і цілісна теорія формування концепції інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю відсутня, що обумовлює необхідність та актуальність подальшого її розвитку.

Дослідження процесів формування концепції інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств логічно розпочати з аналізу змісту поняття «управління» виходячи з його суті та особливостей галузі. Аналізуючи термін «управління», з урахуванням генезису його змісту, можна відзначити, що підходів до його визначення достатньо багато. Так, з погляду більшості вчених суть управління полягає в сукупності дій; у деяких випадках під «управлінням» розуміють циклічний процес [13, с. 320]; а в інших – функцію організованих систем (див. рис. 1.4). В загальному випадку, можна вважати, що управління передбачає наявність єдиної системи дій з планування, організації, мотивації, контролю і регулювання процесів господарювання шляхом взаємозв'язку цих функцій і їх безперервного впливу на керований об'єкт.

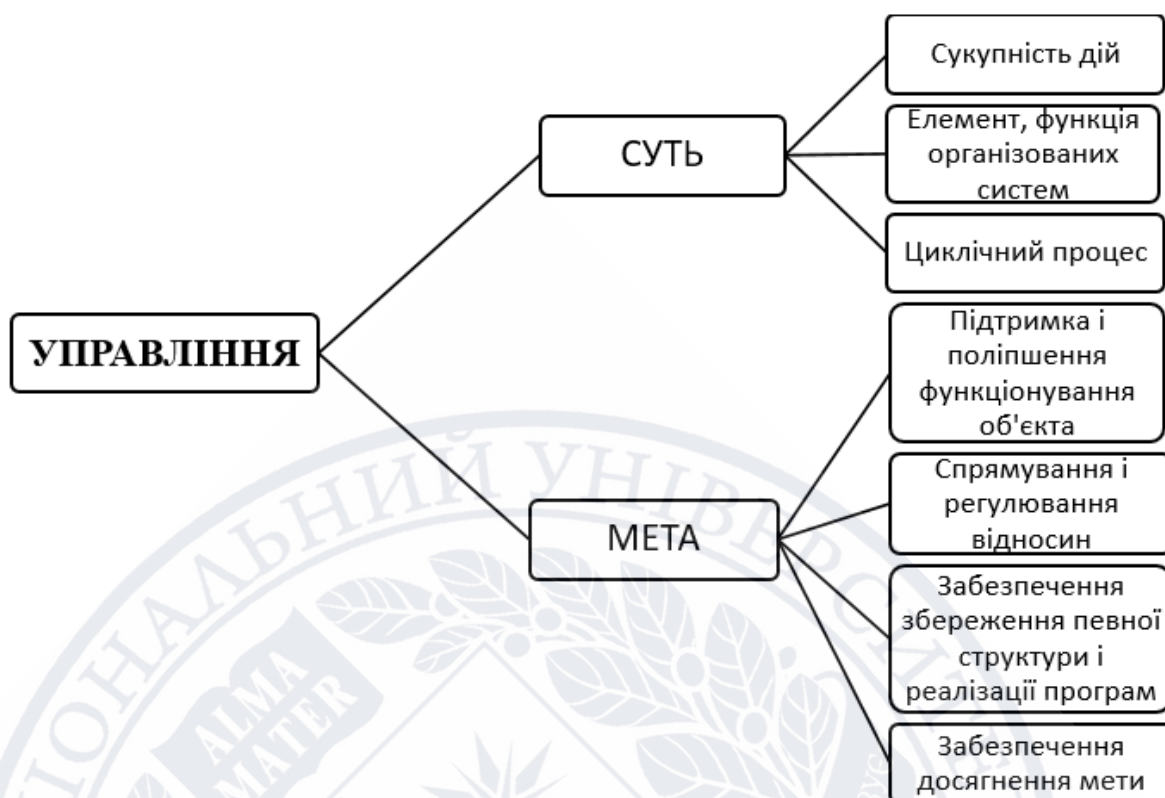


Рисунок 1.4 – Загальний зміст поняття управління

Якщо ж розглядати організаційно-економічне забезпечення управління інноваційною діяльністю на вітчизняному підприємстві як концепцію, то у такій системі наявні дві підсистеми. Це організаційне та економічне забезпечення, як окремі складники цілісної системи.

Виділяють різні організаційні типи підприємств-інноваторів згідно міжнародної класифікації.

Першим та найпоширенішим організаційним типом підприємств-інноваторів є венчурне підприємство. Венчурне підприємництво – це ризикова діяльність, у процесі якої створюються і впроваджуються у виробництво нові товари, технології, послуги [14, с. 145]. Головною особливістю даного організаційного типу підприємства-інноватора називають те, що кошти вкладаються у венчурний бізнес без гарантій з боку венчура, тобто користувача цих коштів. Кошти надаються на безвідсотковій основі, цей ризиковий капітал розміщується не як кредит, а як частина у статутному фонді підприємства. І тому, саме завдяки ризиковості, при якій вкладники мусять

чекати декілька років на результати підприємницької діяльності, і виникають стимули щодо активізації інноваційної діяльності і як наслідок – отримання надприбутків від використання нововведень. Слід зауважити, що за оцінкою міжнародної Організації економічного співробітництва і розвитку, на частку малих фірм у промислово розвинених країнах припадає 20-30 % усіх новацій, хоча частка малих підприємств у витратах на нововведення становить 4-5 %. У США, наприклад, на малі фірми за останні роки припадає 25-30 % великих винаходів. Витрати на один винахід у малих фірмах становлять близько 87 тис. дол. проти 2 млн. дол. у великих корпораціях [7]. Схематично переваги від такого виду діяльності зображено на рис. 1.5.

В Європі процес розвитку венчурного організаційного типу підприємства-інноватора, на відміну від США, має не таке значне поширення. Найбільш активний розвиток венчурних організаційних форм підприємництва спостерігається в Англії. Частка венчурного капіталу в цій країні становить понад половини капіталів усіх європейських фондів [15, с. 245]. Варто зауважити, що в Україні серед основних чинників, які обмежують розвиток венчурного бізнесу є: дефіцит фінансових ресурсів, відсутність чіткої інноваційної політики держави, економічна нестабільність, часткова відсутність економічної зацікавленості господарських суб'єктів у нових розробках (через внутрішньодержавну нестабільність), інноваціях та прояви відсутності конкуренції науково-технічної продукції на внутрішньому ринку.

Наступним типом підприємств-інноваторів є підприємства-експлеренти (піонерські). Експлеренти – фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикальних перетворень старих сегментів ринку. Фірми-експлеренти одержали назву "піонерських", тому що вони займаються просуванням нововведень на ринок. Коли приваблива для ринку новинка вже створена, експлерент укладає альянс із великою фірмою для тиражування нововведення. Співка з могутньою компанією (навіть за умови поглинання і підпорядкування) дозволяє досягти вигідних умов. Вибір такого партнера залежить від специфіки споживача. Експлеренти в 85 випадках із 100 зазнають краху, але за рахунок

15 випадків одержують величезний технічний, фінансовий і моральний успіх [16, с. 198; 9, с. 95-105].



Рисунок 1.5 – Переваги, які отримують зацікавлені сторони в процесі венчурного фінансування

Наступним організаційним типом підприємств-інноваторів є підприємства-патієнти. Патієнти зорієнтовані на вузький сегмент ринку та здебільшого задовольняють потреби, сформовані під впливом моди або реклами. Ці компанії функціонують на етапах зростання випуску продукції й одночасно на стадії спадання винахідницької активності. Вимоги до якості й обсягів продукції у цих фірм пов'язані з проблемами завоювання ринків. Виникає необхідність

ухвалювати рішення про проведення чи припинення розробок, про доцільність продажу і купівлі ліцензій. Незважаючи на прибутковість діяльності, існує імовірність ухвалення невірної рішення, що призведе до кризи, тому в таких фірмах існує посада штатного інноваційного менеджера, який оцінює ризики [17, с. 121]. Як показує практика, патієнти ухиляються від прямої конкуренції з провідними підприємствами. Вони намагаються орієнтуватись на сегменти або ніші ринку, де присутній незадоволений попит, а також на непривабливі для основних конкурентів ринки.

Четвертим типом організації підприємств-інноваторів є підприємства-віоленти. Вони являють собою організації з агресивною стратегією, великим капіталом, високим рівнем освоєння технологій. Віоленти спеціалізуються на великосерійному і масовому виробництві продукції для широкого кола споживачів із середніми запитами до якості та відповідно зі середнім рівнем цін. Науково-технічна політика віолентів вимагає ухвалення рішень про терміни налагодження виробництва (у тому числі про придбання ліцензій), зняття продукції з виробництва, інвестиції і розширення виробництва, заміну парку устаткування. У таких фірмах обов'язково передбачена посада інноваційного менеджера [18, с. 130].

Останнім, проте не менш важливим типом організації підприємств-інноваторів на сьогодні є підприємства-комутанти. Вони функціонують у сфері середнього і дрібного бізнесу, орієнтуючись на задоволення локальних місцевих потреб. Вони діють на етапі зниження попиту на продукцію, тобто на завершальному етапі життєвого циклу. Науково-технічна політика комутантів вимагає ухвалення рішень про своєчасне впровадження продукції у виробництво, технологічні особливості, доцільність змін відповідно до вимог специфічних споживачів. Вони індивідуалізують підхід до клієнта, але на базі використання досягнень фірм-віолентів. Комутанти працюють на етапі падіння випуску продукції, їхня політика вимагає ухвалення рішення про ступінь технологічного освоєння виробів, доцільності зміни в них відповідно до вимог специфічних потреб [18, с. 132].

Варто зазначити, що кожен тип підприємства-інноватора може мати свою організаційну структуру.

Слід приділити особливу увагу також економічній підсистемі системи управління інноваційною діяльністю вітчизняного підприємства. Економічна підсистема організаційно-економічного забезпечення є сукупністю економічних методів, форм, способів, критеріїв, за допомогою яких здійснюються економічні процеси.

Формування економічної підсистеми організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає наступні дії:

- розробку економічної стратегії інноваційної діяльності;
- підвищення унікальності продукції на основі новітніх технологічних розробок тощо;
- формування ціни на нову, або якісно поліпшену в процесі маркетингових досліджень одиницю;
- інвестування проектів з тривалим терміном окупності витрат, у тому числі і в розробку техніки, технології, техніко-організаційних, економічних і інших методів, форм підвищення ефективності управлінської діяльності;
- визначення необхідної величини оборотних коштів, пов'язаних з виробництвом нових видів продукції;
- удосконалення системи оцінки і стимулювання праці за рахунок високих технологій на всіх стадіях життєвого циклу продукції;
- удосконалення системи визначення рівня ефективності витрат на інноваційну техніку;
- поліпшення використання основних фондів, оборотних коштів і капітальних вкладень;
- удосконалення маркетингової діяльності на всіх стадіях життєвого циклу виробів;

- удосконалення методики розрахунку економічних показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, шляхом розрахунку інтегрального показника;

- удосконалення системи стимулювання збуту виробів, включаючи рекламу і т. д.

Таким чином, враховуючи все вищевикладене, варто зауважити, що концепція організаційно-економічного забезпечення включає сукупність простих і складних взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих ключових систем (процесів, елементів, форм, методів), які визначають зміст, порядок розробки і функціонування будь-якого виду робіт, процесів чи об'єктів у сфері діяльності людини і які дозволяють за мінімальних витрат ресурсів і часу задовольнити вимоги інноваційної політики, ринку попиту і ринку пропозиції, тенденції розвитку науки, техніки, технології, організації, економіки та інших аспектів розвитку виробництва продукції [19, с. 91].

На наш погляд, категорія організаційно-економічне забезпечення управління інноваційною діяльністю містить в собі мету підприємства, критерії досягнення цілей, фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, методи впливу на дані фактори, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

На процес формування концепції організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю здійснює вплив велика кількість різноманітних факторів, серед яких, зокрема:

- макроекономічного та мікроекономічного рівнів;
- галузевого і міжгалузевого характеру;
- зональні і внутрішньозональні, регіональні і місцеві особливості ведення суспільного виробництва.

В залежності від форми власності, розміру середньооблікової чисельності працівників і суми валового доходу та від реалізації продукції, його технологічної і територіальної цілісності, концепцію організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства можна розглядати у «широкому» та «вузькому» сенсі.

Етапи реалізації концепції організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств у «вузькому» розумінні продемонстровано на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Організаційно-економічне забезпечення здійснення управління інноваційною діяльністю підприємств

Даний рисунок демонструє, що всі етапи здійснення концепції організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств утворюють циклічну систему, яка сприяє ефективному управлінню інноваційною діяльністю. Кожний етап, у свою чергу, розглядається як сукупність послідовних кроків, що в кінцевому результаті формують ефективний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства.

На нашу думку, концепція організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю у «вузькому» розумінні, використовується для досягнення простоти підходу, яка забезпечила б спроможність застосування

такого роду механізму у практичних цілях. Адже керівникам вітчизняних підприємств, особливо малих та середніх необхідні спрощені підходи вирішення складних і багатоаспектних проблем впровадження та управління інноваційною діяльністю.

Концепцію організаційно-економічного забезпечення здійснення управління інноваційною діяльністю підприємств у розширеному вигляді продемонстровано на рис. А.1 додатку А.

Згідно даного рисунка концепція організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю розглядається як достатньо цілісний процес управління, який в свою чергу відображає взаємозв'язки управління інноваційною діяльністю.

В процесі формування організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю, суб'єкту (суб'єктам) управління інноваційною діяльністю необхідно виділити та виконати наступні завдання:

- 1) визначити основні елементи системи в кількісному та якісному вимірах;
- 2) встановити цілі та з'ясувати структуру управління даними процесами;
- 3) розробити регламент (певну послідовність) виконання заявлених процесів;
- 4) встановити характер взаємозв'язків елементів організаційно-економічного механізму;
- 6) провести розрахунки, такі, як: розрахунок необхідних матеріальних і людських ресурсів, бюджетування функціонування системи економічної безпеки тощо.

Як висновок, можна сказати, що в даний час в Україні не існує цілісної системи інноваційної інфраструктури, яка б забезпечувала якісне впровадження концепцій організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств.

В основу запропонованих схем побудови зазначених концепцій покладено концептуальні підходи до зміни організаційної культури та групи економічних факторів впливу. Варто зазначити, що запропоновані схеми побудови

концепцій організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства базуються, перш за все, на: поєднанні цілей та системи їх результатів; механізмів впливу, а також процесів підтримки й ресурсного забезпечення необхідних змін. Їх застосування дозволяє, враховуючи економічний стан підприємства, стратегію розвитку та вимоги зовнішнього середовища, розробити, узгодити й реалізувати стратегічні цілі, що спрямовані на забезпечення ефективної діяльності господарюючого суб'єкта.

Запропоновані підходи дають можливість оптимізувати рівень витрат на підприємстві, на основі правильного вибору техніко–технологічних альтернатив, що забезпечують модернізацію виробничих та управлінських процесів та певною мірою нівелюють негативний вплив факторів зовнішнього середовища. Також, організаційно-економічне забезпечення управління інноваційною діяльністю, дозволяє оперативно втручатись в усі виробничі процеси для запобігання необґрунтованому зростанню витрат, формуванню інформаційної бази для продукування управлінських рішень з організації та зміни виробничого процесу, а також стимулювання ресурсозбереження.

Тобто, основне призначення концепції організаційно-економічного забезпечення – оптимізувати витрати в процесі впровадження інновацій та при їх подальшому використанні.

Щодо перспектив дослідження в даному напрямі необхідно на основі аналізу зарубіжного досвіду розробити методичну базу і практичні методики організації процесів комерціалізації нових технологій відповідно до українських умов господарювання. Також необхідно розробити основні, стратегічні напрями державної політики щодо стимулювання інноваційної активності вітчизняних підприємств і забезпечити адекватну законодавчу базу для запровадження розроблених дієвих організаційно-економічних механізмів управління інноваційною діяльністю підприємств. Роль держави в цьому випадку зводиться до: визначення пріоритетів інноваційного розвитку всіх галузей економіки в умовах обмеженості ресурсів; вироблення інноваційної та

науково-промислової політики, що в свою чергу відбивала б інтереси науки, промисловості, інвесторів; державної підтримки (можливості для прямого бюджетного фінансування) масштабних теоретико-методологічних досліджень шляхів формування і подальшого запровадження дієвих концепцій організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств.

1.3 Формування системи інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю на підприємствах

Необхідність інноваційного розвитку підприємств висуває нові вимоги до змісту, організації, форм і методів управлінської діяльності. Актуальні проблеми управління підприємствами пов'язані зі здійсненням інноваційної діяльності, а тому вимагають нових підходів до ухвалення відповідних управлінських рішень як в теорії, так і в практиці.

Як вже зауважено в п. 1.1, що інноваційна діяльність визнається у світовій науці та практиці як один з ключових чинників розвитку підприємств. В Україні розвиток інноваційної діяльності підприємств на сьогодні має здебільшого інактивний характер. Тобто, обмеженість інвестиційних ресурсів та відсутність досвіду організації процесу управління інноваціями призводить до несистематичності та неефективності інноваційних процесів. Недосконалість розроблених принципів і методів управління інноваційною діяльністю та їх інформаційного забезпечення змушують суб'єкти господарювання впроваджувати, здебільшого, короткострокові інноваційні цілі, що не дозволяє ефективно використовувати наявний новітній потенціал. Як наслідок, гостро постає питання розробки методики управління інноваційною діяльністю та її інформаційного забезпечення на підприємствах.

Під організаційно-методичним забезпеченням управління інноваційною діяльністю розуміємо сукупність організаційних та науково-методичних заходів, які здійснюються з метою підвищення рівня професійної

конкурентоспроможності підприємства. Система організаційно-методичного забезпечення інноваційної діяльності підприємств має базуватися на основі наукових підходів, таких як: системність, цілісність, особистісна орієнтованість, диференціація, індивідуалізація, соціальна детермінація.

Вважаємо за доцільне більш детально зупинитись на розгляді загальновизнаних підходів до методичного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Так, найбільш поширеним та виваженим вважається ситуаційний підхід [20, с. 48]. Даний підхід базується на результатах дослідження поведінки підприємства в будь-яких ситуаціях, які створюються, і дозволяє здійснювати оцінку і прогнозування його стану в динаміці. Тобто його особливістю є те, що все методичне забезпечення відштовхується від конкретної, ситуаційної інформаційної бази.

Згідно ж системно-структурного підходу, основою методичного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю є першочергове встановлення внутрішніх зв'язків і залежностей між структурними підрозділами (редакторським сектором, поліграфічним сектором, планово-фінансовим сектором тощо) і побудова на даній основі системи методичного забезпечення.

Слід зазначити, що головною особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику. Як наслідок, однією з головних складових методичного забезпечення управління інноваційною діяльністю на сьогоднішній день є інформаційний складник. В загальному розумінні під інформаційним забезпеченням розуміють наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем [21, с. 260]. У науково-економічних дослідженнях спостерігаються різні підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення: як інформаційного обслуговування управління; як заходів зі створення інформаційного середовища управління [22, с. 2-15]; як сукупності дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою

періодичністю [23, с. 14]. Таким чином, виходячи з визначень категорії «інформаційне забезпечення», можна виділити основні його функції в процесі управління інноваційною діяльністю підприємств:

- функція зв'язку інноваційної діяльності з зовнішнім середовищем, що являє собою постійну кореляцію зовнішнього середовища підприємства з процесами управління інноваційною діяльністю на підприємстві, з метою відбору релевантної інформації для збільшення ефективності інноваційної діяльності;

- функція забезпечення зв'язків між підсистемами інноваційного процесу. Це означає забезпечення своєчасного обміну інформацією між всіма учасниками процесу управління інноваційною діяльністю підприємства (між різними підрозділами та структурними одиницями);

- аналітико-прогностична функція. Являє собою інструмент забезпечення аналізу та оцінки ефективності та доцільності управління інноваційною діяльністю. Здійснюється з метою постійного моніторингу конкурентних позицій.

Спираючись на вищевикладений матеріал, доцільно окреслити структуру системи інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю та її основні складники. До основних елементів системи інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю належать: інформаційні технології, інформаційні ресурси та інформаційний фонд. Таким чином, можна окреслити структуру системи інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю підприємства (див. рис. 1.7). Система інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю формується з багатьох елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, де ядром такої системи стає інформаційний фонд підприємства.

Інформаційний фонд являє собою набір даних, необхідних для прийняття відповідних управлінських рішень в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства. Головною особливістю такого роду інформації є те,

що вона вже є у розпорядженні уповноважених осіб. Інформаційний фонд формується зацікавленими особами (уповноваженими) з інформаційних ресурсів та інформаційних технологій під впливом стійких об'єктивно обумовлених обмежень зовнішнього середовища.

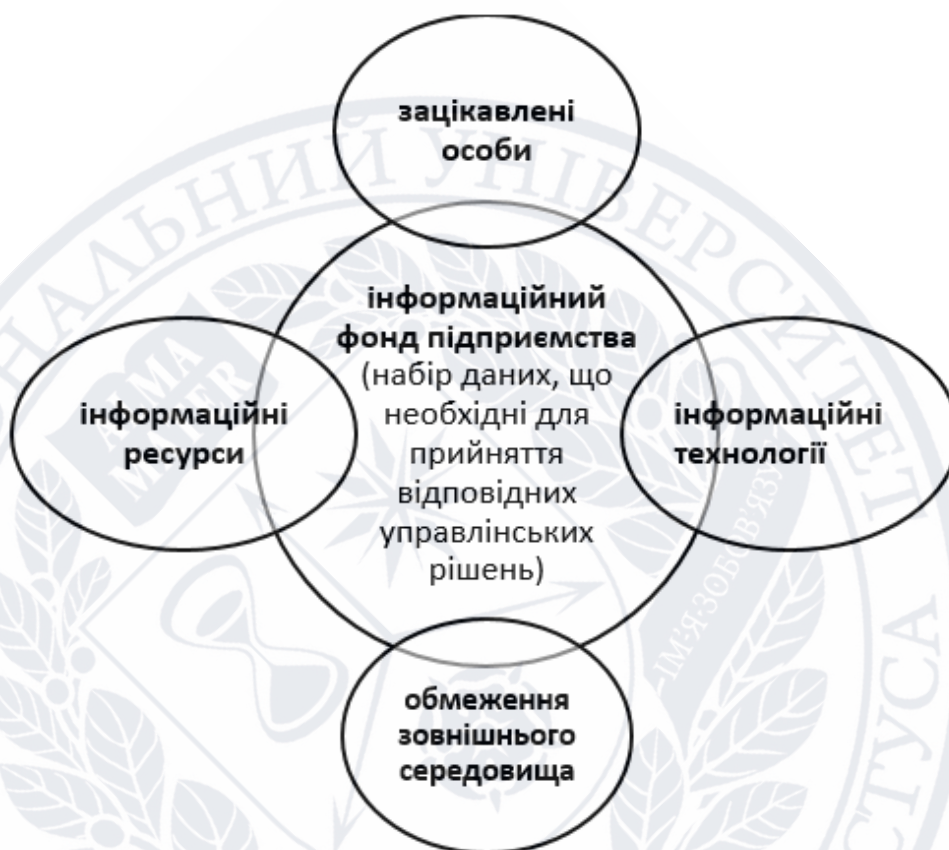


Рисунок 1.7 – Структура інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю підприємства

Інформаційний фонд підприємства головним чином залежить від якості та кількості інформаційних ресурсів. Джерела інформаційних ресурсів зображено на рис. 1.8.

До інформації зовнішнього середовища відносяться: законодавчі та нормативно-правові акти, інформаційні комп'ютерні мережі загального користування (як носій багатогранної інформації), економічна, політична, технічна література. Внутрішня звітність, як джерело інформаційних ресурсів в процесі управління інноваційною діяльністю являє собою дані різних

структурних підрозділів підприємства. Експертні висновки, як джерело інформаційних ресурсів для забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства, являють собою сукупність інформації, отриманої від вузькоспеціалізованих фахівців (сторонні, запрошені особи, споживачі, фахівці з різних питань). Дані спеціалізованих досліджень – це інформація, отримана із спеціалізованих організацій, які займаються постачанням поточної інформації на вимогу.

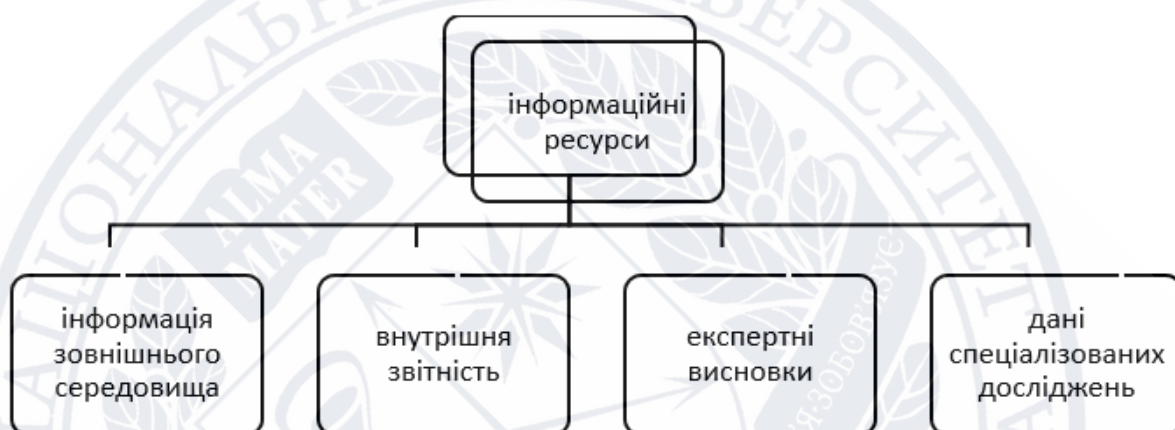


Рисунок 1.8 – Джерела інформаційних ресурсів

Зважаючи на те, що структура інформаційних ресурсів не однорідна, варто побудувати систему ієрархічних зв'язків між суб'єктами інформаційних ресурсів, що утворюють інформаційні джерела, необхідні в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства (див. рис. 1.9).

Як показано на рис. 1.9, інформаційні ресурси, що необхідні в процесі управління інноваційною діяльністю, класифікуються за ієрархічною приналежністю, і їх використання в діяльності підприємства забезпечує його стійкий, ефективний розвиток. Адже, в сучасному, глобалізованому суспільстві, управління будь-якою структурою можливе лише за умов володіння релевантною інформацією. Тому чітке виокремлення ієрархій інформаційних ресурсів допомагає перш за все, переконатись, що вартість інформації не перевищує її цінності, та що не існує більш легкодоступних каналів їх отримання, передачі та обробки.

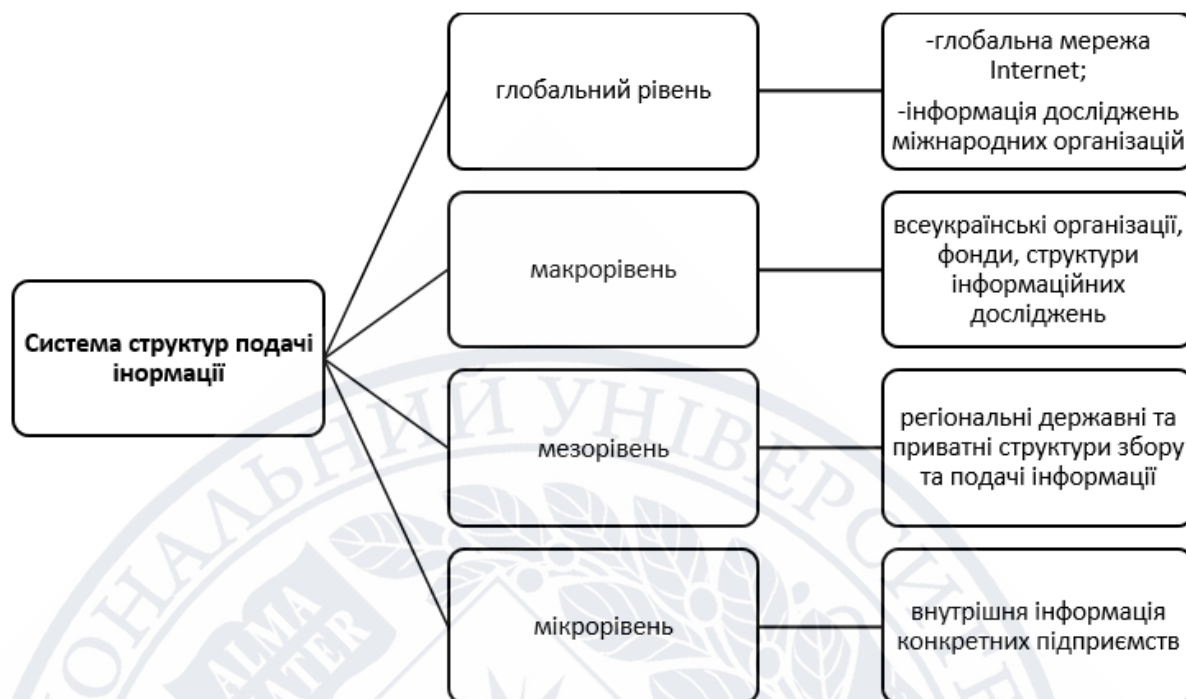


Рисунок 1.9 – Ієрархія структури інформаційних ресурсів

Важливим складником інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства є інформаційні технології. Інформаційні технології в системі інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю підприємства являють собою сукупність технічних засобів і програмних продуктів, а також методик реєстрації, зведення, обробки, накопичення і використання управлінської інформації в процесі управління інноваційною діяльністю на основі застосування засобів програмного забезпечення різних рівнів. Найпоширенішими інформаційними технологіями, які використовуються для побудови систем управління інноваційною діяльністю на підприємствах, є [24, с. 110-115; 16, с. 78-79]:

- Decision Support Systems, яка в свою чергу передбачає побудову системи підтримки прийняття рішень, заснованих на формуванні спільної для користувачів інформаційної бази, а також на можливості спільного використання всіма користувачами моделей вирішення конкретних управлінських проблем. Менеджер зазвичай, в даному випадку, є внутрішнім компонентом DSS. Іншими словами, менеджер взаємодіє з комп'ютерною

інформаційною системою так, щоб отримати рішення в інтерактивному процесі. Отже, DSS часто інтегрує економіко-математичні моделі як первинні елементи системи, з якою ОПР взаємодіє;

- управлінські інформаційні системи (MIS – management information system). У MIS дані збираються, обробляються і подаються менеджеру таким чином, щоб забезпечити оперативне управління. Основні компоненти MIS – база даних, комп'ютерна система і форма, в якій дані розподіляються. Приклади інформації, яка формується в базах даних – ціни, вихід продукції, швидкість, число розпоряджень, наявність ресурсів і потоки робочої сили. Для MIS істотно, щоб бази даних містили потрібну кількість і необхідний тип правильної високоякісної інформації. Ця інформація повинна бути ретельно організована. Комп'ютер в MIS обробляє дані і генерує інформацію для різних підрозділів фірми. Вона є основою формування моделей управлінських рішень і самих рішень. Побудова моделі залишається творчим процесом;

- Structured System Analyses and Method. Дана технологія передбачає побудову системи, як сукупності взаємопов'язаних і доповнюючих один одного технологій, що націлені на формування технічних рішень незалежно від сфери їх застосування. SSADM був підготовлений для центрального комп'ютерного та телекомунікаційного агентства (в даний час Управління державної торгівлі) уряду Великобританії;

- Computer Aided System Engineering. Дана технологія по своїй суті є більш удосконаленим варіантом попередньої (SSADM); вона передбачає, що характеристики системи конкретизуються в міру реалізації етапів формування системи;

- технологія автоматизованого проектування специфікацій; дана технологія ґрунтується на формалізації інформації щодо сутності та етапів проектних робіт у формі, придатній для машинного обладнання; технологія по своїй суті дає можливість розуміння того, як застосовувати засоби обчислювальної техніки для нагромадження, обробки і використання проектної інформації;

- системно-функціональна технологія, являє собою певний механізм формування системи управління як сукупності елементів, які пов'язані виконуваними функціями; відповідно до технології користувачі матимуть доступ до спільної бази даних, у якій інформація систематизована за кожною з їхніх функцій;

- процесійна технологія; передбачає розгляд і побудову системи управління інноваційною діяльністю з позиції етапів отримання, обробки і використання управлінської інформації на підприємстві.

Важливо зазначити, що на сучасному етапі розвитку інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю підприємств, застосування інформаційних технологій дає можливість здійснювати розподіл персоніфікованих обчислень на кожному робочому місці, де зароджується інформація. Також не слід забувати про такі відомі продукти, як SAP/R3, Oracle E-Business Suite, Baan IV, Microsoft Business Solutions–Axapta; вони використовуються для підприємств, що вирішують завдання управління запасами і виробництвом.

Як зазначають сучасні науковці, зокрема Т. В. Калінеску, О. Д. Кирилов та ін. [25, с. 84], наявність на підприємствах якісного інформаційного забезпечення, побудованого на основі цілісної інформаційної системи та впровадження сучасних інформаційних технологій на 50% спрощує виконання організаційно-управлінських та технологічно-контрольних функцій ланцюгів учасників корпоративних відносин, та на 70% спрощує ведення обліково-звітної діяльності. Отже, впровадження інформаційних систем на підприємстві забезпечує його конкурентними перевагами, а інформаційні системи стають активним ресурсом управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства.

В загальному розумінні, сутність інформаційного забезпечення інноваційної діяльності полягає в тому, що вона заснована на технологічних процесах пошуку, збору, обробки та передачі інформації для досягнення основної мети – доведення інформації до користувачів для прийняття ними

науково-обґрунтованих рішень. Сутність цієї діяльності здебільшого полягає в чіткій, організації можливостей доступу до світових та вітчизняних інтелектуальних здобутків.

Однією з найважливіших передумов активного розвитку інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах є створення адекватного інформаційного простору, у якому відбуватиметься взаємодія суб'єктів інноваційної діяльності.

Також слід зауважити, що визначення процесу управління інноваційною діяльністю як сукупності відносин суб'єктів щодо розробки плану дій та рішень та впровадження новацій постає ключовим завданням інформаційно-методичного забезпечення державного регулювання інноваційної сфери діяльності підприємств. Елементами цього процесу є інновації як об'єкти управління, методи і способи управління інноваційною діяльністю, його організаційне, правове, інституціональне, фінансове, маркетингове та інформаційно-аналітичне забезпечення. Відповідно до статті 4 Закону України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" [26], для забезпечення впливу місцевої влади на розвиток інноваційно-інвестиційних процесів на підприємствах в деяких регіонах України обласними державними адміністраціями було розроблено та затверджено регіональні інноваційні програми, в яких стратегічною метою діяльності цих регіонів визначено формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку підприємств регіону. Також Національним агентством з питань інноваційної політики розроблено Методичні матеріали для інформаційно-консультаційної підтримки об'єктів інноваційної інфраструктури та забезпечення їх взаємодії, в яких йде мова про те, що інноваційна інфраструктура розвивається нині безсистемно і без належної державної підтримки.

Загалом, інформаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств здійснюється відповідно до чинних законодавчих актів України, постанов Уряду, наказів та розпоряджень відповідних Міністерств та у тісній взаємодії з обласними, міськими та районними органами влади. Варто

зазначити, що в останні роки змінюються пріоритети всієї методичної діяльності, форм роботи, відбувається перехід від методичного керівництва до методичної допомоги, тому головною метою методичного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств є сприяння удосконаленню їх технічного та технологічного рівнів, впровадження зарубіжного досвіду в практику їх роботи, підвищення професійного рівня працівників.

Суб'єктам управління інноваційною діяльністю необхідна інформація, що представлена у значній кількості у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах. Існуючі системи інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах наразі залишаються традиційними і малоефективними, а спроби їх розширення без докорінних перетворень потребують значних інвестицій. Як засвідчує іноземний досвід, в питаннях інформаційного та методичного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю тягар фінансового забезпечення таких процесів необхідно розділяти державним органам та приватним підприємницьким структурам.

У рамках реалізації інноваційної політики в багатьох країнах дедалі більшого значення набуває створення системи регулярного моніторингу стану інноваційної системи, а також оцінки результативності та ефективності реалізації як окремих напрямів інноваційної діяльності по окремих галузях та підприємствах, так і всієї інноваційної стратегії в цілому. З цією метою розробляються нові методи оцінки цільових програм у сфері інновацій, включаючи питання оцінки конкурентоспроможності наукових досліджень окремих підприємств і доробку, який вони вносять до соціально-економічного розвитку країни.

В сучасних умовах пошук шляхів інформаційного та методичного забезпечення інноваційної діяльності є найбільш актуальним, оскільки від його ефективності залежить, чи зможуть вітчизняні підприємства вийти на новий рівень розвитку.

У загальному вигляді, інформаційно-методичне забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю підприємства можна здійснювати за допомогою різних способів, інформаційних технологій та «особливого» програмного забезпечення. Оперативний збір, обробка та аналіз всього необхідного масиву інформації, створює можливості для:

- здійснення контролю витрат на виробництво та реалізацію інноваційних результатів;
- оперативного інформування осіб, які приймають управлінські рішення, про всі події та явища, що відбуваються та мають вплив на перебіг інноваційних процесів на підприємствах;
- забезпечення деталізованими даними на будь-якому рівні, з можливістю їх швидкого переходу до узагальнених даних;
- визначення раціонального розподілу матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- моделювання сценарію розвитку підприємства в таких сферах, як фінансування, планування, консолідація даних, впровадження досягнень світової науки та техніки або розробка власних продуктів інтелектуальної власності.

Для запровадження якісного інформаційно-методичного забезпечення інноваційної діяльності необхідно вирішити такі актуальні завдання:

- дослідити іноземну практику інформаційно-методичного забезпечення науково-технічних інновацій на базі сучасних інформаційних технологій;
- розробити рекомендації оптимального тематичного формування інформаційної системи на основі аналізу потреб певної цільової групи користувачів-розробників інновацій.

Таким чином, інформаційне та методичне забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю у підприємстві на даному етапі розвитку науки зводиться до забезпечення рекомендаційними матеріалами з тих чи інших питань. До них можна віднести: методики розрахунку індексів інноваційного потенціалу країни, регіону (що базується на співставленні

аналогічних індексів підприємств регіону, країни); рейтинг інноваційної активності та конкурентоспроможності (являє собою узагальнену модель оцінки інноваційної активності та конкурентоспроможності на основі узагальнення системи статичних показників); дослідження інноваційного профілю (рейтингової агенції «Експерт») та інші методики розрахунку показників інноваційності та інноваційного рівня того чи іншого підприємства. Важливо пам'ятати, що якісне методичне забезпечення ґрунтується перш за все на якісній та релевантній інформації. Сучасні дослідження показують, що 90% необхідної інформації можна одержати з легальних джерел. Серед джерел інформації зовнішнього середовища використовують: особистий досвід, журнали і газети, ділові звіти, галузеві конференції, колеги та інше. Також не слід забувати про джерела інформації внутрішнього середовища, такі як: особистий досвід, збір інформації службою стратегічного управління, службою безпеки тощо. Координація та контроль такого роду інформації, як правило, здійснюється менеджерами вищого рівня, які в свою чергу і здійснюють управління інноваційною політикою підприємства. Якісне та своєчасне методичне забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю дозволяє:

- точно сформулювати цілі інноваційного розвитку підприємства;
- встановити чітку та логічну послідовність процесу розробки і прийняття управлінських рішень (як варіант – у вигляді стратегічних прогнозів, програм і планів);
- сформувати обґрунтовані вимоги, яким повинні задовольняти стратегічні прогнози, програми і плани;
- обрати або розробити оптимальну систему показників, що забезпечить проведення належного контролю за якістю здійснення інноваційної діяльності.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних основ управління інноваційною діяльністю дозволило сформулювати наступні висновки щодо розглянутих питань. Інновація як економічна категорія виступає в ролі кінцевого результату інноваційної діяльності, який реалізується в процесі господарської діяльності підприємства. Інноваційна діяльність являє собою реалізацію цілеспрямованого і творчого виробничого та організаційного процесу. Даний процес має на меті ефективну реалізацію інновацій в діяльності підприємства. Проведений аналіз з визначення сутності інноваційного процесу, дозволив констатувати, що інноваційний процес – це процес реалізації інноваційних проектів з урахуванням всіх притаманних їм особливостей.

Аналіз літератури та зроблені узагальнення знань з питання побудови організаційно-економічної концепції управління інноваційною діяльністю довели, що дослідження структури та форми такого роду механізмів є одними з найактуальніших на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки підприємств. Адже організаційні основи здійснення процесів управління інноваційною діяльністю досить слабо регламентовані в Україні. Що в свою чергу впливає на економічний складник даного виду діяльності, і як наслідок вітчизняна економіка, за рахунок окремих суб'єктів господарювання втрачає джерело конкурентних переваг.

Стосовно значення інформаційно-методичного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на підприємстві, можна зробити висновок, що інформаційні процеси покликані забезпечувати ефективне управління матеріальними потоками, взаємодіяти з матеріальними, фінансовими та виробничими потоками. Саме можливість отримати відповіді на запитання, які виникають в процесі інноваційної діяльності, і є головним завданням інформаційно-методичного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Інструменти управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах

Ефективне функціонування підприємства можливе лише на основі цілісного, взаємоузгодженого та збалансованого розвитку всіх його підсистем та взаємодоповнюючих ланок. Особливе місце в структурі управління посідає інноваційна діяльність, адже сучасний ринок характеризується суперечливою динамікою розвитку, яка супроводжується впровадженням технологічних інновацій, нових організаційних структур, методів організації виробництва, виведення на ринок товарів принципової новизни. Можливості адаптації до швидко змінюваних умов ринку вимагають від керівництва підприємств активних інноваційних перетворень. Вирішальна роль при розв'язку цього стратегічного завдання належить внутрішньо-організаційному менеджменту, а саме його умінню підібрати якісно-нові, дієві інструменти управління інноваційною діяльністю.

Сучасні умови господарювання настільки змінились, що класична парадигма менеджменту (яка спрямована на прогнозування і виконання точного планування) виявляється недостатньою для успішного функціонування підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та непередбачуваності. Тому і постає гостра необхідність у розробці нових прийомів та інструментів управління інноваційною діяльністю на підприємствах. Основною характеристикою інноваційного процесу є не лінійність (відсутність чіткої послідовності між процесом і результатом), що відрізняє його від інших процесів, таких, як виробництво і логістика. Це приводить до того, що інноваційний процес набуває ознак непередбачуваності та ризиковості. І як наслідок, управління інноваційною діяльністю

підприємства, як наукова система організації виробництва набуває особливо важливого значення.

У зв'язку з цим виникають нові вимоги до управлінців, а саме: нові, сучасні знання з обліку, фінансів, психології поведінки працівників, організації виробництва, в галузі сировинного забезпечення виробництва, вміння аналізувати та адаптувати до вітчизняних реалій сучасні теорії та досвід закордонних менеджерів. Знання такого роду необхідні для можливостей до розширення методів та інструментів управління інноваційною діяльністю, тобто принципів і способів прийняття рішень, прийомів, що використовуються підприємством для забезпечення ефективності функціонування на ринку. Для розробки стратегії прийняття управлінських рішень необхідно створити ефективний інструментарій, що дозволяє в нестабільних ринкових умовах знайти оптимальний варіант рішень.

Обсяг завдань, які покладаються на керівництво сучасного підприємства, особливо державної форми власності, обумовлює використання широкого спектру інструментів управління інноваційною діяльністю. Проте для деяких управлінців, сучасні методи управління загалом, та інноваційною діяльністю зокрема, залишаються не затребуваними, хоча у розвинутих країнах світу їх широко використовують як у приватних формах бізнесу, так і за участю держави. Темпи, з якими впроваджуються інновації в системи управління державними підприємствами України, порівняно з приватними, досить повільні, що зумовлено певними бюрократичними перешкодами. Тому, тема розробки та впровадження адаптованих інструментів управління інноваційною діяльністю підприємств, особливо державної форми власності в сучасному українському суспільстві набуває все більшої актуальності.

Мета управління інноваційною діяльністю полягає в тому, щоб ініціювати, генерувати, контролювати нові ідеї та управляти ними в масштабах всієї організації і виходити з відповідними результатами на ринок. В основі управління інноваційною діяльністю лежить збалансоване співробітництво новаторів і тих, хто відповідає за напрям діяльності організації і її стабільність.

Для належного управління творчими процесами на підприємстві менеджери повинні знайти і усунути перешкоди на шляху інновацій, забезпечити мотивацію і створити такі відносини всередині підприємства, які будуть підтримувати особисту і групову інноваційну ініціативу.

На підприємствах існує два типи інновацій. Перший з них являє собою покрокове нововведення, яке забезпечує стійке удосконалення продукту, обслуговування або процесу; другий тип – це радикальне нововведення, часто руйнівне по своїй природі відносно усталених технологій. Радикальні нововведення часто привертають більше уваги, але кумулятивний ефект покрокових інновацій дуже важливий.

Також не можна залишити поза увагою технологічний аспект інноваційної діяльності на підприємствах. Тобто, в даному випадку інноваційна діяльність являє собою трансформацію ідей у технологічні інновації, або нові та удосконалені технологічні процеси, способи виробництва, які використовуються в практичній діяльності. Результатом такої діяльності виступають нові або удосконалені за своєю технологічною формою продукти, впровадженні на ринку.

Таким чином, маємо можливість виділити наступні тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств:

1. Впровадження нових маркетингових рішень.
2. Реструктуризація бізнесу.
3. Перетворення лідерів галузі у вертикально-інтегровані компанії.
4. Розширення власної дистриб'юторської бази.
5. Поширення міжгалузевого співробітництва по просуванню продукції.

Управління інноваційною діяльністю безпосередньо пов'язане з процесом прийняття і реалізації стратегічних рішень. Процес управління інноваційною діяльністю на підприємствах здійснюється за допомогою таких основних інструментів і засобів, як маркетинг інновацій, бенчмаркінг, франчайзинг, інжиніринг інновацій.

І якими б не були умови, окремі інструменти незмінно приносять користь, відповідно до щорічного опитування директорів компаній про використання ними інструменти управління інноваційною діяльністю, яке проводиться Bain & Company щорічно з 1993 року [27]. У щорічний огляд включаються ті або інші інструменти на підставі їх затребуваності вищим менеджментом і того, наскільки їх результати піддаються вимірюванню. Релевантність вибору оцінюється декількома методами: доступною інформацією щодо використання та тенденціями використання інструменту; кількістю згадок інструменту в літературі; думкою вищих керівників компаній та професорів з провідних бізнес-шкіл, і думкою самих авторів дослідження.

Для більш успішного здійснення управління інноваційною діяльністю підприємствами, в сучасних умовах, важливе значення має *маркетинг інновацій*, який допомагає отримати релевантну інформацію з достовірних джерел. Загалом, маркетинг інновації являє собою процес, який включає планування виробництва продукції на основі інновацій, з врахуванням результатів дослідження ринку, з'ясування необхідних комунікацій, визначення рівня цін, організацію просування інновацій і розгортання служб сервісу.

За допомогою маркетингу інновацій внутрішньо організаційний менеджмент спроможний забезпечити:

- 1) спрямованість на ефективну реалізацію обраної підприємством інновації;
- 2) використання програмно-цільового методу планування і системного підходу до управління реалізацією інновацій;
- 3) вивчення ринку, пристосування суб'єктів інноваційного менеджменту до функціонування ринку в даний момент і вплив на нього;
- 4) активні дії продуцентів, продавців і покупців на ринку реалізації обраної підприємством інновації.

Важливе місце в системі інструментів управління інноваційною діяльністю посідає *бенчмаркінг*, який являє собою одну із складників маркетингу інновацій, що уособлює спосіб вивчення діяльності господарюючих суб'єктів,

насамперед конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду у своїх бізнес-процесах. Тобто бенчмаркінг – це комплекс засобів, що дозволяють систематично знаходити і оцінювати всі позитивні сторони досвіду інших підприємств і організовувати їх використання у власній діяльності.

Ефективність бенчмаркінгу насамперед залежить від правильної організації системи збору інформації з різних джерел.

Наступним інструментом, який ми розглянемо, є *інжиніринг інновацій*. Інжиніринг інновацій складається з комплексу робіт і послуг зі створення інноваційного проекту, що включає створення, реалізацію, просування і вдосконалення певної інновації. У цей комплекс робіт і послуг входять:

- 1) проведення попередніх досліджень ринку і вибір перспективного сегмента ринку для нововведень (навчальна література, художня література та ін.);
- 2) техніко-економічне обґрунтування інноваційного проекту;
- 3) розробка рекомендацій зі створення нового продукту або технологічної операції;
- 4) визначення обсягу необхідних витрат всіх видів ресурсів, включаючи чисельність працівників, необхідних для створення проекту, а також строків виконання робіт із проекту і економічної ефективності інноваційного проекту в цілому;
- 5) оформлення проекту у вигляді документа;
- 6) консультації працівників-виконавців заходів щодо цього проекту.

За певних організаційно-правових умов досить ефективним інструментом управління інноваційною діяльністю підприємства є *франчайзинг*. Сучасні автори визначають франчайзинг як організацію бізнесу, при якій компанія (франчайзер) передає незалежній людині або компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії [28, с. 105-106]. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт або послуги по заздалегідь визначених законах і правилах ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на виконання всіх цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я

компанії, її репутацію, продукт і послуги, маркетингові технології, експертизу і механізми підтримки.

2.2 Вплив системи управління інноваційною діяльністю на рівень конкурентоспроможності

Успішне функціонування і розвиток підприємств у сучасних економічних умовах вимагає відповідного підходу до формування системи розвитку і управління інноваційною діяльністю. З одного боку, вдало реалізована інновація здатна підвищити ефективність функціонування підприємства, з іншого боку, інновації в його діяльність приводять до підвищення конкурентоспроможності на ринку. Необхідність дослідження впливу процесів управління інноваційною діяльністю на рівень конкурентоспроможності підприємства стає усе більш актуальним науковим завданням, оскільки знання основних складників даного процесу і ступеня їх розвитку визначає майбутні напрями розвитку діяльності підприємства.

Управління інноваційною діяльністю, як і будь-який інший вид управління, містить у собі стратегію і тактику управління. Під стратегією розуміють загальний напрям і спосіб використання коштів для досягнення поставленої підприємством мети. Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших засобів своєю новизною.

Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність підприємства, спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів у виробництві, маркетингу і управлінні; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Таким чином, щодо внутрішнього середовища інноваційні стратегії підрозділяються на кілька великих груп: продуктові (портфельний, підприємницькі або бізнес-стратегії, спрямовані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг);

функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні і матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління). Це спеціальні інноваційні стратегії [29, с. 248-249].

Передумовами успішності інноваційної стратегії для вітчизняних підприємств служать конкретні умови, у яких вона розробляється і реалізується, стан науково-дослідного сектора, виробничих процесів, маркетингу, інвестиційної діяльності, стратегічного планування і їх взаємозв'язок як основних виробничих елементів, загальна стратегія організації, організаційна структура управління.

Вибір тієї або іншої стратегії визначається зовнішніми умовами, у той час як її реалізація залежить від внутрішньої організації і виконання кожного виду діяльності.

Головною метою стратегії будь-якого підприємства є підвищення прибутковості на основі реалізації сучасних ринкових стратегій, основу яких становить підвищення конкурентоспроможності і збуту продукції на основі інновацій. Всі ці стратегії спрямовані на вирішення кола організаційних, технічних, проектно-конструкторських, виробничо-збутових, кредитно-фінансових, інвестиційних і кадрових питань, які у комплексі забезпечують інноваційний процес в окремих організаціях і фірмах [30, с. 86-87].

Таким чином, можна виділити основні елементи, що впливають на фактори конкурентоспроможності підприємства, в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства (див. табл. 2.1).

Забезпечення належного рівня конкурентного зростання підприємства можливе при успішному управлінні інноваційною діяльністю та інноваційними технологіями. Інноваційними технологіями прийнято називати діяльність підприємства, що пов'язана із розробкою та впровадженням як технологічно нових, так і значно технологічно удосконалених продуктів (продуктові інновації) і процесів (процесні інновації) [31].

Таблиця 2.1 – Елементи впливу на конкурентоспроможність підприємства в процесі управління інноваційною діяльністю

Процеси здійснення інноваційної діяльності	Фактори конкурентоспроможності, на які впливає процес здійснення інноваційної діяльності
1. Ефективна робота маркетингу інновацій, як інструмент управління інноваційною діяльністю	1.1 обсяги підприємства; 1.2 обсяги експорту; 1.3 зниження витрат на збут продукції.
2. Якість менеджменту інноваційної діяльності	2.1 зниження операційних витрат на 1 грн. продукції (інтенсивним шляхом); 2.2 терміни виготовлення інноваційної продукції; 2.3 конкурентоспроможна ціна інноваційної продукції.
3. Інноваційні зміни в редакційно-виробничому процесі	3.1 зручність та естетичний зовнішній вигляд продукції; 3.2 оригінальність та технологічна унікальність продукції; 3.3 зниження рівня браку.
4. Ефективність забезпечення та використання сировини, ресурсів	4.1 зменшення рівня залежності від імпорту сировини; 4.2 значно поліпшена якість продукції
5. Якість авторських інформаційних ресурсів	5.1 зміцнення позицій бренду підприємства; 5.2 покращення рівня оригінальності продукції.

Як висновок з таблиці 2.1, можна сказати, що чільне місце в системі забезпечення конкурентного розвитку підприємства посідають інноваційні технології. Реалізація зазначених технологій дає змогу значно посилити конкурентні позиції підприємства.

Виходячи з вищенаведених даних, можна виділити наступні основні причини, що обумовлюють тісний взаємозв'язок між управлінням інноваційною діяльністю підприємства та його конкурентною поведінкою.

По-перше, це – зміна рівня конкурентної боротьби підприємств. Структура галузі впливає на рівень інноваційної активності. Чим вище рівень конкурентної боротьби, тим більше прагнення у підприємств до здійснення інновацій, і навпаки.

По-друге, активність управління інноваційною діяльністю обумовлюється прагненням господарюючих суб'єктів до одержання економічного прибутку. Інновації дозволяють ініціаторам їхнього здійснення тимчасово одержати певний ступінь влади на ринку, тобто з'являється можливість диктату цін покупцям і як наслідок одержання економічного прибутку. При цьому, чим більш радикальною є інновація, тим більш тривалий період більший обсяг прибутку вона приносить.

По-третє, реалізація інновацій дозволяє збільшити масштаби діяльності підприємства, тому що їх результати відкривають фірмам нові, ніким не зайняті ринки.

По-четверте, інноваційна активність фірм обумовлена появою нормативних актів держави, які змушують підприємства проводити відповідні зміни. Так, наприклад, жорсткість екологічних норм спричиняє відповідні зміни в технічних системах, що забезпечують їм виконання цих норм [32, с. 166-167].

Як зазначалось, здійснення процесів управління інноваційною діяльністю для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ведеться на основі інноваційних стратегій конкурентної поведінки. Розглянемо стратегії, які описують, як організація може підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок зміни характеристик пропонованих ринку товарів (послуг).

Залежно від умов мікро- і макросередовища підприємство може вибрати один з двох основних видів інноваційні стратегії: адаптаційний, оборонний, пасивний; творчий, наступальний, активний.

У загальному вигляді сутність *адаптаційної стратегії* складається в проведенні часткових, тактичних змін, що дозволяють удосконалити раніше освоєні продукти, технологічні процеси, ринки в рамках уже сформованих на підприємстві структур і тенденцій діяльності. У цьому випадку інновації розглядаються як контрнаступальні конкурентні дії на зміни зовнішнього середовища бізнесу, щоб зберегти раніше завойовані ринкові позиції і не допустити на них конкурентів.

У рамках адаптаційної стратегії виділяються тактичні моделі конкурентної поведінки, які базуються на наступних діях:

- захисні дії – комплекс заходів, що дозволяють протидіяти наступальним діям конкурентів, метою яких є проникнення на сформований ринок з аналогічною або новою продукцією;

- дії інноваційної імітації припускають, що виробник робить ставку на успішність нововведень конкурентів, займаючись, фактично, їхнім копіюванням;

- дії, спрямовані на виживання орієнтовані на максимальне зниження рівня ризику в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища і споживчого попиту на нововведення;

- дії, спрямовані на безпосереднє реагування на потреби і запити споживачів; застосовуються звичайно в галузі виробництва промислового обладнання [33, с. 102-103].

Дана модель реалізується невеликими за розмірами переважно приватними підприємствами, які виконують індивідуальні замовлення великих компаній.

У загальному вигляді сутність *активної наступальної інноваційної стратегії* складається в широкомасштабному проведенні стратегічних змін, які дозволяють радикально перетворити раніше існуючі на ринку товари (послуги). Здійснюючи дану стратегію, підприємство може відкрити принципово нові ніші в галузі, де при успішних конкурентних діях воно може одержати домінуюче положення.

У рамках активної наступальної інноваційної стратегії виділяють тактичні моделі конкурентної поведінки, що базуються на наступних діях:

- дії, спрямовані на активні НДДКР; виробники, що обрали дану модель, одержують найбільшу конкурентну перевагу, що, власне, і виражається в оригінальних, єдиних у своєму роді науково-технічних розробках або принципах і методах;

- дії, орієнтовані на маркетинг; передбачають цільову спрямованість всіх елементів виробничої системи, а також допоміжних і обслуговуючих видів

діяльності на пошук засобів вирішення проблем, пов'язаних з виходом нововведення на ринок;

- дії, спрямовані на злиття і придбання; є одним з найпоширеніших варіантів інноваційного розвитку підприємств, оскільки припускають менший ризик у порівнянні з іншими видами активних інноваційних дій, спираються на вже налагоджені виробничі процеси і орієнтуються на освоєні ринки. Результатом даних дій є створення нових виробництв, великих підрозділів, спільних підприємств на базі об'єднання раніше відособлених структур.

Однак першопрохідники ринку одержують найважливішу перевагу першого ходу, що при правильному його використанні, можливо, обернеться лідерством на ринку і високими прибутками. До основних переваг можна віднести наступні:

- наочна відмінна перевага; звичайно будь-яке нововведення має наочні, переконливі переваги перед існуючими товарами або ідеями, які воно покликано замінити;

- більш високі ціни; як правило, сегмент новинок малочутливий до питань ціни, що забезпечує піонерам високі доходи;

- витрати переключення; покупці, що звикли до товару першопрохідників, досить негативно ставляться до пропонованих конкурентами змін.

Первісне стратегічне завдання першопрохідників – швидкий ріст, коли стратегічні зусилля спрямовуються на розширення ринку за допомогою стимулювання покупок споживачами, які раніше не обирали продукцію даного підприємства, але позитивно налаштованими до новинок, здатними оцінити реальну користь товару і які володіють коштами для його придбання.

Управління інноваційною діяльністю здобуває особливе значення в сучасному житті, значно впливаючи на стратегію, цілі і методи управління підприємствами. Інноваційна діяльність створює не тільки майбутній вигляд такої фірми, визначаючи її технології, продукти, що виробляються, потенційних споживачів, оточення, але і основу її конкурентної позиції, а значить і стратегічної позиції на ринку.

Спираючись на загальні інноваційні стратегії, можна цілком обґрунтовано формувати науково-технічну політику, цільову стратегію управління інновацією і комплексною системою управління інновацією. Інноваційний тип конкурентної поведінки є змаганням між підприємцями за більше вигідні умови виробництва і збуту продукції, за можливість одержання найбільшого прибутку за допомогою створення і введення на ринок нових товарів і послуг для виробничого і споживчого секторів. Власне, мета тих, хто бере участь у конкуренції, полягає в тому, щоб вийти вперед і відірватися від виробників уже знайомих ринку товарів (послуг). Конкурентоспроможність інноваційних товарів визначається двома основними групами факторів. Перша включає мікроекономічні фактори, що діють на рівні фірми або галузі і надають вплив на якісні і вартісні характеристики інноваційного товару, а друга група факторів визначається станом соціально-економічного середовища.

Так, на наш погляд, інноваційний тип конкурентної поведінки полягає, крім прямого зіткнення з іншими гравцями ринку, у відході від конкуренції в галузі, яка ще не сформувалася, і не зайняті іншими гравцями. Інноваційна конкурентна перевага створюється нестандартним продуктом, роботою і (або) послугою, а також управлінським рішенням. Також варто наголосити на тому, що, впроваджуючи прогресивні, інноваційні технології, підприємства забезпечать собі швидке зростання конкурентних позицій на ринку та, як наслідок, збільшення прибутку. Динамічність змін зовнішнього середовища вимагають від підприємств системних змін в процесі формування стратегій конкурентного розвитку. І одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства на сьогоdnішній момент можуть стати саме технологічні інновації. Їх використання у виробничих процесах значною мірою покращить конкурентні позиції підприємства, адже щороку на світових виставках та форумах провідні компанії світу представляють технологічні новинки та пропонують новітні технології використання паперу, фарб для друку, новітнього устаткування та ін.

Висновки до розділу 2

Таким чином, єдиним реальним виходом підприємств із кризового стану залишається активне впровадження інноваційних технологій у свою діяльність та ефективне управління ними. Адже, ефективне управління інноваційною діяльністю на підприємствах неухильно призведе до зростання можливого діапазону функцій такого підприємства та до появи нових можливостей використання власного потенціалу. Інноваційна діяльність на підприємствах дає можливість розв'язання ряду проблем для підприємства.

Особливістю діяльності підприємств є те, що досить складним є процес прогнозування довготермінового попиту на ту чи іншу продукцію, оскільки на такий попит впливає значна кількість екзогенних (зовнішніх) чинників, які комплексно врахувати практично неможливо. Тому, у другому розділі було запропоновано для підприємств використовувати наступні інструменти управління інноваційною діяльністю: маркетинг інновацій, бенчмаркінг, франчайзинг, інжиніринг інновацій.

Аналізуючи сучасний стан підприємств, доходимо висновку, що одним з основних елементів підвищення їх рівня конкурентоспроможності залишаються інновації та інноваційна діяльність. Для визначення конкурентних позицій підприємства на ринку з'ясовано фактори, що впливають на можливості виграшу в конкурентній боротьбі. Аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності конкурентів, розробити міри й засоби, за рахунок яких підприємство могло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток. Підвищення конкурентоспроможності діяльності досягається за допомогою застосування загальновизнаних наукових і практичних методів. Саме тому, процес управління інноваційною діяльністю підприємства чинить безпосередній вплив на формування конкурентоспроможної поведінки підприємства. А саме, існує ряд факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, на які безпосередньо впливає процес управління інноваційною діяльністю. Фактори конкурентоспроможності, на які

впливає процес здійснення інноваційної діяльності: обсяги підприємства; обсяги експорту; зниження витрат на збут продукції; зниження операційних витрат на 1 грн. продукції (інтенсивним шляхом); терміни виготовлення інноваційної продукції; конкурентоспроможна ціна інноваційної продукції; зручність та естетичний зовнішній вигляд продукції; оригінальність та технологічна унікальність видань; зниження рівня браку; зменшення рівня залежності від імпорту сировини; зміцнення позицій бренду підприємства; покращення рівня оригінальності продукції.

Загалом, процес управління інноваційною діяльністю на підприємствах зводиться до реалізації певних завдань, а саме:

- формування інноваційної стратегії підприємства в контексті її загальної стратегії (що не завжди під силу відповідальним за це особам, що являє собою один з проявів кадрової проблеми);
- розроблення концептуальних засад і принципів формування інноваційної політики, адекватної інноваційній стратегії;
- розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування і вибір масштабних інноваційних проектів, що розширюють чи диверсифікують діяльність підприємства;
- визначення джерел забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- формування організаційної структури, чутливої і сприйнятливої до інноваційних змін.

Такими чином, процес управління інноваційною діяльністю передбачає здійснення певних функцій, пов'язаних з організацією, плануванням, мотивацією, регулюванням і контролем впровадження інновацій. З метою забезпечення ефективності даного процесу у вітчизняних підприємствах повинні створюватися відповідні системи реалізації зазначених функцій, тобто необхідно приділяти окрему увагу формуванню ефективного механізму управління інноваційною діяльністю, як у теорії, так і на практиці.

Перелік зазначених проблем не є вичерпним, однак наведені – вимагають першочергової підвищеної уваги. При цьому вирішення їх сприятиме

збільшенню ефективності й результативності інноваційних процесів, що, у свою чергу, призведе до підвищення активності впровадження підприємствами різного роду нововведень, адже саме інноваційна діяльність сьогодні є однією із головних складників успіху.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Формування адаптаційної програми інноваційного розвитку

В сучасних умовах інновації й інноваційна діяльність здобувають все більшого значення для економічного розвитку будь-якої країни і успішної фінансово-господарської діяльності підприємств всіх галузей і форм власності, будучи основою набуття і збереження конкурентних переваг.

На даному етапі розвитку економіки та суспільно-політичних відносин в Україні для формування адаптаційної програми інноваційного розвитку діяльності підприємств необхідні наступні кроки:

- створити всеукраїнську довідково-інформаційну систему, яка постійно оновлюватиметься й міститиме актуальну інформацію;
- запровадити щорічний моніторинг фінансового стану на державному рівні, який би враховував показники динаміки чи спаду та ключових тенденцій розвитку;
- удосконалити чинне законодавство України;
- удосконалити системи обліку.

Можемо робити висновок, що перші спроби інновацій в Україні здійснюються, однак їх обсяги доволі незначні.

Враховуючи викладене, вважаємо за доцільне зосередити більшу увагу на тих аспектах інноваційної діяльності, які можуть слугувати основою подальшого розвитку цієї діяльності.

До специфічних рис, притаманних управлінню інноваційною діяльністю на некомерційних підприємствах, можна віднести:

- 1) відкритість, що припускає необхідність постійної ситуаційної корекції інноваційної діяльності в ході її здійснення;

2) нелінійність, тобто непередбачуваність інновацій, постійна наявність моменту невизначеності в появі і реалізації, що є передумовою здійснення різних варіантів і моделей інноваційного розвитку;

3) високий рівень динаміки, що має на увазі постійний розвиток, удосконалення видів і форм інноваційної діяльності;

4) незавершеність, тобто постійна генерація нововведень у вітчизняних підприємствах, як фактор і джерело саморозвитку і самоорганізації суспільства;

5) процесуальність, яка проявляється в існуванні особливого «життєвого циклу» інновації, протягом якого поетапно відбувається реалізація нововведень;

6) альтернативність, що включає можливість вибору і реалізації безлічі варіантів інноваційного розвитку;

7) ймовірнісний і ризиковий характер, що припускає високий ступінь невизначеності їхньої реалізації і ефективності, а також відсутність гарантій соціального успіху;

8) системність інновацій, що припускає їх здійснення за умови мобілізації всіх видів і форм діяльності на різних рівнях у єдиний процес, спрямований на реалізацію головної інноваційної ідеї;

9) об'єктивність, тобто детермінованість інновацій і обумовленість їх соціокультурними, історичними, виробничими й іншими обставинами і потребами [34, с. 210-211].

Названі риси інновацій орієнтують розглядати інноваційні процеси як креативні, чутливі до невизначених ситуацій, динамічні в ході появи і реалізації, а також припускають високий рівень мотивації і наявність творчого потенціалу у учасників інноваційної діяльності.

Варто наголосити на тому, що управління інноваційною діяльністю на некомерційному підприємстві проявляється також у невеликих вдосконаленнях, які здійснюються щодня, скорочуючи витрати, заощаджуючи час або покращуючи якість.

Отже, адаптаційна програма інноваційного розвитку вітчизняних підприємств зводиться до вибору ефективних інноваційних можливостей розвитку закладів охорони здоров'я, що в свою чергу стає основою успіху його загальної діяльності.

3.2 Організаційне забезпечення впровадження інновацій вітчизняними підприємствами

Здійснене дослідження розвитку інноваційної діяльності закладів охорони здоров'я в Україні виявило ряд системних проблем і недоліків, через які рівень її ефективності залишається вкрай низьким, а самі підприємства, фактично, не сліднують інноваційному шляху розвитку. Як було встановлено попередньо, найбільш гострими проблемами у розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні є:

- 1) слабе фінансування інновацій;
- 2) іншою проблемою, частково пов'язаною з попередньою, є недостатність власних коштів на фінансування інновацій, у той же час як доступ до зовнішніх джерел фінансування інновацій нині суттєво обмежений;
- 3) третя вагома проблема – слабкий рівень системності та інтегративності інноваційної діяльності.

Фактично можемо дійти висновку, що на нинішньому етапі розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я інвестування в їх інноваційну діяльність є недостатнім за обсягом, а самі інноваційні процеси взагалі чітко не прописані і не інтегровані у єдиний господарський механізм управління.

Отже, можемо дійти висновку, що інноваційний інструментарій, який використовується на сучасному етапі, не відповідає сучасним вимогам щодо управління впровадженням інновацій – ні з позиції реального рівня інноваційної активності підприємств, ні з позиції її змістовного наповнення, ні з позиції інтегрованості у цілісний організаційно-господарський механізм підприємства.

Відповідно до вищезазначеного, на сучасному етапі розвитку для підприємств в Україні виникає гостра необхідність у запровадженні, а також обґрунтуванні структури і системи взаємозв'язків в рамках нової категорії, яка максимально об'єктивно відображає сучасні реалії та особливості інноваційної активності.

Такою економічною категорією має стати інтегрований інноваційний контур, який являє інтегровану сукупність елементів інноваційного потенціалу, різновидів інновацій та моделей управління впровадженням інновацій, орієнтованих на створення конкурентних переваг, забезпечення сталості і динамізм та підтримку безперервності життєдіяльності підприємства.

Ядро інтегрованого інноваційного контуру формують чотири базові складові:

- 1) фундаментальні завдання, на які націлена інноваційна активність;
- 2) різновиди впроваджуваних інновацій та інноваційних технологій;
- 3) інноваційний потенціал підприємства, у розрізі організаційної, ринкової та фінансової складової;
- 4) модель управління впровадженням інновацій у практичну діяльність підприємств.

В межах інноваційного контуру здійснюється інтеграція складових елементів, за рахунок чого між ними підтримується оптимальний баланс та досягається необхідний синергетичний ефект. Будучи при цьому вбудованим у загальний організаційно-господарський механізм підприємства та взаємодіючи з його стратегічною, управлінською, фінансово-виробничою та ринково-маркетинговою компонентами, інтегрований інноваційний контур не тільки забезпечує адекватну реакцію підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, але й підтримує необхідний внутрішній розвиток підприємства у визначених напрямках.

Передусім відзначимо, що вагомим значення для успішної діяльності набуває безперервність впровадження інновацій, а також комплексність і системність даного процесу.

У цьому зв'язку можемо сказати, що лише завдяки сумісному і збалансованому запровадженню технологічних, продуктових, інформаційних та організаційно-управлінських інновацій, підприємство утворює навколо себе високо-інтегрований інноваційний контур, за допомогою чого вирішуються такі фундаментальні задачі, як динамічне утворення нових конкурентних переваг, підтримка сталості і незмінності зростання, а також здатність підприємства до проведення змін та адаптації, навіть в умовах радикальних трансформацій зовнішнього середовища.

При цьому останнє завдання інтегрованого інноваційного контуру, по суті, зводиться до забезпечення можливості підтримувати його безперервну життєдіяльність, що, зокрема в рамках концепції життєвого циклу підприємства, варто розглядати як можливість завершувати один цикл та розпочинати наступний, успішно проходячи так звані «критичні точки» на власній життєвій кривій.

Реалізація фундаментальних завдань підтримки інноваційної активності підприємства здійснюється за рахунок складових елементів інтегрованого інноваційного контуру, кожен з яких функціонує у відповідності зі своїми локальними цілями, тобто цілями більш низького рівня ієрархії. Базис інтегрованого інноваційного контуру формують технологічні інновації, які орієнтовані на вдосконалення параметрів виробничо-технологічного процесу підприємства.

У межах інтегрованого інноваційного контуру локальні цілі технологічних інновацій орієнтовані на підтримку та динамічне управління конкурентними перевагами підприємств, причому як перевагами з цінової площини, так і перевагами у якісній площині.

На відміну від технологічних інновацій, які переважно орієнтовані на внутрішнє середовище підприємства і сприяють утворенню конкурентних переваг за рахунок удосконалення виробничо-технологічних процесів, продуктові інновації є зовнішньо спрямованими, при цьому їх ключовими цілями є розширення територіальних меж ринку за рахунок нових груп

споживачів; збільшення продуктового охоплення ринку за рахунок пропозиції послуг, які задовольняють нові потреби цільової аудиторії.

В інтегрованому інноваційному контурі продуктові інновації лише частково орієнтовані на утворення і підтримку конкурентних переваг (нові способи задоволення потреб), проте їх переважна мета – забезпечувати сталість і незмінність зростання та розвитку закладів охорони здоров'я. У цьому контексті ми розглядаємо інформаційні і організаційно-управлінські інновації перетвореннями більш високого рівня порівняно із продуктовими та технологічними інноваціями. Адже у системі глобальних пріоритетів підприємств вони лише частково відповідають за забезпечення сталості і незмінності зростання (інформаційні інновації), будучи передусім орієнтованими на впровадження змін, успішну адаптацію та підтримку безперервності життєдіяльності (організаційно-управлінські інновації).

Таким чином, система узгодження між глобальними і локальними цілями у інтегрованому інноваційному контурі підприємства, а також набір прямих і зворотних взаємозв'язків між складовими інноваційного ланцюгу «продуктові – технологічні – інформаційні – організаційно-управлінські» інновації, можуть бути представлені наступним чином (див. рис. 3.1).

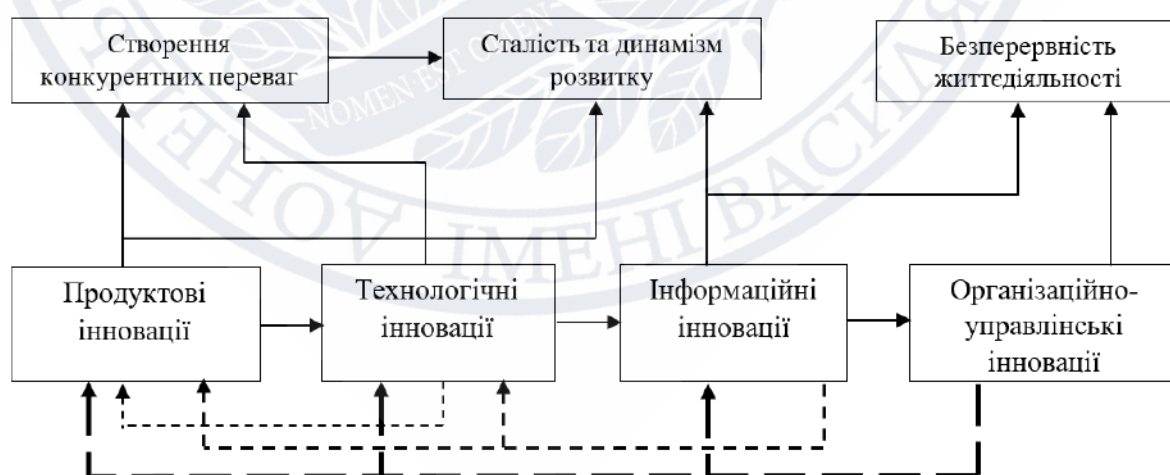


Рисунок 3.1 – Система цілей та взаємозв'язків складових інтегрованого інноваційного контуру підприємства

Відповідно до представленої схеми, функціонування інноваційного ланцюга підтримується системою прямих і зворотних взаємозв'язків. Так, діяльність із впровадження продуктивних інновацій сприяє накопиченню інформації щодо використовуваних при цьому виробничих процесів, створюючи майбутній базис для технологічних інновацій.

У свою чергу, технологічна активність трансформується у набутий досвід і знання, які, будучи відповідним чином систематизовані та оброблені із застосуванням інформаційних інновацій (ERP-системи, нейронні мережі, бази знань, алгоритми і моделі поведінки, імітаційні моделі тощо), перетворюються на реальні компетенції підприємства і сприяють підвищенню швидкості та вірогідності прийняття управлінських рішень.

Накопичені підприємством компетенції, уміння, досвід і знання створюють фундамент для запровадження організаційно-управлінських інновацій, які і забезпечують необхідну гнучкість, адаптивність та ефективність управлінських процесів, підтримуючи безперервність життєдіяльності підприємства як організаційно-економічної системи.

Окрім самих різновидів інновацій, ключових джерел їх одержання та фундаментальних завдань впровадження, вагомим елементом інтегрованого інноваційного контуру підприємств виступають моделі управління впровадженням інновацій, успішне застосування яких висуває відповідні вимоги до рівня інноваційного потенціалу підприємства, зокрема – його кадрово-управлінського, маркетингово-ринкового та виробничо-фінансового складника. Загалом нам видається за доцільне виокремити чотири принципово-відмінні моделі впровадження інновацій підприємствами:

1) Модель спонтанного пошуку інноваційних рішень, продуктів та технологій. Дана модель пропонується для підприємств, інноваційна активність яких не вибудовується на системній основі, стратегічний підхід до планування інновацій, у т.ч. і чітко виділений на дані цілі бюджет, відсутній. Джерелом інноваційних ідей переважно виступатимуть раптово виниклі раціоналізаторські пропозиції працівників підприємства, відповідно до чого

основна вимога до інноваційного потенціалу – достатньо високий рівень мотивації творчої активності праці персоналу. Можемо констатувати, що на даний момент саме модель спонтанного пошуку інноваційних ідей та рішень домінує в практиці вітчизняних підприємств.

2) Модель систематичного та цілеспрямованого пошуку інновацій, що завершується придбанням і подальшим впровадженням представлених на ринку готових інноваційних рішень. Головні відмінності даної моделі управління впровадженням інновацій від попередньої:

- по-перше, процес пошуку інновацій є систематизованим, цілеспрямованим та вимагає відповідного організаційного й інформаційного забезпечення;

- по-друге, пошук інноваційних рішень та технологій у рамках даної моделі є зовнішньо-орієнтованим та передбачає досить значні інвестиції у придбання інновацій. У такому разі підприємство повинне володіти достатньо високим рівнем фінансового складника інноваційного потенціалу, при цьому не просто свідомо планувати інноваційний бюджет, а надавати пріоритет фінансуванню саме інноваційних заходів.

3) Модель активної участі підприємства у створенні та апробації інновацій, максимально адаптованих до його внутрішніх господарських умов. На відміну від попередньої моделі, підприємство має перейти від впровадження готових інноваційних рішень та технологій до участі у їх створенні, апробації чи адаптації, що потребує від нього співпраці із спеціалізованими розробницькими, впроваджувальними та інжиніринговими організаціями.

4) Модель системного управління інноваційними процесами підприємства, починаючи від стадій прикладних досліджень і розробок та завершуючи комерціалізацією інноваційної технології. Застосування цієї управлінської моделі ставить достатньо жорсткі вимоги стосовно усіх складників інноваційного потенціалу, а тому її використання, як правило, доступне лише потужним інтегрованим холдингам, які перебувають на достатньо пізніх стадіях свого розвитку.

Продовжуючи дослідження питання раціональної організації інноваційної активності підприємства та збалансованого управління складниками його інтегрованого інноваційного контуру, звернемось до широко відомої у наукових дискусіях концепції «життєвого циклу». Дана концепція, на наш переконливий погляд, дозволить вибудувати чітку систему пріоритетів інноваційного розвитку підприємства у залежності від тієї стадії життєвого циклу, на якій воно перебуває у той чи інший момент своєї життєдіяльності.

Відповідно до даної концепції, підприємство у своєму розвитку проходить декілька стадій (як правило, це створення, становлення, розвиток, уповільнення та спад, хоча у різних дослідженнях кількість стадій може варіюватись, залежно від ступеню їх деталізації), на протязі кожної з яких використовується відповідний набір інструментів управління [35, с. 286-287]. Наші дослідження дозволяють дійти висновку, що інноваційна діяльність підприємства, зокрема – система його інноваційних пріоритетів, чітко підпорядковується стадіям життєвого циклу (див. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Модель інноваційних пріоритетів підприємств у контексті їх життєвого циклу

Зокрема, у стадії зародження підприємства його інноваційну спрямованість визначають змішані продуктово-технологічні пріоритети, оскільки воно прагне закріпитись на ринку, як правило, або за рахунок спеціалізації на обслуговуванні вузького сегменту споживачів чи диференціації продукції (продуктова компонента), або за рахунок пропозиції відмітних сервісно-технологічних та цінових параметрів (технологічна компонента).

По мірі руху до стадії становлення інноваційні пріоритети змішуються у бік технологічних інновацій, що викликано прагненням підприємства сформувати стабільну клієнтську базу і досягти лояльності за рахунок покращення саме технологічних параметрів співробітництва.

Продуктова компонента інновацій на цьому етапі втрачає пріоритетність, активізуючись по мірі переходу до стадії зростання, коли динаміка розвитку підприємства головним чином обумовлена розширенням асортименту, пошуком нових споживачів, нових потреб та нових способів їх задоволення.

Кардинальна зміна інноваційних пріоритетів відбувається по мірі того, як підприємство досягає стадії стабілізації, коли більшість екстенсивних чинників розвитку вже вичерпані та потрібен пошук інтенсивних можливостей відновлення динаміки. Тому на стадії уповільнення пріоритетними стають, по-перше – технологічні інновації, які забезпечать фундаментальні конкурентні переваги (радикально вища якість або нижча собівартість друку) і дадуть змогу витіснити конкурентів в умовах слабкої динаміки ринку; по-друге – інформаційні інновації, які дозволять інтегрувати накопичені знання і досвід у ключові компетенції, збільшити при цьому швидкість і правильність прийняття управлінських рішень та перемогти конкурентів, навіть за умови однакового з ним рівня продуктово-технологічного розвитку.

На стадії спаду найвищий пріоритет в інноваційній діяльності належить організаційно-управлінським інноваціям, оскільки в своєму існуючому форматі (спеціалізація, бізнес-модель, продуктовий набір та використовувані виробничі технології) підприємство вже досягло межі свого розвитку, а тому його подальше успішне існування вимагає достатньо кардинальних організаційно–

управлінських перетворень, пов'язаних зі змінами усіх ключових внутрішніх чинників – стратегії або навіть місії, організаційної структури, бізнес– процесів, потенціалу, використовуваних управлінських концепцій тощо.

Відзначимо, що, окрім зміни у ході життєвого циклу інноваційних пріоритетів підприємств відносно різновидів впроваджуваних інновацій, характерною є також зміна пріоритетів відносно використання різних моделей управління їх впровадження, що демонструє рис. 3.3.

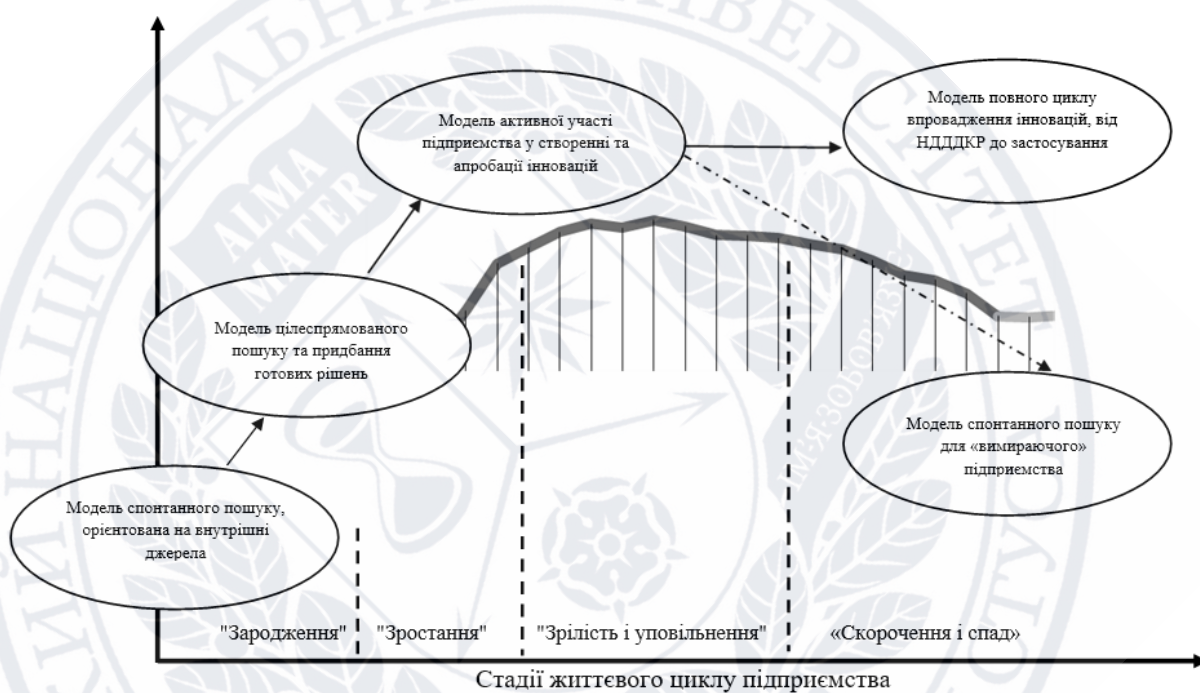


Рисунок 3.3 – Залежність використовуваних моделей впровадження інновацій від стадії життєвого циклу підприємства

Як правило, найбільш примітивна модель «спонтанного пошуку інноваційних ідей та технологій» характерна для підприємств, які перебувають на ранніх стадіях розвитку (етапи «становлення» чи «зародження», відповідно до рис 3.8) або підприємствам, які перебувають у стадії занепаду і стагнації. Інноваційний потенціал підприємств, що дотримуються моделі «спонтанного внутрішнього пошуку джерел інновацій», перебуває на низькому рівні, причому як через неспроможність підприємства накопичити його на перших стадіях розвитку, так і через поступову втрату потенціалу у кінцевих стадіях.

По мірі просування по кривій життєвого циклу, що має супроводжуватись розвитком інноваційного потенціалу, підприємства починають застосовувати більш досконалі, але й більш складні моделі впровадження інновацій. Як правило, перехід від «спонтанного пошуку інновацій» до «цілеспрямованого пошуку і придбання на ринку готових інноваційних рішень» відбувається на стадії «зростання».

Для другої моделі характерний достатньо організований підхід до впровадження інновацій, оскільки підприємством вже досягнутий відповідний виробничо–технічний рівень, для підтримки та подальшого розвитку якого вже існує чітко окреслений інвестиційно–інноваційний бюджет, хоча напрям інвестування в інноваційні технології не є домінуючим. З метою пошуку можливих джерел прискорення зростання підприємство проводить систематичний моніторинг представлених на ринку інноваційних рішень, при цьому переважно впроваджує готові технології, без приймання участі у їх створенні.

Перехід до третьої моделі управління впровадженням інноваційних технологій – «активної участі підприємств у розробці, тестуванні, апробації та адаптації інновації» – відбувається в момент наближення у власному розвитку до стадії «зрілості та уповільнення». До цього часу підприємства, за умови цілеспрямованого здійснення інноваційної діяльності на попередніх етапах, вже досягають достатньо високого рівня інноваційного потенціалу, створюючи тим самим необхідні передумови для їх подальшого розвитку.

Необхідність переходу в даній стадії розвитку підприємства до більш складної моделі управління впровадженням інновацій обумовлена відчутним тиском із боку ринково-маркетингових обмежень.

Зважаючи на вищезазначене, у період «зрілості і уповільнення» інноваційні пріоритети підприємства зазнають кардинальних змін, адже йому вже недостатньо залучити існуючі на ринку готові рішення, які окрім цього, широко доступні усім його конкурентам.

У цей час підприємствам (за умови, що вони досягли достатньо високого рівня розвитку потенціалу) потрібні, по– перше – унікальні і недоступні конкурентам; по– друге – високо– адаптовані до внутрішніх умов та бізнес– процесів, нові рішення та технології. Тому у даній моделі управління використовуються комбіновані внутрішньо– зовнішні інновації (оскільки підприємства самі беруть участь у їх створенні), а пріоритет надається технологічним та інформаційним інноваціям.

Отже, у такому разі цілком обґрунтованим є перехід до третьої моделі управління впровадженням інновацій саме на стадії уповільнення «зростання» та її застосування протягом всього періоду «зрілості» підприємства. Ключова особливість моделі – активна участь підприємства у розробці інновацій, їх адаптації, коригуванні тощо. З огляду на високі вимоги третьої моделі до складників інноваційного потенціалу підприємства, її успішна побудова головним чином можлива у рамках потужних холдингів, які володіють необхідним для цього набором переваг.

В цьому контексті, ефективна форма діяльності холдингу передбачає інтеграцію в єдиний процес усіх основних стадій технологічного ланцюга: починаючи від наукових досліджень, проектування, налагодження матеріального виробництва до реалізації продукції по вигідних збутових каналах. Головна мета створення такого вертикально– інтегрованого формування полягає не стільки у формуванні прямих зв'язків між учасниками, усуненні посередницьких ланок, скороченні матеріальних витрат та збільшенні доходу, скільки у забезпеченні фінансової стійкості його структурних елементів, оптимізації процесу розподілу прибутку та активізації розвитку саме інноваційного складника його діяльності.

Четверта модель управління впровадженням інновацій підприємств – модель комплексного управління інноваційним процесом, від НДДКР до практичного застосування інновації, яке здійснюється у межах одного організаційного утворення. Вона відзначається не лише високими вимогами до

розвитку інноваційного потенціалу, але й потребує значної інтегрованості суб'єктів ринку.

Перехід до даної моделі найчастіше відбувається в період насичення та уповільнення ринку, коли лише достатньо радикальні інновації здатні змінювати саму криву «життєвого циклу» підприємства. Фактично, мова йде про завершення одного життєвого циклу і початок нового життєвого циклу, за рахунок радикальних інноваційних перетворень. Дані процеси, як правило, супроводжуються створенням інноваційних кластерів, із повним циклом впровадження інновацій: від здійснення НДДКР до безпосередньої комерціалізації нової технології.

Підбиваючи підсумки здійсненого дослідження, ще раз підкреслимо, що базовим підходом до організаційного забезпечення інноваційної активності підприємств має стати модель інтегрованого інноваційного контуру, ядро якого формують завдання, на які націлена інноваційна активність підприємства, впроваджувані інновації та інноваційні технології, інноваційний потенціал та моделі управління впровадженням інновацій у практичну діяльність підприємств.

Впровадження даного підходу дозволить знайти оптимальний баланс між складниками інноваційного ланцюгу підприємства «продуктові – технологічні – інформаційні – організаційно– управлінські інновації» та зорієнтувати їх на досягнення глобальних цілей – створення конкурентних переваг, підтримку сталої динаміки розвитку та забезпечення безперервності життєдіяльності. При цьому ключове значення для ефективності управління інноваційними процесами мають налагодження прямих і зворотних взаємозв'язків між елементами інноваційного контуру, підтримка у дієздатному стані системи моніторингу та ідентифікації джерел одержання інновацій, а також обґрунтування інноваційних пріоритетів підприємства та управлінських моделей їх реалізації у контексті стадій життєвого циклу.

3.3 Медична інформаційна система «МедЕйр» як чинник оптимізації лікувально– діагностичних процесів лікувального закладу

Флагманський продукт компанії «Ілайф» – медична інформаційна система «МедЕйр» (Далі – Система). Система створювалась та постійно розвивається, починаючи з 2010 року. Система застосовується в якості основної системи автоматизації бізнес– процесів в лікувально– профілактичних установах різних профілів та структур та має впровадження на первинній, вторинній та третинній ланках надання медичної допомоги. На поточний момент Систему використовують на 11 тис. робочих місцях більш, ніж 35 тис. користувачів. Система інтегрована з центральним компонентом (ЦК) eHealth Міністерства охорони здоров'я України.

Впровадження медичної інформаційної системи «МедЕйр» дозволить забезпечити:

- Автоматизацію лікувально– діагностичних процесів лікувального закладу;
- Підвищення доступності та якості надання Пацієнтам медичних послуг;
- Надання безперервної допомоги Пацієнту;
- Раціональне використання ресурсів лікувального закладу (кабінетів, ліжкового фонду, медикаментів тощо);
- Зниження рівня адміністративного навантаження на працівників лікувального закладу;
- Раціональне використання робочого часу лікарів, шляхом спрощення ведення медичних облікових форм, зменшення роботи з записами на папері, забезпечення повною та систематизованою інформацією про хворого, що матиме наслідком підвищення ефективності взаємодії з Пацієнтом;
- Організацію ефективних інформаційних потоків між усіма учасниками лікувально– діагностичного процесу.

Компоненти медичної інформаційної системи «МедЕйр» наведено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Компоненти медичної інформаційної системи «МедЕйр»

Варіанти розгортання медичної інформаційної системи «МедЕйр» наведено на рис. 3.5.

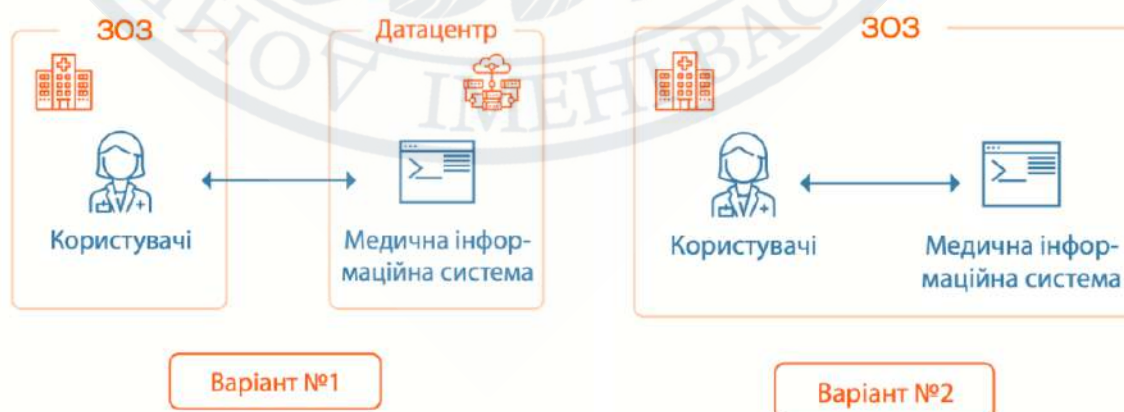


Рисунок 3.5 – Варіанти розгортання медичної інформаційної системи «МедЕйр»

Вимоги до програмно– апаратного забезпечення медичної інформаційної системи «МедЕйр» наведено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Вимоги до програмно– апаратного забезпечення медичної інформаційної системи «МедЕйр»

Послідовність впровадження медичної інформаційної системи «МедЕйр» наведено на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Послідовність впровадження медичної інформаційної системи «МедЕйр»

Інтеграції з іншими системами / обладнанням медичної інформаційної системи «МедЕйр» наведено на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Інтеграції з іншими системами / обладнанням медичної інформаційної системи «МедЕйр»

Медична інформаційна система «МедЕйр»ІС характеризуються наявністю, як правило, великих обсягів даних і знань. Обробка даних і знань зводиться до трьох основних етапів. На першому етапі елементи інформації розміщуються у визначених структурах – базах даних (БД) і базах знань (БЗ). На другому етапі БД і БЗ піддаються упорядкуванню: змінюється їхня структура, порядок розміщення інформації, характер взаємозв'язків між елементами інформації. На

третьому етапі здійснюють експлуатацію БД: пошук потрібної інформації, прийняття рішень, редагування баз даних і знань.

Інформаційне забезпечення медичної інформаційної системи «МедЕйр» складають: історії хвороби, виписки з історій хвороби, епікризів, стандартизованих карт обстеження, діагностичні й інформативні оцінки показників і станів, критерії ефективності обстеження і лікування, каталог медичних понять і термінів.

У наш час закінчується період автономних медичних комп'ютерних систем, що створюються автономно окремими медичними підрозділами для вирішення своїх задач, і настає період медичних інформаційних систем, що взаємодіють між собою. Ця взаємодія має багато аспектів:

По-перше, це використання загально прийнятих і доступних відкритих стандартів як для даних, що зберігаються й обробляються в цих системах, так і для забезпечення способів і механізмів їхньої взаємодії.

По-друге, це технічна (технологічна) стандартизація медичних комп'ютерних систем. Зрозуміло, що інструментальні засоби, що використовуються цими системами, можуть і повинні бути різними (залежно від певних умов їх створення та використання), але й тут необхідно передбачити максимально можливу стандартизацію (це може стосуватися стандартів до інтерфейсу, протоколів обміну даними, форматів даних, що використовуються).

Сучасні тенденції розвитку МІС свідчать про необхідність і реальну можливість такої стандартизації.

Висновки до розділу 3

В мінливих умовах ринкового середовища виникають нові вимоги до управління інноваційною діяльністю, а саме: нові, сучасні знання з обліку, фінансів, психології поведінки працівників, організації виробництва, в галузі сировинного забезпечення виробництва, вміння аналізувати та адаптувати до

вітчизняних реалій сучасні теорії та досвід закордонних менеджерів. Знання такого роду необхідні для можливостей до розширення методів та інструментів управління інноваційною діяльністю, тобто принципів і способів прийняття рішень, прийомів, що використовуються підприємством для забезпечення ефективності функціонування. Для розробки стратегії прийняття управлінських рішень необхідно створити ефективний організаційно– інформаційний інструментарій, що дозволяє в нестабільних ринкових умовах знайти оптимальний варіант рішень.

Управління інноваційною діяльністю, як і будь– який інший вид управління, містить у собі стратегію і тактику управління. Передумовами успішності інноваційної стратегії для вітчизняних підприємств служать конкретні умови, у яких вона розробляється і реалізується, стан науково– дослідного сектора, виробничих процесів, маркетингу, інвестиційної діяльності, стратегічного планування і їх взаємозв'язок як основних виробничих елементів, загальна стратегія організації, організаційна структура управління. Вибір тієї або іншої стратегії визначається зовнішніми умовами, у той час як її реалізація залежить від внутрішньої організації і виконання кожного виду діяльності.

Медична інформаційна система «МедЕйр» застосовується в якості основної системи автоматизації бізнес– процесів в лікувально– профілактичних установах різних профілів та структур та має впровадження на первинній, вторинній та третинній ланках надання медичної допомоги. Впровадження медичної інформаційної системи «МедЕйр» дозволить забезпечити: автоматизацію лікувально– діагностичних процесів лікувального закладу; підвищення доступності та якості надання Пацієнтам медичних послуг; надання безперервної допомоги Пацієнту; раціональне використання ресурсів лікувального закладу (кабінетів, ліжкового фонду, медикаментів тощо); зниження рівня адміністративного навантаження на працівників лікувального закладу; раціональне використання робочого часу лікарів, шляхом спрощення ведення медичних облікових форм, зменшення роботи з записами на папері, забезпечення повною та систематизованою інформацією про хворого, що

матиме наслідком підвищення ефективності взаємодії з Пацієнтом; організацію ефективних інформаційних потоків між усіма учасниками лікувально-діагностичного процесу.



ВИСНОВКИ

Отримані в ході написання магістерської роботи результати дозволяють сформулювати наступні висновки й рекомендації:

1. Інновація як економічна категорія виступає в ролі кінцевого результату інноваційної діяльності, який реалізується в процесі господарської діяльності підприємства. Інноваційна діяльність являє собою реалізацію цілеспрямованого і творчого виробничого та організаційного процесу. Даний процес має на меті ефективну реалізацію інновацій в діяльності підприємства. Проведений аналіз з визначення сутності інноваційного процесу, дозволив констатувати, що інноваційний процес – це процес реалізації інноваційних проектів з урахуванням всіх притаманних їм особливостей.

2. Аналіз літератури та зроблені узагальнення знань з питання побудови організаційно-економічної концепції управління інноваційною діяльністю довели, що дослідження структури та форми такого роду механізмів є одними з найактуальніших на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки підприємств. Адже організаційні основи здійснення процесів управління інноваційною діяльністю досить слабо регламентовані в Україні. Що в свою чергу впливає на економічний складник даного виду діяльності, і як наслідок вітчизняна економіка, за рахунок окремих суб'єктів господарювання втрачає джерело конкурентних переваг.

3. Стосовно значення інформаційно-методичного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на підприємстві, можна зробити висновок, що інформаційні процеси покликані забезпечувати ефективне управління матеріальними потоками, взаємодіяти з матеріальними, фінансовими та виробничими потоками. Саме можливість отримати відповіді на запитання, які виникають в процесі інноваційної діяльності, і є головним завданням інформаційно-методичного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

4. Особливістю діяльності підприємств є те, що досить складним є процес прогнозування довготермінового попиту на ту чи іншу продукцію, оскільки на такий попит впливає значна кількість екзогенних (зовнішніх) чинників, які комплексно врахувати практично неможливо. Тому, у другому розділі було запропоновано для підприємств використовувати наступні інструменти управління інноваційною діяльністю: маркетинг інновацій, бенчмаркінг, франчайзинг, інжиніринг інновацій.

5. Аналізуючи сучасний стан підприємств, доходимо висновку, що одним з основних елементів підвищення їх рівня конкурентоспроможності залишаються інновації та інноваційна діяльність. Для визначення конкурентних позицій підприємства на ринку з'ясовано фактори, що впливають на можливості виграшу в конкурентній боротьбі. Аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності конкурентів, розробити міри й засоби, за рахунок яких підприємство могло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток. Підвищення конкурентоспроможності діяльності досягається за допомогою застосування загальновизнаних наукових і практичних методів. Саме тому, процес управління інноваційною діяльністю підприємства чинить безпосередній вплив на формування конкурентоспроможної поведінки підприємства. А саме, існує ряд факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, на які безпосередньо впливає процес управління інноваційною діяльністю. Фактори конкурентоспроможності, на які впливає процес здійснення інноваційної діяльності: обсяги підприємства; обсяги експорту; зниження витрат на збут продукції; зниження операційних витрат на 1 грн. продукції (інтенсивним шляхом); терміни виготовлення інноваційної продукції; конкурентоспроможна ціна інноваційної продукції; зручність та естетичний зовнішній вигляд продукції; оригінальність та технологічна унікальність видань; зниження рівня браку; зменшення рівня залежності від імпорту сировини; зміцнення позицій бренду підприємства; покращення рівня оригінальності продукції.

6. В мінливих умовах ринкового середовища виникають нові вимоги до управління інноваційною діяльністю, а саме: нові, сучасні знання з обліку, фінансів, психології поведінки працівників, організації виробництва, в галузі сировинного забезпечення виробництва, вміння аналізувати та адаптувати до вітчизняних реалій сучасні теорії та досвід закордонних менеджерів. Знання такого роду необхідні для можливостей до розширення методів та інструментів управління інноваційною діяльністю, тобто принципів і способів прийняття рішень, прийомів, що використовуються підприємством для забезпечення ефективності функціонування. Для розробки стратегії прийняття управлінських рішень необхідно створити ефективний організаційно-інформаційний інструментарій, що дозволяє в нестабільних ринкових умовах знайти оптимальний варіант рішень.

7. Управління інноваційною діяльністю, як і будь-який інший вид управління, містить у собі стратегію і тактику управління. Передумовами успішності інноваційної стратегії для вітчизняних підприємств служать конкретні умови, у яких вона розробляється і реалізується, стан науково-дослідного сектора, виробничих процесів, маркетингу, інвестиційної діяльності, стратегічного планування і їх взаємозв'язок як основних виробничих елементів, загальна стратегія організації, організаційна структура управління. Вибір тієї або іншої стратегії визначається зовнішніми умовами, у той час як її реалізація залежить від внутрішньої організації і виконання кожного виду діяльності.

8. Медична інформаційна система «МедЕйр» застосовується в якості основної системи автоматизації бізнес-процесів в лікувально-профілактичних установах різних профілів та структур та має впровадження на первинній, вторинній та третинній ланках надання медичної допомоги. Впровадження медичної інформаційної системи «МедЕйр» дозволить забезпечити: автоматизацію лікувально-діагностичних процесів лікувального закладу; підвищення доступності та якості надання Пацієнтам медичних послуг; надання безперервної допомоги Пацієнту; раціональне використання ресурсів лікувального закладу (кабінетів, ліжкового фонду, медикаментів тощо);

зниження рівня адміністративного навантаження на працівників лікувального закладу; раціональне використання робочого часу лікарів, шляхом спрощення ведення медичних облікових форм, зменшення роботи з записами на папері, забезпечення повною та систематизованою інформацією про хворого, що матиме наслідком підвищення ефективності взаємодії з Пацієнтом; організацію ефективних інформаційних потоків між усіма учасниками лікувально-діагностичного процесу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопільська академія народного господарства. Т. : Економічна думка, 2003. 323 с.
2. Базилевич В.Д., Ільїн В.В. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку. К.: Знання, 2008. 687 с.
3. Канченко Є. В. Інноваційний розвиток видавничо-поліграфічного комплексу України. Вісник. Львів, 2012. № 725: Проблеми економіки та управління. С.85-89.
4. Зянько В.В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах транзитивних змін економіки України. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с
5. Жилінська О.І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації: монографія. К. : Парламент. вид-во, 2010. 551 с.
6. Deutcher E., Kochendorfer-Lucius G. Towards the Global Knowledge and Information. Development & Cooperation. 1999. №7. P 20-21.
7. Kreitner R. Management. Boston Houghton Mifflin Company. 1989. 320 p.
8. Lips C.C. Effective Publications Management: Keeping Print Communications on Time, on Budget, on Message. New-York: Allworth Press, 2007. 196 p.
9. Зянько В.В. Визначення інноваційного потенціалу на основі інтегральних порівняльних оцінок. Вісник ВПІ. – 2012. №3. С.56-59.
10. Шнейдер А. Наука Побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге. URL: http://www.lib.ru/ECONOMY/INWESTICII/for_winners.txt (дата звернення: 22.08.2021).
11. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. 327 с.
12. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні

рішення для бізнесу : колект. монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

13. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2004. 434 с.

14. Онисенко Т., Шегда А. Инновации и социально-экономическое неравенство. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, серія «Економіка: підприємництво, менеджмент». 2013. №5 (125). С. 147-150.

15. Гринько Т. В. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія; Ін-т економіки пром-сті НАН України, Дніпропетр. нац. ун-т ім. О.Гончара. Д. : Маковецький Ю.В., 2008. 155 с.

16. Зянько В.В. Щодо визначення сутності інновації як категорії економічної теорії. Наук. вісник Волинського нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Серія економ. науки. 2008. №7. С.48-51.

17. Чайковская Н.В. Сущность инноваций: основные теоретические подходы. Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы № 4 , 2011. С. 47-57.

18. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 22.09.2021).

19. Смоляр Л.Г., Здрілюк Л.А. Управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій на підприємстві. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599> (дата звернення: 22.10.2021).

20. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 352 с.

21. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 397 с.

22. Гнилянська Л. Й. Сучасні проблеми впровадження інновацій та шляхи їх подолання. Науковий вісник. Львів, 2011. Вип. 21.14. С. 177-180

23. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін: Навч.

Посібник для вузів / Міжнародний фонд "Відродження". К.: Заповіт, 1996. 240с.

24. Смоляр Л.Г., Лободзинська О.Ю. Управління портфелем інноваційних проектів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 7, частина 3, Херсон, 2014. С.185-187.

25. Пригожин А.И. Нововведение: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). М. : Политиздат, 1989.

26. Закон України «Про інновації та інноваційну діяльність». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 22.10.2021).

27. Чухрай Н.І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 497 с.

28. Корсікова Н.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. Економіка харчової промисловості, № 3, 2009 р. С. 8-11.

29. Чухно А.А. Вибрані праці: у 2 т. Держ. навч.-наук. установа "Акад. фін. упр.". К. : ДННУ "Акад. фін. упр.", 2012. Т. 2. 2012. 478 с.

30. Економіка інноваційного підприємства: Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2009. 456 с.

31. Трансформаційні процеси у суспільній та соціокультурній сферах України: монографія /авт. колектив: Анісімова О.М., Ковальська Л.А., Лукаш Г.П., Прігунов О.В., Щербіна О.С., Яворська Т.М. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 176 с.

32. Предик Г.А. Тенденції розвитку ринку інформаційних послуг в Україні. Формування економічних відносин. Тернопіль, 2010. С.101-102.

33. Онисенко Т. Світовий досвід використання інновацій у видавничій справі. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. №4.

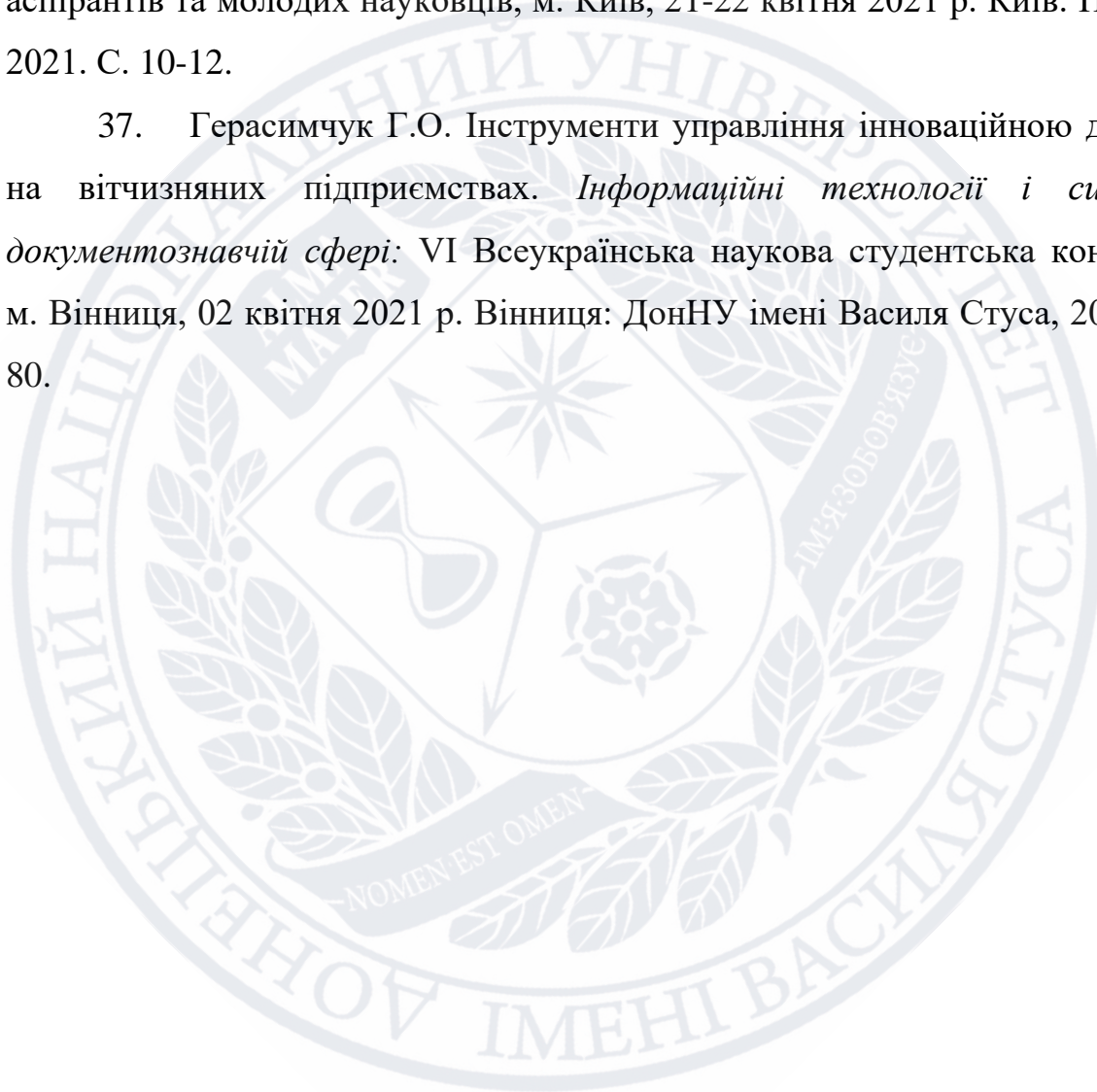
34. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. К. «Центр учбової літератури», 2013.

35. Возний, О. М. Концептуальна модель процесу впровадження

інновацій. Інновації в суднобудуванні та океанотехніці. Миколаїв, 2012. С. 577-579.

36. Герасимчук Г. Концепція інформаційного забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю на підприємствах. *Інформаційна діяльність, документознавство, бібліотекознавство: історія, сучасність, перспективи*: VI Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих науковців, м. Київ, 21-22 квітня 2021 р. Київ: НАКККиМ, 2021. С. 10-12.

37. Герасимчук Г.О. Інструменти управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*: VI Всеукраїнська наукова студентська конференція, м. Вінниця, 02 квітня 2021 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 78-80.



ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

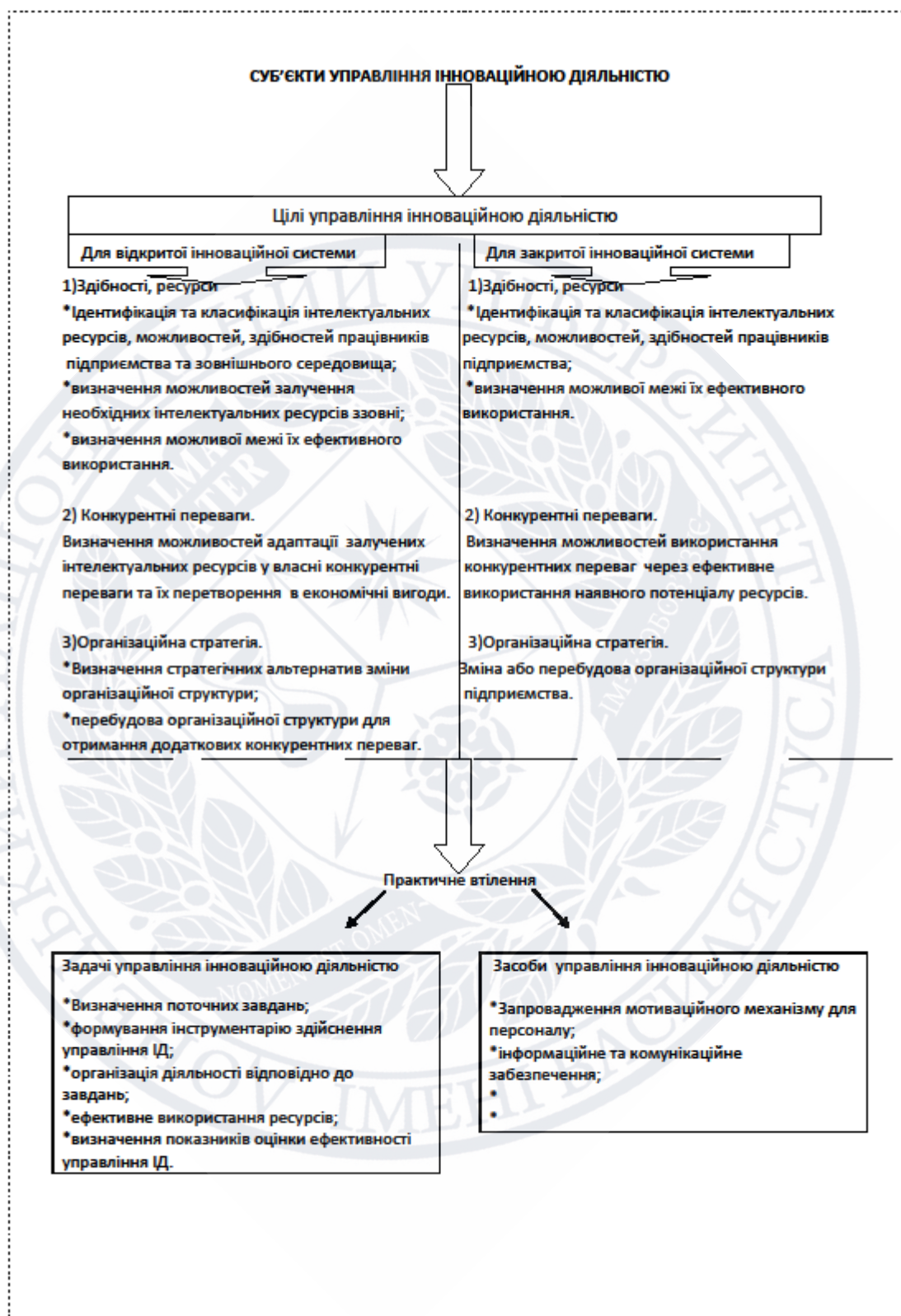


Рисунок А.1 – Концепція організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств