

УДК 658.589

**Мохонько Г.А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*

**Ткаченко К.Г.**

*студент  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті проведено ґрунтовний аналіз зарубіжного досвіду формування системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Досліджено теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства. Під час проведення дослідження вивчено характерні риси моделей менеджменту в контексті формування та розвитку інноваційної діяльності підприємства. Визначено основні переваги зарубіжних підходів щодо ефективного управління інноваціями на підприємстві.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, підсистема управління інноваціями, підприємство, іноземний досвід, японський підхід, американський підхід.

### **Мохонько А.А., Ткаченко К.Г. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье проведен обстоятельный анализ зарубежного опыта формирования системы управления инновационной деятельностью на предприятии. Исследованы теоретические основы управления инновационной деятельностью предприятия. Во время проведения исследования изучены характерные черты моделей менеджмента в контексте формирования и развития инновационной деятельности предприятия. Определены основные преимущества зарубежных подходов к эффективному управлению инновациями на предприятии.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, подсистема управления инновациями, предприятие, иностранный опыт, японский подход, американский подход.

### **Mohonko A.A., Tkachenko K.G. INTERNATIONAL EXPERIENCE OF FORMATION OF THE SYSTEM OF INNOVATION MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE**

This article provides a detailed analysis of foreign experience of forming the system of innovation management in the enterprise. The theoretical foundations of innovation management company. During the study examined the characteristics of management models in the context of the development of innovation and enterprise. The main advantages of foreign approaches to effectively manage innovation in the enterprise.

**Keywords:** innovation, innovation management subsystem, enterprise, international experience, Japanese approach, American approach.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток технологій та інтенсифікація виробництва товарів у світі мотивують підприємства до вдосконалення та структурних перетворень форм своєї інноваційної діяльності. На даному етапі значна увага науковців приділяється проблемам інноваційного розвитку підприємств у контексті державного регулювання економіки. Концептуальні засади інноваційних процесів у державі із урахуванням накопичення міжнародного досвіду дозволяють підприємствам вирішувати нагальні проблеми свого функціонування. Проте цього недостатньо задля удосконалення процесу управління інноваціями на підприємствах. Тому актуальним є питання формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств із урахуванням сучасних тенденцій сталого розвитку та накопичення зарубіжного досвіду із висвітленої проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формуванню системи управління інноваційною діяльністю на підприємствах приділяють увагу провідні вітчизняні науковці. В.В. Красношарпа [4], В.С. Теленчук [7], займаються вивченням структури побудови системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Проблемам і методам стимулювання інноваційної діяльності в Україні приділяє увагу О.В. Бойко [1]. Дослідженням інноваційної діяльності підприємств та накопиченню іноземного досвіду

займаються Н.В. Краснокутська [3], Г.С. Черноіванова [8].

**Метою статті** є аналіз міжнародного досвіду формування систем управління інноваційною діяльністю підприємств. Для досягнення основної мети дослідження встановлено такі завдання:

- 1) обґрунтування теоретичних концептуальних засад формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств;
- 2) накопичення іноземного практичного досвіду управління інноваційною діяльністю підприємств;
- 3) систематизація досвіду зарубіжних підприємств з управління інноваційною діяльністю для підготовки його використання у сучасних українських реаліях трансформації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «інновація» почав використовуватися у вітчизняній управлінській діяльності на початку 90-х років ХХ століття і швидко набув поширення в управлінській сфері діяльності підприємства. Наведемо визначення термінів «інновації», «інноваційна діяльність» та «управління інноваційною діяльністю», які використовуються поряд із понятійним апаратом системи управління інноваційною діяльністю.

У сучасних умовах глобалізації економіки підприємства прагнуть до постійного інноваційного розвитку. Головна мета управління інноваціями як однієї

Таблиця 1

**Підходи науковців до визначення термінів «інновація», «інноваційна діяльність», «управління інноваційною діяльністю»**

| Автор            | Сутність  |  |   |
|------------------|---|--|---|
|                  | Інновація   | Інноваційна діяльність   | Управління інноваційною діяльністю  |
| Л.А. Пономаренко | Інновація – реалізація матеріалізованого результату, отриманого від вкладення капіталу в нову техніку і технологію, у нові форми організації виробництва, обслуговування й управління [6-11 с.] | Інноваційна діяльність – перетворення наукового знання у нові види продуктів та технологій, у маркетингове середовище, а це також комплекс технологічних, управлінських і організаційно-економічних заходів, які у своїй сукупності приводять до інновацій, до нових інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг [6-15 с.] | Управління інноваційною діяльністю – сукупність організаційно-економічних, психологічно-соціальних методів, форм та способів управління усіма стадіями інноваційного процесу [6-34 с.]  |
| П.П. Микитюк     | Інновація – науково-технічна новизна та можливість практичного застосування у виробництві [5-8 с.]  | Інноваційна діяльність – спрямована на пошук можливостей, які забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах [5-8 с.]       | Управління інноваційною діяльністю – один з напрямів стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації [5-9 с.]  |
| О.О. Замула      | Інновація – кінцевий продукт інноваційної діяльності у вигляді товару, послуги або технології, що використовується у практичній діяльності [2-4 с.]   | Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на практичне використання комерціалізацію результатів наукових досліджень, випуск на ринок конкурентоспроможних товарів і послуг [2-4 с.]   | Управління інноваційною діяльністю – таке управління інноваціями, що порушує організацію, планування, стимулювання, їх контроль на усіх рівнях (національному, регіональному, корпоративному) підприємства або науково-дослідної організації, їх підрозділів та учасників інноваційного процесу [2-12 с.] |

Складено авторами

з функціональних сфер управління підприємства полягає у забезпеченні її ефективної діяльності та розвитку у тривалій перспективі за допомогою обґрунтування і вибору перспективних напрямів діяльності, створенню чи залученню тих інновацій, які суттєво відрізнятимуть продукцію чи послуги організації від аналогічних продуктів конкурентів [1, с. 28].

Отже, систему управління інноваційною діяльністю варто охарактеризувати як систему організаційно-технологічного типу. Під системою управління інноваційною діяльністю промислового підприємства варто розуміти систему підготовки та прийняття рішень, спрямованих на підтримку розвитку і перетворення інноваційного потенціалу підприємства у вирішальний фактор його сталого розвитку.

Для успішного функціонування інноваційних процесів на підприємстві, система управління інноваціями має забезпечувати виконання необхідних економічних задач. Підприємство у ході розробки та вдосконалення своєї інноваційної діяльності має залучати такі інноваційні проекти, які можуть забезпечити необхідний прибуток для підприємства. На думку В.С. Теленчук, управління інноваційною діяльністю підприємства має здійснюватися, у першу чергу, спираючись на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а також з урахуванням інвестиційних можливостей підприємства [2]. В.В. Красношарпа виділяє такі ключові підсистеми управління інноваціями: інформаційна підсистема, функціональна підсистема, організаційна підсистема, підсистема стимулювання [3].

Наведені підсистеми відображають тісний зв'язок, доводять до згоди умови своєї діяльності із загально-

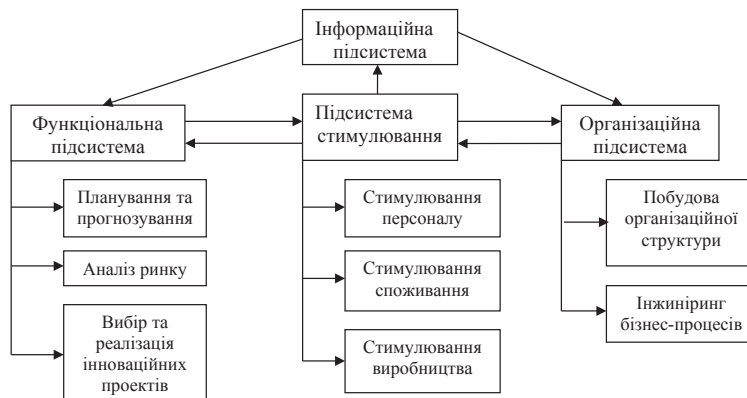


Рис. 1. Зв'язки та функції системи управління інноваціями підприємства [2]

економічними та ринковими цілями на зовнішньому ринку.

*Інформаційна підсистема* займається організацією пошуку, збору та обробки первинної інформації, яка є доступною для всіх рівнів системи управління інноваціями підприємства. Вона використовує моніторинг стану на зовнішньому ринку для виявлення загроз реалізації інноваційних проектів, здійснює аналіз поведінки конкурентів та реагує на зміни вподобань клієнтів.

*Функціональна підсистема* є основою системи управління інноваціями підприємства. Ця підсистема відповідає за правильний вибір інноваційного проекту реалізації, досліджує можливості та загрози на ринку, які можуть спричинити негативне зрушення у діяльності підприємства та призвести до погіршення роботи всієї системи управління, контролює всі важелі управління з боку керівництва, а

також виконання важливих цілей та стратегій підприємства.

Прямі зв'язки з системою підтримуються лише у інформаційній та організаційній підсистемах, а також у підсистемі мотивації, завдяки чому можна здійснювати вплив, доповнювати та видозмінювати вже існуючу економічну стратегію, якщо це є необхідним через стан бізнес-середовища або потребу у часі.

*Організаційна підсистема* посідає важливе місце у системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Вона забезпечує побудову та функціонування організаційної структури підприємства, відповідає за технічне або фінансове оснащення підприємства.

За допомогою підсистеми мотивації досягається необхідний рівень стимулювання працівників для подальшого досягнення цілей, завдань та існуючих планів на підприємстві, а також для корпоративного розвитку [3].

Показовим прикладом успішного функціонування й розвитку системи управління інноваційною діяльністю є японська модель інноваційного менеджменту. Японський підхід до інноваційної діяльності підприємства заснований на лідерстві великих корпорацій, які володіють значними ресурсами й інтенсифікують інноваційний процес. Для інноваційного менеджменту Японії визначальними є значна підтримка держави, співпраця державних структур і корпорацій, налагоджена система комунікацій та обміну інформацією, кооперація і конкуренція корпорацій на різних етапах інноваційного процесу [4, с. 17-18].

Японський бізнес розвивається, застосовуючи складну модель інноваційного менеджменту. В Японії винайдено і впроваджено систему «точно в термін», яку повсякденно використовують на виробництві. Також японці славляться своїм «тотальним контролем якості», який поширюється на всі сфери господарювання [5, с. 206].

Нова концепція управління людськими ресурсами стрімко розвивається, завдяки чому досягається участь усіх робітників у розробці й реалізації інноваційних проектів. Основна думка концепції виходить із принципу отримання працівниками необхідних даних про діяльність компанії, знань і навичок, які застосовуються для досягнення цілей бізнесу. З метою розвитку знань підприємства впроваджують спеціально створені навчальні програми («гуртки якості»). Створюються команди (творчі проектні колективи), у яких задіяні фахівці з дослідження ринку, інженери, програмісти і технологи, наукові співробітники. «Гуртки якості» мають велике значення не лише при підвищенні якості продукції та ефективності праці, а й у розвитку удосконалюючих інновацій. Гурток працює кожне півріччя з однією темою, успіхи у розробці якої позначаються на стенді, на якому намальовані піраміди із сімома ступенями. Аналіз теми починається з дискусії (перший ступінь) до практичних результатів реалізації нововведення (сьомий ступінь). Крім того, існує система пропозицій, згідно з якою кожен працівник повинен створити двадцять нових пропозицій за рік. У даному змаганні приймають участь також тимчасові працівники [5, с. 206-208].

Окрім «гуртків якості», використовуються й інші засоби стимулювання малих груп працівників. Таким чином, підприємства «Нісан кемікалс» започаткувала концепцію «Аі», що походить від англійської фрази «all ideas», тобто задіяння всіх пропозицій до генерації нововведень та цікавих пропозицій.

У результаті колектив із п'яти або шести членів кожного року привносить в середньому три пропозиції, які втілюють у компанії.

Японський бізнес докладає значних зусиль для творчої розробки нової продукції із використанням власних технологій. Важливим фактором вдалого впровадження новітніх товарів на ринок є добре складена організаційна структура, необхідний науковий потенціал, підтримка вищим керівництвом інноваційних проектів.

Японський підхід до розвитку інновацій у підприємствах-гігантах заснований на системі тісної співпраці науки й виробництва. Таким чином, кооперація фахівців фундаментальної та прикладної науки, добре скоординований обмін даними та пропозиціями впливають на швидкий та якісний результат. Також, теоретичні та практичні розробки і їхня реалізація перетворюються завдяки спільній інтеграції працівників у єдиний процес. Японські принципи ставлення до інноваційного процесу мають ще одну характерну особливість: значну роль відіграють не лише власні інноваційні здобутки, але також і поширення винаходів у інші сфери [6].

В Америці невеликі і середні підприємства мають більший успіх у порівнянні із великими підприємствами. Топ-менеджери у бізнесі, який займається інноваційною діяльністю, відіграють значну роль для функціонування інноваційних процесів. Організаційна структура інноваційного підприємства може бути традиційною, формальною, проте з'являються нові відносини, спрямовані на формування ідей. Керівники компанії постійно зустрічаються із підлеглими на засіданнях, де обговорюються можливі розробки і реалізації інноваційних пропозицій. Пошук інновацій потребує окремої організаційної структури поза поточним виробництвом. Тому інноваційна діяльність відокремлюється в окремі організаційні підрозділи [5, с. 210].

Німеччина, як і Америка, володіє великим науковим потенціалом, при цьому витрати на науково-дослідні розробки в даній країні є одними з найвищих у світі. Німеччина – один зі світових лідерів у отриманні патентів на душу населення. Однак тоді як в галузі машинобудування, зокрема в автомобілебудуванні, для організацій характерна підвищена інноваційна активність, нові технологічні напрями, наприклад сфери інформації, комунікації або біологічних досліджень, розвинені слабше, ніж і Америці, Японії, Великобританії. Більшість організацій Німеччини здійснюють управління інноваційною діяльністю на основі власних унікальних інноваційних систем. Більше того, спостерігається тенденція об'єднання різних організацій з метою отримання синергетичного ефекту при здійсненні інноваційної діяльності [6].

Багато підприємств широко використовують «розподілений ризик». Основу даного прийому складає твердження, що велике підприємство вкладає свої кошти у проект не одного невеликого підприємства, а здійснює розподіл між кількома проектами різних підприємств. Даний підхід призводить до зменшення підприємницького ризику інвесторів, а також – отримання інвестицій водночас від декількох компаній для малого бізнесу. Менеджмент підприємства ризикового капіталу обережно підходить до вибору інноваційних проектів для подальшого фінансування [6].

Завдяки децентралізації американські підприємства успішно реалізують свої інноваційні ідеї, не зважаючи на складність організаційної структури на підприємстві. Централізації підлягають тільки при-

Таблиця 2

## Зарубіжного досвіду застосування системи управління інноваційною діяльністю

| Країна    | Система управління інноваціями        | Особливості   |
|-----------|---------------------------------------|---|
| Японія    | Модель інноваційного менеджменту      | Підтримка держави, співпраця державних структур і корпорацій, налагоджена система комунікацій та обміну інформацією, кооперація і конкуренція корпорацій на різних етапах інноваційного процесу.  |
| Америка   | Формування організаційних підрозділів | Інноваційна діяльність відокремлюється в окремі організаційні підрозділи. Топ-менеджер, який займається інноваційною діяльністю, відіграють значну роль для функціонування інноваційних процесів. |
| Німеччина | Об'єднані інноваційні системи         | Спостерігається тенденція об'єднання різних організацій з метою отримання синергетичного ефекту при здійсненні інноваційної діяльності.   |

Складено авторами

йняття стратегічних інноваційних рішень – інвестування коштів на НДДКР, розроблення нового продукту, нового проекту.

Узагальнений аналіз міжнародного досвіду застосування систем управління інноваційною діяльністю в організаціях представлений в таблиці.

Розглянуті у статті підсистеми управління інноваційною діяльністю мають практичне значення для використання їх у сучасних реаліях українського бізнесу. Найважливішими чинниками вдосконалення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є застосування і вдосконалення інформаційної та організаційної підсистем. Зокрема, впровадження інформаційної підсистеми дозволить вчасно доводити необхідну інформацію до всіх рівнів інноваційного процесу підприємства. Таким чином, налагоджується сфера комунікацій для інноваційного розвитку. Вчасне виявлення потенційних небезпек проекту дасть змогу керівництву оперативного реагувати на негативні зміни для майбутнього удосконалення функцій інноваційного проекту.

Розробка і вдосконалення організаційної підсистеми підприємства дозволять реорганізувати існуючі інноваційні проекти та раціонально впровадити нові. Для цього необхідно зменшити негативний вплив бюрократизації на інноваційні проекти бізнесу, а також вдосконалити функції та структуру дослідницьких підрозділів.

У сучасному бізнес-середовищі для України важливим є засвоєння уроків розвитку інноваційної діяльності зарубіжних підприємств. Для вітчизняних підприємств можливим є застосування синтезу японської та американської моделей інноваційного менеджменту. Так, на українських підприємствах доцільно використовувати японські принципи підвищення якості продукції та створення гуртків для інноваційних проектів, а також американський підхід «розподіленого ризику».

**Висновки.** Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Виділено основні терміни понятійного апарату системи управління інноваційною діяльністю та визначено, що під системою управління інноваційною діяльністю підприємства варто розуміти систему підготовки та прийняття рішень, спрямованих на підтримку розвитку і перетворення інноваційного потенціалу підприємства у вирішальний фактор його сталого розвитку.

2. Наведено основні зв'язки та функції системи управління інноваціями підприємства. За В.В. Красношопка, виділено такі ключові підсистеми управління інноваціями: інформаційна підсистема, функціональна підсистема, організаційна підсистема, підсистема стимулювання.

3. Проаналізовано застосування систем управління інноваційною діяльністю підприємства у таких країнах, як Японія, Америка та Німеччина. Прикладом успішного функціонування й розвитку системи управління інноваційною діяльністю слід виділити японську модель інноваційного менеджменту.

4. Узагальнено аналіз міжнародного досвіду застосування систем управління інноваційною діяльністю та наведено рекомендації для вітчизняних підприємств.

Подальші дослідження спрямовані на детальний аналіз систем управління інноваційною діяльністю різних країн світу та способи застосування та впровадження таких систем на вітчизняних підприємствах.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

- Бойко О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як ключовий фактор його успішного функціонування / О.В. Бойко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2011. – № 8. – С. 28.
- Замула О.О. Інноваційний менеджмент [Текст] : консп. лекцій / О.О. Замула, В.С. Пітя. – Харків : НТУ «ХПІ», 2008. – 80 с.
- Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
- Красношопка В.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві [Електронний ресурс] / В.В. Красношопка, Т.В. Пархоменко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>.
- Микитюк П.П. Інноваційна діяльність : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / П.П. Микитюк, Б.Г. Сенін. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
- Пономаренко Л.А. Інноваційний менеджмент : курс лекцій / Л.А. Пономаренко, В.А. Паламарчук. – К. : Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2009. – 80 с.
- Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / В.С. Теленчук // Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали шостої Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. – 2010. – Режим доступу : <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnya-innovatsiynoyu-diyalnistyu-pidpriemstva/>.
- Черноіванова Г.С. Зарубіжний досвід інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Г.С. Черноіванова // Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПІ». – 2009. – Режим доступу : <http://archive.kpi.kharkov.ua/View/28970/>.