

технічних можливостей (тобто забезпечення фактично-го доступу до ринків);

✓ технічні характеристики продукції телекомунікаційних підприємств роблять нерентабельним функціонування лише у межах національної економіки. Досвід провідних компаній показує, що всі вони за сферою своєї діяльності є міжнародними, за виключенням декількох компаній з країн, що розвиваються. Телекомунікаційні підприємства мають значно більші фінансові можливості для здійснення своєї інноваційної політики завдяки швидко зростаючому притоку інвесторів у даний сектор економіки.

Досвід організації та управління нововведеннями компаній NTT, Alcatel, Deutsche Telecom, Nortel, Intel, British Telecom, Vodafone дозволяє виявити загальні напрями інноваційної політики телекомунікаційних підприємств. Головною стратегічною метою вони висувають необхідність завоювання технологічної першості шляхом інтенсивного фінансування сфери НДДКР. У середньому внутрішньофірмові витрати на розвиток науково-технічної бази складають 10-15 % доходів компаній [7]. Другим напрямом інноваційної політики є орієнтація не тільки на продуктивні нововведення, а й на активне застосування маркетингових інновацій. Причому, якщо перші носять стратегічний характер, упереджуючи зміни у зовнішньому середовищі, то маркетингові інновації орієнтовані на пошук нових форм і методів цінової, комунікаційної, збутової, асортиментної політики для пролонгування ефекту від технологічних нововведень. Характерним також є те, що останні декілька років змінився основний акцент конкурентної боротьби у телекомунікаційній галузі: він змістився у сферу надання додаткових послуг та стимулювання збуту для охоплення нових сегментів ринку. Одним з найбільш поширених способів оптимізації процесу організації та управління нововведеннями в сучасних умовах є конкурентна політика компаній, спрямована на співробітництво і кооперацію з конкурентами. Злиття перетворюються на глобальний фактор підвищення результативності інноваційних проектів, потребує від компаній здійснення нововведень у управлінській діяльності та маркетинговій політиці.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, особливостями розробки стратегій управління нововведеннями телекомунікаційних підприємств є:

✓ посилення децентралізації управління інноваціями, коли вище керівництво залишає за собою функцію довгострокового планування інноваційної діяльності підприємства, а оперативне управління нововведеннями делегується керівникам низових ланок;

✓ інтеграція відділів НДДКР, маркетингу та планування в єдині стратегічні центри з управління нововведеннями, перехід до організаційних структур з використанням матричних систем організації робіт з розробки та впровадження інноваційних проектів;

✓ необхідність поєднання технологічних та маркетингових інноваційних стратегій, що дозволить підтримувати конкурентоспроможність за рахунок постійних інновацій, оперативно реагувати на потреби ринку та пролонгувати ефект від технологічних нововведень;

✓ використання стратегій кооперації при реалізації проектів, що дозволяє на ранніх стадіях розробки й апробації мінімізувати витрати спільних прикладних досліджень та полегшити виведення новинки на ринок за рахунок спільних маркетингових заходів.

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика : Монография. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002. 2. Економіка й організація інноваційної діяльності : Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан. – К.: ТОВ "Видавничий дім "Професіонал", 2004. 3. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – [Електронний ресурс: <http://www.aup.ru/books/m87>]. 4. Філіпова К.В. Стратегічний аспект інноваційного розвитку організації // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1 (67). 5. Хотьшьева О. М. Инновационный менеджмент : Учебное пособие. – М., 2007. 6. Christensen C.M., Scott A.D., Roth A.E. Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change. – Harvard Business School Press, 2004. 7. Managing innovation. A report on 15 best practices from the leading innovators in the world. – The Vancouver research group, 2004. – [Електронний ресурс: www.managinginnovation.com]. 8. Schilling M.A. Strategic Management of Technological Innovation. – McGraw-Hill/Irwin, 2005.

Надійшла до редколегії 26.11.2007

С. Фірсова, канд. екон. наук, доц.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті аналізуються проблеми становлення і розвитку інноваційних підприємств діяльність яких направлена на забезпечення сталого розвитку економіки України. Пропонуються шляхи вирішення цих проблем

This article is dealt with problems of formation and development of the innovation enterprises, which activity is directed on provision of the stable development of economies in Ukraine. The ways of solving these problems have been proposed.

Постановка проблеми. Аналіз розвитку зарубіжної і української економіки свідчить, що одним із факторів, який забезпечує економічне зростання є стабільна позитивна тенденція змін в інноваційній активності підприємств, так як вона направлена на створення конкурентоспроможного національного продукту і, як результат, підвищення ефективності виробництва і рівня життя населення. Характерним для українських підприємств є низький рівень інноваційної активності, що обумовлено, в значній мірі, недостатнім фінансуванням, відсутністю сучасних технологій в сфері виробництва і реально діючих механізмів управління інноваційним розвитком. Управлінський персонал підприємства повинен діяти виходячи з основного принципу ринку інновацій: виробник виходить на ринок з специфічною пропозицією, яка відповідає вимогам потенційних споживачів. Звідси перед менеджментом інноваційних підприємств постає завдання: кваліфіковано провадити науково-технологічну політику, управління інвестиціями,

виявлення і задоволення інноваційного попиту. Такий ринковий підхід потребує від персоналу відповідних знань теорії і практики управління інноваційним процесом, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо створення умов для залучення матеріальних, фінансових і висококваліфікованих трудових ресурсів, розробки нововведень та виведення їх на ринок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку економіки країни привертає увагу багатьох вчених, урядовців, управлінців. Зокрема, в наукових працях М.Т. Денисенко, А.Ф. Гойко, Д.М. Черваньова, А.А. Переседи висвітлюються питання, пов'язані з інвестиційним забезпеченням, В.О. Василенко, В.Г. Шматко, В.В. Стадник, М.А. Йохна – проблеми управління інноваціями. В.М. Геєць, В.П. Семиноженко, Б.Є. Кваснюк розглянули концептуальні засади інноваційно-технологічного розвитку економіки країни в цілому та галузей наукомісткого промислового виробництва зокрема.

Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Ця проблема повинна, на наш погляд, все ширше висвітлюватись в літературі з метою розуміння господарськими суб'єктами ринку переваг переходу на інноваційний шлях розвитку та одержання відповідних знань. Зважаючи на це, в статті розглядається комплекс сучасних проблем, вирішення яких буде стимулювати розвиток інноваційних підприємств в країні, а саме: правового забезпечення інвестування, формування кадрового потенціалу. Акцентується увага на доцільності впровадження інноваційного маркетингу.

Метою статті є виділення напрямків вдосконалення вже існуючих та пошук нових шляхів активізації діяльності інноваційних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Як вже відзначалось, вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності економіки є перехід підприємств на інноваційний шлях розвитку. Це обумовлено тим, що з економічної точки зору інновації є запорукою зростання прибутковості в середньо і довгостроковій перспективі, що дозволить здійснювати розширення масштабів діяльності і можливостей накопичення для наступного реінвестування капіталу. З соціальної – ефект нововведень також позитивний, так як за рахунок модернізації виробництва збільшується продуктивність праці, поліпшується якість товарів і послуг, безпека життя, підвищуються доходи, що впливає на більш повне задоволення суспільних потреб. В цілому в країні інноваційною діяльністю у 2005 році займалися 810 підприємств, що складає 8,2 відсотка від загальної кількості промис-

лових підприємств [2]. Звичайно, така невелика кількість підприємств позитивно впливає на розвиток економіки, але не зможе забезпечити сталого розвитку. Тому впровадження інноваційної моделі розвитку економіки є необхідністю і ні в кого не викликає сумніву. Стосовно характеристик розвитку інноваційних підприємств по регіонам і по країні в цілому, то аналіз статистичних даних за останні три роки дозволяє зробити висновок про стабільно повільний стан інноваційної активності підприємств регіонів України та відповідність його загальним тенденціям розвитку інноваційної діяльності в цілому по країні. В останні роки рівень інноваційної активності промислових підприємств України знижується [1]. Основними факторами, які перешкоджають розвитку інноваційних підприємств, на нашу думку, є стан успадкованого від СРСР виробництва, втрата за перехідний період фінансових, інтелектуальних, управлінських ресурсів і інвестиційної привабливості, політична нестабільність, недосконала законодавча база, відсутність інноваційної інфраструктури, недооцінка значущості можливих позитивних наслідків від реалізації інноваційних проектів.

Кожне підприємство, як складова частина регіону повинно вписуватись в стратегію його розвитку, так само як регіон в стратегію розвитку національної економіки, що є вихідною точкою для створення національної системи управління інноваційною діяльністю, яка б включала державний, регіональний, галузевий рівні, рівень підприємств господарського комплексу і базувалась на принципах державного управління, адміністративного та інноваційного менеджменту [1] і представлена на рис. 1.



Рис. 1. Національна система управління інноваційною діяльністю

Функціонування такої системи управління інноваціями в країні буде забезпечувати, на наш погляд, концентрацію зусиль ефективного використання виробничих можливостей, регулювання обсягів пропозиції товарів, послуг, технологій, завоювання певних сегментів ринку на основі вивчення та аналізу інноваційного попиту і сприяти результативному управлінню. Мета діяльності інноваційного підприємства – випуск на внутрішній і зовнішній ринки нововведень, які б задовольняли потреби споживачів в інноваціях, забезпечуючи окупність інвестицій і прибутковість.

Управлінські рішення щодо інноваційних процесів на підприємстві в повній мірі залежать від інноваційного потенціалу відносно якого їх можна поділити на три види – "наявного" наукового, фінансового, технологічного, кадрового потенціалу, які приймають рішення про випуск нової продукції; "запозиченого", які використовують кредитні (орендні) ресурси і в процесі своєї діяльності удосконалюють, модифікують вже знайому споживачеві продукцію і підприємства "відсутнього" інноваційного потенціалу, які потребують оздоровлення і перепрофілювання [1]. Але незалежно від інноваційно-

го потенціалу господарюючі суб'єкти повинні формувати стратегічне бачення можливих напрямків розвитку підприємства відповідно до існуючих тенденцій на ринку – розробляти стратегію інноваційного розвитку.

Важливе місце в стимулюванні розвитку інноваційних підприємств займає проблема інвестування. Як відомо в бюджеті на 2007 рік передбачено на інновації майже удвічі більше коштів порівняно з 2006 роком – 26,8 млрд. гривень. Інвестиції Світового банку в інфраструктурні проекти в Україні в 2007 році можуть сягнути 1 млрд. дол. при 0,5 млрд. дол. у 2006 році, що буде сприяти поліпшенню інвестиційного клімату, так як інвестиції, в значній мірі, залежать від того наскільки розвиненою є інфраструктура [3]. Приріст іноземного капіталу в економіку України в першому півріччі 2007 року становив 2553,1 млн. доларів США. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій, залучених в Україну, станом на 1 липня 2007 року сягнув 24,2 млрд. доларів (518,6 дол. на одного українця), що у півтора рази перевищує відповідний минулорічний показник [4]. Зростання інвестиційної активності товаровиробників пов'язане з необхідністю оновлення основних фондів, впровадження енергозберігаючих технологій та модернізації виробництва для випуску на ринок нововведень здатних конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках. До кінця 2007 року має бути підписана нова стратегія партнерства нашої держави і Світового банку – зміниться інвестиційна складова такої співпраці. Із затвердженням цього документа Україна зможе залучити в економіку чотири мільярди доларів США. Як констатував А.Кінах, якщо в попередні роки з кожних десяти доларів, отриманих від СБ, дев'ять йшло на покриття дефіциту балансу, то тепер 47 відсотків фінансування спрямовуються на інвестиційні проекти, тобто на розвиток інновацій. Розглядаючи проблему фінансування інноваційного процесу слід розглядати всі можливі джерела: власні доходи, банківські кредити, муніципальні облігації, бюджетні кошти, кошти з фондів підтримки ЄС тощо. За оцінками Світового банку в найближчі десять років інвестиційні потреби України оцінюються на рівні 100 млрд. доларів [3], а Міністерства економіки України – 200 млрд. доларів, необхідних для проведення структурної перебудови виробництва. Тому незважаючи на те, що обсяг коштів на інновації поступово збільшується до задоволення потреб економіки в них ще далеко. В умовах дефіциту власних і іноземних фінансових ресурсів державна політика повинна бути спрямована на стимулювання активізації інноваційної діяльності, створення прийнятних для інвесторів умов. Для цього, на наш погляд, необхідно: чітко виділити пріоритетні напрямки інноваційного розвитку економіки, а також регіони і підприємства, які впроваджують, або будуть впроваджувати інвестиції в розвиток технологій, здійснюють інновації і потребують державної підтримки. Тобто державна інвестиційна стратегія має формуватися з урахуванням таких принципів: концентрація інвестиційного потенціалу в сферах, де Україна має реальні конкурентні переваги на зовнішніх і внутрішніх ринках (харчова, легка, целюлозно-паперова промисловість, машинобудування, житлове будівництво, туризм тощо); спрямування зарубіжних інвестицій на структурні перетворення господарського комплексу віддаючи перевагу машинобудуванню, хімічній промисловості, сфері обслуговування; створення умов для інвестиційної підтримки інноваційних технологій; націленість інвестиційної діяльності на забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку держави. Наявність та реалізація такої інвестиційної стратегії дозволить використовувати інвестиції ціленаправлено і не розпорозувати їх.

В поточний період на регіональному рівні змінюється підхід управлінського персоналу до розвитку інноваційно-інвестиційного процесу, філософія виходу з економічної депресії окремих підприємств, галузей, регіонів. Менеджмент усвідомлює: сподіватись потрібно передусім на себе, чітко виокремити актуальні питання, що визначають розвиток регіону, вирішення яких можливе за власні кошти і лише за участі держави. Так, в деяких областях вперше в 2007 році передбачені в бюджеті цільові видатки за користування кредитами для підприємців, які реалізують інноваційні, важливі для розвитку області проекти. Для забезпечення розвитку визначених пріоритетних напрямів економіки регіону потрібно розробити перспективні цільові програми в яких передбачити джерела фінансування. Таким чином, можна перейти на систему об'єднання зусиль і фінансів центральної і місцевої влади.

Важливим моментом у створенні сприятливих умов направлених на активізацію інноваційної діяльності є введення законодавчих заходів, направлених на часткове або повне звільнення, на певний період, від оподаткування коштів за рахунок яких фінансуються науково-дослідні роботи, технологічне переозброєння, що стосується нововведень, одержання знань для здійснення ефективного управління інноваційним підприємством. Запровадження податкових пільг для інноваційних підприємств широко використовується в розвинених країнах світу, і як свідчить практика, має позитивний економічний ефект.

Для підприємств, що створюють нову продукцію або застосовують нові технології важко прийняти обґрунтовані рішення в умовах дуже низького рівня інформатизації окремих галузей, відсутності інформаційної взаємодії з іншими підприємствами і секторами економіки, міжгалузевої координації. Вирішення цієї проблеми можливе лише завдяки системному впровадженню найновіших інформаційних технологій. Крім того забезпечення суб'єктів господарювання надійною і достовірною інформацією про ринок, структуру і динаміку попиту, бажання і смаки клієнтів потребує впровадження інноваційного маркетингу, який направлений на створення продукції ринкової новизни, що забезпечує якісно новий рівень задоволення потреб споживачів. Інноваційний маркетинг охоплює всі маркетингові задачі, які пов'язані зі створенням і виведенням на ринок нових товарів, послуг, які як відомо забезпечують конкурентоспроможність. Основним завданням інноваційного маркетингу є дослідження комерційних перспектив нового продукту, тобто проведення маркетингових досліджень. В результаті підприємство одержить інформацію для обґрунтування технічних показників нововведень, що до перспективних вимог до продукції, які відображають пріоритети споживачів і потенційний попит, що дозволить визначитись з обсягами виробництва, продажу інноваційного продукту, прийнятною ціною, тобто вихідними показниками для оцінки майбутньої ефективності і прийняття інноваційних рішень. Проведення таких досліджень складна справа в організаційному і фінансовому плані і потребує відповідного кадрового забезпечення. Тому самостійно їх можуть проводити тільки великі і деякі середні підприємства. Що стосується малих підприємств, то вони, як правило, формують інформацію, яка характеризує ринки. Для інноваційних підприємств, як свідчить практика господарювання, маркетингові дослідження нового продукту мають проводитись системно на всіх етапах життєвого циклу: на етапі досліджень і генерації ідей, на етапі виконання науково-дослідних робіт і на етапах розроблення і промислового виробництва. Такий підхід дозволить більш обґрунтовано визначитись

з ідеями, які слід впроваджувати, з прогнозом потенційного попиту, з можливістю модифікації нововведення, з стратегією просування товару на ринок.

Впровадження нових товарів і послуг – процес досить хворобливий. Але, якщо країни з розвинутою ринковою економікою традиційно мають в цій сфері багатий досвід, то наші підприємства цього позбавлені. Можна сказати, що вітчизняні підприємства майже не мають досвіду комерційного підходу до аналізу, оцінки і здійснення нововведень. Цей досвід повинен формуватись в сучасних умовах, тому особливо важливим завданням підприємств, орієнтованих на інновації є правильна організація інноваційного маркетингу, яка потребує створення служби маркетингу в склад якої повинні входити відділ (сектор) маркетингу, спеціалісти інших підрозділів і служб, посадові обов'язки яких потребують використання матеріалів про стан і перспективи розвитку потенційного попиту і приймають участь в інноваційному процесі. Слід мати на увазі, що правильний підбір спеціалістів і розподіл між ними функцій являється одним із найважливіших завдань, що забезпечує ефективну діяльність інноваційного підприємства. Тому, вирішуючи дану задачу, необхідно враховувати всю сукупність умов, що визначають можливості залучення того чи іншого спеціаліста до роботи в інноваційному маркетингу, перш за все: рівень його ділової кваліфікації, ступінь його участі у створенні нової продукції, характер інформації, що обробляється, особисту зацікавленість спеціаліста.

Управлінський персонал приймаючи рішення про інноваційний розвиток повинен виходити з того, що для інноваційного підприємства характерні не окремі види нововведень, а цілий комплекс: технічні – нові технології, матеріали, устаткування, товари (послуги); організаційні – нові методи і форми організації різних видів діяльності; економічні – методи керування інноваційною діяльністю шляхом планування, фінансування, ціноутворення, реклами; соціальні – різні форми активізації людського фактора, а саме: стимулювання творчої діяльності, поліпшення умов праці, підвищення добробуту; юридичні – законодавство, оподаткування, нормативно-правові акти, що регулюють інноваційну діяльність. Забезпечення результативності управління інноваційними підприємствами, які мають такий широкий спектр напрямків діяльності потребує впровадження сучасних методів організації: реінжинірингу, бюджетування, системи збалансованих показників, управління ризиками, інноваційного маркетингу та управління кадровим забезпеченням. Слід зазначити, що кваліфікована робоча сила і розвиток інноваційного підприємства – це ключові та взаємопов'язані аспекти, з позиції яких слід розглядати процес формування кадрів. Це складне питання тому що нині в Україні великою проблемою є вже не безробіття, а дефіцит робочої сили. За статистикою, в країні залишаються відкритими близько 1,5 млн. вакансій. Євросоюзом прийнято рішення про введення так званої "блакитної картки" для мігрантів із високою професійною кваліфікацією (а саме такі робочі кадри потрібні інноваційним підприємствам), які будуть отримувати за спрощеною процедурою трудові візи на термін до п'яти років. Це може погіршити ситуацію на трудовому ринку в Україні і ускладнити проблему формування кадрів. Забезпечення інноваційних підприємств кваліфікованою робочою силою гальмується не тільки відсутністю професійної наступності покоління, а й низьким рівнем підготовки в профтехосвіті, що обумовлено, в першу чергу, недосконалістю механізму фінансування.

У високорозвинених країнах діє практика фінансування підготовки робітників за рахунок визначених законодавством обов'язкових відрахувань з доходів підприємств. Так, у Франції підприємства відраховують для цього три відсотки, у Бельгії – 0,25 відсотка. Очевидно є необхідність і в нашій країні впроваджувати такий механізм фінансування професійно-технічної освіти. Звернемо увагу, на те, що у навчальному процесі використовується 60 відсотків обладнання, устаткування та техніки з двадцятирічним терміном експлуатації, 34 відсотки – від десяти до двадцяти років, а шість відсотків до десяти років [5]. Тому одним із першочергових завдань в сфері професійно-освітніх закладів є оновлення змісту професійно-технічної освіти через впровадження державних стандартів нового покоління з робітничих професій та новітніх технологій. В цілому сегмент ринку праці робочих професій потребує створення оптимальної мережі навчальних закладів, які б здійснювали підготовку кадрів відповідно до попиту. Для цього на регіональному рівні необхідно розробити програми підготовки кваліфікованих робітників на основі замовлень роботодавців, які пов'язують потребу в них з розвитком підприємства. Окрім того ефективне управління інноваційним підприємством потребує висококваліфікованих фахівців нової категорії – науковців, здатних генерувати ідеї; маркетологів – проводити дослідження, аналіз ринків, прогнозування; економістів – результативно управляти інвестиціями, вміти оцінити економічну привабливість нововведень; менеджерів – вирішувати організаційні проблеми, управляти інноваційними проектами, формувати інноваційну культуру персоналу тощо. Виконання таких управлінських функцій, орієнтованих на перспективу потребує системного підходу до професійної підготовки і перепідготовки керівних кадрів, які повинні мати не тільки комплексні теоретичні знання, а й практичні навички для чого необхідне постійне професійне удосконалення. Сприяє цьому буде, на наш погляд, впровадження в діючих вузах другої вищої освіти, університетах, бізнес-центрах підготовки і перепідготовки фахівців для інноваційних підприємств. Програми навчання в таких спеціальних групах повинні включати новітні досягнення науки і практики господарювання суб'єктів, які ефективно управляють інноваціями. Важливою буде також можливість професійного спілкування спеціалістів-інноваторів.

Висновки і перспективи подальших розробок. Позитивним соціально-економічним зрушенням в Україні сприятиме процес становлення і розвитку інноваційних підприємств, в ході якого економіка поступово буде переходити на власну науково-технічну основу, випускаючи конкурентоспроможну продукцію. Тому до розвитку інноваційної економіки слід підходити системно, забезпечуючи зв'язок між національними, регіональними і локальними діями. Така взаємодія має створювати умови для ефективною діяльності інноваційних підприємств за рахунок формування необхідного правового забезпечення, цілеспрямованого інвестування, створення розвинутої інфраструктури, стимулювання, забезпечення фахівцями нової категорії, державної підтримки.

1. Гець В.М., Семиноженко В.П., Кваснюк Б.Є. Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – К.: Фенікс, 2007. 2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : Стат. сб. – К.: Держкомстат України, 2006. 3. Кириленко В. Інвестиції відкривають перспективи // Урядовий кур'єр. – № 59 від 3 квітня 2007 року. 4. Якщо інвестиційний клімат сприятливий. // Форум, Урядовий кур'єр. – № 188 від 12 жовтня 2007 року. 5. Ніколаєнко С. Підготовка робітника – завдання комплексне // Урядовий кур'єр. – № 201-202 від 31 жовтня 2007 року.