

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 1666 “С” 2022.11.07. 002. ПЗ

БІТІЄВА ЯРОСЛАВА АНАТОЛІЙОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.332.4:338(477)

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму
Іван ГРИЦЕНКО

(підпис)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва
Сергій ПРИЛІШКО

(підпис)

« » 2023 р.

« » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління інноваційною компанією в умовах трансформації економіки України»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д. е. н., професор

Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
д. е. н., професор

Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

Виконав

Ярослав БІГІЄВ

(підпис)

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри публічного

управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва

«23» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Бігієву Ярославу Анаголійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Механізми управління інноваційною
діяльністю підприємств»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.11.2022 р. №1666 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2023.11.03

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. _____

2. _____

3. _____

Дата видачі завдання «23» листопада 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Ольга ВИТВИЦЬКА

Завдання прийняв до виконання

Ярослав БІГІЄВ

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП..... 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....

1.1. Сутність інноваційної активності підприємства та чинники, які впливають на її рівень.....

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня інноваційної активності підприємства.....

1.3. Особливості управління інноваційною діяльністю на малому підприємстві.....

Висновки до розділу 1.....

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....

2.1. Дослідження сучасного стану та тенденцій інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.....

2.2. Аналіз інноваційної діяльності у Інноваційний НЦВ 4.0.....

2.3. Оцінка системи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних малих підприємствах.....

Висновки до розділу 2.....

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....

3.1. Формування підсистеми управління інноваційною активністю малого підприємства.....

3.2. Інструменти забезпечення інноваційної активності малих підприємств.....

Висновки до розділу 3..... 85

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ.....

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. Динаміка економічного розвитку в сучасних умовах все більшою мірою залежить від зрушень на базі інновацій, які стали стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Процеси ринкових трансформацій в Україні вкрай негативно позначилися на динаміці інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Визнання пріоритетності інноваційної складової у діяльності вітчизняних підприємств, проголошення державної політики, спрямованої на реалізацію інноваційної моделі економічного розвитку, обумовлюють актуальність дослідження проблемних аспектів формування ефективної системи управління інноваційними процесами.

Особливого значення проблематика управління інноваційною діяльністю набуває для вітчизняних малих підприємств з огляду на надзвичайно низький рівень їх інноваційної активності, що пов'язано не лише з неадекватною державною політикою підтримки цих процесів, але, насамперед, із недосконалістю управління інноваційною діяльністю на самих малих підприємствах. При цьому інноваційній діяльності суб'єктів малого бізнесу властиві суттєві відмінності від великих підприємств, які об'єктивно обумовлені їх невеликими розмірами. Внаслідок цього більшість управлінських інструментів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності великих підприємств, не можуть бути ефективно застосовані у секторі малого бізнесу.

Проблеми управління інноваційною діяльністю є предметом багатьох наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених. Для обґрунтування сучасних напрямків інноваційного розвитку велике теоретичне та методологічне значення мають праці таких науковців: Амоші О.І., Бажала Ю.М., Витвицької О.Д., Гесця В.М., Денисенка М.П., Ілляшенка С.М., Краснокутської Н.В., Семиноженка В.П., Федулової Л.І. та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних та розробка прикладних аспектів управління інноваційною компанією в умовах трансформації економіки України.

Відповідно до мети роботи визначено й розв'язано такі завдання:

проведено аналіз понятійно-категоріального апарату інноваційного менеджменту;
 виявлено ключові чинники, що впливають на рівень інноваційної активності малих підприємств;

– узагальнено особливості підсистеми управління інноваційною діяльністю на малих підприємствах;
 здійснено критичний аналіз існуючих методичних підходів до оцінки рівня інноваційної активності підприємства, визначено їх переваги та недоліки;

– досліджено сучасний стан, динаміку та виявлено тенденції інноваційної діяльності вітчизняних підприємств,
 визначено особливості інноваційної діяльності суб'єктів вітчизняного малого бізнесу у порівнянні із середніми та великими підприємствами;

– обґрунтовано пріоритетні напрямки удосконалення управління активізацією інноваційної діяльності вітчизняних малих підприємств.
Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність суб'єктів вітчизняного малого бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління інноваційною компанією в умовах трансформації економіки України.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: наукового узагальнення – при уточненні понятійно-категоріального апарату інноваційного менеджменту, систематизації – при визначенні ключових чинників, що впливають на

рівень інноваційної активності підприємства, порівняння та зіставлення – при визначенні відмінностей між методичними підходами до оцінки рівня інноваційної активності підприємства, аналізу та синтезу – для розробки методики оцінки рівня інноваційної активності малих підприємств, статистичного та техніко-економічного

аналізу – для групування та інтерпретації фактичних даних щодо інтенсивності інноваційних процесів на вітчизняних малих підприємствах, експертного опитування – для обґрунтування якісних параметрів оцінки підсистеми інноваційного

менеджменту малих підприємств, графічний метод – для опрацювання статистичної інформації з питань інноваційної діяльності.

Інформаційну базу дослідження становлять чинні нормативно-правові акти

України, що регламентують інноваційну діяльність підприємств, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління інноваційною

активністю підприємств, офіційні статистичні матеріали Державної служби

статистики України та Статистичної служби Європейського Союзу (Eurostat),

матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань, а також первинна інформація, отримана в результаті анкетування представників вітчизняних малих

підприємств, і ресурси мережі Internet.

Структура та обсяг. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг

становить 94 сторінок друкованого тексту. У магістерській кваліфікаційній роботі

вміщено 25 таблиці, 7 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел містить 45

найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ
АКТИВІЗАЦІЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА1.1. Сутність інноваційної активності підприємства та чинники, які
впливають на її рівень

Малий бізнес виступає невід'ємним елементом ринкової економіки, що відіграє суттєву роль у вирішенні низки найважливіших соціально-економічних завдань, зокрема, забезпечення зайнятості населення, створення сприятливих умов для розвитку конкурентного середовища, підтримка соціальної стабільності суспільних відносин. Однак, беручи до уваги сучасні тенденції формування постіндустріального суспільства, заснованого на використанні нових знань та технологій, традиційні функції малого бізнесу доповнюються додатковими характеристиками – розширенням інноваційного потенціалу народного господарства та прискоренням інноваційного розвитку економіки.

Досвід економічно розвинених країн засвідчує переваги малих підприємств у розробці нових технологій, які обумовлюються високим рівнем адаптації до змінних ринкових умов та необхідністю виживання у конкурентній боротьбі. Реалізація інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки тісно пов'язана з активізацією інноваційної функції малого підприємництва. Проте в Україні інноваційний потенціал малого бізнесу залишається нереалізованим. Переважна частина малих вітчизняних підприємств зосереджена у секторі оптової та роздрібної торгівлі та частково у сфері послуг, при цьому частка промислових малих підприємств, які здатні забезпечити ініціацію технологічних нововведень, залишається несуттєвою.

Будь-яке підприємство, що здійснює інноваційні перетворення, може вважатися інноваційно-активним. Саме цей підхід застосовується у міжнародній статистиці інновацій. У відповідності до Керівництва Осло («Oslo Manual») та згідно класифікації Інституту статистики ЮНЕСКО (*UNESCO Institute for Statistics*) усі підприємства, які протягом звітного періоду займалися будь-якою діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, належать до категорії інноваційно-активних,

незалежно від того, чи призведе зазначена діяльність до реального запровадження нововведень [30].

Узагальнюючи основні позиції щодо розуміння сутності інноваційної активності підприємства, які знайшли відображення у сучасних наукових публікаціях, можна навести ключові особливості зазначеної категорії:

1. Категорію «інноваційна активність» не слід ототожнювати з інноваційною діяльністю підприємства, оскільки сукупність дій, спрямованих на інноваційні перетворення, можна визначати лише як джерело, першооснову активності.

2. Зважаючи на основні ознаки інноваційної активності (ініціативність, дієвість, мобільність, підприємливість, схильність до прийняття інноваційних рішень), цю категорію слід розглядати, з одного боку, як *характеристику самої системи* (підприємства), а з іншого – як ознаку процесу діяльності. Відокремлення інноваційної активності, як властивості системи створює підстави для визначення кількісних відмінностей між більш та менш інноваційними підприємствами.

3. Із урахуванням визначення активності, як посиленої діяльності, рівень інноваційної активності підприємства, на нашу думку, доцільно розраховувати як *показник інтенсивності дій, спрямованих на інноваційні перетворення*. Проте зробити висновок про рівень інтенсивності інноваційної діяльності підприємства можна лише порівнюючи його з аналогічними показниками інших систем, що надасть можливість оцінити ступінь інтенсифікації діяльності підприємств щодо розробки та запровадження нововведень та визначити, які з них є інноваційно-активними.

До основних критеріїв віднесення підприємства до типу інноваційно-активних належить ступінь інтенсивності дій, спрямованих на інноваційні перетворення, а також рівень використання наявних інноваційних ресурсів (рис. 1.1).

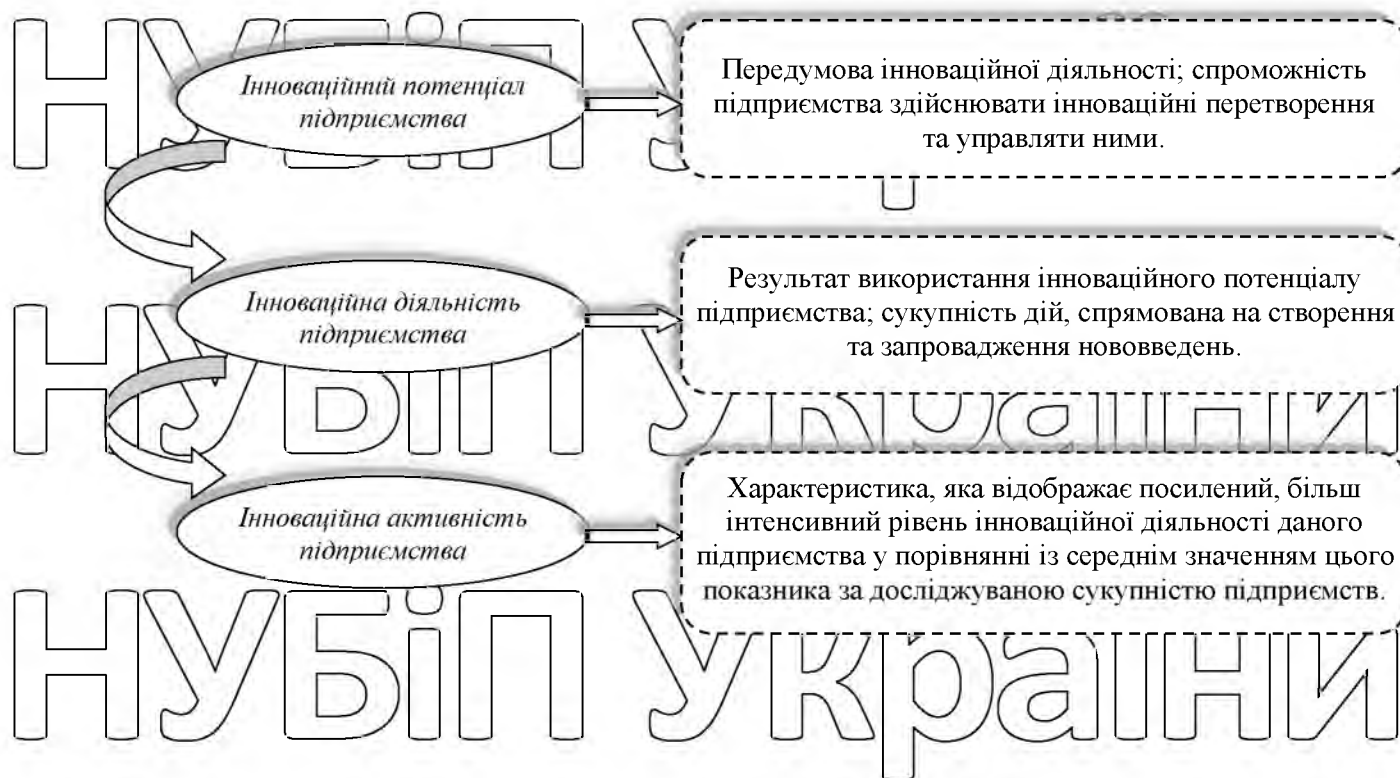


Рис. 1.1. Взаємозв'язок категорій «інноваційний потенціал», «інноваційна діяльність» та «інноваційна активність»

Слід зазначити, що у вітчизняному законодавстві з питань інноваційної діяльності відсутнє визначення інноваційно-активного підприємства.

У відповідності до керівництва Осло («Oslo Manual») за інноваційним статусом виокремлено дві категорії фірм, що займаються інноваційною діяльністю: інноваційні та інноваційно-активні. Згідно основного визначення інноваційного визнається фірма «...з успішною інноваційною діяльністю, яка запровадила будь-яку інновацію (технологічно нові або значно удосконалені продукти чи процеси) за певний період часу» [30]. У межах цієї категорії виокремлюються фірми, що здійснювали «пасивні» інновації, тобто запроваджували нововведення виключно за рахунок запозиченої технології, яка використовувалась у новому обладнанні (удосконаленому виробничому процесі); деякі фірми (фірми-новатори) займаються чітко виявленими інноваційними проектами, що передбачають розробку нового продукту, тоді як інші здійснюють переважно поступові зміни існуючої продукції. При цьому обидва типи фірм можуть вважатися інноваційними.

Під час обстеження фірми можуть виявляти інноваційну активність, не запроваджуючи при цьому жодного нововведення протягом встановленого терміну.

Усі форми діяльності, пов'язані з розробкою або запровадженням інновацій, включно з нововведеннями, запровадження яких планується здійснити в майбутньому,

визнаються у міжнародній практиці інноваційною активністю: «...інноваційно-

активною фірмою є фірма, що проявляла інноваційну активність під час обстеження, включаючи триваючу і припинену» [30]. Таким чином, усі підприємства, які

протягом звітного періоду займалися будь-якою діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, належать до категорії інноваційно-активних, незалежно від

того, чи призвела зазначена діяльність до реального запровадження нововведень.

У відповідності до класифікації інституту статистики ЮНЕСКО (*UNESCO Institute for Statistics*) за ступенем інноваційності виділяють такі типи фірм:

– *інноваційна фірма* – фірма, яка запровадила нововведення протягом

звітного періоду, незважаючи на те, чи мало воно комерційний успіх;

– *інноваційно-активна фірма* – фірма, яка займалася інноваційною діяльністю протягом звітного періоду, без урахування результатів такої діяльності, тобто, незважаючи на наявність реально запроваджених нововведень;

– *потенційно інноваційна фірма* – вид інноваційно-активної фірми, яка протягом звітного періоду спрямовувала свої зусилля на створення та запровадження нововведень, проте не досягла результатів. Ключовим елементом інноваційної політики визнається допомога зазначеним фірмам щодо усунення чинників, які перешкоджають інноваційній діяльності.

На думку деяких авторів, інноваційно-активні підприємства – це підприємства, які «...здійснюють виконання досліджень та розробок, придбання патентних та

безпатентних ліцензій; програмних засобів; маркетингові дослідження; виробничі проектно-конструкторські роботи, технологічну підготовку виробництва, пробні

виробництва та дослідження, навчання та підготовку персоналу, придбання машин та обладнання для впровадження інновацій» [15].

Визначаючи інноваційну активність, як певну характеристику діяльності підприємства, особливістю якої полягає у мобільності, підприємливості, ініціативі у

сфері розробки та освоєння нововведень, інноваційним, на нашу думку, слід вважати підприємство, схильне до прийняття ризикованих інноваційних рішень стосовно наявних ресурсів, які спрямовані на інноваційні перетворення, тобто на створення, застосування і просування на ринок продуктових, технологічних і організаційно-управлінських нововведень, виходячи із можливостей інноваційного потенціалу.

Узагальнення наукових підходів до характеристики суб'єктів малого бізнесу із урахуванням інноваційного аспекту їх функціонування дає підстави для виокремлення двох ключових типів вітчизняних малих підприємств: *традиційних* та *інноваційних*. Основні відмінності між зазначеними типами малих підприємств наведено у табл. 1.1.

Традиційні малі підприємства переважно здійснюють адаптивні зміни власних бізнес-процесів, що обумовлені необхідністю пристосування до умов конкурентного середовища. При цьому функціонування малих підприємств інноваційного типу передбачає реалізацію власної новаторської ідеї та отримання прибутку від запровадження результатів науково-дослідницької роботи за рахунок створення нової (або удосконалення) існуючої) продукції (технології). Адаптивні зміни, які здійснюють традиційні малі підприємства, обумовлюються, передусім, впливом зовнішнього середовища. За відсутності в межах певного сегменту ринку гострої конкурентної боротьби представники малих підприємств цього типу не відчують потреби у таких перетвореннях. Часткові зміни, що спрямовані на удосконалення існуючих продуктів, технологічних та (або) бізнес-процесів, виступають як форма реакції підприємства на зміни зовнішніх умов ведення бізнесу з метою утримання ринкової позиції. Діяльність малих підприємств інноваційного типу також передбачає реалізацію власних економічних інтересів та набуття конкурентних переваг, проте це досягається за рахунок ініціативного, цілеспрямованого та систематичного використання наявного інноваційного потенціалу.

НУВБІП України

НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 1.1
Порівняльна характеристика малих підприємств за критерієм інноваційного аспекту їх функціонування

Малі підприємства	
Традиційні малі підприємства	Інноваційні малі підприємства
<i>Регулярність інноваційної діяльності</i>	
Запровадження нововведень є <i>ситуативним</i> ; переважно обумовлюється впливом <i>зовнішнього середовища</i> . За відсутності гострої конкуренції в межах певного сегменту ринку підприємства не вдаються до інноваційних перетворень.	Інноваційна діяльність є ініціативною та здійснюється на <i>систематичній</i> основі, переважно викликана <i>внутрішніми чинниками</i> . Спрямована на реалізацію підприємницького інтересу – отримання прибутку за рахунок самостійної розробки та комерціалізації нововведення.
<i>Характер інноваційних перетворень</i>	
Переважає інноваційна діяльність <i>ендогенного</i> характеру, спрямована на удосконалення внутрішніх бізнес-процесів (маркетингові, управлінські інновації).	Переважає інноваційна діяльність <i>екзогенного</i> характеру, яка орієнтується на кінцевих споживачів продукції (продуктові, процесові інновації).
<i>Тип підприємницької поведінки</i>	
Переважає <i>економічно-раціональний</i> тип поведінки, за якого інноваційні перетворення розглядаються, як засіб оптимізації використання наявних ресурсів, необхідність в якому викликана вимогами конкурентного середовища, адаптивна інноваційна діяльність, яка зводиться до копіювання вже відомого нововведення.	Властивий <i>інноваційний, новаторський</i> тип поведінки, який передбачає активний, випереджаючий пошук нових можливостей застосування існуючих ресурсів та ухвалення творчих рішень щодо організації власних бізнес-процесів, творча інноваційна діяльність, що орієнтується на реалізацію власної оригінальної ідеї.
<i>Мотиваційні передумови інноваційної діяльності</i>	
Переважають <i>зовнішні чинники</i> мотиваційного механізму інноваційної діяльності (складові системи стимулювання).	Переважають <i>внутрішні чинники</i> мотиваційного механізму інноваційної діяльності (економічні потреби та інтереси підприємця).

Необхідно зазначити, що зовнішньообумовлену діяльність не можна розглядати як прояв активності, оскільки змістовне наповнення цієї категорії передбачає ініціативну діяльність та зміни, які відбуваються під впливом внутрішніх чинників.

Це дає підстави для висновку про те, що здійснення будь-яких інноваційних перетворень, які викликані зовнішніми чинниками, слід розглядати як стан певної пасивності, незважаючи на ступінь інтенсивності таких змін.

Інноваційна конкурентоспроможність компанії багато в чому залежить від професійності менеджменту, вірного вибору інноваційної стратегії, розвитку

ініціативи і новаторського мислення персоналу, формування організаційної культури інноваційного типу. На реалізацію стратегії управління інноваційною діяльністю впливають такі групи чинників: цілі, завдання і стратегія підприємства, кваліфікаційний склад працівників, якість управління й тип організаційної структури, їхнє інформаційне й ресурсне забезпечення.

Зовнішні чинники обумовлюють взаємодію підприємства з економічним та соціальним середовищем, а внутрішні, відповідно, розглядаються, як суттєві особливості підприємства, що визначають його інноваційну спроможність.

Внутрішні чинники у свою чергу теж поділяються на дві групи: ті, які формують систему внутрішніх економічних відносин та способи взаємодії з чинниками зовнішнього середовища та чинники, які характеризують «внутрішні ресурси» підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники інноваційної активності підприємств

	Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Об'єктивні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність сировинних ресурсів; – Політична ситуація в межах держави та на міжнародному рівні; – Світовий рівень науково-технічного прогресу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Форма власності, яка визначає характер економічних інтересів суб'єкта господарювання; – Розмір організації; – Галузеві особливості та спеціалізація підприємства.
Суб'єктивні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегії фірм-конкурентів; – Поведінка споживачів, які формують попит на інноваційну продукцію та послуги; – Комунікації з замовниками, діловими партнерами, інвесторами тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> – Інтелектуально-креативний потенціал працівників підприємства; – Застосування бенчмаркінгу в інноваційному процесі; – Застосування нових технологій управління організацією; – Гнучкість організаційної структури; – Інвестиційна політика підприємства тощо.

Варто також звернути увагу на міжнародні рекомендації з приводу оцінки інноваційної діяльності, які містяться у документі «Керівництво Осло». Вони передбачають врахування інформації щодо факторів, які обумовлюють інноваційний розвиток підприємств (табл. 1.3). До стримуючих факторів інноваційної активності належать як бар'єри щодо створення та запровадження нововведень, так і причини, за яких інноваційна діяльність не призводить до очікуваних результатів.

Таблиця 1.3

Фактори, які ускладнюють інноваційну діяльність («Oslo Manual»)

Група факторів	Складові елементи в межах зазначеної групи
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Надмірні ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю; - Занадто висока вартість створення та запровадження нововведень; - Нестача відповідних джерел фінансування; - Занадто тривалий термін окупності нововведень
Підприємницькі фактори (внутрішньофірмові)	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатній рівень інноваційного потенціалу; - Нестача кваліфікованого персоналу; - Нестача інформації щодо технологій; - Нестача інформації щодо ринків; - Труднощі, пов'язані із контролем інноваційних витрат; - Опір змінам у межах підприємства; - Недостатній доступ до зовнішніх послуг; - Відсутність можливостей кооперації.
Інші фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність технологічних можливостей; - Недосконала інфраструктура; - Відсутність необхідності у створенні та запровадженні нововведень; - Недосконалість та слабкість прав власності; - Законодавчі норми, правила, стандарти, оподаткування; - Неприйнятливість споживачів до нових продуктів та процесів.

Німецькі науковці *Rajnish Tiwari* та *Stephan Buse* (*Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH)*), аналізуючи попередні дослідження щодо стримуючих

факторів інноваційного розвитку малих та середніх підприємств Німеччини,

виокремлюють ключові проблеми [12]:

- перешкоди фінансового характеру (неможливість доступу до зовнішнього фінансування, високі інноваційні витрати, високі економічні ризики, пов'язані із нововведеннями);

- обмеженість прав інтелектуальної власності;

- відсутність ринкових знань (стосовно потреб споживачів, стосовно ринків інших країн);

- обмежені внутрішні знання стосовно ефективних інструментів інноваційного менеджменту;

- бюрократичні перешкоди (тривалі адміністративні процедури; обмежувальні закони та регуляторні норми).

Для визначення причин надзвичайно низького рівня інноваційної активності вітчизняних малих підприємств необхідно брати до уваги не лише макроекономічні умови, але й внутрішньофірмові чинники і здійснювати їх аналітичну оцінку не відокремлено, а із урахуванням системного підходу. Розглядаючи інноваційну активність як особливу характеристику, сутність якої полягає у прийнятті ризикованих рішень стосовно використання наявних ресурсів з метою інноваційних перетворень, доцільно зосередити увагу саме на внутрішніх чинниках, що обумовлюють підприємницькі мотиви реалізації відповідних рішень.

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня інноваційної активності компаній

Дослідження основних складових інноваційної активності компаній, а також формування методичного підходу до об'єктивного аналізу зазначеної категорії виступає передумовою прийняття вірних управлінських рішень щодо інноваційного розвитку фірми та створює підґрунтя для вибору ефективної інноваційної стратегії. У сучасних умовах важливим чинником підвищення ринкової вартості підприємства та здобуття конкурентних переваг виступає активна інноваційна діяльність, аналіз якої створює підстави для визначення вірної інноваційної політики. Ключовим показником, що відображує ступінь інтенсивності діяльності підприємства щодо створення і запровадження нововведень та впливає на прийняття управлінських рішень, є рівень інноваційної активності. Із урахуванням цього важливого значення набуває формування відповідного методичного підходу до об'єктивного оцінювання зазначеної категорії.

Опрацювання сучасної наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про наявність значної кількості підходів до оцінювання інноваційної активності підприємства. Однак жоден із існуючих підходів не є загальноприйнятою, законодавчо закріпленою базою методичних рекомендацій для аналізу рівня інтенсивності інноваційної діяльності підприємства.

Відмінності існуючих методичних підходів до аналізу цієї категорії, висвітлених у сучасних наукових працях, обумовлені, в першу чергу, різним змістовним

наповненні категорії «інноваційна активність». Як було зазначено у попередньому підрозділі, найбільш поширеними є такі підходи до розуміння зазначеного поняття:

– інноваційна активність підприємства ідентифікується із інноваційною діяльністю та визначається, як характеристика інтенсивності дій щодо створення, освоєння і просування на ринок інновацій різних типів (із урахуванням цього рівень інноваційної активності підприємства розраховується за допомогою показників ефективності та результативності інноваційної діяльності);

– інноваційна активність підприємства розглядається, як ступінь реалізації наявного інноваційного потенціалу та віддзеркалює рівень використання інноваційних можливостей (у межах цього підходу методи оцінки інноваційної активності ґрунтуються на визначенні кількісної залежності між показниками ефективності інноваційної діяльності та індикаторами інноваційного потенціалу та спрямовані, передусім, на оцінку наявної бази інноваційних ресурсів підприємства).

Узагальнення існуючих позицій щодо управління інноваційною активністю підприємств, які містяться у сучасній науковій літературі, дає підстави для виокремлення чотирьох основних підходів до оцінювання зазначеної категорії, а саме: ресурсного, результативного, підходу до виміру рівня інноваційної активності підприємства як його конкурентної сили, підходу до оцінки інноваційної активності із виокремленням управлінської складової.

Розглянемо детальніше сутнісні характеристики, переваги та недоліки кожного із зазначених методичних підходів (табл. 1.4) та особливості індикаторів, які використовуються у межах кожного із них.

Ресурсний підхід. У межах зазначеного підходу інноваційна активність визначається, як характеристика підприємства, що відображує його спроможність до мобілізації наявних інноваційних ресурсів. Рівень інноваційної активності розраховується на основі оцінки наявного інноваційного потенціалу підприємства, аналізується його забезпеченість необхідними ресурсами, розглядаються умови (сприятливі можливості та стримуючі обмеження) для ефективного розробки, освоєння та запровадження нововведень.

Основне завдання зазначеного підходу – дослідження наявної бази інноваційних ресурсів підприємства та визначення рівня їх використання. Серед представників зазначеного підходу немає єдиної точки зору стосовно системи показників, за допомогою яких можливо об'єктивно охарактеризувати рівень інноваційної активності підприємства, однак можна виділити загальні напрямки оцінки цієї економічної категорії.

Порівняльна характеристика існуючих методичних підходів до оцінювання рівня інноваційної активності підприємства

Таблиця 1.4

Назва підходу	Сутність запропонованого методичного підходу	Основні переваги	Недоліки
Ресурсний	Інноваційна активність визначається на основі аналізу ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства; розраховуються кількісні та якісні показники, які відображують спроможність організації до ефективною інноваційної діяльності.	У межах зазначеного підходу аналізується забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, тобто, визначаються умови (можливості та обмеження) для ефективною розробки та запровадження нововведень.	Не розраховуються результати інноваційної діяльності та економічні вигоди підприємства від запровадження нововведень. Методичний підхід обмежується оцінкою наявної бази інноваційних ресурсів.
Результативний	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розраховується вплив інноваційної діяльності на основні показники роботи підприємства шляхом порівняння їх значень до запровадження нововведень та після. ✓ Визначаються показники ефективності інноваційної діяльності на основі співставлення отриманих результатів із витратами на розробку та запровадження нововведень. 	Інноваційна активність розглядається як показник інтенсивності інноваційної діяльності, що відображується у визначених кількісних параметрах. Визначається ефективність діяльності щодо створення та запровадження нововведень різних типів.	Рівень інноваційної активності визначається на основі внутрішніх результатів, без урахування впливу зовнішнього середовища. Не аналізуються фактори, що формують інноваційний клімат, таким чином, розглядаються лише внутрішні складові інноваційної активності.
Підхід до оцінки інноваційної активності як конкурентної сили підприємства	Зазначений підхід передбачає оцінку інноваційної спроможності, інноваційної сприйнятливості та інноваційної компетентності підприємства, на основі яких розраховуються якісні показники інноваційної активності.	Підприємство розглядається як відкрита система у конкурентному середовищі, аналізуються як внутрішні (ресурсна складова інноваційного потенціалу), так і зовнішні можливості.	Відсутній системний підхід до оцінки факторів конкурентного середовища, враховуються лише окремі складові інноваційного потенціалу, при цьому не береться до уваги результативна складова інноваційної діяльності.

<p>Підхід із урахуванням управлінської складової</p>	<p>Ефективна система управління інноваціями визнається ключовою передумовою високого рівня інноваційної активності підприємства.</p>	<p>Виокремлення управлінської складової як вирішального фактора інноваційної діяльності підприємства. Аналізуються чинники, що обумовлюють мотивацію підприємства стосовно інноваційних перетворень.</p>	<p>Зазначені методичні підходи не охоплюють комплексного аналізу системи управління інноваційними змінами, запропоновані показники є складновимірюваними, здебільшого розглядаються лише окремі параметри, що можуть бути визначені на основі суб'єктивної оцінки експертів.</p>
---	--	--	--

Так, для аналізу рівня інноваційної активності підприємства за ресурсним підходом пропонується використовувати такі показники:

- *наукомісткість виробництва* (чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих, коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР, річний приріст витрат на НДДКР, обсяг фактично здійснених і запланованих витрат на НДДКР, частка прибутку, спрямована на НДДКР);

- *техніко-економічний рівень продукції* (фондоозброєність, наявність у складі продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами);

- *оновлення продукції та технологій* (частка принципово нової продукції у загальному обсязі виробництва, частка витрат на науково-технічну діяльність у собівартості виробів, коефіцієнт оновлення продукції, наявність технологічних інновацій).

Результативний підхід. У межах зазначеного підходу інноваційна активність ідентифікується із інноваційною діяльністю підприємства. Оцінка рівня інноваційної активності спрямована на аналіз ступеня інтенсивності дій підприємства щодо інноваційних перетворень, який виражається за допомогою показників ефективності та результативності інноваційної діяльності. Головним завданням підходу є розрахунок впливу діяльності щодо створення та запровадження нововведень на основні показники функціонування підприємства, а також зіставлення отриманих результатів із витратами на здійснення інноваційних перетворень.

До ключових показників, які характеризують рівень інноваційної активності на основі кінцевих результатів діяльності, належать такі: показники економічної,

фінансової, науково-технологічної, соціальної, ресурсної, маркетингової, екологічної ефективності інновацій, кількість самостійно розроблених новачій, показник приросту нематеріальних активів, а також показник результату використання об'єктів інтелектуальної власності.

Основною перевагою зазначеного підходу є його орієнтація на оцінку кінцевих результатів інноваційних перетворень, а не наявних можливостей щодо їх здійснення. Проте застосування запропонованих індикаторів створює підстави скоріше для аналізу рівня ефективності поточної інноваційної діяльності підприємства, оскільки висновок про ступінь інтенсивності інноваційних перетворень можна зробити лише шляхом порівняння його показників із аналогічними індикаторами фірм-конкурентів або середнім рівнем інтенсивності інноваційної діяльності, розрахованим за обраною сукупністю підприємств.

Окрім того суттєвим недоліком розглянутих підходів (ресурсного та результативного) є те, що інтенсивність інноваційної діяльності окремого підприємства оцінюється виключно на основі внутрішніх характеристик, без урахування показників такої діяльності підприємств-конкурентів.

Зважаючи на це, доцільно виділити підхід, що розглядає **рівень інноваційної активності підприємства, як показник його конкурентної сили**. Він базується на експертній оцінці параметрів, що утворюють «ромб рівня інноваційної активності» організації. Згідно цього методичного підходу інноваційний процес розглядається за участю чотирьох найважливіших суб'єктів, а саме: компанії-інноватора, споживачів інноваційного продукту, постачальників організації та її інвесторів. На противагу розглянутим вище підходам, він передбачає не лише аналітичну оцінку внутрішніх бізнес-процесів підприємства, але й враховує вплив чинників проміжного середовища.

Представники зазначеного підходу виділяють такі складові інноваційної активності організації: *інноваційна спроможність* (виокремлюється ресурсна складова інноваційного потенціалу), *інноваційна сприйнятливість* (сприйнятливість нововведень з боку підприємства, споживачів, постачальників та конкурентів), а також *інноваційна компетентність* (знання потреб споживачів, рівня технологій та

продуктів на ринку, конкурентного середовища та своєї позиції в галузі, прихованих активів, а також використання цих знань у процесі створення та запровадження інновацій). У межах наведених екскурсій оцінка інноваційної активності підприємства здійснюється за такими показниками:

– *інноваційна сприйнятливість підприємства* (відносно самих нововведень та інформації щодо їх наявності, відносно знань та передового досвіду);

– *забезпеченість ресурсами* (оцінка рівня інвестиційних ресурсів, людських ресурсів, технологічна та методична оснащеність співробітників, забезпеченість знаннями та інформацією, технічна оснащеність підприємства);

– *якість організації інноваційного процесу* (показники оновлення інформаційно-комунікаційних технологій, організаційної структури, корпоративної культури підприємства, аналіз якості інноваційного процесу, оцінка ефективності інтелектуальної праці);

– *інноваційна компетентність* (рівень компетентності співробітників організації: рівень теоретичних та методичних знань, професійних знань за видами діяльності, досвід щодо вирішення складних ситуацій, спроможність застосовувати творчий підхід до їх розв'язання, наявність публікацій, патентів, кількість запроваджених інноваційних пропозицій) [25].

У межах зазначеного підходу інноваційна активність характеризується спроможністю підприємства до оновлення основних елементів власної інноваційної системи. Разом із тим ключовою перевагою зазначеного підходу є те, що інноваційна активність підприємства розглядається із урахуванням чинників проміжного середовища. Так, конкуренти разом із фірмою-інноватором, інвесторами та споживачами інноваційного продукту визнаються основними учасниками інноваційного процесу, проте у системі параметрів аналізу рівня інноваційної активності підприємства за цим підходом відсутні індикатори, безпосередньо пов'язані із діяльністю фірм-конкурентів.

Із урахуванням цього класифікацію методичних підходів, слід доповнити *підходом до оцінки інноваційної активності із виокремленням управлінської складової*, у межах якого інноваційна активність розглядається як характеристика, що

відображує зв'язок між визначеним змістом інноваційної діяльності та її результатами. Саме відмінності у рівні інноваційної активності обумовлюють різні інноваційні результати при однакових вихідних передумовах (планах, стратегіях, цілях, наявному потенціалі). Деякі представники зазначеного підходу пов'язують оцінку інноваційної активності підприємства із якістю його інноваційної стратегії та виокремлюють на основі цього дві групи показників, значення яких розраховуються експертним шляхом:

– *показники інноваційної активності у стратегічному аспекті*: якість

інноваційної стратегії організації; обсяг залучених капіталовкладень (інвестицій); якість методів, що використовуються при здійсненні інноваційних змін; обґрунтованість заданого рівня інноваційної активності,

– *показники інноваційної активності у тактичному аспекті*: відповідність

реакції фірми характеру конкурентної стратегічної ситуації; швидкість реакції на зовнішнє середовище та проведення стратегічних інноваційних змін [40].

Згідно цього підходу невід'ємним чинником інноваційної активності підприємства визнається система управління інноваційною діяльністю. Ефективність інноваційного менеджменту розглядається, як передумова інтенсивності інноваційних перетворень. Основним недоліком зазначеного підходу є те, що він не охоплює комплексного аналізу системи управління інноваційними перетвореннями, обмежуючись лише визначенням здатності керівництва до планування та запровадження змін, необхідних для пристосування до умов зовнішнього середовища.

Методика оцінки інноваційної активності повинна поєднувати елементи ресурсного та результативного підходу та охоплювати не лише внутрішні можливості підприємства, але й аналіз його інноваційної діяльності у порівнянні з фірмами-конкурентами. Окрім того невід'ємним чинником інноваційної активності слід вважати ефективність функціонування підсистеми інноваційного менеджменту на підприємстві. Методика аналізу рівня інноваційної активності малого підприємства повинна об'єктивно характеризувати рівень інтенсивності інноваційних перетворень, враховувати особливості інноваційних процесів у секторі малого бізнесу, а також

формуватися на основі системи показників, що відображують результативність використання основних інноваційних ресурсів, та якості підсистеми інноваційного менеджменту на підприємстві.

Відповідно до цього, можна визначити основні напрямки, які повинні бути враховані при розробці методики оцінки рівня інноваційної активності підприємства (рис. 1.2):

– рівень використання наявних інноваційних можливостей (аналіз реалізації ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства), *ресурсна складова інноваційної активності*;

– ступінь інтенсивності дій щодо інноваційних перетворень підприємства (аналіз показників ефективності інноваційної діяльності), *результативна складова інноваційної активності*;

– аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства (оцінка якості та ефективності підсистеми інноваційного менеджменту, а також ступеня її сприятливості або протидії інноваційним перетворенням), *управлінська складова інноваційної активності*.

Напрямки оцінки рівня інноваційної активності підприємства

Рівень використання наявних інноваційних можливостей (аналіз реалізації *ресурсної складової* інноваційного потенціалу підприємства)

Аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства, оцінка якості та *ефективності підсистеми інноваційного*

Ступінь інтенсивності дій щодо інноваційних перетворень (аналіз показників *ефективності* інноваційної діяльності)

Рис. 1.2. Напрямки оцінки рівня інноваційної активності підприємства

Дослідження рівня інноваційної активності даного підприємства у зіставленні із аналогічними показниками фірм-конкурентів дозволить зробити висновок або про потенційні загрози (якщо рівень інтенсивності інноваційної діяльності інших фірм обраної сукупності високий), або про можливості (якщо цей рівень низький). Таким чином, визначення рівня інноваційної активності підприємства у порівнянні з аналогічними показниками фірм-конкурентів обраної сукупності є необхідною умовою вибору вірної інноваційної стратегії. З урахуванням цього основними складовими в управлінні інноваційною діяльністю підприємства слід вважати оцінку рівня власної інноваційної активності та інноваційної активності конкурентів (інших представників сукупності, що аналізується).

Це створює підстави для удосконалення селективного підходу до державної підтримки малого бізнесу, який, на відміну від фронтального підходу, орієнтований не на потреби більшої частини традиційного малого підприємництва, а саме на стимулювання розвитку його інноваційного сегменту.

1.3. Особливості управління інноваційною діяльністю на малому підприємстві

Ключовою передумовою ефективної діяльності та перспективного зростання малих підприємств є їх здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Саме цей факт обумовлює необхідність здійснення систематичних змін, спрямованих на удосконалення напрямків господарської діяльності фірми, які можна розглядати як інноваційні перетворення. Для малих підприємств інноваційна активність є засобом, що створює передумови для підвищення існуючого рівня конкурентоспроможності. Ефективна система управління інноваційними процесами виступає інструментом, який передбачає здійснення заходів, спрямованих на пошук та реалізацію інноваційних можливостей малого підприємства, і в результаті забезпечує збереження наявної ринкової позиції.

З урахуванням цього особливої актуальності набувають аспекти, пов'язані із дослідженням дієвих механізмів управління інноваційними перетвореннями у секторі

малого бізнесу. Питанням управління малими підприємствами присвячено значну кількість вітчизняних та зарубіжних наукових праць. Зокрема, у них розглянуто особливості побудови організаційних структур, проблеми, пов'язані із управлінням фінансовими ресурсами малого підприємства, питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу тощо. Проте в межах зазначених напрямків наукових досліджень проблематиці управління інноваційною діяльністю малих підприємств приділяється недостатня увага, що обумовлено як певними особливостями зазначених суб'єктів господарювання, так і специфікою інноваційного процесу на підприємствах малого бізнесу.

Досліджуючи особливості інноваційного менеджменту на малих підприємствах, у першу чергу слід звернути увагу на сутність та змістове наповнення зазначеної категорії. Систематизація підходів до визначення інноваційного менеджменту, які містяться у сучасних наукових публікаціях, дає підстави для висновку про те, що у загальному тлумаченні інноваційний менеджмент розглядається, як система управління інноваційною діяльністю підприємства.

Узагальнюючи теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, можна виокремити два основні підходи до побудови та управління інноваційним процесом:

1) *традиційний* (орієнтований на технологічні можливості підприємства), при якому ключову роль відіграють фундаментальні та прикладні дослідження, а розробка і створення нововведень здійснюється без урахування вимог та потреб ринку;

2) *ринковий*, який передбачає аналіз ринкової перспективності інновацій та дослідження майбутнього попиту на них.

Однак, необхідно враховувати, що інноваційний процес не обмежується лише практичним використанням нововведення. На малих інноваційно-активних підприємствах, діяльність яких пов'язана із самостійною розробкою новації, інноваційний процес повинен орієнтуватися на попит конкретних споживачів. У таких умовах першочерговим етапом інноваційного процесу є дослідження ринку.

Виходячи із результатів аналізу ринкового попиту, керівник підприємства приймає рішення про доцільність розробки інновацій.

Для традиційних малих підприємств не є характерною самостійна розробка радикальних нововведень, з метою побудови моделі інноваційного процесу, що здійснюється в межах зазначених фірм, на нашу думку, недоцільно використовувати традиційний підхід (згідно традиційного підходу до ключових етапів інноваційного процесу на підприємстві належать такі: фундаментальні та прикладні дослідження – розробки – промислове виробництво – маркетинг та збут – споживання інновації).

Зважаючи на особливості управління нововведеннями на підприємствах зазначеного типу, інноваційний процес доцільно розглядати з позиції впровадження окремих заходів, спрямованих на підтримку поточного рівня або підвищення конкурентоспроможності фірми.

Інноваційний процес на традиційних малих підприємствах обмежується лише завершальною стадією, зміст якої полягає у впровадженні інновацій в господарську діяльність, при цьому інші етапи інноваційного процесу (фундаментальні та прикладні дослідження, розробки, промислове виробництво, маркетинг та збут) здійснюються за межами фірми.

Виходячи із цього, загальну структуру інноваційного процесу на традиційному малому підприємстві можна представити у вигляді послідовності етапів (табл. 1.5). Розширений аналіз процесу впровадження нововведень на малому підприємстві надасть можливість узагальнити чинники, які впливають на реалізацію інноваційних заходів на кожному із розглянутих етапів, а також розробити ефективні механізми управління інноваційними перетвореннями в межах фірми.

Таблиця 1.5

Процес здійснення інноваційних перетворень на традиційному малому підприємстві

Етап здійснення інноваційних перетворень	Характеристика етапу
1. Виявлення потреби у запровадженні нововведення	Аналіз поточної діяльності підприємства, пошук проблеми, яку неможливо вирішити традиційним шляхом; усвідомлення необхідності здійснення інноваційних перетворень.
2. Формування мети та завдань інноваційних перетворень	Визначення мети запровадження нововведень та завдань, яких необхідно вирішити за допомогою інноваційної діяльності.

3. Узагальнення інформації щодо можливих нововведень, які доцільно запроваджувати для вирішення наявної проблеми	Пошук та систематизація інформації щодо можливих варіантів вирішення наявної проблеми інноваційним шляхом; аналіз варіантів запровадження інноваційних заходів; оцінка ефективності запровадження нововведень із урахуванням наявних ресурсів; вибір інноваційного заходу.
4. Ухвалення рішення щодо запровадження нововведення	Ухвалення керівником фірми рішення про доцільність впровадження обраного інноваційного заходу.
5. Запровадження нововведення у господарську діяльність	Виконання ухваленого рішення щодо здійснення інноваційних перетворень.
6. Контроль за здійсненням інноваційних перетворень, розробка заходів щодо коригування інноваційної діяльності підприємства	Аналіз та оцінка результатів впровадженого нововведення, здійснення змін у діяльності підприємства, пов'язаних із інноваційними перетвореннями.

До другого типу малих підприємств належать новаторські фірми, орієнтовані на самостійну розробку та комерціалізацію нововведень. Їх діяльність пов'язана із реалізацією власних інноваційних проектів та створенням якісно нових або значно удосконалених продуктів, послуг та технологій. Інноваційні перетворення на підприємствах зазначеного типу мають не одноразовий, а систематичний характер, адже саме від результатів інноваційного процесу залежить їх прибутковість та рівень конкурентоспроможності. Як правило, малі підприємства, що належать до категорії фірм-новаторів, реалізують свої функції на початкових етапах інноваційного циклу, зокрема, їх роль полягає у генерації радикальної ідеї та розробці концепції нововведення. При цьому малі бізнес-структури здатні виконувати окремі функції з меншими витратами ресурсів та у коротші часові терміни, адже вони більш зацікавлені у швидкій окупності інноваційного проекту.

На малому підприємстві, виходячи із особливостей його функціонування, зокрема, з огляду на обмеженість ресурсів, необхідних для промислового виробництва та просування нововведень на ринок, інноваційний процес зазвичай обмежується двома із зазначених напрямків: дослідженням ринку та створенням концепції нововведення.

Етап ринкових досліджень спрямований на аналіз потреб та вимог ринку щодо потенційних нововведень. Враховуючи той факт, що інновація повинна орієнтуватися на конкретного споживача, ця стадія інноваційного процесу набуває особливого значення, адже вона створює підстави для висновку про ринкову перспективність

новаторської ідеї. Однак, зазвичай в межах малих підприємств зазначеному етапу не приділяється необхідної уваги, що значною мірою обумовлюється відсутністю маркетингового підрозділу та обмеженими можливостями щодо вивчення зовнішнього середовища підприємства.

У межах етапу розробки нововведення інноваційна діяльність малого підприємства охоплює такі напрямки: створення концепції нововведення – виготовлення експериментального зразка – випробування продукції (технології) – доопрацювання концепції нововведення. Особливості малих фірм (здатність оперативно реагувати на нові ідеї та вимоги ринку, мінімальна управлінська ієрархія, орієнтація на швидку окупність інноваційного проекту на низка інших) обумовлюють те, що упродовж ранніх стадій інноваційного процесу вони функціонують ефективніше, ніж великі підприємства. Подальші етапи інноваційного процесу, такі, як масове промислове виробництво та маркетинг інновацій, зазвичай відбуваються поза межами малого підприємства-інноватора, що пояснюється обмеженістю фінансових ресурсів для їх успішної реалізації.

На основі узагальнення теоретичних підходів щодо функціональних напрямків інноваційного менеджменту можна визначити чотири складові, які забезпечують управління інноваційним процесом на малому підприємстві:

- *планування інноваційної діяльності* (формування плану реалізації обраної інноваційної стратегії підприємства);
- *визначення передумов інноваційного процесу* (дослідження зовнішніх умов та внутрішніх характеристик фірми);
- *реалізація усіх етапів інноваційного процесу;*
- *контроль та аналіз інноваційних перетворень, коригування діяльності підприємства у відповідності до інноваційних змін.*

Основні особливості управління інноваційним процесом на малому підприємстві на основі функціонального підходу узагальнено у табл. 1.6. Розглянемо детальніше зазначені характеристики у межах окреслених функцій.

Планування інноваційної діяльності. Для більшості підприємств малого бізнесу є характерним неформальне планування інноваційної діяльності. В

організаційній структурі таких підприємств відсутні підрозділи, завдання яких спрямовані на дослідження ринку та планування інноваційних змін (маркетинговий та плановий відділи), зазначені функції виконує керівник підприємства; зазвичай не розробляються програми здійснення нововведень, відсутні довгострокові плани інноваційної діяльності; як правило, керівництво малого підприємства не має чіткого уявлення щодо цілей та завдань інноваційних перетворень.

Слід відзначити низький рівень визначеності в прогнозуванні інноваційної діяльності. З огляду на обмеженість можливостей щодо вивчення зовнішнього середовища, малі підприємства не можуть у повній мірі розробити довгострокові прогнози інноваційної діяльності, отже, підсилюється негативний вплив зовнішніх чинників на інноваційний процес. Крім того, етапи інноваційного процесу характеризуються різним ступенем невизначеності. Найвищий ступінь невизначеності спостерігається саме на початкових стадіях інноваційного процесу,

які зазвичай здійснюються в межах малих підприємств. Достовірно запланувати та спрогнозувати конкретний результат інноваційного процесу досить складно не лише для малого, але й для великого підприємства. Формально процес планування інноваційної діяльності передбачає опрацювання великого обсягу інформації, проведення маркетингових досліджень, розробку прогнозів економічного та технічного розвитку. Проте на малих підприємствах аналіз зовнішнього середовища зазвичай зводиться до вивчення основних споживачів, постачальників та конкурентів.

Таблиця 1.6

Особливості підсистеми управління інноваційною діяльністю на малому підприємстві (на основі процесного підходу)

Управлінська функція	Особливості управління інноваційною діяльністю у межах зазначеної функції
1. Планування	<ul style="list-style-type: none"> - неформальне планування інноваційної діяльності; - відсутність в організаційній структурі підрозділів, відповідальних за дослідження ринку та планування інноваційних змін; - відсутність довгострокових планів інноваційної діяльності; - відсутність сформованої інноваційної стратегії; - низький рівень визначеності в прогнозуванні інноваційної діяльності;
2. Організація	<ul style="list-style-type: none"> - невелика кількість працівників та легка комунікація між керівником та співробітниками підприємства;

	<ul style="list-style-type: none"> - суміщення функцій працівників, що беруть участь в інноваційному процесі, об'єднання етапів інноваційного процесу під управлінням однієї особи, використання органічних структур управління інноваційною діяльністю; - мінімальна управлінська ієрархія, що спрощує організацію інноваційної діяльності; - інтуїтивне управління інноваційним процесом.
3. Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - невелика чисельність працюючих, партнерське ставлення до співробітників, залучення їх до управління інноваційними процесами, умови для індивідуального підходу до кожного співробітника, який бере участь в інноваційному процесі, що може ефективно впливати на його мотивацію; - можливість підтримувати творчий та ініціативний дух персоналу, необхідний для організації успішного інноваційного процесу в межах підприємства.
4. Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений контроль за зовнішнім середовищем; застосування неформальних гнучких систем контролю працівників, які беруть участь в інноваційному процесі; - швидкість та несуперечливість управлінських рішень стосовно інноваційних перетворень; - здатність легко пристосовуватися до нових напрямків діяльності, гнучкість, незначне використання формальних правил і процедур, що регламентують умови інноваційної діяльності.

Інноваційний процес у межах малого підприємства, як правило, обмежується ранніми стадіями. Інноваційний цикл «дослідження – розробки – виробництво – експлуатація» включає велику кількість етапів, проте з огляду на особливості функціонування та обмеженість ресурсів, необхідних для ефективної інноваційної діяльності, мале підприємство не в змозі охопити усі стадії інноваційного процесу. Успішна організація інноваційного процесу потребує налагодженої співпраці з іншими підприємствами та організаціями. Реалізація визначених етапів інноваційного процесу на малому підприємстві ускладнюється обмеженим контролем за зовнішнім середовищем, а також нестачею ресурсів для детального вивчення макросередовища підприємства (інноваційного клімату), яке здійснює значний вплив на інноваційну діяльність фірми, особливо на ранніх стадіях інноваційного процесу (зокрема, на етапі маркетингових досліджень, який повинен передувати розробці нововведень).

З огляду на обмеженість доступу до традиційних ресурсів (фінансових, виробничих та ін.) ключовими складовими інноваційного потенціалу малих

підприємств стають інформаційні та кадрові ресурси; зважаючи на обмеженість матеріальних ресурсів підприємства малого бізнесу зацікавлені у прискоренні процесу створення та запровадження нововведень.

Необхідною передумовою успішної інноваційної діяльності підприємства є наявність інноваційно-орієнтованого людського капіталу. З огляду на особливості малого бізнесу на зазначених підприємствах зазвичай відсутня чітка кадрова політика, яка б відповідала обраній інноваційній стратегії. Разом із тим невелика чисельність працюючих, партнерське ставлення до співробітників, залучення їх до управління інноваційними процесами забезпечує умови для розвитку творчих та новаторських здібностей працівників.

Однією із ключових особливостей системи управління на малому підприємстві є цілісність діяльності керівника. Усі етапи інноваційного процесу об'єднуються під управлінням однієї особи, що значно прискорює отримання кінцевого результату інноваційної діяльності; швидкість та несуперечливість управлінських рішень стосовно інноваційних перетворень дає можливість скоротити тривалість інноваційного циклу розробки та (або) запровадження нововведення; керівник малого підприємства максимально наближений до технологічного процесу, таким чином, не виникає проблеми відчуження управління від технологічного інноваційного процесу, яка є характерною для великих компаній; разом із тим зазначена особливість має негативний аспект: контролюючи усі напрямки діяльності фірми, керівник не може бути достатньо компетентним для того, щоб одноосібно ухвалювати вірні управлінські рішення, спрямовані на інноваційні зміни у господарській діяльності підприємства. Управлінські рішення щодо інноваційних перетворень на малому підприємстві здебільшого ухвалюються на основі інтуїтивної, а не раціональної технології. Проте нерациональне управління інноваційними змінами, як альтернатива обґрунтованому плануванню, значно знижує ймовірність прийняття вірного рішення стосовно того чи іншого аспекту інноваційної діяльності.

Розглядаючи особливості інноваційної діяльності на малих підприємствах (рис. 1.3.) необхідно зазначити, що переважна частина їх нововведень не належить до радикальних.



Рис. 1.3. Особливості інноваційної діяльності вітчизняних малих підприємств. Інновації, які запроваджуються на підприємствах малого бізнесу (за виключенням високотехнологічних малих фірм, стратегічним пріоритетом яких є реалізація власних новаторських ідей), не обов'язково охоплюють все підприємство в цілому, отже, такі нововведення зазвичай не вимагають істотної зміни основних характеристик фірми та не призводять до значних перетворень в усіх сферах її функціонування. Обмеженість фінансових ресурсів, недоступність прогресивних технологій та обладнання, невеликі обсяги виробництва та деякі інші відмінності малих підприємств обумовлюють запровадження здебільшого поліпшувачих нововведень.

Необхідно звернути увагу на певні відмінності щодо розуміння підходів до категорії «інноваційна активність» стосовно великих та малих підприємств. Деякі

науковці вказують на те, що для великих підприємств інноваційна активність є лише фазою їх розвитку, передумовою лідерства у межах галузі. У той час, як для малих підприємств інноваційна активність є способом існування, основа якого закладена у внутрішній природі малого бізнесу.

Якщо в межах великої компанії інноваційний процес спрямовується на переведення системи на новий рівень, то на малому підприємстві запровадження нововведень є необхідною передумовою підтримки наявного рівня конкурентоспроможності. Із урахуванням цього інноваційний менеджмент на малому підприємстві слід визначати, як сукупність інструментів управління інноваційними змінами, метою яких є забезпечення існуючої ринкової позиції фірми та (або) поліпшення її характеристик відносно конкурентів.

Висновки до розділу 1

Інноваційна активність підприємства знаходиться під впливом значної кількості факторів, які залежно від мети дослідження слід класифікувати за такими основними ознаками: можливість контролю з боку підприємства, сфера прояву, середовище впливу на інноваційну активність, об'єктивність виникнення, напрям впливу на інноваційну активність, рівень господарювання та характер мотиваційних передумов інноваційної активності.

Інноваційно-активними визнаються підприємства, показники інноваційної діяльності яких перевищують середні значення аналогічних показників, розрахованих за досліджуваною сукупністю, що повинна бути представлена підприємствами із різним рівнем інтенсивності інноваційної діяльності.

До найважливіших особливостей інноваційної діяльності малих підприємств в Україні, слід віднести такі: обмеженість ресурсів, необхідних для здійснення інноваційних перетворень, орієнтація на короткострокові та швидкоокупні інноваційні проекти, запровадження здебільшого поліпшуючих, а не радикальних інновацій, несистематичний характер інноваційних перетворень, а також низький рівень внутрішньої підприємницької мотивації до їх здійснення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Дослідження сучасного стану та тенденцій інноваційної діяльності вітчизняних підприємств

Сьогодні реалізація інноваційної моделі економічного розвитку належить до найголовніших пріоритетів внутрішньої політики України. Як засвідчує досвід більшості економічно розвинених країн, успішна інноваційна діяльність держави значною мірою забезпечується ефективною системою малого підприємництва. Саме малі підприємницькі структури завдяки своїм специфічним характеристикам виступають основними ініціаторами технологічних та організаційно-управлінських нововведень. Для обґрунтування основних напрямків активізації інноваційної діяльності вітчизняних малих підприємств необхідно провести аналіз рівня їх інноваційної активності, який створить підстави для визначення загальних тенденцій у сфері розробки та запровадження нововведень, а також дозволить оцінити рівень інноваційного розвитку малого бізнесу у порівнянні з відповідними показниками економіки. Оцінку рівня інноваційної активності малого бізнесу доцільно проводити в контексті аналізу показників інноваційного розвитку національної економіки в цілому. Сьогодні щорічні статистичні збірники державної служби статистики України з питань інноваційного розвитку («Наукова та інноваційна діяльність в Україні») містять інформацію виключно щодо результатів аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств. Вартісні показники, які використовуються у вітчизняній офіційній статистиці інновацій (обсяг інноваційних витрат, обсяг реалізованої інноваційної продукції та ін.), не можуть вважатися цілком коректними, адже їх розрахунки не беруть до уваги вплив таких об'єктивних макроекономічних чинників, як рівень інфляції, коливання валютних курсів тощо.

Аналіз показників інноваційної діяльності вітчизняних підприємств за даними Державної служби статистики України за період з 2018 по 2021 роки дає підстави для висновку про негативну тенденцію скорочення частки інноваційно-активних підприємств (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників інноваційної активності підприємств України

(у % до загальної кількості обстежених промислових підприємств)

	2018	2019	2020	2021
Частка підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, % від загальної кількості промислових підприємств	13,0	12,8	13,8	16,2
Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	10,8	10,7	11,5	12,8
з них:				
- проводили комплексну механізацію і автоматизацію виробництва	7,6	7,0	7,9	-
- впроваджували нові технологічні процеси	4,8	4,1	4,9	5,8
з них: ресурсозберігаючі	2,6	2,0	1,9	2,3
- освоювали виробництво нових видів продукції	6,2	5,6	5,8	7,1
з них: нових видів техніки	1,9	1,7	1,8	2,1
Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої, %	5,9	4,8	3,8	3,8
Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції:				
- продукція, що зазнала суттєвих змін, %	-	-	-	-
- удосконалена продукція, %	-	-	-	-
- інша інноваційна продукція, %	-	-	-	-
- продукція, що була новою для ринку, %	32,1	27,1	32,6	41,1
- продукція, що була новою тільки для підприємства, %	67,9	72,9	67,4	58,9

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Частка підприємств, що витрачали кошти на придбання машин та обладнання, пов'язаних із запровадженням інновацій, протягом 2018 – 2021 рр. майже не змінилася і знаходиться на рівні 6 – 8% від загальної кількості промислових підприємств, при цьому спостерігається негативна тенденція щодо скорочення кількості підприємств, які займаються дослідженнями та розробками.

Таблиця 2.2

Інноваційна активність підприємств України за напрямками проведення інновацій

	2018	2019	2020	2021
Кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, од.	1397	1411	1462	1679
із них за напрямками:				
- дослідження і розробки	361	324	307	332
- придбання прав на патенти, ліцензій на використання об'єктів промислової власності	-	-	-	-
- придбання безпатентних ліцензій, ноу-хау, технологій тощо	107	90	100	105
- придбання засобів виробництва	813	767	840	1062
- технологічна підготовка виробництва	-	-	-	-
- маркетинг, реклама	-	-	-	-
	2018	2019	2020	2021
Частка підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, %	13,0	12,8	13,8	16,2
за напрямками:				
- дослідження і розробки	3,4	2,9	2,9	3,2
- придбання прав на патенти, ліцензій на використання об'єктів промислової власності	-	-	-	-
- придбання безпатентних ліцензій, ноу-хау, технологій тощо	1,0	0,8	0,9	1,0
- придбання засобів виробництва	7,6	7,0	7,9	10,3
- технологічна підготовка виробництва	-	-	-	-
- маркетинг, реклама	-	-	-	-

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Тенденція щодо скорочення частки підприємств, що витрачали частину інвестиційних ресурсів на власні та придбані дослідження та розробки, може бути свідченням того, що переважна більшість вітчизняних підприємств не розглядає інноваційну діяльність як стратегічний напрям розвитку. Перевага надається поліпшуючим нововведенням імітаційного характеру, натомість у створенні радикальних технологічних інновацій зацікавлений лише незначний прошарок новаторських фірм.

Така зміна структури продуктивних та процесових інновацій свідчить про те, що з метою підтримки наявного рівня конкурентоспроможності вітчизняні підприємства все частіше орієнтуються не на розширення власного асортименту за рахунок нової продукції, а надають перевагу удосконаленню технологічних процесів (табл. 2.3).

Кількість підприємств України, що впроваджували інновації

	2018	2019	2020	2021
Усього, од.	1160	1180	1217	1327
Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	10,8	10,7	11,5	12,8
- впроваджували нові технологічні процеси, од.	515	452	522	605
у тому числі маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні, од.	280	215	203	240
- освоювали виробництво нових видів продукції, од.	667	614	615	731
з них нові види техніки, од.	201	188	194	218
- здійснювали комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, од.	813	767	840	-
Реалізовували інноваційну продукцію, од.	993	994	964	1043

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Одночасно за даними 2020 р. можна відзначити негативні зміни щодо скорочення частки інноваційних витрат у співвідношенні з обсягом інноваційної продукції, проте у 2021 р. спостерігається підвищення цього показника.

Таблиця 2.4

Динаміка рівня фінансування інноваційної діяльності в промисловості України

Витрати на інноваційну діяльність у % до:	2018	2019	2020	2021
обсягу реалізованої продукції;	1,31	1,14	0,91	1,28
інноваційної продукції;	26,17	25,29	23,88	33,21
- валової доданої вартості	-	-	-	-

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

Проте необхідно відзначити, що, незважаючи на значне скорочення продуктивних інновацій, спостерігається тенденція до поширення запровадження нових технологічних процесів. Таким чином, зростає увага до процесових інновацій.

Таблиця 2.5

Впровадження прогресивних технологічних процесів та освоєння виробництва нових видів продукції у промисловості України

	2018	2019	2020	2021
Впроваджено нових прогресивних технологічних процесів, од.	1647	1893	2043	2510
- з них маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних, од.	680	753	479	517
Освоєно виробництво нових видів продукції, найменувань, од.	2446	2685	2408	3238
- з них нових видів техніки, од.	758	641	663	897

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Незважаючи на негативні тенденції, що спостерігалися протягом року (зниження частки інноваційно-активних підприємств, зменшення обсягів реалізованої інноваційної продукції, скорочення обсягу інноваційних витрат), кількість придбаних нових технологій підвищилась у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.6

Кількість підприємств, що придбали та передали нові технології (технічні досягнення) в Україні та за її межами

	2018	2019	2020	2021
Придбання нових технологій:				
- в Україні	173	129	126	121
- за межами України	84	62	52	74
Передача нових технологій:				
- в Україні	4	1	2	9
- за межі України	4	3	2	2

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Таблиця 2.7

Кількість придбаних та переданих нових технологій (технічних досягнень) в Україні та за її межами

	2018	2019	2020	2021
Придбання нових технологій:				
- в Україні	603	631	565	672
- за межами України	262	534	142	200
Передання нових технологій:				
- в Україні	13	3	3	40
- за межі України	4	4	2	3

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Проте щорічні обстеження показників інноваційної діяльності в Україні охоплюють виключно промислові підприємства, адже саме виробнича сфера є джерелом технологічних нововведень, здатних забезпечити високий рівень конкурентоспроможності національної економіки. На підставі аналізу показників інноваційної активності підприємств за період 2018 – 2021 рр. за даними Державної служби статистики України можна зазначити:

- спостерігається негативна тенденція у напрямку скорочення частки інноваційно-активних підприємств; змінюється співвідношення продуктових та процесових інновацій;

- ключовим напрямом інноваційних витрат залишається придбання машин, обладнання, установок та підготовка виробництва до впровадження інновацій (їх частка у загальному обсязі складає близько 62-63%), рівень витрат вітчизняних підприємств за напрямом «дослідження та розробки» залишається незначним;

- основним джерелом фінансування інноваційної діяльності виступають власні кошти підприємств; роль державного та місцевих бюджетів у фінансуванні робіт, пов'язаних із розробкою і запровадженням нововведень, залишається незначною, питома вага витрат за цими джерелами у загальній структурі не перевищує 3%;

- можна відзначити тенденцію щодо збільшення обсягу інноваційної продукції, реалізованої за межі України;

2.2. Аналіз інноваційної діяльності в Інноваційному hub 4.0.

5 років тому Валерій Омельченко та Ходгсон Катерина заснували один з перших коворкінгів у Києві, який згодом розрісся і став мережею.

Тепер у нас є дві локації: Hub 4.0 Podil і Hub 4.0 Campus. Це простори для роботи в історичному центрі Києва, зі зручною транспортною розв'язкою і розвинутою інфраструктурою. Тут є все для ефективної роботи: спортивні куточки та душові, кава-поінти та кухні, Skype-кімнати та Smart-офіси.

За час своєї роботи ми прийняли понад 12 000 резидентів і організували 400+ робочих місць.

Ми розуміємо, що світ змінюється, тому для нас важливо було створити комфортний простір, де в балансі розвивається бізнес, технології та прогресивні люди.

У 2020 коворкінги почали обирати як вільніший формат офісної роботи. А після карантину всі відчули, як морально складно перебувати вдома 24/7. Багатьом хочеться хоча б іноді бачитися зі своїми колегами, поспілкуватися і вийти разом на каву.

Працівники вже не хочуть щодня ходити в офіс, а керівництво не хоче роками орендувати самі столи й стіни. Прийшов час super-flexible просторів, які пропонують низку додаткових послуг. Команди зможуть час від часу працювати в них, закріпивши за собою кілька фіксованих робочих місць, бронювати переговорні кімнати, заздалегідь плануючи дати зустрічей, при цьому маючи все необхідне.

Філософія Hub 4.0 — «Більше, ніж квадратні метри. Робота та робочі місця для Четвертого технологічного устрою.»

4.0 — це номер чергової промислової революції, на порозі якої стоїть людство.

Ці цифри означають цілковиту цифровізацію. Синтезована їжа, авто, створені на 3D-принтері, smart-будинки: за прогнозами вчених, уже в 2027 році більшість технологій нової індустрії стануть для нас буденністю.

Hub 4.0 — місце концентрації новаторів, агентів прийдешньої індустріальної революції. Ми віримо, що саме завдяки таким людям світ щодня стає трохи ближчим до нової епохи.

Ми створюємо умови для просування розробок українських стартапів і сприяємо розвитку прогресивних людей. Тому заснували проект – Галерея інновацій, де вже було представлено понад 100 українських винаходів, найвідомішими з яких є: Petcube, LaMetric, iBlazr, Ajax, Hideez, Cardiomo.

Експозиція постійно поповнюється новими рішеннями і проектами – в тому числі тими, що перемогли в конкурсах і програмах, де Hub 4.0 був партнером.

Галерея інновацій — це виставка вітчизняних hardware-стартапів в Hub 4.0. Ми створили цей майданчик, аби інноватори з усієї країни мали змогу розповісти про себе та свої винаходи.

Декілька фактів про Hub 4.0:

- Hub 4.0 приймав хакатон NASA SpaceApps Challenge Kiev (переможець – український проект Mars Hopper).
- В Hub 4.0 проводився «Тиждень космосу в Україні»: екскурсії, лекції, презентації, кіноперегляди та майстер-клас з ракетобудування.

- Hub 4.0 виступив ініціатором круглого столу «Актуальні проблеми інноваційного розвитку української космічної галузі».
- Серед резидентів Галереї інновацій – система орбітального сервісу для тимчасових місій в космосі SEMARGL Orbital Service.

- Hub 4.0 є підписантом Меморандуму з Державною інноваційною фінансово-кредитною установою.

- У Hub 4.0 проводилася лекція Роберта Зубріна, засновника Mars Society та ідеолога колонізації Марсу.

- Команда Простору підтримує та просуває спільний із Neosphere Ventures проект – «Космічні шоти»: цикл лекцій від українських науковців, зарубіжних вчених та астронавтів.

Hub 4.0 активно підтримує освітні та студентські ініціативи.

Ось декілька з них:

- Підтримка Міжнародного чемпіонату комп'ютерних талантів «Golden Bite» від комп'ютерної академії «ШАГ».

• Журі конкурсу інноваційних проектів форуму Innovation Market 2019.

- Журі премії Ukraine Innovations Awards 2020 від Center 42.

- Створення освітнього бібліотечного простору у партнерстві із видавництвом «Наш формат».

- Ініціатива створення «Hub 4.0+ Incodus Data Science School».

- Участь у Київському міському фестивалі стартапів «Class ідея».

- Всеукраїнський фестиваль інновацій «Innovation festival».

Ми маємо доступ до експертів, інвесторів та бізнес-янгелів.

У Hub 4.0 проходять:

- Освітні проекти Google.

- Зустрічі Startup.Battle від Startup Network.

- Заходи Міністерства цифрової трансформації.

- Заходи Міністерства освіти та науки України.

- Презентації проектів ProzoGo.

Також Hub 4.0 виступає:

- Регіональним організатором EuroAsian Startup Awards.

- Партнером Державної інноваційної фінансово-кредитної установи.

- Хостінг-партнером Kyiv Smart City Hackathon.

- Microsoft Innovative Educator Expert.

Hub 4.0 – це простір комунікацій, знайомств та нетворкінгу.

Тут проходять:

• Заходи Європейської Бізнес Асоціації.
 • Івенти Асоціації платників податків України.
 • IT-Форум у Запоріжжі – Алея стартапів у демо-зоні.

• Стартап-зона Форуму «Шовкового шляху».
 • InnoTech Ukraine – міжнародний форум інноваційних технологій.
 • Data Science UA – найбільша українська конференція про штучний інтелект.

• Enterprise TechFest – фестиваль науки, техніки і сучасних технологій.
 Ми радіємо визнанню та вдячні кожній нагороді.
 • У 2019 Hub 4.0 став переможцем міжнародного конкурсу Coworker Members' Choice Awards.

Увійшли у «Топ-5 коворкінгів Києва, що розвиваються» за версією консалтингової агенції CBRE.
 А також у «Топ-10 коворкінгів України» за версією TECH ECOSYSTEM GUIDE TO UKRAINE.

• Профільний оператор Andcards додав Hub 4.0 у «Топ-7 найкращих коворкінгів України».
 • Hub 4.0 отримав нагороду «Кращий роботодавець 2019 року» за версією Ukrainian Corporate Equality Index.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ



Фото 2.1 - Мережа Hub 4.0 завжди відкрита для взаємовигідного партнерства

Наші партнери отримують:

1. Допомогу у розробці концепції та відкриття інноваційних просторів.
2. Переобладнання і перезапуск існуючих БЦ і коворкінгів для підвищення їх маржинальності.
3. Навчання персоналу, що працює в коворкінгах і БЦ.

Відкриття коворкінгів Hub 4.0 сприяють:

1. Підвищенню цінності, конкурентоспроможності житлової нерухомості і зростанню швидкості продажів (квартир, котеджів).
2. Можливості продажу житлової нерухомості за вищою ціною і зростанню швидкості продажів через конкурентні переваги на ринку.
3. Високому рівню рентабельності коворкінгового бізнесу – від 19% річних.
4. Партнерству з компанією, яка є одним з лідерів ринку і мінімальним ризикам, оскільки партнери отримують стабільний дохід у вигляді оренди.

Hub 4.0 у своїй діяльності постійно транслює відкритість, активність, стійкість, об'єднання і постійний пошук розвитку.

Команда HUB 4.0 має досвід в координації ведення бізнесу на кожній новій локації і готова забезпечувати операційну і консалтингову діяльність.

Більш того, ми стаємо партнерами в усіх навчальних, розвиваючих програмах: Хакатони, онлайн-програмах, тренінгах та курсах і розвиваємо ваш бренд з відповідним іміджем по всій території України.

Результати статистичного спостереження за європейською програмою підтверджують висновки про те, що рівень інноваційної активності змінюється не лише в залежності від розміру підприємств, але й виду їх економічної діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Інноваційна активність підприємств України за видами економічної діяльності (за результатами обстеження за європейською програмою CIS)

(у % до загальної кількості обстежених підприємств)

	Усього	У тому числі				
		Підприємства з інноваційною активністю	З них			Не інноваційно активні підприємства
			Підприємства з технологічними інноваціями (продуктовими та / або процесовими)	Підприємства з нетехнологічними інноваціями (маркетинговими та / або організаційними)		
				2018-2021 рр.	2018-2021 рр.	
Україна	100	21,0	46,8	53,2	79,0	
<i>Промисловість</i>	100	22,8	62,0	38,0	77,2	
Добувна промисловість	100	13,4	63,2	36,8	86,6	
Переробна промисловість	100	24,2	61,4	38,6	75,8	
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	100	11,9	74,3	25,7	88,1	
<i>Послуги</i>	100	19,5	32,0	68,0	80,5	
Оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі	100	20,6	22,4	77,6	79,4	
Діяльність транспорту та зв'язку	100	13,7	42,1	57,9	86,3	
Фінансова діяльність	100	25,5	33,0	67,0	74,5	
Діяльність у сфері інформатизації, інжинірингу, геології та геодезії, технічні випробування та дослідження	100	23,3	51,2	48,8	76,7	

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

Для підприємств транспорту і зв'язку цей показник значно нижчий за середній рівень (12,9%), тоді як найвищий рівень інноваційності спостерігається на підприємствах переробної промисловості (21,5%), фінансової діяльності (19,7%),

діяльності у сфері інформатизації, інжинірингу, сфері технічних випробувань та досліджень (17,6%). Загалом за усіма видами економічної діяльності (за виключенням сфери оптової торгівлі та посередництва) частка підприємств, що впроваджували інноваційні види продукції та інноваційні процеси (64,5%), значно вища за частку підприємств, які впроваджували лише нетехнологічні – маркетингові та/або організаційні інновації – 35,5%. Найбільша частка реалізованої інноваційної продукції, нової для ринку, спостерігалася на підприємствах, що працюють у сфері транспорту та зв'язку (18,8%), а також у сфері інформатизації, інжинірингу, геології та геодезії, технічних випробувань та досліджень (14,7%). Найбільша частка інноваційної продукції, нової лише для підприємства – у сфері оптової торгівлі (38,3%).

Однією із ключових цілей інноваційного обстеження CIS є розрахунок відносних показників інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та співставлення їх із відповідними показниками країн Європейського Союзу (табл. 2.9). Зіставлення даних Євростату із показниками вітчизняної економіки дає підстави стверджувати, що рівень інноваційної активності малих українських підприємств (18,4%) майже втричі нижчий за середнє значення цього показника у межах Європейського Союзу.

Таблиця 2.9

Основні показники інноваційної активності малих підприємств країн Європейського Союзу та України протягом 2018 – 2021 рр.

(у % до загальної кількості обстежених підприємств)

	Підприємства з інноваційною активністю	Підприємства з технологічними інноваціями	Підприємства з нетехнологічними інноваціями	Підприємства, що мали партнера з інноваційної співпраці	Підприємства, що отримували державну фінансову допомогу
Європейський Союз (27 країн)	49,2	32,1	37,5	29,4	
Німеччина	76,5	60,0	57,6	19,8	20,6
Люксембург	64,5	44,2	56,8	33,8	13,2
Португалія	57,9	42,9	45,7	13,7	12,5
Бельгія	55,0	45,4	37,2	35,0	18,6
Фінляндія	52,8	42,3	37,0	32,9	31,6
Австрія	51,1	37,9	39,0	44,7	34,1
Франція	48,6	29,0	40,2	30,9	16,7
Латвія	26,8	13,2	21,5	28,4	11,2
Польща	22,5	10,4	17,8	23,8	18,1
Болгарія	21,8	13,7	13,5	19,0	12,8

Україна	18,4	6,9	11,4	18,8	2,6
---------	------	-----	------	------	-----

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України та Статистичної служби Європейського Союзу Eurostat

Так, на національному рівні найменша частка малих підприємств, що запроваджували продуктові та процесові інновації, спостерігається у Польщі (10,4%).

Також необхідно зазначити, що рівень запровадження як технологічних, так і нетехнологічних інновацій підвищується разом із збільшенням розміру підприємства.

Ця тенденція спостерігається як на вітчизняних, так і на європейських підприємствах.

Таблиця 2.10

Інноваційна активність підприємств із технологічними (продуктовими та/або процесовими) інноваціями в Україні та країнах Європейського Союзу протягом 2018 – 2021 рр. (за розміром підприємств)

(у % до загальної кількості обстежених підприємств)

	Підприємства з технологічними інноваціями	Частка підприємств із технологічними інноваціями за їх розміром (чисельністю працюючих)		
		10 - 49	50 - 249	Більше 250
Німеччина	64,2	60,0	74,9	84,6
Бельгія	51,6	45,4	70,8	79,4
Швеція	48,5	44,9	59,5	76,5
Ірландія	46,8	41,7	64,0	77,3
Португалія	46,4	42,9	59,5	81,9
Австрія	43,9	37,9	60,5	79,6
Франція	34,3	29,0	49,9	70,8
Болгарія	17,7	13,7	28,8	47,8
Латвія	16,7	13,2	27,7	49,0
Польща	16,2	10,4	28,6	57,6
Україна	9,8	6,9	13,4	30,5

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України та Статистичної служби Європейського Союзу Eurostat

На основі розподілу підприємств, які здійснювали продуктові та процесові інновації, за видами економічної діяльності можна зробити висновок про те, що у вітчизняній промисловості питома вага таких підприємств майже удвічі вища за

відповідний показник у сфері послуг (15,1% проти 8,2%). На основі аналізу даних

Статистичної служби Європейського Союзу (Eurostat) можна стверджувати, що рівень запровадження нетехнологічних інновацій на вітчизняних підприємствах

майже утричі нижчий за відповідний середній показник у межах Європейського Союзу (11,4% проти 36,8%, табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Інноваційна активність підприємств із нетехнологічними інноваціями в

Україні та країнах Європейського Союзу протягом 2018 – 2021 рр.

(за розміром підприємств)

(у % до загальної кількості обстежених підприємств)

	Підприємства з нетехнологічними інноваціями	Частка підприємств із нетехнологічними інноваціями за їх розміром (чисельністю працюючих)		
		10 - 49	50 - 249	Більше 250
Європейський Союз (27 країн)	40,0	36,8	50,0	65,5
Німеччина	69,0	66,5	74,1	85,7
Бельгія	45,0	41,4	56,6	69,7
Португалія	44,5	41,8	54,0	72,2
Австрія	44,2	39,5	56,2	74,2
Ірландія	42,6	39,0	54,2	70,5
Франція	39,8	35,9	51,0	67,3
Швеція	38,0	34,0	49,7	69,4
Польща	20,1	16,1	27,9	51,4
Болгарія	18,4	13,9	31,1	47,6
Латвія	14,9	11,9	24,0	53,6
Україна	11,2	11,4	10,6	10,3

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України та

Статистичної служби Європейського Союзу Eurostat

При цьому частка підприємств, які займалися нетехнологічними інноваціями, в залежності від виду їх економічної діяльності змінюється несуттєво та знаходиться

майже на одному рівні як у промисловості, так і у сфері послуг. Зазначена

закономірність є характерною для більшості європейських країн. Також необхідно

зазначити, що рівень запровадження як технологічних, так і нетехнологічних інновацій підвищується разом із збільшенням розміру підприємства. Таке

співвідношення спостерігається як на вітчизняних, так і на європейських

підприємствах. У межах інноваційного обстеження за європейською програмою CIS

значна увага приділяється дослідженню кооперації в сфері розробки спільних

інноваційних проєктів, адже інноваційне співробітництво дозволяє підприємствам одержати доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та джерел інформації.

Слід зазначити, що у європейських країнах, незважаючи на вагомую державну підтримку інноваційної діяльності, також спостерігається значний розрив у рівні інноваційного розвитку малих та великих підприємств, проте ці диспропорції є не такими суттєвими, як у вітчизняній економіці.

Із урахуванням цього можна стверджувати, що в Україні досі не сформувався прошарок інноваційно-орієнтованого малого підприємництва. До основних чинників, що обумовлюють низький рівень інноваційної активності вітчизняних малих підприємств, можна віднести такі: відсутність орієнтації на інноваційні зміни у числі стратегічних пріоритетів малих підприємств, нестача власних ресурсів, необхідних для створення та запровадження нововведень, недостатня фінансова підтримка інноваційної діяльності з боку держави, а також низький рівень коопераційних зв'язків між малими підприємствами та іншими учасниками інноваційного процесу, зокрема, корпоративними структурами.

2.3. Оцінка системи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних малих підприємствах

За даними офіційної статистики рівень інноваційної активності у сегменті вітчизняних малих підприємств значно поступається відповідним показникам у національній економіці загалом. Окрім того спостерігаються суттєві диспропорції між темпами інноваційного розвитку у малому бізнесі та корпоративному секторі. Низький рівень інноваційної активності малого бізнесу обумовлює його незначну роль у процесі інноваційної розбудови економіки України. Однак розраховані показники не дозволяють стверджувати, що великі підприємства є за своєю природою більш інноваційно сприйнятливими, ніж малі, адже інноваційна активність малого бізнесу обмежується його потенціалом, який не можна порівнювати із відповідними ресурсами великих компаній.

Наявні розбіжності у показниках рівня інноваційної активності малих підприємств значною мірою обумовлюються недоліками вітчизняної системи статистичних спостережень інноваційної діяльності. Невідповідність української системи обліку інновацій міжнародним стандартам унеможливує порівняння індикаторів інноваційного розвитку у секторі малого бізнесу із відповідними показниками європейських країн і, як наслідок, перешкоджає об'єктивному аналізу рівня інноваційної активності.

Так, оцінка рівня інноваційної активності малих підприємств у вітчизняній статистиці передбачає розрахунок частки інноваційно-активних підприємств без урахування ступеня їх самостійності у розробці інновацій. У європейській практиці з цією метою використовується показник питомої ваги інноваційних підприємств, які розробляли та запроваджували нововведення за рахунок внутрішніх ресурсів, а також таких, що співпрацювали з іншими партнерами у процесі реалізації спільних проектів у сфері інновацій.

Відсутність у вітчизняній статистичній практиці чіткого визначення категорії «інноваційна активність» призводить до розмитості критеріїв оцінки інноваційного статусу малих підприємств та їх реєстрації і, як наслідок, ускладнює ефективну державну підтримку малих підприємств інноваційного профілю. Із урахуванням цього необхідно удосконалити систему критеріїв віднесення малих підприємств до категорії інноваційно-активних, що дозволить диференціювати інструменти державного стимулювання інноваційної діяльності.

Вітчизняна практика обліку інноваційної активності у секторі малого бізнесу базується на діючій системі статистичної звітності, що подається суб'єктами малого підприємництва у відповідні державні структури. Наявний перелік статистичних показників дозволяє проаналізувати кількісні характеристики інноваційних процесів у секторі малого бізнесу, однак не дає можливості зробити обґрунтовані висновки щодо структури інноваційного підприємництва та рівня інноваційного менеджменту малих підприємств.

З метою визначення особливостей управління інноваційними перетвореннями у секторі вітчизняного малого бізнесу було проведене опитування представників малих підприємств щодо рівня інноваційної активності представлені у табл. 2.12.

Розподіл малих підприємств за критерієм основного виду їх економічної діяльності (виробнича сфера, сфера оптової та роздрібною торгівлі, а також сфера послуг).

Таблиця 2.12

Завдання дослідження рівня інноваційної активності малих підприємств в Україні (за основними напрямками)

Напрямок дослідження	Основні завдання дослідження в межах зазначеного напрямку
<i>Ключові напрямки інноваційної діяльності підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> - проаналізувати ключові напрямки інноваційної діяльності малих підприємств; - визначити думку представників цих суб'єктів господарювання щодо необхідності запровадження інновацій різних типів; - дослідити рівень запровадження технологічних, маркетингових, організаційно-управлінських інновацій та визначити ступінь їх пріоритетності у залежності від основного виду економічної діяльності підприємства
<i>Інноваційні витрати</i>	<ul style="list-style-type: none"> - здійснити кількісну оцінку інноваційних витрат вітчизняних малих підприємств за напрямками інноваційної діяльності; - визначити структуру інвестиційних коштів зазначених суб'єктів господарювання.
<i>Підсистема управління інноваційними процесами на підприємстві</i>	<ul style="list-style-type: none"> - оцінити рівень розвитку підсистеми управління інноваційними процесами на малих підприємствах; - охарактеризувати якість інноваційного менеджменту за основними управлінськими функціями; - виявити на основі якісного аналізу проблемні аспекти, пов'язані із формуванням підсистеми управління інноваційними перетвореннями на малих підприємствах; - оцінити рівень ефективності інноваційної діяльності на малих підприємствах.
<i>Інноваційне співробітництво</i>	<ul style="list-style-type: none"> - з'ясувати ставлення представників вітчизняних малих підприємств до розробки та реалізації спільних інноваційних проектів; - дослідити пріоритетні цілі інноваційної співпраці, а також проблеми, пов'язані з такою діяльністю; - оцінити рівень участі малих підприємств у спільних інноваційних проектах; - виявити основних партнерів із інноваційного співробітництва та форму такої співпраці.
<i>Цілі запровадження інновацій</i>	<ul style="list-style-type: none"> - з'ясувати основні мотиви, що обумовлюють розробку та запровадження інновацій різних типів на малих підприємствах у залежності від основного виду економічної діяльності; - дослідити думку представників вітчизняних малих підприємств стосовно ключових цілей інноваційної діяльності.

<p><i>Чинники, що стримують інноваційну діяльність підприємства</i></p>	<p>– визначити основні чинники, що стримують інноваційну діяльність у секторі вітчизняних малих підприємств; – узагальнити проблеми і перешкоди, які виникають у процесі розробки та запровадження нововведень на малих підприємствах у залежності від основного виду економічної діяльності.</p>
---	---

Генеральну сукупність даного дослідження складають малі підприємства України (малим вважається підприємство, кількість найманих працівників якого становить від 1 до 50 осіб). Основними стратифікаційними критеріями, на основі яких була сформована досліджувана сукупність підприємств, виступають:

- розмір підприємства (виходячи із чисельності зайнятого персоналу);
- основний вид економічної діяльності підприємства.

Відомості про досліджувану сукупність підприємств (у розрізі основних видів економічної діяльності).

Оцінка необхідності запровадження нововведень за окремими напрямками діяльності підприємства. Також для більшості малих підприємств досліджуваної сукупності пріоритетним напрямком є інновації ринкового спрямування (удосконалення маркетингових заходів). Найнижчий пріоритет мають управлінські інновації, оскільки їх вплив на діяльність підприємства визнається несуттєвим. Таке співвідношення є характерним для більшості підприємств досліджуваної сукупності незалежно від їх основного виду економічної діяльності.

Таблиця 2.13

Оцінка необхідності запровадження нововведень за окремими напрямками діяльності підприємства (за результатами анкетування)

Тип нововведення	Наскільки необхідним є запровадження нововведень (середня оцінка за 4-бальною шкалою, де 0 – несуттєво, 3 – необхідно)			
	Виробнича сфера	Оптова та роздрібна торгівля	Сфера послуг	Загалом по МП
створення нового виду продукції (послуг)	1,42	1,56	1,84	1,61
розширення існуючого асортименту продукції (послуг)	2,05	2,67	2,29	2,34
удосконалення виробничих процесів	2,15	1,81	1,93	1,96
удосконалення управлінських процесів	1,38	1,74	2,07	1,73

удосконалення маркетингових заходів	2,54	2,33	2,14	2,34
-------------------------------------	------	------	------	------

Розробка технологічних інновацій, зокрема, створення нового виду продукції, не розглядається представниками малих промислових підприємств як пріоритетний напрямок інноваційної діяльності, виходячи із цього можна стверджувати, що для зазначених суб'єктів господарювання конкурентні переваги забезпечуються за рахунок інших заходів. Необхідно вказати, що у проведеному дослідженні використано рівномірну 4-бальну шкалу, адже опитування не передбачає визначення значущості факторів (параметрів), які оцінюються.

Оцінка частоти запровадження нововведень за окремими типами. Оцінка частоти запровадження зазначених нововведень за досліджуваною сукупністю підприємств становить відповідно 2,37 та 1,90 бали (за 4-бальною шкалою, де 0 – ніколи не здійснюється, а 3 – здійснюється постійно). При цьому рівень запровадження технологічних інновацій, що передбачають створення нового виду продукції, є найнижчим серед усіх розглянутих типів нововведень (усього 1,31 бали за сукупністю опитаних підприємств).

Таблиця 2.14

Оцінка частоти запровадження нововведень різних типів

(за результатами анкетування)

Тип нововведення	Наскільки часто запроваджуються нововведення у межах підприємства (середня оцінка за 4-бальною шкалою, де 0 – ніколи, 3 – постійно)			
	Виробнича сфера	Оптова та роздрібна торгівля	Сфера послуг	Загалом по МП
створення нового виду продукції (послуг)	1,24	1,03	1,65	1,31
розширення існуючого асортименту продукції (послуг)	2,18	2,65	2,29	2,37
удосконалення виробничих процесів	1,81	1,17	1,64	1,54
удосконалення управлінських процесів	1,47	1,36	1,61	1,48
удосконалення маркетингових заходів	1,63	2,14	1,93	1,90

Оцінка рівня інноваційної діяльності малих підприємств за напрямками її здійснення. Результати проведеного опитування підтверджують висновок про те, що рівень розробки та запровадження технологічних інновацій (продуктових та процесових) у секторі вітчизняних малих підприємств є надзвичайно низьким.

Проте для підприємств виробничої сфери особливого значення набуває покращення якості власної продукції; для підприємств сфери послуг – підвищення попиту; для торговельних підприємств – оновлення власного асортименту продукції.

Таблиця 2.15

Оцінка рівня пріоритетності ключових цілей інноваційної діяльності

(за результатами анкетування)

Цілі інноваційної діяльності підприємства	Оцінка пріоритетності зазначеної цілі запровадження нововведень (середня оцінка за 4-бальною шкалою, де 0 – найнижчий пріоритет, 3 – найвищий)			
	Виробнича сфера	Оптова та роздрібна торгівля	Сфера послуг	Загалом по МП
Забезпечити збереження наявного рівня конкурентоспроможності	2,60	2,81	2,71	2,75
Замінити застарілу продукцію або процеси	1,80	1,89	1,86	1,86
Оновити наявний асортимент продукції (послуг)	1,80	2,11	2,51	2,11
Підвищити попит на власну продукцію (послуги)	2,54	2,62	2,50	2,71
Покращити якість продукції (послуг)	1,96	1,44	2,04	1,81
Знизити собівартість продукції (послуг)	1,76	1,78	1,64	1,75
Удосконалити методи організації виробництва	1,80	1,56	1,36	1,50
Реалізувати власну новаторську ідею	0,96	0,78	0,64	0,79

Управління інноваційною діяльністю підприємства охоплює комплекс систематичних дій, орієнтованих на планування нововведень, організацію та мотивацію їх розробки і освоєння, контроль ефективності інноваційних перетворень та удосконалення на основі цього діяльності підприємства. Із урахуванням процесного підходу управління інноваційною діяльністю підприємства можна представити у вигляді послідовної реалізації основних управлінських функцій:

– *планування* (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою визначення необхідності у запровадженні інновацій різних типів; визначення цілей та орієнтирів інноваційної діяльності; формування інноваційної стратегії);

організація (запровадження процесів розробки та освоєння нововведень; створення відповідної функціональної структури);

мотивація (заохочення персоналу з метою висунення інноваційних ідей та пропозицій; стимулювання персоналу за досягнутими результатами інноваційної діяльності);

контроль (систематична оцінка ефективності інноваційної діяльності; аналіз отриманих результатів та коригування на цій основі подальших напрямків діяльності підприємства).

Підсистему управління інноваційною діяльністю можна визначити як частину загальної системи управління малим підприємством, що забезпечує результативне здійснення інноваційних перетворень та досягнення встановлених цілей інноваційної діяльності. Управління інноваційною діяльністю малого підприємства повинне спрямовуватися на підвищення рівня його інноваційної активності, розширення наявного інноваційного потенціалу та інтенсифікацію його використання. Основними завданнями підсистеми інноваційного менеджменту виступають створення у межах підприємства сприятливих умов для систематичної розробки та запровадження нововведень різних типів з метою подальшого технологічного та організаційного розвитку фірми, обґрунтування та формування цілей інноваційної діяльності, аналіз умов зовнішнього середовища та пристосування до цих умов шляхом мобілізації наявних інноваційних ресурсів.

Оцінка підсистеми управління інноваційними процесами на малому підприємстві дає змогу дослідити, наскільки вагомою є управлінська складова у забезпеченні наявного рівня інноваційної активності підприємства, оцінити ступінь реалізації встановлених інноваційних цілей, забезпечити інформаційно-аналітичну базу для ухвалення вірних рішень у зазначеній підсистемі, а також коригувати подальші напрямки інноваційного розвитку підприємства. Окрім того у межах дослідження рівня інноваційної активності результати оцінки управлінських інструментів у сфері інноваційної діяльності, що застосовуються у практиці вітчизняних малих підприємств, дозволять:

визначити думку представників вітчизняних малих підприємств стосовно необхідності застосування окремих інструментів інноваційного менеджменту та їх впливу на загальні результати діяльності фірми;

– виявити ступінь реалізації основних управлінських функцій у сфері інноваційної діяльності, а також дослідити невідповідності між плануванням інноваційних перетворень та їх реальним запровадженням;

– розробити відповідні заходи, спрямовані на удосконалення управління інноваційною діяльністю на підприємстві;

– проаналізувати основні мотиви інноваційних перетворень та запропонувати інструменти стимулювання інноваційної діяльності малих підприємств.

Управління інноваційною діяльністю є ефективним, якщо воно сприяє досягненню встановлених інноваційних цілей. Оцінка підсистеми управління інноваційною діяльністю малого підприємства ускладнюється тим фактом, що переважна більшість параметрів, які її характеризують, не може бути представлена у кількісному вираженні, що обумовлює застосування якісних показників. Також слід зазначити відсутність єдиного узагальнюючого індикатора, який відбиває рівень ефективності підсистеми інноваційного менеджменту.

Для оцінки рівня інноваційного менеджменту на малих підприємствах було використано процесний підхід, згідно якого усі сукупність завдань, що необхідно вирішити для ефективної інноваційної діяльності, можна звести до чотирьох базових управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю.

Відсутність сформованої інноваційної стратегії унеможливує послідовне запровадження нововведень за окремими напрямками діяльності підприємства. Процеси оперативного планування інноваційних перетворень у секторі малих підприємств також супроводжуються значними проблемами. Якщо труднощі формування інноваційної стратегії обумовлюються, зокрема, нестачею необхідного управлінського досвіду та новизною завдань такого характеру, то перешкоди на шляху оперативного планування пов'язані з нечіткістю кінцевих цілей та орієнтирів інноваційних перетворень.

НУВІП України

Висновки до розділу 2

За підсумками визначено сучасний стан та динаміку показників інноваційної діяльності вітчизняних підприємств із використанням матеріалів офіційних щорічних збірників Державної служби статистики України, результатів спеціального обстеження, проведеного за європейською програмою CIS 8 (Community Innovation Survey), виявлено тенденції розвитку інноваційних процесів в економіці України в цілому та у секторі малих підприємств зокрема.

Проведено порівняльний аналіз рівня інноваційної активності вітчизняних малих підприємств та суб'єктів малого бізнесу країн Європейського Союзу, який виявив, що майже за усіма показниками вітчизняні малі підприємства значно поступаються країнам-аутсайдерам Європейського Союзу, а порівняно з інноваційно спрямованими країнами-лідерами, розрив становить 3 – 4 рази, зокрема, слід відзначити надзвичайно низьку частку вітчизняних малих підприємств, що впроваджували технологічні інновації, а також частку підприємств, що отримували державну фінансову допомогу для здійснення інноваційної діяльності.

До аналітичної оцінки кількісних показників рівня інтенсивності інноваційних процесів у секторі малого бізнесу обґрунтовано перелік якісних параметрів, що відбивають стан підсистеми інноваційного менеджменту малого підприємства за основними управлінськими функціями у сфері інноваційної діяльності (планування, організація, мотивація, контроль).

Цілеспрямована інноваційна діяльність, що враховує стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, властива лише вузькому прошарку інноваційно-активних новаторських підприємств.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

НУВІП України

3.1. Формування підсистеми управління інноваційною активністю малого підприємства

Основним елементом механізму активізації інноваційної діяльності малих підприємств виступає сукупність обґрунтованих інструментів впливу, спрямованих на досягнення поставленої мети. На мікрорівні запровадження зазначених інструментів охоплює побудову функціональної структури управління інноваційною діяльністю, на макрорівні – формування сприятливих умов для здійснення інноваційних процесів та розробку відповідних заходів стимулювання малих інноваційних підприємств. Як свідчать результати проведеного дослідження, активізація інноваційної діяльності вітчизняних малих підприємств ускладнюється відсутністю системного підходу до управління інноваційними процесами. Адже саме системний підхід, на протипагу застосуванню окремих одиничних інструментів управлінського впливу, здатний забезпечити високий рівень інноваційної активності малого підприємства та, як результат, стати передумовою набуття стійких конкурентних переваг. Наявність підсистеми управління інноваційною діяльністю виступає невід’ємним елементом ефективного функціонування малого інноваційного підприємства та його успішної ринкової діяльності. З огляду на це для досягнення встановлених стратегічних цілей інноваційна діяльність повинна здійснюватися цілеспрямовано і на систематичній основі та розглядатися, як рівнозначна міжфункціональна сфера підприємства.

Локальна підсистема інноваційного менеджменту виступає елементом внутрішнього середовища малого підприємства, його функціональною складовою, проте для підтримки високого рівня інноваційної активності слід зважати на взаємозв’язки цієї підсистеми з елементами зовнішнього середовища. Отже, підсистема управління інноваційною діяльністю малого підприємства повинна формуватися із урахуванням взаємозв’язку між основними системними елементами – складовими внутрішнього та зовнішнього середовища фірми.

До елементів внутрішнього середовища слід віднести безпосередньо підсистему інноваційного менеджменту, її взаємозв’язки з іншими керованими підсистемами

підприємства (фінансовою, виробничою, маркетинговою тощо), а також керуючою підсистемою, внутрішні інноваційні ресурси, а також функціональний процес використання зазначених ресурсів з метою досягнення встановлених цілей інноваційної діяльності фірми. Як елементи зовнішнього середовища повинні враховуватися зовнішні інформаційні ресурси, зовнішні інтелектуальні активи, організації-партнери з інноваційної співпраці, а також продуктові та процесові інновації як кінцевий результат такого співробітництва (або як окрема складова інноваційного потенціалу фірми).

Функціональне значення підсистеми управління інноваційною діяльністю малого підприємства новаторського типу можна розглянути за допомогою сукупності специфічних функцій, пов'язаних із різними аспектами інноваційної діяльності. Важливе значення для ефективної організації інноваційного процесу на малому підприємстві має збір, аналіз та періодичне оновлення ринкової і технічної інформації, пов'язаної з розробкою інноваційних проектів.

Отже, однією із ключових функцій підсистеми інноваційного менеджменту на малому підприємстві слід вважати ідентифікацію інформаційних ресурсів, необхідних для здійснення інноваційних перетворень, а також їх використання з метою розробки та запровадження нововведень.

У контексті інформаційного забезпечення інноваційної діяльності малого підприємства особливого значення набувають процеси, пов'язані з власними дослідженнями та розробками, розвитком наукових та технологічних знань, необхідних для створення інновацій, аналіз ринкової інформації, створення у межах підприємства креативного інтелектуального середовища, що сприяє генеруванню нових ідей та інноваційних пропозицій.

Для ефективного здійснення інноваційних перетворень на малому підприємстві необхідно також враховувати зовнішні джерела інформації, адже вони створюють додаткові можливості для дослідження тенденцій розвитку науково-технологічної сфери, зрушень у ринковому попиті, містять дані стосовно нових продуктів, технологій, інтелектуальних та матеріальних ресурсів. Зовнішні інформаційні потоки

забезпечують інформаційний обмін між підприємствами, а також іншими суб'єктами, що формують проміжне середовище.

Із урахуванням цього важливою функцією підсистеми інноваційного менеджменту на малому підприємстві слід вважати формування на основі внутрішніх та зовнішніх джерел інформаційної бази, необхідної для ефективної організації інноваційного процесу. Підсистема управління інноваційною діяльністю малого підприємства, як цілісне формування складається із сукупності взаємопов'язаних елементів.

Підсистема інноваційного менеджменту не обмежується виключно внутрішніми складовими, а взаємодіє з елементами інших підсистем підприємства, а також чинниками зовнішнього середовища. При цьому постає завдання управління малим підприємством, як відкритою системою, шляхом інтеграції та координації діяльності усіх функціональних підсистем з метою активізації його інноваційної діяльності.

Отже, для побудови ефективної підсистеми управління інноваційною діяльністю малого підприємства доцільно, на нашу думку, використовувати системний та процесний підхід у їх взаємозв'язку.

Цілісна підсистема управління інноваційною активністю малого підприємства складається з керовансі та керуючої підсистеми (відповідно об'єкту та суб'єкту інноваційного менеджменту) у їх взаємозв'язку. У загальному вигляді підсистема інноваційного менеджменту виступає, як складова ланка системи управління малим підприємством та містить низку взаємопов'язаних елементів (рис. 3.1.).

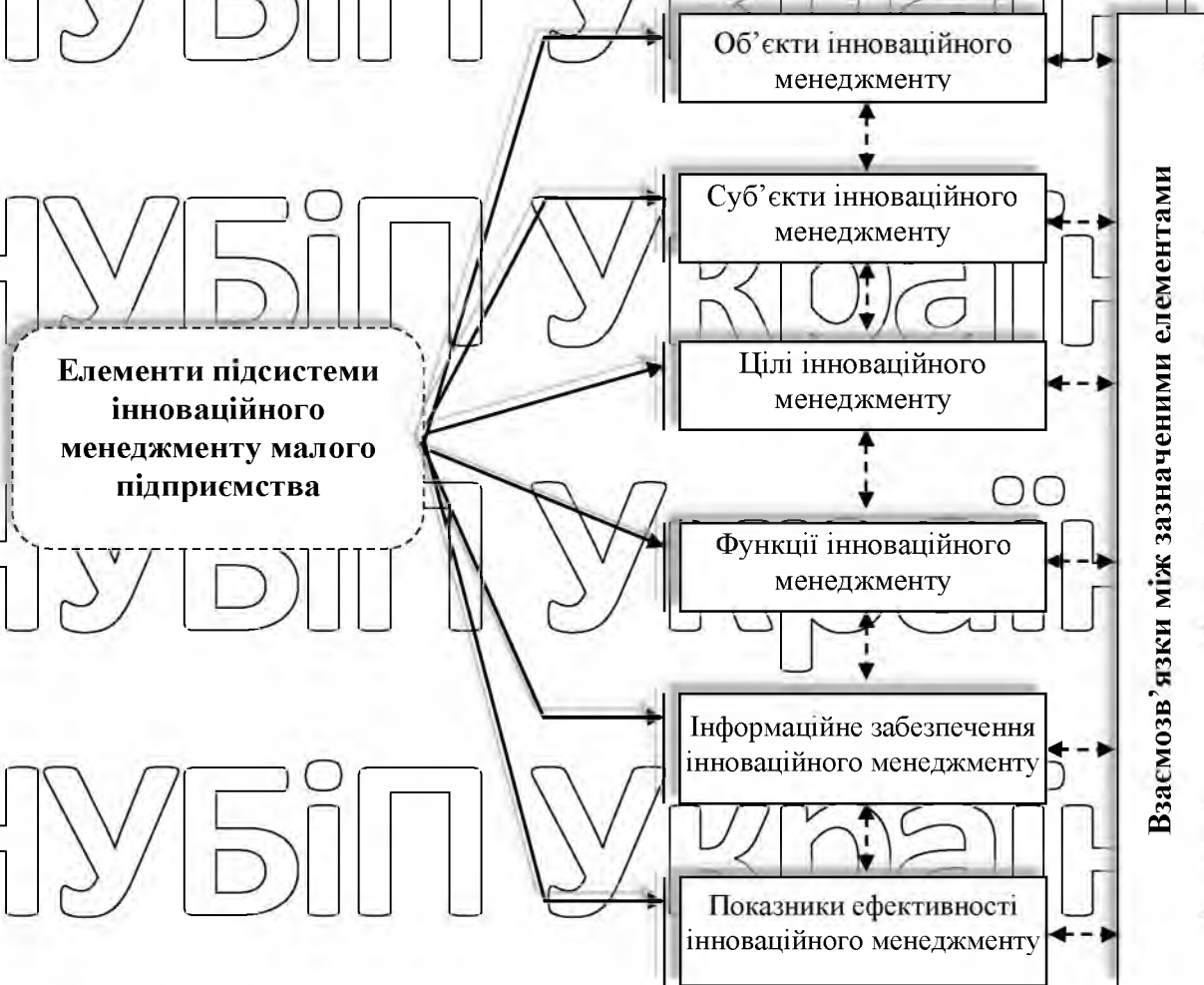


Рис. 3.1 Складові елементи підсистеми інноваційного менеджменту на малому підприємстві

Суб'єктами інноваційного менеджменту виступають керівники, що займаються організацією інноваційної діяльності на підприємстві, а також працівники фірми, які залучені до процесів створення та впровадження нововведень. Враховуючи особливості функціонування малого підприємства та спрощену систему управління, забезпечення новаторської функції, розробка інноваційної стратегії розвитку

покладається на безпосереднього керівника або власника підприємства (за умови відсутності у структурі фірми спеціалізованого підрозділу, відповідального за організацію інноваційного процесу).

Управління інноваційним процесом здійснюється у тісному взаємозв'язку із іншими функціональними сферами підприємства, при цьому необхідною умовою виступає наявність координації та узгодження цілей інноваційної і ринкової діяльності підприємства. Виконання цих завдань потребує інформаційної бази, що може використовуватися з метою розробки концепції нововведення. Проте

результати, отримані в ході анкетування вітчизняних малих підприємств, вказують на

те, що для переважної більшості представників малого бізнесу характерна відсутність стратегічних цілей та завдань інноваційних перетворень, що, у свою чергу, унеможлиблює планування кінцевих показників інноваційної діяльності. Отже, першочерговою функцією підсистеми інноваційного менеджменту на підприємстві, що повинна враховуватися керівництвом, слід вважати планування інноваційних перетворень, а також обґрунтування цілей інноваційної діяльності.

Умовою інноваційного розвитку будь-якого підприємства є систематичний аналіз та виявлення потреб у нововведеннях певних типів, а також їх розробка і

освоєння з метою досягнення встановлених стратегічних цілей. Для новаторських

малих підприємств інноваційна активність виступає функціональним напрямком діяльності, якому властивий систематичний та цілеспрямований характер, отже, вона може мати прогнозовані результати. Проте, зважаючи на високий ступінь ризику та

невизначеності такої діяльності, підприємства стикаються із певними проблемами щодо оцінки ефективності інноваційного процесу.

Аналіз даних, отриманих у ході анкетування представників малих підприємств, свідчить про відсутність у межах значного сегменту вітчизняного малого бізнесу структурованого підходу до управління інноваційною діяльністю – низький рівень

зацікавленості у запровадженні управлінських нововведень обумовлює застосування

окремих інструментів інноваційного менеджменту, без урахування їх системного взаємозв'язку. При цьому одним із найбільш проблемних аспектів інноваційного

менеджменту, на думку опитаних представників малих вітчизняних підприємств, виступає довгострокове планування інноваційної діяльності.

Активізація інноваційної діяльності малих підприємств, як засвідчує досвід країн-інноваційних лідерів Європейського Союзу, неможлива без дієвої фінансової підтримки з боку державних структур. Проте важливим чинником, що забезпечує успішну інноваційну діяльність підприємства, є не лише достатній обсяг інвестиційних ресурсів, але й значною мірою раціональність їх використання. Необхідною умовою ефективного освоєння фінансових коштів, спрямованих на запровадження інновацій, виступає внутрішньофірмовий механізм, здатний

забезпечити досягнення встановлених інноваційних цілей на основі комплексу управлінських інструментів. Структурований підхід до побудови підсистеми управління інноваційною діяльністю може стати запорукою інноваційного розвитку малих підприємств та засобом подолання розриву у показниках інноваційної активності між вітчизняними та європейськими малими підприємствами, а також між суб'єктами малого бізнесу та корпоративного сектора економіки України.

Досвід технологічно розвинених країн, передусім європейських інноваційних лідерів, доводить ефективність запровадження національних стандартів інноваційного менеджменту R&D&I (*Research, Development and Innovation* – дослідження, розробки та інновації), які розроблені на основі узагальнення практичних аспектів управління інноваціями в країнах Європейського Союзу [15]. Для окремих підприємств зазначені стандарти виступають інструментами, які дають можливість структурувати інноваційну діяльність за рівнями її здійснення та побудувати на цій основі підсистему управління інноваційними перетвореннями.

У межах країн Європейського Союзу наявність та результативне функціонування системи менеджменту R&D&I застосовується, як один із критеріїв оцінки рівня інноваційної активності організації та виступає індикатором ефективності її інноваційної діяльності. Зважаючи на труднощі, з якими стикаються вітчизняні малі підприємства у процесі розробки та освоєння нововведень, запозичення європейського досвіду щодо формування підсистеми інноваційного менеджменту може стати ключовою передумовою активізації інноваційної діяльності у цьому

секторі. Узагальнюючи європейський досвід стандартизації інноваційного менеджменту, підсистема управління інноваційною діяльністю підприємства може бути структурована за такими рівнями:

- *управління інноваційним розвитком*, що може розглядатися як складова стратегічного розвитку підприємства та передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей інноваційної діяльності, шляхів та засобів їх досягнення, формування на цій основі інноваційної стратегії малого підприємства;

- *управління інноваційним процесом*, що передбачає відбір інноваційних ідей та пропозицій, які відповідають встановленим цілям інноваційної діяльності підприємства, а також їх послідовну реалізацію на основі ефективного використання наявних та доступних інноваційних ресурсів;

- *управління інноваційним проектом* як сукупність дій, спрямованих на освоєння окремого інноваційного перетворення у межах організації відповідно до встановлених ресурсних обмежень та термінів реалізації.

Зазначений підхід дозволить структурувати та узгодити різні цілі інноваційної діяльності підприємства (в залежності від об'єкта управління) та забезпечить їх ефективне досягнення шляхом координації управлінських дій на різних рівнях (інноваційна стратегія, інноваційний процес та інноваційний проект). При цьому необхідно зважати на те, що підсистема управління інноваційною діяльністю не може бути універсальною та містити стандартні елементи, що здатні забезпечити ефективну інноваційну діяльність як традиційних, так і новаторських малих підприємств.

Так, для «інноваційних аутсайдерів», тобто представників групи інноваційно-пасивних підприємств, які орієнтовані здебільшого на інтенсифікацію внутрішніх резервів фірми, управління інноваційною діяльністю буде обмежуватися рівнем запровадження окремих інноваційних перетворень (зовнішньообумовлених змін).

Однак для інноваційно-активних підприємств невід'ємною умовою високого рівня інтенсивності інноваційних перетворень є урахування та координація дій у

межах усіх розглянутих рівнів, особливого значення при цьому набуває управління інноваційним розвитком як стратегічний напрямок діяльності.

У межах кожного рівня управління міститься перелік основних функцій, реалізація яких спрямована на досягнення встановлених інноваційних цілей, що допоможе структурувати управлінські завдання за окремими об'єктами та представити підсистему інноваційного менеджменту як повноцінну складову загальної системи управління підприємством.

Для малих підприємств новаторського типу – «інноваційних лідерів» – основною метою функціонування яких виступає генерація власної бізнес-ідеї та створення продукту (послуги) із принципово новими ринковими характеристиками, найбільшу увагу слід приділяти напрямкам підсилення стратегічного аспекту інноваційної діяльності та удосконаленню елементів управління інноваційним розвитком. При цьому представникам прошарку інноваційно-пасивних підприємств доцільно зосередити зусилля на управлінні окремими інноваційними проектами, тобто, освоєнні та запровадженні інноваційних перетворень різних типів. Цей рівень управління не потребує значних перебудов внутрішніх бізнес-процесів та може ефективно здійснюватися у межах існуючої організаційної структури та системи управління.

Залежно від об'єкту управління інноваційною діяльністю (інноваційний проект, інноваційний процес, інноваційна стратегія) обираються різні інструменти та засоби досягнення встановлених цілей. Цілі управління інноваційною діяльністю згідно із розглянутими рівнями можуть бути структуровані таким чином:

– на рівні окремих інноваційних перетворень – *цілі запровадження нововведень (інноваційний проект)*, що передбачають ефективне використання ресурсів та досягнення результату інноваційних перетворень згідно встановлених часових термінів;

– *цілі створення нововведень (інноваційний процес)* – відбір і оцінка інноваційних ідей та пропозицій, ефективна координація дій щодо розробки, освоєння та комерціалізації новаторської ідеї;

ціль інноваційного розвитку (інноваційна стратегія) – реалізація стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності підприємства та здобуття на цій основі стійких довгострокових конкурентних переваг.

Досягнення цілей на кожному із розглянутих рівнів управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечується за рахунок реалізації основних управлінських функцій, специфіка яких визначається у залежності від об'єкта управлінського впливу. У межах великих підприємств рішення, пов'язані із рівнем формування інноваційної стратегії, виступають сферою діяльності вищого керівництва, при цьому відповідальними за досягнення цілей інноваційного процесу є керівники науково-дослідних підрозділів. Тоді як для малих підприємств такого розмежування не існує – зазвичай ухвалення управлінських рішень у межах усіх рівнів є прерогативою керівника фірми (або очільника відділу, відповідального за організацію інноваційної діяльності, у випадку наявності такого підрозділу в організаційній структурі підприємства).

Для функціональної характеристики підсистеми інноваційного менеджменту малого підприємства пропонується використати процесний підхід (табл. 3.1), що дозволить структурувати основні управлінські функції у сфері інноваційної діяльності у відповідності до виокремлених об'єктів управлінського впливу.

Для малих підприємств традиційного типу та інноваційно-пасивних фірм, які характеризуються запровадженням нововведень, нових для підприємства, з метою удосконалення внутрішніх процесів, основні цілі зосереджені на першому рівні управління освоєнням нововведення. Тоді як для малих новаторських підприємств, інноваційна діяльність яких носить активний характер, управлінські рішення повинні стосуватися другого та третього рівня, при цьому особливу увагу набуває управління інноваційним розвитком.

НУБІП України

Таблиця 3.1

Функції підсистеми інноваційного менеджменту малого підприємства (за об'єктами управлінського впливу)

Об'єкт управлінського впливу	Управління інноваційним проектом	Управління інноваційним процесом	Управління інноваційним розвитком
Планування	визначення потреби у запровадженні нововведення (інноваційних змін власних бізнес-процесів); планування термінів впровадження інноваційних змін із урахуванням необхідних для цього ресурсів;	дослідження ринкового попиту на інноваційний продукт; оцінка перспективних ринків збуту інноваційної продукції; аналіз технологічних можливостей в обраній сфері;	дослідження інноваційного клімату та інноваційного потенціалу підприємства; визначення цілей інноваційної діяльності; формування інноваційної стратегії підприємства;
Організація	управління освоєнням нововведення у межах підприємства; здійснення змін у діяльності підприємства, пов'язаних із інноваційними перетвореннями;	збір, аналіз та періодичне оновлення ринкової і технічної інформації, пов'язаної з розробкою інновацій; відбір та оцінка інноваційних ідей та пропозицій, що надходять від персоналу підприємства; маркетинг інновацій;	координація усіх підсистем та стадій інноваційного процесу (структурний підрозділ, відповідальний за процеси створення та запровадження нововведень); налагодження внутрішньої організаційних комунікацій; заохочення ініціативи працівників щодо висунення інноваційних пропозицій;
Мотивація	мотивація впровадження інноваційних змін у діяльність підприємства; розвиток та навчання персоналу з метою формування інноваційного мислення;	стимулювання генерації новаторських ідей та пропозицій; мотивація створення інновацій за рахунок внутрішніх джерел;	стимулювання персоналу за результатами досягнення встановлених показників ефективності інноваційної діяльності; розвиток організаційної культури інноваційного типу;
Контроль	контроль за здійсненням інноваційних змін (етапами освоєння нововведення); облік витрат, пов'язаних із здійсненням інноваційних перетворень; оцінка рівня ефективності запроваджених нововведень;	контроль за реалізацією усіх стадій інноваційного процесу; облік витрат та результатів освоєння інноваційного процесу;	контроль за здійсненням інноваційної діяльності у межах підприємства; контроль та аналіз управління інноваційною діяльністю; систематична оцінка рівня ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Інноваційна діяльність для новаторських малих підприємств, фірм, що можуть бути віднесені до категорії «інноваційних лідерів», виступає специфічною функціональною сферою, що характеризується цілеспрямованістю, систематичністю та орієнтацією на довгострокову перспективу

Розробка та запровадження ефективної підсистеми управління інноваційною діяльністю малого підприємства має на меті підвищення рівня інноваційної

активності організації, удосконалення підсистеми інноваційного менеджменту та розвитку її складових, а також, як наслідок, зростання ефективності функціонування підприємства як цілісної системи за рахунок підвищення якості інноваційного менеджменту. Для дослідження рівня ефективності управлінської складової інноваційної активності вітчизняних малих підприємств використано сукупність якісних параметрів, структурованих за окремими об'єктами управлінського впливу у сфері інноваційної діяльності.

Як свідчать результати анкетування, практично третина представників опитаних підприємств (32,14%) здійснює періодичний аналіз поточного стану, збір та оновлення ринкової і технічної інформації про можливі інновації і визначає потребу в їх запровадженні (табл. 3.2). При цьому лише 10,97% від загальної кількості підприємств досліджуваної сукупності здійснюють контроль за реалізацією усіх стадій інноваційного процесу, що пов'язане із браком необхідних управлінських знань та навичок.

Характеристики ефективності підсистеми інноваційного менеджменту на малих підприємствах (об'єкт управління – інноваційний процес)

(за результатами анкетування)

Таблиця 3.2

Характеристики ефективності підсистеми інноваційного менеджменту	Частка підприємств, що відповідають зазначеному критерію (% від загальної кількості підприємств досліджуваної сукупності)			
	Виробнича сфера	Оптова та роздрібна торгівля	Сфера послуг	Загалом по МП
– у межах підприємства здійснюється аналіз поточного стану та визначення потреби у нововведеннях, збір та періодичне оновлення ринкової і технічної інформації, пов'язаної з розробкою інноваційних проектів;	35,69	26,17	34,56	32,14
– на підприємстві наявний структурний підрозділ, відповідальний за процеси створення та запровадження нововведень;	10,14	5,03	6,25	7,14
– здійснюється систематична оцінка ефективності інноваційних процесів;	12,28	4,96	9,55	8,93

– існують критерії відбору інноваційних пропозицій, що надходять від персоналу;	16,65	12,54	13,68	14,29
– запроваджуються заходи щодо стимулювання новаторських ідей у персоналу;	23,32	15,56	20,04	19,64
– здійснюється контроль за реалізацією усіх стадій інноваційного процесу та облік інноваційних витрат.	14,65	8,22	10,04	10,97

Інноваційний розвиток як об'єкт управління набуває особливого значення для малих підприємств новаторського типу. У межах цього рівня важливе значення має надаватися інформаційним потокам, спрямованим на дослідження та прогнозування змін зовнішнього середовища, розробку і коригування інноваційної стратегії підприємства. В цілому за досліджуваною сукупністю на кожному четвертому підприємстві здійснюється планування інноваційної діяльності, при цьому лише близько 3,6% таких підприємств мають сформовану інноваційну стратегію (табл. 3.3). Проблеми із дослідженням змін зовнішнього середовища обумовлюють незначну частку підприємств, керівники яких здійснюють систематичну оцінку інноваційних процесів і коригують на цій основі напрямки подальшої діяльності (близько 4,6% від загального числа опитаних малих підприємств).

Таблиця 3.3

Характеристики ефективності підсистеми інноваційного менеджменту на малих підприємствах (об'єкт управління – інноваційний розвиток) (за результатами анкетування)

Характеристики ефективності підсистеми інноваційного менеджменту	Частка підприємств, що відповідають зазначеному критерію (% від загальної кількості підприємств досліджуваної сукупності)			
	Виробнича сфера	Оптова та роздрібна торгівля	Сфера послуг	Загалом по МП
– на підприємстві розроблена інноваційна стратегія;	6,65	1,81	2,25	3,57
– здійснюється стимулювання управлінського персоналу за результатами досягнення встановлених показників ефективності інноваційної діяльності;	12,36	9,16	4,61	8,71

– підтримується та заохочується ініціатива працівників щодо висунення інноваційних ідей та пропозицій;	23,04	15,56	20,32	19,64
– керівництво підприємства систематично оцінює ефективність запровадження нововведень та на основі отриманих результатів аналізу коригує напрямки інноваційного розвитку.	6,28	2,05	5,53	4,62

Наявність комплексної системи управління інноваційною діяльністю (або певних її елементів), а також запровадження окремих інструментів інноваційного менеджменту на малих підприємствах обумовлюється такими чинниками:

– кінцевими цілями інноваційної діяльності – малі новаторські підприємства, стратегія яких спрямована на реалізацію власної творчої ідеї, розглядають розробку та комерціалізацію нововведення як вирішальну мету існування, саме цей факт доводить необхідність запровадження системи управління інноваціями; при цьому традиційні малі підприємства, орієнтовані на стабільне функціонування та збереження наявної позиції, не надають суттєвого значення удосконаленню управлінських важелів у сфері інноваційної діяльності та спрямовують свої зусилля, передусім, на вирішення поточних завдань, пов'язаних із основними внутрішніми бізнес-процесами;

– типами інновацій, що запроваджуються на підприємстві – яким інноваціям надається перевага – технологічним (продуктовим та процесовим) чи нетехнологічним (маркетинговим та організаційним);

– пріоритетними напрямками інвестування коштів на підприємстві.

Рівень інноваційної активності малого підприємства обумовлюється чинниками зовнішнього середовища, внутрішніми характеристиками фірми та цілями її функціонування, а також суб'єктивними переконаннями керівництва стосовно обраної стратегії діяльності – традиційної чи новаторської. Результати проведеного опитування свідчать про те, що в умовах формування ринкової економіки переважна більшість представників вітчизняних малих підприємств починає усвідомлювати недосконалість наявної підсистеми управління інноваційними перетвореннями, а також важливість її коригування за окремими напрямками.

На інноваційну діяльність у межах підприємства і відповідну управлінську підсистему здійснюють вплив такі елементи: забезпечення інноваційного процесу ресурсами, необхідної кількості та якості (наявність інноваційного потенціалу та ступінь інтенсивності його використання), дослідження інноваційного клімату, передусім, аналіз ринкового попиту на потенційні інноваційні продукти, визначення цілей та планових показників інноваційної діяльності, оцінка фактичного рівня ефективності та результативності інноваційної діяльності підприємства. У залежності від результатів оцінки рівня інноваційної активності малого підприємства виникає необхідність коригування управлінських дій з метою активізації інноваційної діяльності. Першочерговим завданням є аналіз інноваційного клімату (чинники зовнішнього та проміжного середовища, передусім діяльність фірм-конкурентів) та оцінка інноваційного потенціалу підприємства (наявність ресурсів та ступінь їх мобілізації).

Управління інноваційними перетвореннями, формування системи запровадження нововведень викликає у представників малих підприємств більше труднощів у порівнянні з традиційними напрямками діяльності, оскільки це сфера є відносно новою та вимагає спеціальних знань та управлінських навичок. Побудувати ефективну підсистему інноваційного менеджменту на основі виключно інтуїтивної технології управління, що властива керівникам малих підприємств, неможливо.

У сучасних умовах господарювання застосування інструментів інноваційного менеджменту дозволяє малим підприємствам підвищити рівень інноваційної активності за рахунок удосконалення управлінської складової. У той же час підсистема управління нововведеннями не може бути сталою та повинна змінюватися відповідно до викликів зовнішнього середовища. Проте слід зважати на специфічні особливості функціонування малих підприємств — їх діяльність обмежена низьким рівнем контролю за чинниками зовнішнього середовища та нестачею знань, ресурсів та інформації, необхідних для комплексного аналізу його складових. Напрямки удосконалення підсистеми управління інноваційною діяльністю малого підприємства на основі процесного підходу наведено на рис. 3.2.

У межах керуючої підсистеми особливого значення набуває функція планування, зокрема, формування інноваційної стратегії підприємства та визначення чітких цілей інноваційної діяльності за трьома рівнями – інноваційний проєкт; інноваційний процес; інноваційний розвиток. Для малих підприємств новаторського типу інноваційна діяльність набуває стратегічного характеру, отже повинна розглядатися як ключовий пріоритет розвитку організації. З урахуванням цього для підприємств такого типу доцільно запровадити окремий функціональний підрозділ, відповідальний за організацію та контроль інноваційної діяльності (або визначення особи, на яку покладено виконання зазначених функцій).

Наступним етапом є заохочення ініціативи працівників щодо висунення новаторських ідей та пропозицій, формування організаційної культури інноваційного типу та розробка системи стимулювання та мотивації працівників до інноваційної діяльності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

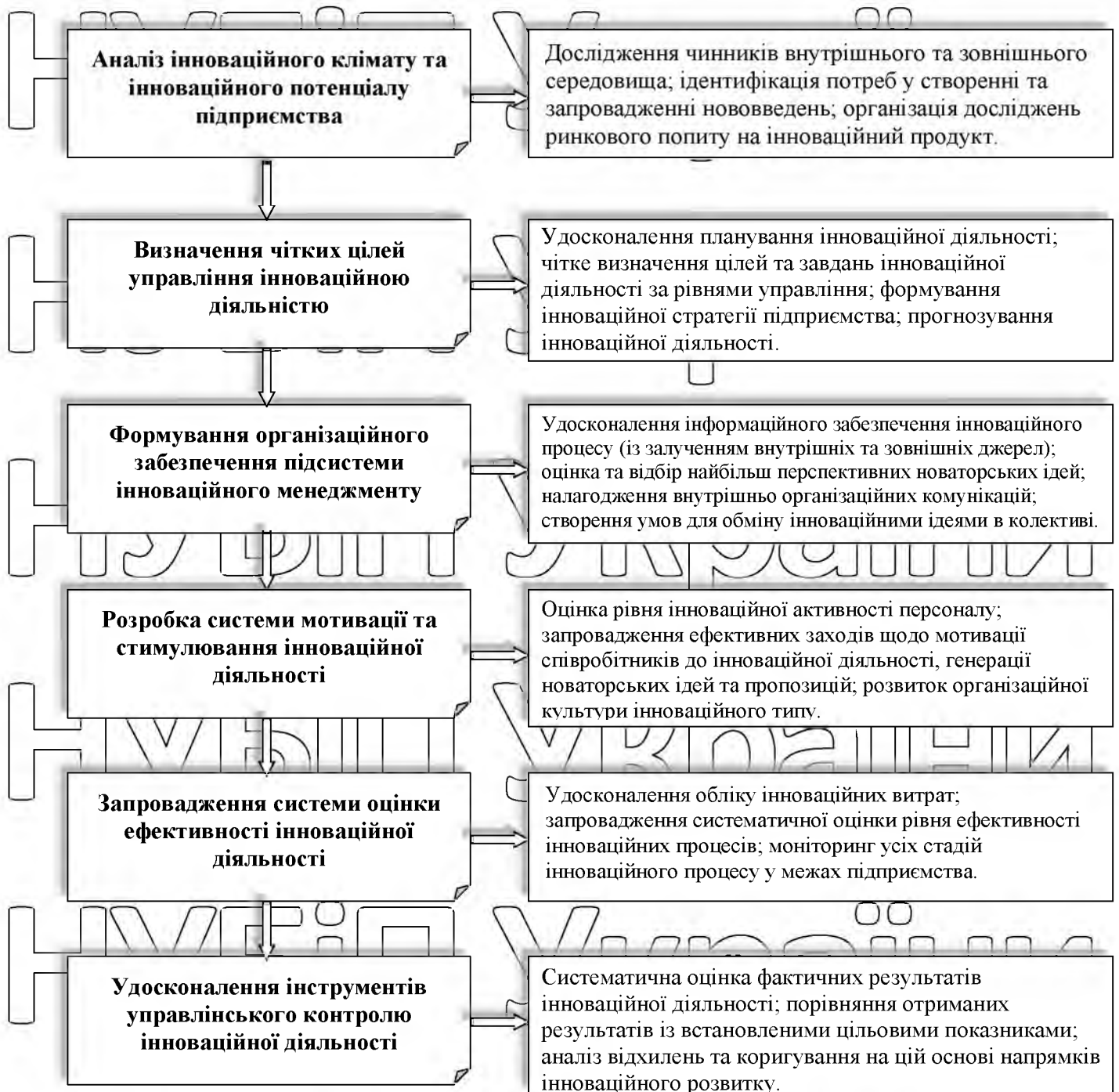


Рис. 3.2 Напрямки формування (удосконалення) підсистеми управління інноваційною діяльністю малого підприємства на основі процесного підходу

Підсумовуючи результати дослідження, можна відзначити основні передумови запровадження ефективної підсистеми управління інноваційною діяльністю на малому підприємстві:

- визначення чітких цілей інноваційних перетворень та результатів, яких необхідно досягнути;
- виявлення потреби у запровадженні технологічних, маркетингових та організаційно-управлінських нововведень;
 - орієнтири та очікувані результати інноваційної діяльності повинні бути доведені до працівників підприємства, адже саме кадровий ресурс виступає основною рушійною силою інноваційних перетворень;
 - підвищення кваліфікації керівників та співробітників підприємства з метою набуття специфічних знань та навичок, необхідних для застосування відповідних управлінських інструментів у сфері інноваційної діяльності;
 - запровадження у межах підприємства заходів щодо стимулювання інноваційної активності персоналу; здійснення відбору та оцінки інноваційних пропозицій, що надійшли від працівників;
 - здійснення систематичної оцінки інноваційних процесів; об'єктивного аналізу результатів інноваційної діяльності; заохочення працівників за досягнутими результатами;
 - визначення рівня ефективності інноваційних перетворень; коригування подальших напрямків інноваційної діяльності підприємства у залежності від фактичних результатів;
 - інформаційне забезпечення інноваційного процесу - налагодження внутрішніх комунікацій, необхідних для ефективної організації інноваційної діяльності, а також залучення зовнішніх джерел інформації стосовно ринкових та технологічних аспектів інноваційної діяльності;
 - налагодження ефективних зовнішніх комунікацій; для розширення зовнішніх джерел інформації відносно знань та технологій інноваційного процесу доцільно застосовувати принцип мережевої співпраці, що забезпечить ефективну взаємодію із іншими організаціями-інноваційними партнерами.

3.2. Інструменти забезпечення інноваційної активності малих підприємств

Аналітична оцінка рівня інноваційної діяльності вітчизняних малих підприємств, а також виявлення на цій основі ключових чинників, які стримують активізацію інноваційних процесів у секторі зазначених суб'єктів господарювання, виступають необхідною передумовою для розробки дієвих інструментів інноваційної політики. Для здійснення аналізу рівня інноваційної активності малих підприємств доцільно порівняти результати, отримані за офіційними звітами щорічних спостережень Державної служби статистики України, результати інноваційного обстеження Community Innovation Survey, здійсненого за методикою Європейського Союзу, а також первинні дані, отримані в ході проведеного анкетування представників вітчизняного малого бізнесу.

Порівняльний аналіз даних статистичного обстеження інноваційної діяльності малих вітчизняних підприємств та результатів проведеного опитування. Згідно результатів статистичного обстеження інноваційної діяльності за європейською програмою CIS 8 частка малих інноваційно-активних підприємств у вітчизняній економіці склала 18,4% від загальної кількості обстежених. У розрізі видів економічної діяльності значення цього показника змінюється несуттєво – у секторі послуг інноваційною діяльністю займалися близько 18,3% від загальної кількості обстежених малих підприємств, у промисловому секторі питома вага підприємств із інноваційною активністю протягом була дещо вищою і становила 18,5%. Стосовно типів інновацій, які запроваджувалися, слід зазначити, що результати статистичного обстеження свідчать про таке співвідношення: у вітчизняній промисловості 65,5% малих підприємств здійснювали протягом звітного періоду технологічні інновації (продуктові та процесові), при цьому частка підприємств із нетехнологічними інноваціями (маркетинговими та організаційними) була майже удвічі нижчою та становила 34,4%. У секторі послуг також спостерігається схоже співвідношення, проте розрив між часткою підприємств із технологічними та нетехнологічними інноваціями є не таким значним.

Результати проведеного анкетування стосовно оцінки рівня запровадження технологічних, маркетингових та організаційно-управлінських інновацій у секторі вітчизняних малих підприємств вказують на те, що серед опитаних суб'єктів господарювання спостерігається низький рівень зацікавленості у запровадженні технологічних нововведень, що обумовлюється, передусім, впливом фінансових чинників. Протягом звітного періоду майже третина опитаних підприємств запроваджували маркетингові інновації (таке співвідношення зберігається незалежно від основного виду економічної діяльності). Питома вага підприємств із технологічними інноваціями вище у виробничій сфері (10,3% від загальної кількості опитаних підприємств). При цьому серед торговельних підприємств та підприємств сфери послуг спостерігається вища частка підприємств, що впроваджували організаційно-управлінські інновації (16,8% та 15,5% відповідно), що пояснюється меншим обсягом витрат, необхідних для їх запровадження.

Таким чином, за результатами статистичного обстеження у секторі вітчизняних малих підприємств переважають технологічні інновації, проте дані проведеного анкетування свідчать про протилежне співвідношення – рівень підприємств із продуктовими та процесовими інноваціями є порівняно низьким навіть у виробничому секторі, при цьому більшість представників опитаних підприємств незалежно від виду їх основної економічної діяльності запроваджували маркетингові інновації.

Аналітична оцінка найбільш важливих інноваційних цілей при розробці та впровадженні інноваційної продукції (процесів) на вітчизняних малих підприємствах.

За результатами статистичного обстеження, проведеного за програмою CIS 8, для вітчизняних малих підприємств найбільш пріоритетними виступають такі цілі інноваційної діяльності [5]:

- розширити номенклатуру товарів або послуг (38,0%);
- поліпшити якість товарів або послуг (вказали 37,6% від загальної кількості опитаних підприємств);
- вийти на нові ринки (34,6%);
- замінити застарілу продукцію або процеси (23,4%).

Дані, отримані під час анкетування представників малих підприємств, вказують на те, що найважливішою метою інноваційних перетворень виступає збереження наявного рівня конкурентоспроможності та збільшення ринкової частки. При цьому покращення якості продукції або послуг, що надаються, згідно думки переважної більшості представників опитаних підприємств, не є пріоритетною метою інноваційної діяльності.

Результати статистичного обстеження інноваційної активності за напрямками інноваційної діяльності малих підприємств свідчать про такі співвідношення: протягом звітної періоду найбільш поширеним напрямком інноваційних витрат для обстежених підприємств було придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (76,2% від загальної кількості опитаних малих підприємств запроваджували вказані інновації); при цьому майже кожне четверте підприємство здійснювало внутрішні наукові дослідження та розробки (у промисловому секторі значення цього показника склало 23,9% від загальної кількості опитаних малих підприємств; у секторі послуг – 10,9%) [5].

У порівнянні з даними, отриманими під час анкетування, пропорції інноваційних витрат співпадають – їх найбільша частина, як вказують представники опитаних малих підприємств, припадає на придбання та освоєння нового виробничого обладнання, технологій та програмного забезпечення. Проте за іншими напрямками інноваційної діяльності спостерігаються значні відмінності. Зокрема, вага підприємств, що здійснювали внутрішні дослідження та розробки, є надзвичайно низькою та не перевищує 10,5% від загальної кількості опитаних промислових підприємств, при цьому значення цього показника у секторі послуг та серед торговельних підприємств є суттєво нижчим.

Аналітична оцінка рівня інноваційного співробітництва у секторі вітчизняних малих підприємств. За результатами обстеження інноваційної діяльності за програмою CIS 8 питома вага малих вітчизняних підприємств, що протягом звітної періоду мали партнера з інноваційної співпраці, склала 18,8% від загальної кількості опитаних підприємств (у секторі послуг значення цього показника є дещо вищим за середній рівень та становить 20,0%; серед промислових малих підприємств – 17,8%).

У порівнянні з даними, отриманими під час анкетування, вказані співвідношення зберігаються. Так, переважна більшість опитаних малих підприємств не брала участі у розробці та запровадженні спільних інноваційних проєктів. Частка підприємств, що протягом звітного періоду мали практику спільної інноваційної співпраці, становить відповідно: у виробничій сфері – 28,2% від загальної кількості опитаних підприємств; у сфері послуг – 17,6%, у сфері оптової та роздрібної торгівлі – 10,1%.

Аналітична оцінка чинників, що стримують інноваційну діяльність малих підприємств. Відповідно до методики статистичного обстеження інновацій за європейською програмою CIS перешкоди, що стримували інноваційну діяльність вітчизняних підприємств були узагальнені у три основні групи: цінні (фінансові чинники), інформаційні, ринкові. Згідно такої класифікації найбільш вагомими перешкодами на шляху інноваційної діяльності у вітчизняному секторі малих підприємств виступають фінансові чинники – відсутність коштів у межах підприємства (вказали 16,3% від загальної кількості обстежених підприємств); відсутність фінансування за межами підприємства (8,7%); занадто високі витрати на інноваційну діяльність (12,7%).

Результати проведеного анкетування також підтверджують висновки про те, що найбільш вагомими чинниками, які ускладнюють здійснення інноваційних перетворень на малих підприємствах, виступають труднощі фінансового та ринкового характеру (табл. 3.4). У розрізі основних видів економічної діяльності представники малих виробничих підприємств вказують на високий економічний ризик інноваційної діяльності, а також тривалі терміни окупності нововведень (їх вагомість становить відповідно 2,14 та 2,31 балів за 4-бальною шкалою, де 0 – несуттєвий вплив, 3 – значний вплив). Для торговельних малих підприємств ці чинники також виявляються актуальними, окрім того значну вагомість мають проблеми, обумовлені нестачею власних коштів, необхідних для здійснення інноваційних змін, та низьким рівнем кваліфікації персоналу.

Таблиця 3.4

Оцінка впливу різних груп чинників на інноваційну діяльність підприємства (за результатами анкетування)

Чинник	Оцінка впливу зазначеного чинника на інноваційну діяльність підприємства (середня оцінка за 4-бальною шкалою, де 0 – несуттєвий вплив, 3 – значний вплив)			
	Виробнича сфера	Оптова та роздрібно торгівля	Сфера послуг	Загалом по МП
Фінансові чинники				
нестача власних коштів підприємства	1,42	1,89	1,79	1,70
складність залучення фінансових ресурсів, зокрема жорсткі умови кредитування	1,84	1,67	1,36	1,62
недостатня фінансова підтримка з боку держави	1,38	2,89	1,79	2,02
незначні інноваційні шляхи	0,85	0,67	1,21	0,91
висока вартість нововведень	1,26	2,22	2,21	1,90
тривалі терміни окупності нововведень	2,23	2,56	2,14	2,31
високий економічний ризик інноваційної діяльності	1,76	2,67	2,00	2,14
Організаційні чинники				
нерозвиненість інноваційної інфраструктури, відсутність можливості отримати кваліфіковану допомогу та консультаційні послуги	1,98	1,33	1,36	1,56
недоліки нормативно-правової бази інноваційної діяльності	1,74	0,22	0,64	1,20
відсутність умов для налагоджування коопераційних зв'язків з іншими суб'єктами інноваційного процесу	1,12	1,22	0,86	1,07
Інформаційні чинники				
недоступність інформації про нові технології, що мають потенціал комерціалізації	0,79	1,00	1,50	1,10
відсутність інформації щодо стану та прогнозних оцінок ринків збуту інноваційної продукції	1,14	1,67	1,29	1,37
Ринкові чинники				
відсутність знань щодо перспективних потреб споживачів інновацій	0,78	1,15	1,31	1,08
несприйнятливості споживачів до нових продуктів та процесів	1,02	1,87	1,34	1,41
низька купівельна спроможність потенційних споживачів інновацій	1,36	2,11	1,64	1,70
низький платоспроможний попит на визначену інноваційну продукцію	1,69	1,56	1,71	1,65
Внутрішньовиробничі чинники				
недостатній рівень інноваційного потенціалу підприємства	1,40	1,56	1,71	1,56
відсутність технологічних та виробничих можливостей	1,06	1,22	1,21	1,16
недостатня кваліфікація управлінських кадрів	0,65	1,67	1,14	1,15
нестача кваліфікованого персоналу	1,21	1,89	1,43	1,51
несприйнятливості до нововведень, опір змінам у межах підприємства	0,68	1,33	1,07	1,03
відсутність власних ідей щодо можливостей запровадження нововведень	1,25	0,89	0,86	0,93
неспроможності персоналу гедерувати інноваційні ідеї	0,98	1,11	1,43	1,17
незначний вплив нововведень на результати діяльності підприємства	0,56	1,56	0,86	0,99
відсутність необхідності у створенні та запровадженні нововведень	1,00	1,12	0,43	0,85

Представники підприємств сфери послуг (зокрема суб'єкти господарювання, діяльність яких пов'язана із наданням інформаційно-консультаційних послуг), також виокремлюють труднощі фінансового характеру та вказують на незначну підтримку

інноваційних проєктів з боку держави. Також спостерігаються деякі відмінності у результатах оцінки чинників, пов'язаних з інноваційним співробітництвом – так, за даними офіційного обстеження Державної служби статистики України, значну вагомість мають труднощі щодо пошуку партнерів з інноваційної діяльності, проте за результатами анкетування зазначені чинники не є вирішальними стосовно здійснення інноваційних перетворень.

Таким чином, порівняльний аналіз офіційних даних Державної служби статистики та результатів проведеного анкетування свідчить про те, що у секторі вітчизняних малих підприємств низький рівень інноваційної активності значною мірою обумовлюється впливом таких чинників: відсутність інноваційних змін у числі стратегічних пріоритетів малих підприємств; обмежені фінансові можливості, нестача власних ресурсів, необхідних для створення та запровадження нововведень; недостатня фінансова підтримка інноваційної діяльності з боку держави; низький рівень коопераційних зв'язків між малими підприємствами та іншими учасниками інноваційного процесу, зокрема, корпоративними структурами.

Узагальнення зарубіжного досвіду щодо стимулювання інноваційної діяльності малих підприємств дозволяє виокремити три основні моделі: *американську* (роль держави зводиться до підтримки початкових стадій інноваційного процесу та створення умов для комерціалізації нововведень), *японську* (базується на взаємодії між державними дослідницькими лабораторіями, університетами та підприємствами; стимулювання малого інноваційного бізнесу здійснюється переважно на основі непрямих методів) та *західноєвропейську*.

Свою ефективність довела західноєвропейська модель інноваційного розвитку, яка спрямована на значну пряму участь держави у фінансуванні інноваційної діяльності суб'єктів малого бізнесу; активне стимулювання дослідницьких проєктів; надання державних грантів на створення та запровадження нововведень. Зазначена модель базується на можливостях міжнародного співробітництва як між урядами різних держав, так і між окремими підприємствами. Таким чином, «інноваційний макроклімат» виходить за національні межі й охоплює усю систему європейської економіки. У межах ЄС існує декілька напрямків урядової політики, орієнтованих на

стимулювання інноваційної активності малого бізнесу. Однією із основних програм є Ініціатива наукових досліджень малого бізнесу (*Small Business Research Initiative – SBRI*), метою якої є фінансова підтримка малих наукоємних підприємств за рахунок контрактів, що укладаються за конкурсними умовами. Суттєвим бар'єром для малого інноваційного бізнесу є нестача капіталу, обумовлена ризикованим характером діяльності. Для вирішення цієї проблеми країни ЄС використовують схеми «комбінованого» капіталу, який складається з фінансових ресурсів державного та приватного секторів економіки. Важливим інструментом підтримки малого інноваційного бізнесу в європейських країнах є фонди венчурного капіталу, а також інвестиції бізнес-янгелів, які особливо поширені у Великобританії.

Узагальнюючи висновки науковців із зазначеної проблематики, можна виокремити три ключових напрямки, за якими необхідно запроваджувати заходи щодо активізації інноваційної діяльності вітчизняних малих підприємств: фінансова підтримка, регулювання умов здійснення інноваційної діяльності, удосконалення інноваційної співпраці. Із урахуванням основних чинників, що стримують розвиток інноваційних процесів у секторі вітчизняного малого бізнесу, пропонується сукупність інструментів державного стимулювання інноваційної діяльності, спрямована на зменшення їх негативного впливу (табл. 3.5).

Практичне опрацювання розробленої методики розрахунку інтегральних показників рівня інноваційної активності малих підприємств дає підстави для висновку про те, що групування суб'єктів господарювання за розглянутими критеріями може виступати інструментом удосконалення державної інноваційної політики. Селективна фінансова підтримка малих інноваційно-активних підприємств, які орієнтовані у своїй діяльності на пріоритети інноваційного розвитку, створить підстави для підсилення мотивації до створення та запровадження нововведень.

Таблиця 3.5

Інструменти державної підтримки інноваційної діяльності малих вітчизняних підприємств

Чинники, що стримують інноваційну діяльність малих підприємств	Інструменти державної підтримки інноваційної діяльності
<p>Фінансові чинники (нестача та складність залучення фінансових ресурсів; недостатня фінансова підтримка з боку держави; незначні інноваційні пільги)</p>	<p>Створення системи пільгового кредитування малих інноваційно-активних підприємств, діяльність яких спрямована на комерціалізацію власної новаторської ідеї; залучення інвестиційних коштів «бізнес-янголів»; удосконалення податкового законодавства з метою стимулювання малих інноваційно-активних підприємств, які спрямовують частину власних коштів на розробки та дослідження, сприяння участі вітчизняних малих підприємств інноваційного типу у європейських програмах, що забезпечуватимуть доступ до додаткових кредитних ресурсів та сучасних технологій.</p>
<p>Організаційні чинники (нерозвиненість інноваційної інфраструктури; відсутність можливості отримати кваліфіковану допомогу та консультаційні послуги)</p>	<p>Розширення інноваційної співпраці між малими підприємствами інноваційного типу та організаціями підтримки інноваційної діяльності (бізнес-інкубаторами, консультативними бізнес-центрами, центрами трансферу технологій); сприяння інноваційному співробітництву між малими інноваційно-активними підприємствами та корпоративними структурами.</p>
<p>Ринкові чинники (низький рівень інформованості потенційних споживачів щодо інноваційних товарів та послуг; низький платоспроможний попит на вітчизняну інноваційну продукцію)</p>	<p>Сприяння ринковому просуванню інноваційних розробок; організація та фінансова підтримка участі малих інноваційно-активних підприємств у конференціях, виставках з питань розвитку інноваційної діяльності, формування у межах підприємницького середовища та середовища споживачів інноваційної культури</p>
<p>Інформаційні чинники (недоступність інформації про нові технології, що мають потенціал комерціалізації; інформації щодо стану та прогнозних оцінок ринків збуту інноваційної продукції)</p>	<p>Надання допомоги з питань інформаційного забезпечення малих підприємств інноваційного типу до міжнародних мереж інновацій; сприяння розширеному доступу представників малих інноваційно-активних підприємств до інформаційно-комунікаційних технологій та електронних мереж, що містили б дані стосовно науково-технологічних розробок та можливостей їх запровадження.</p>
<p>Кадрові чинники (недостатня кваліфікація управлінських кадрів; відсутність знань та навичок, необхідних для ефективного управління інноваційними перетвореннями)</p>	<p>Сприяння розвитку кадрового потенціалу інноваційного підприємства; підвищення кваліфікації управлінського персоналу у сфері інноваційного менеджменту; організація семінарів та тренінгів для власників малих підприємств з питань ефективного управління інноваційною діяльністю.</p>

Незважаючи на те, що на першому етапі оцінки рівня інноваційної активності до складу досліджуваної сукупності були віднесені малі підприємства інноваційного типу, переважна частина таких фірм характеризується недостатньо високими показниками інтенсивності інноваційних перетворень. Результати проведеного

аналізу статистичних джерел дозволяють стверджувати, що у вітчизняній економіці інноваційна активність зосереджена переважно у корпоративному секторі, представники якого забезпечені достатніми ресурсами для розробки та запровадження інновацій.

Прямі методи державного регулювання інноваційної діяльності в підприємницькому секторі охоплюють формування державної інноваційної інфраструктури, зокрема, мережі консультативних центрів для надання інформаційно-консультативних послуг фірмам-інноваторам. Непрямі методи регулювання зводяться до моніторинга та прогнозування інноваційно-технологічних

процесів у межах національної економіки. Напрямки активізації інноваційної діяльності окремого підприємства також можуть бути об'єднані у дві групи, відповідно до чинників інноваційної діяльності: внутрішні, які спрямовані на управління інноваційними процесами виключно у межах підприємства, та зовнішні,

що охоплюють зв'язки окремої фірми із іншими суб'єктами економічних відносин (рис. 3.3). При цьому необхідно враховувати взаємний вплив зазначених факторів на процеси активізації інноваційної діяльності підприємства.

Проте для визначення ефективних заходів стимулювання інноваційної діяльності необхідно також враховувати тип підприємства в залежності від мети його інноваційних перетворень (новаторське, традиційне), а також його категорію у відповідності до рівня інтенсивності інноваційних перетворень («інноваційний лідер», «інноваційний послідовник» або «інноваційний аутсайдер»).



Рис. 3.3. Напрямок активізації інноваційної активності малого підприємства

Адже форми та інструменти державної підтримки повинні обиратися у відповідності до виду та напрямку інноваційної діяльності малого підприємства. Так, для традиційних малих підприємств основним чинником, що стримує їх інноваційну активність, виступає відсутність усвідомленої необхідності у здійсненні інноваційних перетворень. Отже, першочерговим завданням для стимулювання цього прошарку суб'єктів господарювання повинно стати створення ефективної системи мотивацій для залучення приватного капіталу до інноваційних процесів.

Зважаючи на те, що сприятливий інноваційний клімат, зокрема дієва державна підтримка у сфері створення та запровадження нововведень, виступає невід'ємною умовою інтенсифікації інноваційних процесів, зазначений механізм побудовано із урахуванням взаємозв'язку між інструментами підвищення рівня інноваційної активності як на мікро- так і на макрорівні. Напрямки державної підтримки інноваційної діяльності малих підприємств охоплюють фінансову, організаційну та

інформаційну складову. При цьому має місце селективна фінансова підтримка, що передбачає стимулювання не усієї сукупності малих підприємств, а лише прошарку інноваційно-активних фірм («інноваційних лідерів»), діяльність яких спрямована на самостійну розробку та комерціалізацію нововведень.

Шляхи підвищення інтенсивності інноваційних перетворень на рівні окремого підприємства розроблені на основі результатів практичної апробації методики оцінки рівня інноваційної активності. З огляду на те, що зазначений методичний підхід охоплював аналіз трьох складових інноваційної активності малого підприємства – ресурсної, управлінської та результативної – рекомендації структуровані за цими напрямками. Так, пропозиції щодо підвищення рівня ресурсної складової інноваційної активності передбачають посилення окремих елементів інноваційного потенціалу (зокрема, фінансового, кадрового, техніко-технологічного).

При цьому необхідно враховувати взаємовплив та взаємозв'язок між розглянутими елементами – так, удосконалення результативної складової інноваційної активності малого підприємства створить додаткові резерви для посилення ресурсної та управлінської складових.

Висновки до розділу 3

Дослідження управлінської складової інноваційної активності обґрунтовано низку негативних особливостей, що обмежують побудову ефективної системи управління інноваційною діяльністю у підприємницькому секторі вітчизняної економіки. Запропоновано схему побудови підсистеми інноваційного менеджменту на малому підприємстві, яка структурована за об'єктами управлінського впливу: управління інноваційним проектом, управління інноваційним процесом та управління інноваційним розвитком, що дає змогу узгодити різні цілі інноваційної діяльності малого підприємства та забезпечити їх ефективне досягнення за рахунок реалізації основних управлінських функцій, специфіка яких визначається у залежності від об'єкта управлінського впливу.

Розглянуто напрямки активізації інноваційної діяльності малих підприємств: внутрішні (за рахунок підвищення ефективності використання «внутрішніх ресурсів» фірми) та зовнішні (охоплюють побудову ефективних зв'язків і комунікацій між підприємством та іншими суб'єктами економічного середовища – залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування для підтримки усіх стадій інноваційного процесу, налагодження інноваційної співпраці з інвесторами, замовниками, партнерами, конкурентами, удосконалення комунікацій із кінцевими споживачами, а також формування споживчого попиту на інноваційний продукт).

На основі анкетування вітчизняних суб'єктів малого бізнесу узагальнено найвагоміші чинники, що ускладнюють здійснення інноваційних перетворень на малих підприємствах, систематизовано інструменти державної підтримки інноваційної діяльності у підприємницькому секторі економіки України з метою нейтралізації розглянутих чинників.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУВБІП України

ВИСНОВКИ

1. Інноваційний розвиток підприємства знаходиться під впливом значної кількості факторів, які залежно від мети дослідження слід класифікувати за такими основними ознаками: можливість контролю з боку підприємства, сфера прояву, середовище впливу на інноваційну активність, об'єктивність виникнення, напрям впливу на інноваційну активність, рівень господарювання та характер мотиваційних передумов інноваційної активності.

2. Управління інноваційною діяльністю на малих підприємствах у порівнянні з великими має виразні особливості, до основних з яких належать: неформальне планування інноваційної діяльності, низький рівень визначеності в прогнозуванні інноваційних перетворень, відсутність в організаційній структурі підприємств підрозділів, відповідальних за дослідження ринку та планування інноваційних змін, суміщення функцій працівників, що беруть участь в інноваційному процесі, можливість підтримувати творчий та ініціативний дух персоналу, необхідний для організації ефективного інноваційного процесу на підприємстві.

3. Рівень інноваційної активності підприємства (відповідно до запропонованих у спеціальній науковій літературі методичних підходів (ресурсний, результативний, підхід до оцінки інноваційної активності як конкурентної сили підприємства) по суті визначається показниками ефективності його діяльності, спрямованої на створення та запровадження нововведень без урахування якості інноваційного менеджменту на підприємстві.

4. Дослідження інноваційної діяльності малих підприємств у зіставленні із відповідними показниками середніх та великих підприємств вказує на надзвичайно низький рівень інтенсивності інноваційних процесів у малому бізнесі. Порівняльний аналіз рівня інноваційної активності вітчизняних малих підприємств та суб'єктів малого бізнесу країн Європейського Союзу виявив, що за більшістю показників вітчизняні малі підприємства суттєво поступаються країнам Європейського Союзу,

зокрема, за рівнем запровадження технологічних інновацій та рівнем державного фінансування інноваційної діяльності.

5. Для значного сегменту вітчизняних малих підприємств, за даними проведеного анкетування, інноваційні перетворення виступають результатом незапланованих дій. Цілеспрямована інноваційна діяльність, що враховує стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, властива лише вузькому прошарку інноваційно-активних новаторських підприємств. При цьому до основних чинників, що обмежують побудову ефективної системи управління інноваційною діяльністю у підприємницькому секторі вітчизняної економіки, слід віднести: несистематичний характер інноваційних перетворень, відсутність чітких цільових показників інноваційної діяльності та критеріїв їх досягнення, застосування для здійснення інноваційних перетворень універсальних управлінських інструментів, без урахування специфіки інноваційної діяльності.

6. Оцінювання рівня інноваційної активності малих підприємств дозволяє визначити окремо вплив кожної складової (ресурсної, результативної та управлінської) на загальний рівень інноваційної активності підприємства, порівняти отримані значення із середніми показниками за досліджуваною сукупністю підприємств та приймати на цій основі обґрунтовані управлінські рішення у розрізі подальшого розвитку складових інноваційної активності малого підприємства.

7. Вибір пріоритетного об'єкту управлінського впливу, відповідно до якого формується підсистема інноваційного менеджменту підприємства, здійснюється залежно від досягнутого рівня його інноваційної активності. Так, для інноваційно-активного малого підприємства (група «інноваційні лідери») об'єктом управлінського впливу виступає інноваційний розвиток, а управління його інноваційною діяльністю забезпечується спеціально створеним функціональним підрозділом. І, навпаки, для інноваційно-пасивного малого підприємств (група «інноваційні аутсайтери») пріоритетним об'єктом управлінського впливу мають виступати інноваційні проекти, реалізація яких здійснюється без змін в організаційній структурі управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aghion Ph., Acemoglu D., Zilibotti F. Distance to frontier, selection and economic growth / Journal of the European Economic Association. 2016. Vol. 4 (1). P. 37-74.
2. Ana M. Aizcorbe, Carol E. Moylan, Carol A. Robbins. Toward Better Measurement of Innovation and Intangibles // Bureau of Economic Analysis. Survey of Current Business. 2019. Jan. P. 10-23.
3. Andreassi, T. Innovation in small and medium-sized enterprises / International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management. 2013. Vol. 3. P. 117-123.
4. Andrew Atherton, Paul Hannon. The Innovation Process in the Small Business: An Analysis of Its Structure, Dynamics and Constituent Parts/ International Small Business Journal. 2005. №4. P. 214-229.
5. Community Innovation Survey 2018-2021 First Findings [Електронний ресурс] / Central Statistics Office / Forfäs. Structural Business Statistics // Режим доступу: www.cso.ie/releasespublications/documents/information_tech/current/comminnfirst.pdf
6. Harvard Business Review on Business Model Innovation : [Library of Congress Cataloging information forthcoming]. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, 2020. 207 p.
7. Harvard business review on the innovative enterprise : [Library of Congress Cataloging-in-Publication Data]. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2018. 195 p.
8. Innovation Policy: European Benchmarking for Ukraine. Key features of innovation policy as a basis for designing innovation enhancing measures leading Ukraine to a knowledge-based competitive economy Comparison EU and Ukraine. Vol. 1. EU Project «Enhance Innovation Strategies, Policies and Regulation in Ukraine». K.: Feniks, 2017. 220 p.
9. Joe Tidd. Innovation Management in context: environment, organization and performance / International Journal of Management Reviews. 2020, №3. P. 169 – 183.

10. R&D&I management : R&D&I management system requirements by the Technical Committee Research, technical Development and innovation activities (R&D&I) [Електронний ресурс] / AENOR // Режим доступу : http://www.earto.eu/fileadmin/content/10_Hidden_Pages/Quality_and_Excellence_Working_Group/UNE-16602_English.pdf
11. Rafael Momo, Judith Redoli. Innovation Strategies for Small and Medium-sized Enterprises // Innovation. 2019. №1. P. 57 – 66.
12. Rajnish Tiwari, Stephan Buse. Barriers to Innovation in SMEs: Can the Internationalization of R&D Mitigate Their Effects? [Електронний ресурс] / R. Tiwari, S. Buse // Working Papers, Technologie- und Innovationsmanagement, Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH). Research Project Global Innovation. Institute of Technology and Innovation Management / Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft. Режим доступу : <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/55499/1/546470335.pdf>
13. Rajnish Tiwari. The Early Phases of Innovation: Opportunities and Challenges in Public-Private Partnership [Електронний ресурс] / Asja Pacific Tech Monitor. Jan., 2007. Vol. 24. № 1. P.32-37. – Режим доступу : http://www.techmonitor.net/tm/images/a/a5/07jan_feb_sf4.pdf
14. Recommendations for Strengthening the role of Small and Medium-sized Innovation Enterprises in Countries of the Commonwealth of Independent States: version 1 / Division for Certain Countries in Europe and Asia [Електронний ресурс] / World Intellectual Property Organization // Режим доступу : http://www.wipo.int/export/sites/www/dcea/en/pdf/tool_6.pdf
15. Results of the Community Innovation Survey 2021 (CIS 2021) [Електронний ресурс] / European Commission Research / Eurostat, the statistical office of the European Union // Режим доступу : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/database
16. V. Potocan, M. Mulej. How to improve innovativeness of small and medium enterprises / Management. 2019. Vol. 14. P. 1-20.

17. Virpi Varjonen. Management of Early Phases in Innovation Process. A Case Study of Commercializing Technology in a Small Enterprise [Електронний ресурс] / Helsinki University of Technology ; Department of Industrial Engineering and Management. 2016. 89 p. Режим доступу : http://www.invenire.fi/Varjonen_2016_Innovation%20Management.pdf
18. Білоцерківцев О.Г. Інноваційно-активні підприємства України: ринкова трансформація / Інноваційний фактор сталого економічного зростання. К., 2012. – С.62-81.
19. Бочарова Н.В. Сучасна стратегія інноваційного розвитку Європейського Союзу / Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3), Том 2. С.43-50.
20. Варналій З.С. Проблеми та пріоритетні напрями інноваційного розвитку малого підприємництва у Києві / Економіст. 2006. № 3. С.36-39.
21. Габаліс В.Г. Малі підприємства у системі інноваційного підприємництва / Проблеми праці, економіки та моделювання. Хмельницький, 1998. Ч.2. С.16-19.
22. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України / Х. Константа, 2006. 272 с.
23. Гринько Т.В. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств / Економіст. 2010. № 2. С.56-58. (Інноваційний аспект)
24. Гриньов А.Е. Дослідження основних тенденцій форм управління інноваціями на підприємстві / Економіка: проблеми теорії та практики. Д., 2012. Вип.143. С.202-212.
25. Денисенко М.П. Активізація інноваційної діяльності на підприємстві / Проблеми науки. 2019. № 9. С.9-13. (Інноваційно-інвестиційна діяльність)
26. Егоров И.Ю. Украина в свете европейских индикаторов научно-технического развития // Наука та наукознавство. 2018. № 1. С.3-10. (Наука. Економіка. Суспільство)
27. Зянько В.В., Крива С.В. Мале підприємництво – каталізатор інноваційного розвитку економіки / Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2010. № 4. С.10-16.

28. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: Монографія / Петрова І.Л., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. ; за наук. ред. проф. Петрової І.Л. К. : Дорадо, 2010. 320 с.

29. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. – Том 3. Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів К. : Фенікс, 2016. 76 с. – (проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні»)

30. Керівництво Осло : рекомендації щодо збору та аналізу даних стосовно інновацій: питання виміру наук.-технол. діяльності: спільна публікація ОЕСР та Євростату / М-во освіти і науки України, Укр. ін-т наук.-техн. і екон. інформації : пер. з англ. та наук. ред. Андрощук Г.О.; уклад. Н. М. Григорович [3-є вид.]. К. : УкрІНТЕІ, 2019. 161 с.

31. Лазаренко Ю.О. Інноваційна активність вітчизняних малих підприємств у міжнародних співставленнях / Матеріали Міжнародного симпозиуму «Інноваційна політика та законодавство в Європейському Союзі та Україні: формування, досвід, напрямки наближення» (Київ, 2-3 червня 2011 р.). Київ : Фенікс, 2011. С.142-143.

32. Малицкий Б.А. Стан, проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України / Економіка: проблеми теорії та практики. Д., 2007. Вип. 229, т. 4. С.858-871.

33. Мартинюк Л.А. Особливості управління малими підприємствами в умовах ринкової трансформації економіки / Теоретичні та прикладні питання економіки. К., 2015. Вип.7. С.232-239.

34. Микитюк П. Методичні підходи до аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства / Економічний аналіз. Тернопіль, 2007. Вип. 1 (17). С.166-170.

35. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник. – К. : Державний комітет статистики України 2021.

36. Семинюженко В.П. Яка інноваційна політика потрібна Україні? / Урядовий кур'єр. 2010. № 201. С.7-8.

37. Статистический институт ЮНЕСКО : Международный обзор статистики и показателей в области науки и техники [Электронный ресурс]. Режим доступа : www.uis.unesco.org/TEMPLATE/RUSS_Backgroundpaper.pdf

38. Стратегія інноваційного розвитку України на 2035 року

39. Технологічний розвиток економіки України. Л.І. Федулова. НАН України. Ін-т економіки та прогнозування. К., 2006. 626 с.

40. Федулова Л.І. Інноваційний підприємницький ресурс – перспективне джерело економічного зростання міста Києва / Економіст. 2007. № 4. С.38-41. – (Підприємництво)

41. Фильберт Л.В. Оценка инновационного потенциала предприятий [Электронный ресурс] / Экономика региона. 2007. № 18. Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1139>

42. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. Тернопільська академія народного господарства. Т. : «Економічна думка», 2003. 326 с.

43. Шара Є.А. Віртуальні підприємства як елемент підвищення інноваційної активності та привабливості малого та середнього бізнесу / Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. 2019. № 1. С.162-166. (Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств)

44. Шмігельська З.К. Управління інноваційною діяльністю малого і середнього бізнесу України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / НАН України, Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2019. 22 с.

45. Шовкалюк В.С. Стимулювання інноваційної активності в науці та промисловості / Інтелект. власність. 2009. № 5. С.4-7.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ

Додаток А

Фактори впливу на процес оновлення продукції та технологій на промисловому підприємстві (за Л.І. Федуловою)

Група факторів	Характеристика факторів зазначеної групи
Техніко-економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Матеріально-технічна база підприємства - Науково-технічна база підприємства - Потужність підприємства - Домінування інтересів поточного виробництва і орієнтація на короткотермісовий прибуток - Зміна ринкової політики, конкурентоспроможність - Ціна матеріалів, сировини, комплектуючих - Наявність власних фінансових ресурсів - Залучені та позичкові кошти - Система матеріального стимулювання інноваційної діяльності - Наявність базових технологій - Платоспроможність підприємства - Заробітна плата - Інноваційна спрямованість інвестицій - Обмеження законодавства
Регуляторні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність бази даних законодавчо-нормативних актів у сфері інноваційної діяльності - Державна система стимулювання інноваційної діяльності - Бюджетні витрати на наукові дослідження - Залежність від постачальників та ринків збуту - Пільги, що заохочують інноваційну діяльність - Державна система інформаційного забезпечення - Законодавство в сфері охорони інтелектуальної власності
Організаційно-управлінські фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Планування інновацій - Стиль керівництва - Організаційна структура управління - Централізація управління інноваційною діяльністю - Розвиток інноваційної інфраструктури - Вертикальна інтеграція / кооперація
Соціально-психологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Ступінь узгодженості інтересів учасників інноваційного процесу - Орієнтованість на короткотермісову окупність - Маркетингові дослідження - Опір інноваціям з боку працівників підприємства - Творча активність винахідників та раціоналізаторів - Кадри високої кваліфікації - Моральне стимулювання - Можливість самореалізації - Дух підприємництва
Інформаційно-комунікаційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Невизначеність ситуації - Клімат довіри в колективі - Інформаційна база даних - Якість інформаційних ресурсів - Бар'єри для горизонтальних комунікацій - Інформаційні системи управління - Використання комп'ютерної техніки у сфері проектування і управління виробничими процесами - Інформаційна та сервісна інфраструктура - Інформація про ринки збуту

НУБІП України

Дослідження системи управління інноваційними процесами на підприємстві

Охарактеризуйте якість інноваційного менеджменту на Вашому підприємстві за основними функціями управління:

	Так	Ні
Планування		
У межах підприємства здійснюється аналіз поточного стану та визначення потреби у нововведеннях		
На підприємстві розроблена інноваційна стратегія		
На підприємстві здійснюється планування інноваційної діяльності		
На підприємстві існують чітко визначені цілі запровадження нововведень та показники ефективності їх досягнення		
Організація		
У межах підприємства наявний структурний підрозділ, відповідальний за процеси створення та запровадження нововведень		
На підприємстві здійснюється збір, аналіз та періодичне оновлення ринкової і технічної інформації, пов'язаної з розробкою інноваційних проектів		
На підприємстві запроваджено інструменти що сприяють розробці інноваційних ідей та пропозицій (прогнозування, зовнішній та внутрішній аналіз, бенчмаркінг)		
На підприємстві існують критерії відбору інноваційних пропозицій, що надходять від персоналу		
Мотивація		
У межах підприємства запроваджуються заходи щодо стимулювання новаторських ідей у персоналу		
На підприємстві здійснюється стимулювання управлінського персоналу за результатами досягнення встановлених показників ефективності інноваційної діяльності		
На підприємстві підтримується та заохочується ініціатива працівників щодо висунення інноваційних ідей та пропозицій		
Контроль		
На підприємстві здійснюється систематична оцінка ефективності інноваційних процесів		
Керівництво підприємства оцінює ефективність запровадження нововведень та на основі результатів аналізу коригує напрямки інноваційного розвитку		
На підприємстві здійснюється облік витрат, пов'язаних із розробкою та запровадженням нововведень		

4.2. Оцініть за бальною шкалою, чи виникають на Вашому підприємстві труднощі, пов'язані із зазначеними аспектами управління інноваційною діяльністю:

3 – немає проблем; 2 – незначні труднощі; 1 – суттєві труднощі; 0 – значні проблеми.

Аспект управління	Оцінка
Аналіз та оцінка зовнішнього середовища	
Планування інноваційної діяльності	
Формування системи управління інноваційною діяльністю	

Створення системи стимулювання персоналу, діяльність якого пов'язана із освоєнням нововведень	НУБІП України
Створення системи запровадження нововведень	
Організація ефективного обліку інноваційних витрат	
Аналіз результатів запровадження нововведень та оцінка ефективності інноваційної діяльності	

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України