

Зміст

Передмова	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ	8
1.1. Сутність і основи управління інноваційною діяльністю	8
Сутність та види інновацій у господарській діяльності....	8
Цілі, завдання та принципи інноваційної діяльності.....	17
Об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності.....	21
Процес управління міжнародною інноваційною діяльністю.	23
Значення інноваційних процесів для ефективної господарської діяльності.....	32
Особливості сучасних прогресивних моделей інноваційного процесу.....	37
Вплив інноваційної активності підприємств на їх конкурентоспроможність у міжнародному бізнес-середовищі	39
Стадії життєвого циклу інноваційного продукту.....	45
Державна, регіональна та корпоративна інноваційна політика.....	49
Досвід країн у формуванні та реалізації інноваційної політики: інноваційна політика ЄС, Китаю, Японії.....	52
1.2. Інноваційна політика підприємства	58
Поняття, місце та роль інноваційної політики у діяльності підприємства.....	58
Роль інноваційної політики у формуванні інноваційної системи підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.....	72
Напрямки підвищення інноваційної активності підприємницького середовища.....	78
1.3. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства	102
Поняття інноваційної стратегії та її взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства.....	102
Класифікація інноваційних стратегій, доцільність їх використання у міжнародній діяльності підприємства....	104
Принципи формування інноваційних стратегій.....	108
Сутність та особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства.....	111
Політика та тактика інноваційного розвитку підприємства на міжнародному ринку.....	113
Аналіз інноваційних можливостей організації.....	114
Планування, організація та контроль інноваційної діяльності	116
Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку.....	120

1.4. Управління інноваційними проектами.....	130
Методичні засади управління інноваційними проектами: сутність та особливості інноваційних проектів.....	130
Міжнародні та національні стандарти з управління інноваційними проектами.....	135
Класифікація процесів інноваційного проекту.....	137
Обґрунтування доцільності проекту.....	139
Життєвий цикл інноваційного проекту.....	145
Оцінювання інноваційних проектів.....	150
Розділ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	168
2.1. Фінансування та стимулювання інноваційної діяльності.....	168
Система регулювання і стимулювання інноваційної діяльності.	168
Система фінансування інноваційних процесів.....	174
Завдання держави щодо фінансування інноваційних процесів.....	178
Елементи і принципи дії механізму стимулювання інноваційної діяльності.....	181
Джерела фінансування інноваційної діяльності.....	185
Механізм інвестування інноваційної діяльності венчурним капіталом.....	191
Особливості лізингу, франчайзингу і форфейтингу.....	195
Стимулювання вищого менеджменту організації до інноваційної діяльності.....	198
Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційної поведінки працівників.....	200
2.2. Оцінка ефективності інноваційної діяльності.....	205
Основні принципи визначення ефективності інноваційної діяльності.....	205
Ефекти від реалізації інновацій на міжнародному ринку.....	210
Основні показники загальної економічної ефективності інновацій.....	215
Функціонально-вартісний аналіз інноваційного об'єкта.....	218
2.3. Управління ризиками у інноваційній діяльності...	221
Теорії управління ризиками та глобалізаційні процеси.....	221
Класифікація ризиків у інноваційній діяльності.....	226
Методи аналізу невизначеності в інноваційній діяльності та оцінка ризиків інноваційної діяльності.....	229
Методи управління ризиками інноваційної діяльності.....	234
Тести для самоконтролю	240
Практичні ситуаційні задачі.....	261
Предметний покажчик.....	275
Іменний покажчик.....	276
Список літератури.....	277

ПЕРЕДМОВА

Підручник «Управління інноваціями» є складовою навчальною програмою «Менеджмент» і пропонується для студентів вищих навчальних закладів України, що навчаються за спеціальностями галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» та 07 «Управління та адміністрування».

Дисципліна «Управління інноваціями» є теоретичною основою сукупності знань та вмінь, що дає можливість нарощувати матеріальний та нематеріальний капітал, допомагає приймати виважені управлінські рішення на основі світового досвіду господарювання, що забезпечує розвиток організації (підприємства) в умовах ринкових відносин.

Метою викладання дисципліни «Управління інноваціями» є оволодіння системою знань у сфері управління інноваційним розвитком підприємства на міжнародних ринках відповідно до поставлених цілей і прийнятої стратегії.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- розуміння сутності, видів та характеристик інновацій у міжнародному середовищі;
- засвоєння особливостей, ролі та місця управління міжнародною інноваційною діяльністю в системі управління на макро-, мезо- та мікрорівнях;
- ознайомлення з існуючими підходами до розуміння сутності інноваційної політики та вивчення відповідного категорійного апарату, що відображає процес управління інноваційним розвитком; дослідження нових бізнес-можливостей для реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження ринкових ситуацій і розроблення адекватних міжнародних інноваційних стратегій розвитку підприємства;
- формування умінь управляти інноваційним розвитком підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, інноваційним проектом, ризиками тощо.

У результаті вивчення даної навчальної дисципліни студент повинен знати:

- сутність та основні поняття управління міжнародною інноваційною діяльністю;
- різновиди та складові міжнародної інноваційної діяльності;
- поняття, принципи, методи, механізми та елементи міжнародної інноваційної політики підприємства;
- основні напрямки стратегічного управління міжнародною інноваційною діяльністю підприємства;
- методика управління міжнародними інноваційними проектами, життєвий цикл міжнародних інноваційних проектів;
- підходи щодо державної підтримки розвитку інноваційної діяльності, нормативно-правове забезпечення міжнародної інноваційної діяльності;
- сутність, мотивацію, перешкоди.

У результаті вивчення даної навчальної дисципліни студент повинен обов'язково вміти:

- використовувати теоретичні підходи при реалізації міжнародної інноваційної діяльності організації;
- аналізувати суть та характерні риси міжнародної інноваційної діяльності у сфері ринкових відносин;
- аналізувати об'єктивні закономірності науково-технічного розвитку та управління процесами нововведень у виробництво;
- розробляти міжнародні інноваційні стратегії та планувати інноваційний процес;
- визначати основні чинники ефективності міжнародних інноваційних проектів;
- формувати комплексний механізм управління міжнародною інноваційною діяльністю підприємства;
- визначити джерела конкурентних переваг у різних сферах бізнесу;
- оцінювати здатність фірми здійснювати інвестиції;
- визначати джерела фінансування інвестицій; здійснювати аналіз економічної ефективності інвестицій і визначити прийнятний рівень ризику;

– розробляти план (графік) дій для здійснення інвестицій; розробляти техніко-економічне обґрунтування для реалізації стартапів.

Основний матеріал підручника викладено у двох розділах, у відповідності до навчальної програми дисципліни «Управління інноваціями».

У першому розділі «Теоретичні засади інноваційного розвитку та управління інноваційними процесами» авторами висвітлено сутність і основні поняття управління інноваційною діяльністю, інноваційну політику підприємства, стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства, управління інноваційними проектами. У другому розділі «Забезпечення та аналіз результатів управління інноваційною діяльністю» висвітлено фінансування та стимулювання інноваційної діяльності, оцінка ефективності інноваційної діяльності, управління ризиками у інноваційній діяльності.

Основні поняття і ключові слова зведено у предметний покажчик. У підручнику наведено тести для самоконтролю, приклади розв’язання задач, контрольні питання та практичні ситуаційні задачі, що має сприяти практичному засвоєванню матеріалу та вмінню розв’язувати конкретні практичні завдання.

Внесок авторів такий: В. О. Онищенко – 1.3, 2.1; С. Л. Литвиненко – 1.1, 1.2, 2.1–2.2; Л. Л. Литвиненко – 2.3; С. Л. Литвиненко та Л. Л. Литвиненко спільно розробили передмову, 1.4, тести для самоконтролю, практичні ситуаційні задачі, предметний та іменний покажчики.

Автори висловлюють щиро подяку за плідну та конструктивну роботу при підготовці видання до друку докторам економічних наук А. М. Новіковій та В. П. Яновській, а також співробітникам кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету. Автори підручника будуть вдячні за критичні зауваження, рекомендації та побажання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

1.1. Сутність і основи управління інноваційною діяльністю

Сутність та види інновацій у господарській діяльності

У світовій економічній літературі термін «*інновація*» інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який втілюється в нових продуктах і технологіях. Термін «інновація» почав активно застосовуватися в перехідній економіці України як самостійно, так і для визначення ряду споріднених понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційне рішення» тощо [1].

Проте, уперше термін «інновація» був ужитий на початку ХХ століття основоположником теорії інновацій і інноваційного розвитку Й. Шумпетером [2], який запропонував вважати інновації і інноваційну діяльність рушійними силами економічного розвитку.

Взагалі Й. Шумпетер виділяв *п'ять типів інновацій* [2; 3], до яких ним було віднесено:

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

Він вважав, що ключовим механізмом розвитку економіки слід вважати конкуренцію, яка заснована на інноваціях, які призводить до «творчого руйнування» вже сформованих галузей і ринків, а також творчість людей-новаторів, здатних втілити нові ідеї в ефективні економічні рішення [2; 3].

Загалом, складність і надзвичайно висока рухливість ринкових процесів, поява нових запитів і зміна позицій споживачів, суттєві технологічні зрушення, стрімкий розвиток інформаційних мереж,

як наслідок швидке поширення та отримання інформації, її доступність не тільки ускладнюють роботу підприємств, а й сприяють появі нових, часто несподіваних можливостей для ведення бізнесу, що ґрунтуються на інноваційних баченнях. Як зазначав П. Друкер «інновації – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи сферах обслуговування». Отже, як резюмується у [4] за допомогою інновації організація здатна конкурувати на ринку, що потребує пильної уваги менеджерів усіх рівнів до формування системи управління новаціями.

Також Т. Дударем та В. Мельниченком наголошується на тому, що слід розрізняти терміни «новація» («новинка») та «інновація». Новація – це передусім нові порядок, звичай, метод, продукт, які можуть бути використані у суспільному виробництві та споживанні. Новаціями є відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики, стандарти, результати маркетингових досліджень тощо. Однак для усвідомлення цінності новації, а отже, доцільності її реалізації, необхідний певний час. Період між появою новації і її реалізацією називають інноваційним лагом [4].

Новація після прийняття до реалізації та розповсюдження набуває нової якості – стає інновацією. Терміни «нововведення» та «інновація» можна вважати рівнозначними і використовувати як синоніми щодо кінцевого результату – впроваджені новації. Американський економіст Б. Твісс зауважує, що винахід (новація) – формулювання, висунування ідеї, тоді як нововведення (інновація) – застосування, тобто процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту [4].

У відповідності до Закону України «Про інноваційну діяльність» [5] дані наступні визначення «...інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери...». У цьому ж Законі дані визначення

таких понять, як *інноваційна діяльність* під якою законодавець розуміє «...діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг...», тоді як *інноваційний продукт* трактується як «...результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом...», а під *інноваційною продукцією* розуміються «...нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим цим Законом...».

На сьогодні *інновації класифікують* за багатьма ознаками. За результатами аналізу авторами виявлено, що найбільш вдала класифікація запропонована у [6].

1. *Класифікація за змістом*. Вона дає можливість визначити спрямованість новації і мету, якої буде досягнуто за умов її реалізації. За цією ознакою виокремлюють:

- продуктові інновації – орієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання, тобто на створення нової споживчої цінності, що приваблює більшу кількість споживачів;

- інновації процесу, тобто нові технології виробництва продукції, організації виробництва і управлінських процесів (дають переваги у витратах, продуктивності, якості);

- ринкові інновації, які відкривають нові сфери застосування продукту або дають змогу реалізувати продукт чи послугу на нових ринках і розширюють межі ринку, на якому працює фірма.

2. *Класифікація за ступенем новизни*. Вона сприяє визначенню організаційної форми створення і реалізації інновацій, а також джерел фінансування інноваційного процесу. За цією ознакою виділяють наступні інновації:

- базові – новий спосіб виробництва або раніше невідомий продукт, які започатковують чи дають імпульс розвитку нової галузі економіки. Такі інновації, як правило, створюються спеціалізованими науково-дослідними інституціями, потребують

великих інвестицій і особливої організаційно-структурної форми управління їх реалізацією – управління інноваційними проектами;

– поліпшувальні – упровадження нових видів виробництв, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати, а також вдосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати різні параметри продукції, що випускається. Здійснюються організаціями переважно самостійно, якщо потенціал базової інновації реалізований неповністю; потребують інвестування за рахунок власних джерел, зокрема з фонду технічного розвитку;

– псевдоінновації – інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт з метою затримання зниження норми прибутку і продовження життєвого циклу товару. Мається на увазі зміна дизайну товару, спосіб його фасування чи пакування для привернення уваги споживача, створення у нього певного емоційного стану; здійснення цих інновацій у процесі оперативного управління інноваційною діяльністю і не потребують значних інвестицій.

Взаємозв'язки за ступенем новизни інновацій приведені у табл. 1.1 [9, 12].

Таблиця 1.1. Взаємозв'язки за ступенем новизни інновацій [9, 12]

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

3. *Класифікація за сферою застосування.* Такі інновації бувають:

– технологічні – нові технології виробництва старих чи нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії. Технологічні нововведення – це зміни передусім в засобах і методах організації виробництва;

– продуктові – створення нових товарів, що споживаються у сфері виробництва (засоби виробництва) чи у сфері споживання (предмети споживання);

– організаційно-управлінські – нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об'єднань: нові методи управління персоналом, системи стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові оргструктури;

– економічні – нововведення у фінансовій та бухгалтерській сферах діяльності, мотивації й оплати праці, оцінка результатів діяльності;

– соціальні – нові форми активізації людського чинника, включаючи процес зміни умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів, зміна способу життя в цілому;

– юридичні – нові нормативно-правові документи, що визначають та регулюють усі види діяльності підприємств, організацій та фізичних осіб, створюючи при цьому відповідні умови для розвитку. Деякі автори відносять юридичні інновації до соціальних.

4. *Класифікація за особливостями здійснення інновацій:*

– одиничні — це разові нововведення, які не підлягають тиражуванню за своєю унікальністю та призначенням;

– дифузні – це інновації, у яких головний ефект полягає в їх масовості, бо в одиничних варіантах вони не вигідні;

– завершені і незавершені, успішні та неуспішні — це ті випадки на стадії розробки, коли інновація виявляється хибною внаслідок помилок або зміни середовища.

5. *Класифікація за місцем у виробничому процесі:*

- сировинні;
- забезпечувальні;
- продуктові.

6. Класифікація за спадкоємністю:

- заміщувальні – передбачають повне витіснення застарілих засобів (наприклад, автоматизація контролю за процесом випалювання в цементному виробництві);
- скасовувальні – виключають виконання якоїсь операції і не замінюють її новою (наприклад, відміна якої-небудь форми звітності);
- поворотні – коли після деякого використання новинки відкривається її непридатність або невідповідність новим умовам, що змушує повертатись до її попередника;
- відкривальні – це фундаментальні відкриття, які не мають порівняльних функціональних попередників (наприклад, радіо, телебачення);
- ретровведення – коли знову стають актуальними вже пройдені етапи розвитку техніки.

7. Класифікація за особливостями інноваційного процесу:

- внутрішньоорганізаційні – розробником інновації є підприємство чи організація, де інновація й використовується;
- міжорганізаційні – усі ролі розподілені між спеціалізованими організаціями: науково-дослідними інститутами, конструкторськими бюро, лабораторією, підприємством.

8. Класифікація за охопленням очікуваної частки ринку:

- локальні;
- системні;
- стратегічні.

Як зазначає С. Ілляшенко у [3] одна й та сама інновація може належати одразу до кількох класифікаційних груп, при цьому інноваційна діяльність може вимагати створення кількох взаємопов'язаних інновацій: нового продукту та технології його створення, нової системи управління виробництвом і збутом, застосування нових методів просування інновації на цільові ринки.

Загалом, класифікація інновацій потрібна для визначення місця кожної з них в інноваційній діяльності суб'єкта господарювання, урахування її особливостей з позицій життєвого циклу. Це, у свою

чергу, необхідно для ефективного управління інноваційною діяльністю, у тому числі її ресурсним забезпеченням [3].

Комплексна класифікаційна схема визначення інновацій наведена на рис. 1.1 [15].

Запропонована І. Анісімовим класифікація інновацій не є вичерпною, її можна продовжити і розвивати. Різні види інновацій тісно пов'язані між собою. Тому деякі ознаки частково перекриваються, через що окремі інновації, виділені з того чи іншого критерію, іноді можуть дублювати один одного. З усієї сукупності інновацій доцільно виділяти ті, які володіють найбільшими перетворюючими функціями, змінюючи технологічне оснащення, продукцію, надані послуги і організацію, й гарантують економічну стійкість і прибутковість господарюючих суб'єктів в стратегічному плані. Саме такі інновації можна визначити як інновації-фактори. Причому, одна і та ж інновація в різних підприємницьких структурах буде вести себе по-різному. В одних вона оновлює виробництво і продукт, сприяючи перекладу їх в новий якісний стан, в інших – ні. Все залежить від вихідного стану основного і оборотного капіталів, асортименту продукції та спектра послуг, що надаються. Тому інновації стають факторами не за своїм абстрактним станом, а по тому ефекту, який вони викликають при впровадженні [15].

Процеси глобалізації та інноваційного розвитку на рівні соціуму є процесами системної динаміки, які в умовах постіндустріального суспільства, як правило, взаємно прискорюються [15].

Інноваційний потенціал являє собою сукупність елементів, необхідних для рішення конкретних виробничих завдань, що показують готовність господарюючого суб'єкта до їхнього рішення. Існуючі в економічній літературі визначення цього поняття в основному не мають радикальних розходжень [15].

Інноваційний потенціал – це сукупність кадрових, матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів, що обслуговуються відповідною інфраструктурою, призначена для реалізації нововведень [16].