

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

<http://doi.org/>

© Кара Н. І., Зинич Л. В., 2021

У статті розглянуто роль та особливості інноваційного менеджменту в діяльності підприємства на досвіді іноземних компаній. Обґрунтовано сутність інноваційного менеджменту, його завдання та функції. Відображено взаємозв'язок між типами інновацій та інноваційним менеджментом. Наведено приклади іноземних компаній, які стали одними із передових у своїй галузі завдяки управлінню інноваціями.

Ключові слова: інновації; інноваційний менеджмент; інноваційна діяльність; міжнародні компанії; міжнародна економічна діяльність.

Постановка проблеми

У сучасному світі економічний розвиток країн визначається не природними ресурсами і не обсягами промислового виробництва, а сукупною здатністю суб'єктів господарювання до впровадження нових ідей з метою задоволення споживчого попиту в нових товарах та послугах. Організації усвідомлюють важливість упровадження інновацій у своїй діяльності, а управління ними є однією із найважливіших складових цього процесу. Конкурентна боротьба між суб'єктами господарювання змушує їх дбати про ефективність діяльності, яка можлива за умов систематичних інновацій з метою вдосконалення способу виготовлення продукції, її модифікації, надання нових властивостей, покращення дизайну тощо, що підвищує її споживчу цінність і робить привабливішою для покупців. Тому здатність підприємства створювати те, чого ще немає на ринку товарів і послуг, але на що існує потреба споживачів, забезпечує підприємству довготермінове функціонування і розвиток. Масштабні технологічні зрушення, виникнення нових потреб, стрімкий розвиток інформаційних мереж часто сприяють появі нових, навіть несподіваних можливостей для бізнесу, що ґрунтуються на інноваційних баченнях.

Актуальність дослідження

Економічне зростання та прибутковість підприємств забезпечується сьогодні, передусім, їхнім технологічним розвитком, основа якого – інноваційна складова. Тому особливого значення набуває інноваційний менеджмент, який розглядають як практичне керівництво з управління інноваційними процесами, притаманними будь-якій сучасній організації. Інновації необхідні в організаційній, виробничій, фінансовій та науковій сферах, оскільки саме в комплексі вони приносять найефективніший результат. На сучасному етапі загострюється конкуренція і підвищуються вимоги споживачів, а постійні нововведення можуть стати одним із факторів здобуття конкурентних переваг підприємства. Тому вивчення досвіду міжнародних компаній у сфері інноваційного менеджменту і впровадження його в діяльності вітчизняних підприємств є актуальним і своєчасним.

Формулювання мети та завдань статті

Для вирішення викладеної вище проблеми метою статті є розроблення та обґрунтування теоретико-прикладних засад інноваційного менеджменту в діяльності підприємств, зокрема в умовах міжнародної економічної діяльності. Для досягнення визначеної мети основними завданнями дослідження є уточнення сутності інновацій та значення і особливостей інноваційного менеджменту в діяльності підприємств, а також врахування досвіду міжнародних компаній у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Багато авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління і розглядають його як один із різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки. Теоретико-методичні аспекти розвитку інноваційного менеджменту розкрито в працях вітчизняних та іноземних дослідників З. Абасової, І. Балабанової, С. Валдайцевого, П. Завліна, Н. Іванова, Г. Ковальнової, Н. Краснокутської, О. Мармизи, Р. Фатхутдинова, Д. Черваньова, А. Шегдої та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження

У широкому розумінні інновації – це прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, соціально-економічних і організаційно-технічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру. В процесі здійснення інновацій:

- формуються явища і нові продукти, послуги, які комерціалізуються в господарську діяльність;
- удосконалюються вже створені людиною об'єкти матеріальної сфери;
- розробляються організаційні, економічні, соціальні та юридичні методи, засоби, форми.

Інновації розглядають як інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства. Інноваціями необхідно управляти. Цей процес має назву “інноваційний менеджмент”.

Інноваційний менеджмент являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку підприємства [1, с. 9].

Інноваційний менеджмент є одним із напрямів стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації. Його метою є визначення основних напрямів виробничої та науково-технічної діяльності підприємства. Це насамперед розроблення й упровадження нової технології та продукції, модернізація та удосконалення випущеної продукції й технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції й зняття з виробництва застарілих.

Управління інноваціями складається із двох ланок, або підсистем: керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Керуючий вплив охоплює збирання, оброблення і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень. Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єкт управління в інноваційному менеджменті – інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій [1, с. 14].

Для інноваційного менеджменту характерні постановка мети й вибір стратегії, а також чотири стадії циклу: планування, визначення умов і організація, виконання, керівництво. На кожній стадії циклу вирішують певні завдання [2, с. 9]:

- 1) планування – складання плану й реалізація стратегії;
- 2) визначення умов і організація – визначення потреби в ресурсах для реалізації різних фаз інноваційного циклу, постановка завдань перед працівниками, організація роботи;
- 3) виконання – здійснення дослідження і розробок, реалізація плану;

4) керівництво – контроль і аналіз, коригування дій, нагромадження досвіду. Оцінка ефективності інноваційних проєктів, інноваційних управлінських рішень, застосування нововведень.

Виділення функцій в інноваційному менеджменті зумовлене різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі ідея – наукові дослідження – розробки – проєктування – виробництво – реалізація інновацій. Під функціями менеджменту розуміють вид діяльності, яка необхідна для реалізації загальних завдань управління інноваціями. Основні з них такі:

1) дослідження зовнішнього інноваційного середовища і прогнозування кон'юнктури інноваційного ринку. Досліджують правові умови інноваційної діяльності загалом і стосовно окремих форм інвестицій; аналізують поточну кон'юнктуру інноваційного ринку і фактори, які її визначають; розробляють прогноз кон'юнктури інноваційного ринку за окремими його сегментами, пов'язаними з діяльністю підприємства;

2) розроблення стратегічних напрямів інноваційної діяльності підприємства. Реалізуючи цю функцію, з огляду на загальні стратегії економічного розвитку підприємства та прогноз кон'юнктури інноваційного ринку, формують систему цілей інноваційної діяльності та основні її напрями на довгостроковий період, визначають пріоритетні завдання, які вирішуватимуть у найближчій перспективі;

3) розроблення стратегії формування інвестиційних ресурсів підприємства. Прогнозують загальну потребу в інвестиційних ресурсах, необхідних для реалізації розробленої інноваційної стратегії за окремими етапами її здійснення; визначають можливість формування інвестиційних ресурсів за рахунок власних джерел (прибуток, амортизаційні відрахування тощо), з огляду на ситуацію на грошовому ринку (насамперед, норми позикового відсотка), визначають доцільність залучення для реалізації стратегії позикових коштів; вивчають можливість використання залучених коштів (передусім, акціонування окремих інноваційних програм). Під час оптимізації структури джерел інвестиційних ресурсів забезпечують раціональне співвідношення власних та позикових коштів, а також диверсифікацію позикових джерел фінансування інвестицій для окремих кредиторів і потоків подальших платежів, щоб запобігти зниженню фінансової стійкості та платоспроможності в майбутньому періоді;

4) пошук та оцінка інвестиційної привабливості окремих реальних проєктів та вибір найефективніших з них. Вивчають поточний попит на інноваційному ринку; відбирають для вивчення інноваційні проєкти, які найбільше відповідають інноваційній стратегії підприємства; здійснюють ретельну їх експертизу; для кожного інноваційного проєкту розраховують рівень прибутковості та інші показники економічної ефективності, відтак за цим критерієм ранжують варіанти, які розглядають для можливого інвестування;

5) формування інноваційного портфелю і його оцінка за критеріями прибутковості, ризику та ліквідності. Реалізуючи цю функцію, з урахуванням обсягу інвестиційних ресурсів, які можливо залучити, і розрахованих показників прибутковості та рівня ризиків для кожного інноваційного проєкту і фінансового інструменту відбирають їх для безпосередньої реалізації;

6) поточне планування та оперативне управління реалізацією окремих інноваційних програм і проєктів. Щоб забезпечити оперативне управління сформованим інноваційним портфелем, розробляють різні види поточних планів, серед яких найважливіші календарні плани реалізації окремих інноваційних проєктів і бюджети цих проєктів;

7) організація моніторингу реалізації окремих інноваційних програм і проєктів. Під час реалізації цієї функції формують систему первинних показників, пов'язаних із упровадженням кожної інноваційної програми й окремих інноваційних проєктів; визначають періодичність збирання та аналізу інформації; виявляють причини відхилень упроваджених інноваційних проєктів від намічених термінів, обсягів, ефективності тощо;

8) підготовка рішень про своєчасний вихід із неефективних інноваційних проєктів (продаж окремих фінансових інструментів) та реінвестування капіталу. Внаслідок зміни кон'юнктури інвестиційного ринку, фінансового стану фірми, прорахунків у формуванні інноваційного портфелю та

інших факторів фактична та очікувана ефективність окремих інноваційних проектів (фінансових інструментів) може виявитися набагато нижчою від розрахункової. У цьому випадку приймають рішення про вихід із таких інноваційних проектів (продаж окремих фінансових інструментів) і визначають форми цього виходу (реалізація, акціонування тощо). Відповідно здійснюють коригування інноваційного портфеля, підбираючи інші інноваційні проекти або фінансові інструменти, у які реінвестують вивільнюваний капітал [3, с. 11; 4, с. 53].

Реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- (економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-технологічна та інші. складові) і мікросередовищами (споживачі, постачальники, торговельні та збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення тощо). А умови зовнішнього середовища визначаються динамікою процесів, що відбуваються, характер цих процесів ймовірнісний.

Загалом, нюанси управління інноваціями істотно пов'язані з різними типами інновацій:

1. Поступові інновації: удосконалення наявних механізмів

Це найпоширеніший тип інновацій, оскільки він менш складний і реалістичніший щодо їх запровадження. Поступова інновація полягає у виявленні можливостей вдосконалення продукції в межах наявних інструментів, процесів, технологій та ринків збуту. Це те, що компанії уже можуть робити і не позначати це як "інновація". Поступові інновації є незначними, але ефективними, і потребують певного рівня управління.

2. Руйнівна інновація: сміливий крок

Найвідоміший приклад такого типу інновацій – iPhone від Apple, перший без кнопок та клавіатур. Руйнівні інновації – це повністю нове для певної компанії, навіть якщо таке вже існує в іншій компанії. Вони руйнують звичайну роботу організації, а отже, якщо не управляти ними ефективно, це призводить до великих ризиків і втрат.

3. Архітектурні інновації: використання перевірених технологій по-новому

Цей тип інновацій стосується позиціонування. Сама технологія вже використовується та ефективна в інших сферах ринку або в інших підрозділах організації. Наприклад, один із підрозділів може вже використовувати технологію спільної роботи, яку вирішили впровадити в усій компанії. Архітектурні інновації – це використання того, що вже працює. Ризики менші, оскільки технологія працює, і потрібно просто адаптувати та підготувати її до потреб альтернативної бази користувачів.

4. Радикальна інновація: річ, яка вражає і відкриває щось повністю нове

Радикальна інновація є не тільки "руйнівною", а й вважається справжньою інновацією. Так народжуються нові галузі і створюються цілі напрями. Це високий ризик, який потім дає велику нагороду. Перший літак, перший мобільний телефон, перший ноутбук і планшет – це приклади радикальних інновацій. Проте навіть найкреативніші ідеї часто потребують радикального управління.

Перегляд інновацій у цих чотирьох категоріях показує та підкреслює важливість ефективного управління інноваціями.

Інноваційну діяльність у сфері управління можна визначити як помітний відхід від традиційних принципів, процесів та практики управління або відхід від звичних організаційних форм, що істотно змінює спосіб виконання роботи менеджерів. Як правило, робота менеджера охоплює:

- встановлення цілей та складання планів;
- мотивування персоналу;
- координування та контроль діяльності;
- накопичення та розподіл ресурсів;
- розуміння та збалансування вимог зовнішніх стейкхолдерів.

У великій організації єдиний спосіб змінити роботу менеджерів – це заново винайти процеси, які вже існують. Такі процеси управління, як стратегічне планування, складання бюджету капіталу, управління проектами, оцінка працівників, внутрішні комунікації, – це механізми, які перетворю-

ють принципи управління на повсякденну практику. Операційні інновації зосереджені на бізнес-процесах компанії (закупівлі, логістика, підтримка клієнтів тощо), тоді як інноваційне управління націлено на процеси управління компанією.

Whirlpool, найбільший у світі виробник побутової техніки, був однією з компаній, яка перетворилася на новатора серійного менеджменту. У 1999 р., розчарований хронічно низьким рівнем лояльності до бренда серед покупців побутової техніки, Дейв Уітам, тодішній голова та генеральний директор Whirlpool, поставив виклик своїй команді: “Перетворіть Whirlpool на підприємство інновацій, яке порушує правила та повністю задовольняє бажання клієнтів”. Із самого початку було зрозуміло, що мета Дейва – “інновації для всіх” – потребуватиме серйозних змін у процесах управління компанією. Основні з них такі:

- Зробити інновації центральною темою у програмах розвитку лідерства Whirlpool.
- Щорічно виділяти значну частку капітальних витрат на проекти, які відповідатимуть стандартам інноваційності.
- Вимагати, щоб кожен план розвитку продукції містив значний компонент інновацій.
- Навчати більш ніж 600 інноваційних наставників, які відповідали б за заохочення інновацій у всій компанії.
- Зарахувати кожного найманого працівника на онлайн-курс із інновацій у бізнесі.
- Виділити час на щоквартальних зустрічах з огляду бізнесу для поглибленого обговорення інноваційної діяльності кожного підрозділу.
- Створити інноваційний портал, який надав би працівникам Whirlpool у всьому світі доступ до збірника інструментів інновацій та даних про глобальний інноваційний проект компанії.
- Розробити набір показників для відстеження інноваційних вкладів (таких як кількість інженерних годин, відведених на інноваційні проекти), результатів (таких як кількість нових ідей, що надходять у інноваційний проект компанії) та результатів (таких як цінові переваги, отримані завдяки продуктам, які виділяються, та підвищена лояльність клієнтів).

Впровадивши усі перелічені вище зміни, компанії вдалось змінити тип управління та стати однією із передових організацій у сфері інновацій.

Практика функціонування провідних компаній розвинених країн світу показує, що їхні успіхи пов’язані саме із розробленням цілісної системи управління інноваціями, яка постійно і неперервно розвивається відповідно до змін як самої організації, так і зовнішнього середовища. У цих компаніях створюють таку інноваційну структуру і культуру управління, у якій напрями інноваційного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, що пов’язані із постійним розробленням перспективної нової продукції та створенням нових сфер бізнесу [5, с. 15]. Для прикладу:

- На початку 1900-х років компанія General Electric вдосконалила найпомітніший винахід Томаса Едісона – лабораторію промислових досліджень. GE внесла дисципліну управління до хаотичного процесу наукових відкриттів і протягом наступних 50 років здобула більше патентів, ніж будь-яка інша компанія світу.
- Компанія DuPont відіграла першочергову роль у розвитку методів бюджетування капіталу, коли в 1903 р. розпочала використання розрахунків рентабельності інвестицій. Через кілька років компанія розробила стандартизований спосіб порівняння результатів для аналізу діяльності численних відділів продукції. І ці інновації допомогли DuPont стати одним із промислових гігантів Америки.
- Visa, перша у світі віртуальна компанія, яка завдячує своїм успіхам саме ефективному управлінню інноваціям. На початку 1970-х років банки-засновники Visa створили консорціум у США і заклали основу для одного з найпоширеніших у світі брендів. Сьогодні Visa – це глобальна фінансова мережа, яка поєднує більш ніж 21 000 фінансових установ та понад 1,3 мільярда власників карток.
- Комп’ютерна операційна система Linux – це найвідоміший приклад недавньої управлінської інновації: розробки з відкритим кодом. Розробка з відкритим кодом на основі таких

інновацій, як загальнодоступна ліцензія та інструменти в інтернеті, виявилася високоефективним механізмом для виявлення та координації зусиль географічно віддалених осіб.

Як показують ці приклади, прорив в управлінні інноваціями може надати потужну перевагу компанії та привести до сейсмічних зрушень у цій галузі загалом. Інноваційне управління створює довгострокову перевагу, якщо воно відповідає одній або декільком із трьох умов: інновація ґрунтується на новому принципі, який кидає виклик ортодоксальності управління; інновація системна, що охоплює цілу низку процесів і методів; і це частина поточної програми винаходу, де прогрес поєднано з фактором часу. Саме ці приклади ілюструють способи, за допомогою яких інноваційний менеджмент може створити справжній довготривалий успіх.

Висновки

Викладене вище дає підстави зробити висновок, що значення інновацій для економіки підприємства дуже важливе. Їх розглядають як чинник конкурентоспроможності продукції, який забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища, розширює можливості підприємства щодо виходу на нові ринки продукції, створює умови для довгострокової стабільності. Визначальним фактором інновацій в сучасному світі є темп життя. Ті компанії, які зуміли внести темп життя сучасної людини у список параметрів, що мають вагомe значення для інноваційної діяльності, виграли й отримують мільйонні та мільярдні прибутки. Важливе значення для успішності інноваційної діяльності має організація процесу управління нею. Лише за умови побудови чіткого процесу перетворення концепції на практичні розробки, цікаві ідеї можна перетворити на системні інновації. Отже, управління нововведеннями є серцевиною підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного бізнесу, тому що саме нововведення сприяють поліпшенню якості та зниженню собівартості продукції, забезпечують її конкурентоспроможність, а відтак й ефективну присутність підприємств та організацій на ринку товарів і послуг.

Перспективи подальших досліджень

Перспективою подальших досліджень є пошук шляхів удосконалення та покращення інноваційного менеджменту в сфері діяльності підприємства, зокрема в умовах міжнародної економічної діяльності.

Список літератури

1. Алейнікова О. В., Притула Н. М. (2016). Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Київ: ДВНЗ “Університет менеджменту освіти”.
2. Василенко В. О. (2003). Інноваційний менеджмент. Київ: ЦУЛ, Фенікс.
3. Вертакова Ю. В. (2008). Управление инновациями. Москва: Эксмо.
4. Горбовий А. Ю. (2019). Інноваційний менеджмент. Вид. 2-ге, випр. і допов. Ірпінь: Ун-т ДФС України.
5. Микитюк П. П. (2019). Інноваційний менеджмент / ТНЕУ. Тернопіль: Екон. думка.
6. Михайлова Л. І., Гуторов О. І. та ін. (2015). Інноваційний менеджмент. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури.
7. Скібіцький О. М. (2009). Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури.
8. Чупріна М. О., Шеховцова І. А. (2015), Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств України, Proceedings of the Pnd International Scientific and Practical Conference “Modern Scientific Achievements and Their Practical Application”, Dubai, UAE, 3(3), Vol. 3, pp. 21–24.

References

1. Aleynikova O. V. ta Prytula N. M. (2016). Innovatsiynyy ta investytsiynyy menedzhment [Innovation and Investment Management]. Kyiv: DVNZ "Universytet menedzhmentu osvity" [SHEU "University of Education Management"]. (In Ukrainian).
2. Vasylenko V. O. (2003). Innovatsiynyy menedzhment [Innovation management]. Kyiv: TSUL Feniks. (In Ukrainian).
3. Vertakova Yu. V. (2008). Upravlenye ynnovatsyyamy [Innovation management]. Moskva: Éksmo. (In Russian).
4. Horbovyi A. Yu. (2019). Innovatsiynyy menedzhment [Innovation management]. Vyd. 2-e, vypr. i dopov. Irpin': Un-t DFS Ukrayiny. [2nd edition, University of SFS of Ukraine]. (In Ukrainian).
5. Mykytyuk P. P. (2019). Innovatsiynyy menedzhment [Innovation management]. Ternopil': Ekon. dumka TNEU. [Econom. opinion of TNEU]. (In Ukrainian).
6. Mykhaylova L. I., Hutorov O. I. ta in. (2015). Innovatsiynyy menedzhment. [Innovation management]. Vyd. 2-he, dop. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury [2nd edition, Center for Educational Literature]. (In Ukrainian)
7. Skibits'kyi O. M. (2009). Innovatsiynyy ta investytsiynyy menedzhment. [Innovation and Investment Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury [Center for Educational Literature]. (In Ukrainian)
8. Chuprina M. O. ta Shekhovtsova I. A. (2015). Informatsiyne zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku pidpryemstv Ukrayiny. [Information support of innovative development of Ukrainian enterprises]. *Proceedings of the IInd International Scientific and Practical Conference "Modern Scientific Achievements and Their Practical Application"*, Dubai, UAE, 3(3), Vol. 3, 21–24. (In Ukrainian)

N. I. Kara, L. V. Zynych*

Lviv Polytechnic National University

PECULIARITIES OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF INTERNATIONAL COMPANIES

© Kara N. I., Zynych L. V., 2021

The article considers the role of innovation management in the enterprise on the experience of foreign companies. The essence of innovation management, its tasks and functions are substantiated. Innovation management – is one of the areas of strategic management, carried out at the highest level of the organization. Its purpose is to determine the main directions of production and scientific and technical activities of the enterprise. This is primarily the development and implementation of new technology and products, modernization and improvement of products and technology, further development of production of traditional products and withdrawal from production of obsolete products. Innovation management is characterized by goal setting and strategy selection, as well as four stages of the cycle: planning, setting conditions and organization, implementation, leadership. The allocation of functions in innovation management is due to the diversity of management activities in the chain idea – research – development – design – production – implementation of innovations. Under the functions of management means the type of activity that is necessary for the implementation of the general objectives of innovation management.

On the example of foreign companies: Whirlpool, General Electric, DuPon, Visa the results of the introduction of innovation management are shown. The practice of the leading companies of the developed countries of the world shows that their success is connected with the development of a holistic system of innovation management, which is in constant and continuous development in accordance with changes in both the organization and the external environment. These companies create such an innovative structure and management culture in which the directions of innovative development are integrated into general strategic plans related to the constant development of promising new products and the creation of new business areas.

Innovation management creates a long-term advantage if it meets one or more of three conditions: innovation is based on a new principle that challenges the orthodoxy of management; system innovation, covering a number of processes and methods; and this is part of the current program of the invention, where progress is combined with the passage of time.

Key words: innovations; innovation management; innovation activity; international companies; international economic activity.