

УДК: 338.23

**Г. О. Швиданенко**, к.е.н., професор,  
**К. С. Бойченко**, к.е.н., доцент,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
м.Київ

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ КОНТУРОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### *Анотація*

Досліджуються особливості інноваційного контуру як зміни сфери інноваційної активності, пов'язаної з переходом на вищий рівень функціонування, під впливом різних факторів. Виокремлено ключові елементи організації інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Визначено пріоритетні напрями формування інноваційного контуру розвитку компанії, такі як: інтелектуальний потенціал, інноваційна інфраструктура, інвестиційний, організаційно-управлінський і техніко-технологічний потенціал. Сформовано структурну схему вдосконалення системи управління інноваційною активністю підприємства. Розкрито механізм управління інноваційним контуром розвитку компанії. Досліджено стан та перспективи інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Сформовано візуалізацію порівняння інноваційного контуру розвитку вітчизняних і європейських компаній. Виділено низку завдань з метою вдосконалення системи управління інноваційним контуром вітчизняних підприємств, вирішення яких дозволить підвищити ефективність їх розвитку.

Ключові слова: інноваційна активність, інноваційний контур, система управління, розвиток підприємства, результативність.

**Г. А. Швиданенко**, к.э.н., профессор,  
**К. С. Бойченко**, к.э.н., доцент,  
ДВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»,  
г.Киев

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ КОНТУРОМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### *Аннотация*

Исследуются особенности инновационного контура как изменения сферы инновационной активности, связанной с переходом на более высокий уровень функционирования, под влиянием различных факторов. Выделены ключевые элементы организации инновационной деятельности предприятия. Определены приоритетные направления формирования инновационного контура развития компании, такие как: интеллектуальный потенциал, инновационная инфраструктура, инвестиционный, организационно-управленческий и технико-технологический потенциал. Сформирована структурная схема совершенствования системы управления инновационной активностью предприятия. Раскрыт механизм управления инновационным контуром развития компании. Исследовано состояние и перспективы инновационной деятельности отечественных предприятий. Сформировано визуализацию сравнения инновационного контура развития отечественных и европейских компаний. Выделен ряд заданий с целью совершенствования системы управления инновационным контуром отечественных предприятий, решение которых позволит повысить эффективность их развития.

Ключевые слова: инновационная активность, инновационный контур, система управления, развитие предприятия, результативность.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах господарювання, які потребують розвитку наукоємного виробництва, особлива роль відводиться інноваціям. Інноваційна діяльність підприємства включає в себе такі елементи, як створення, просування та використання досягнень науки, які сприяють розширенню

номенклатури та асортименту продукції, освоєнню нових технологій виробництва, підвищенню кваліфікації персоналу та вдосконаленню управління підприємством, що охоплює всі напрями його розвитку. На сьогодні виникає об'єктивна необхідність формування ефективного інноваційного бізнес-середовища на основі управління інноваційним контуром розвитку компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління та планування інноваційної активності були і залишаються предметом дослідження багатьох провідних зарубіжних і вітчизняних вчених.

Найбільш розробленою і широко представленою є тема організації інноваційних процесів. Дослідження, спрямовані на розгляд сутності інновацій та інноваційної діяльності, знайшли своє відображення в працях вітчизняних і зарубіжних вчених: А. І. Анчишкіна, І. Т. Балабанова, В. Н. Гуніна, П. Ф. Друкера, В. Г. Мединського, Е. Менсфілда, А. І. Пригожина, Б. Санто, Р. А. Фатхутдінова, Й. Шумпетера, Ю. В. Яковця. Крім того, існує значна кількість робіт, в яких досліджені питання управління, фінансування, оцінювання ефективності інновацій, – це праці Є. І. Крилова, В. І. Кушліна, Б. Твісса, А. А. Тріфілової, С. Ю. Ягудіна.

Такі дослідники, як В. М. Аньшин, В. М. Архангельський, М. П. Афанасьєв, С. Ю. Глазьев, П. Н. Завлін, Г. Б. Клейнер, Б. З. Мільнер, Ю. В. Яковець в своїх дослідженнях розглядають питання управління інноваціями, формування інноваційних систем, організаційно-економічні механізми управління діяльністю підприємств з урахуванням їх інтелектуального потенціалу, застосування інформаційних систем і комп'ютерних технологій управління економічними системами.

О. О. Новикова, О. П. Ченцова і Н. І. Ляхова вважають, що вектор інноваційного розвитку підприємства визначається інноваційним контуром його саморозвитку, а розвиток підприємства значною мірою залежить від ефективності системи управління інноваційним контуром саморозвитку компанії [1, с. 79].

Необхідно визнати, що незважаючи на значну кількість праць, присвячених вирішенню проблем менеджменту інноваційної активності, деякі її аспекти, зокрема формування та управління інноваційним контуром підприємства, не отримали достатнього висвітлення в наукових дослідженнях.

**Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання.** Метою статті є комплексне дослідження управління інноваційним контуром у контексті результативного розвитку підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: дослідити основні напрями формування інноваційного контуру розвитку підприємства; охарактеризувати механізм управління інноваційним контуром розвитку підприємства; провести порівняльний аналіз інноваційного контуру розвитку вітчизняних і європейських компаній; сформулювати напрями інноваційної політики щодо розширення інноваційного контуру з метою підвищення результативності розвитку вітчизняних компаній.

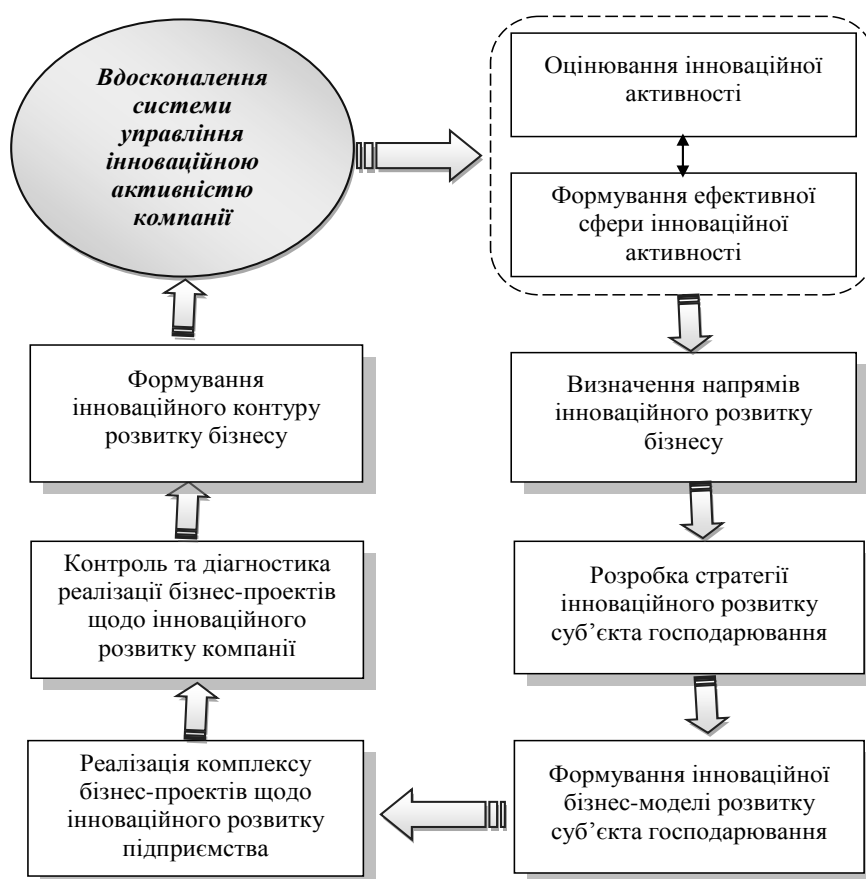
**Виклад основного матеріалу.** Однією з основних характеристик у процесі оцінювання інноваційної активності є інноваційний контур. Термін «інноваційний контур» застосовується як до країн, так і до окремих підприємств. Л. Ю. Тітов в

своїх працях наводить, що останнім часом виділилися певні інноваційні контури. У розрізі країни, під інноваційними контурами слід розуміти значні сфери створення і економічного освоєння нових технологій, що мають високу соціально-економічну значущість. Вони володіють високим потенціалом саморозвитку і сприяють інтеграції національних господарств у світову економіку [2, с. 57].

Загалом, інноваційний контур можна визначити як зміну сфери інноваційної активності, пов'язану з переходом на вищий щабель функціонування, під впливом різних факторів. Внаслідок зміни (розвитку) інновація переходить в якісно новий стан. Формування інноваційного контуру відбувається поетапно і включає: формулювання мети, аналіз ситуації, що склалася, створення бізнес-проекту щодо досягнення поставленої мети, виявлення недоліків, реалізацію бізнес-проекту [3, с. 32].

Проведені дослідження дозволяють виокремити такі пріоритетні напрями формування інноваційного контуру розвитку підприємства, як інтелектуальний потенціал, інноваційна інфраструктура, інвестиційний, організаційно-управлінський і техніко-технологічний потенціал.

За результатами проведених досліджень процесу вдосконалення системи управління інноваційною активністю підприємства, можна її сформувати у вигляді структурної схеми, наведеної на рис. 1:

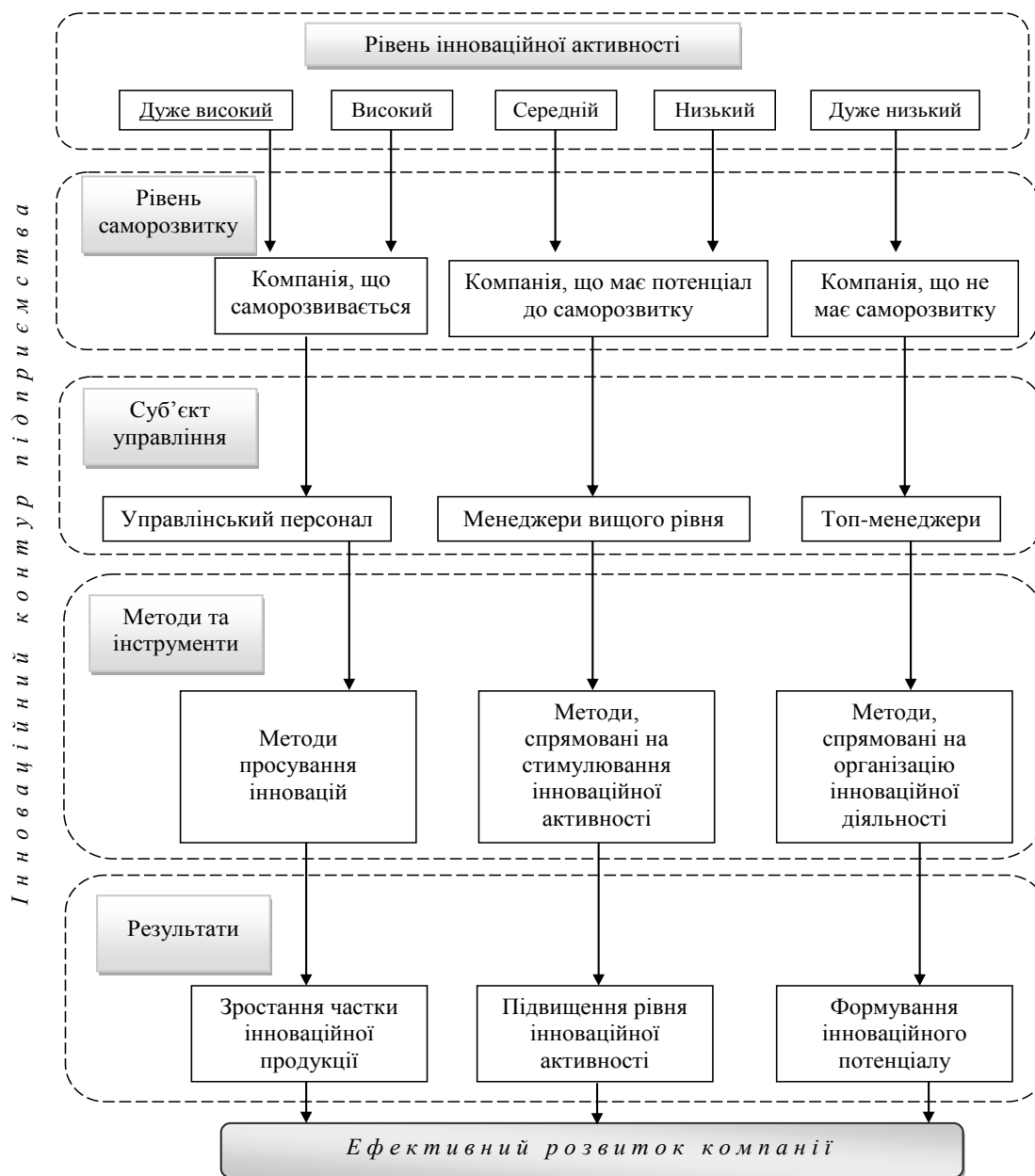


**Рис. 1. Структурна схема вдосконалення системи управління інноваційною активністю підприємства\***

\*Джерело: розроблено авторами на основі [4, с. 37; 5].

Вдосконалення системи управління в рамках розвитку інноваційної інфраструктури необхідно здійснювати за такими напрямками: розвиток інформатизації та консалтингу, просування продуктових інновацій, стандартизація і сертифікація інноваційної продукції.

Механізм управління інноваційним контуром розвитку компанії наведено на рис. 2.



**Рис 2. Механізм управління інноваційним контуром розвитку підприємства**

\*Джерело: розроблено авторами на основі [1, с. 2; 6, с. 746].

Метою вдосконалення процесу управління інтелектуальним потенціалом є планомірний саморозвиток персоналу. Відповідно до цього повинні бути вирішені актуальні завдання: підвищення кваліфікації персоналу, який займається дослідженнями і розробками нововведень; посилене стимулювання праці науково-

дослідного і дослідно-конструкторського, управлінського персоналу.

Основний напрям вдосконалення системи управління в рамках інвестиційного потенціалу підприємства – це здатність не тільки мобілізувати внутрішні, а й залучати зовнішні інвестиції для інноваційного розвитку підприємства. При цьому важливим є безперервне фінансування створюваного інноваційного продукту при наявності власних інвестиційних ресурсів і залучення зовнішніх інвестицій.

У 2017 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 759 підприємств, які витратили на інновації 9,1 млрд грн, зокрема на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 5,9 млрд грн, на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,2 млрд грн, на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 0,02 млрд грн та на інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати), – 1,0 млрд грн.

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств – 7704,1 млн грн (або 84,5% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримали 8 підприємств, місцевих бюджетів – 17, загальний обсяг яких становив 322,9 млн грн (3,5%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 5 підприємств, іноземних – 3, загалом їхній обсяг становив 380,9 млн грн (4,2%); кредитами скористалося 21 підприємство, обсяг яких становив 594,5 млн грн (6,5%).

У 2017 р. 450 підприємств, які здійснювали інноваційну діяльність, реалізували інноваційної продукції на 17,7 млрд грн. Серед таких підприємств 39,8% експортували її на 5,5 млрд грн. Майже кожне четверте підприємство реалізовувало нову для ринку продукцію, обсяг якої становив 4,5 млрд грн (на експорт – 41,5%). Значна кількість підприємств (83,8%) реалізувала продукцію, що була новою виключно для підприємства, на 13,2 млрд грн (27,7% поставок такої продукції було за кордон).

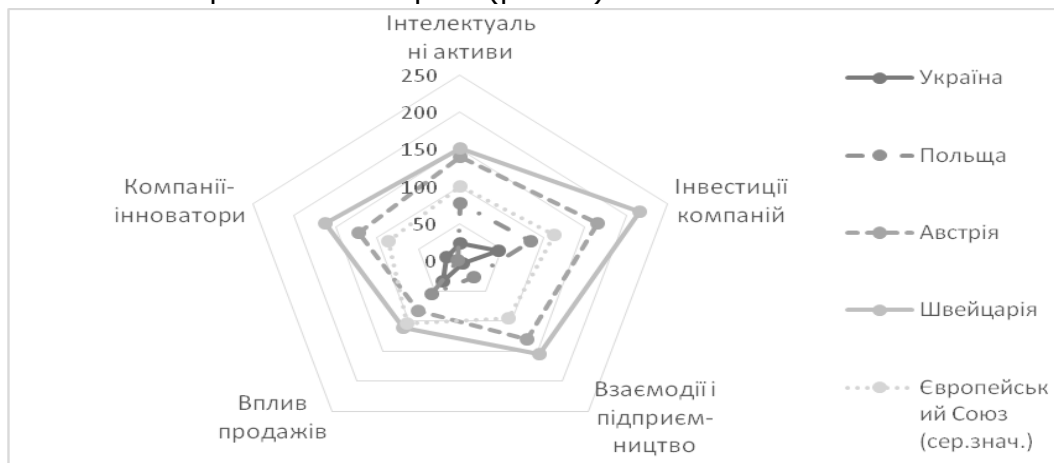
З метою здійснення нововведень 170 підприємств придбало 832 нові технології, з яких 129 – за межами України. Із загальної кількості технологій 386 придбано з устаткуванням, з яких 81 – за межами України; 305 – як результат досліджень і розробок (10); 110 – за договорами на придбання прав на патенти, ліцензіями на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей (36); 10 – за угодами на придбання технологій та ноу-хау (2); 12 – разом з цілеспрямованим прийомом на роботу кваліфікованих фахівців.

У результаті інноваційної діяльності 8 підприємств створили нові технології, з яких 59 було передано іншим підприємствам, зокрема 2 – за межі України [7].

У 2016 р. Україна вперше була включена до Європейського інноваційного табло (далі - ЄІТ), хоча до цього часу оцінки здійснювалися вітчизняними фахівцями самостійно. Україна належить до групи «повільні інноватори», адже її інноваційна діяльність оцінюється на рівні 34% від середньоєвропейського рівня, що відповідає останній позиції у загальному рейтингу [9, с. 191].

Враховуючи запропоновані пріоритетні напрями формування інноваційного контуру розвитку підприємства, для візуалізації інноваційного контуру для вітчизняних компаній використано такі індикатори Європейського інноваційного табло, як інтелектуальні активи (Intellectual assets), інвестиції компаній (Firm investments), взаємодії і підприємництво (Linkages,) компанії-інноватори

(Innovators), вплив продажів (Sales impacts). Результати проведених досліджень дозволили сформувавши інноваційний контур розвитку підприємств та порівняти його з контурами інших європейських країн (рис. 3).



**Рис. 3. Інноваційний контур розвитку вітчизняних і європейських компаній у 2017 р.\***

\*Джерело: сформовано авторами на основі даних European Innovation Scoreboard [10].

Слід звернути увагу, що Україна відстає за усіма показниками, окрім індикатора розвитку компаній-інноваторів. Практично на рівні ЄС знаходиться значення показника зайнятості у знанневоінтенсивних видах діяльності (93% від рівня ЄС). Натомість найгірші значення мали такі показники, як кількість спільних наукових публікацій між державними та приватними установами (3%), кількість торговельних марок та промислових зразків (відповідно, 4% та 2%), венчурні інвестиції (3%) [9].

Загалом можна виділити низку завдань з метою вдосконалення системи управління інноваційним контуром вітчизняних компаній, вирішення яких дозволить підвищити ефективність їх розвитку:

- по-перше, орієнтація на постійний інноваційний саморозвиток;
- по-друге, управління системою інновацій необхідно здійснювати як процес створення нововведень при кращому використанні творчого потенціалу персоналу компанії;
- по-третє, процес управління інноваційною активністю повинен враховуватися при плануванні розвитку бізнесу.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Враховуючи те, що сучасний інноваційний процес є досить складним, динамічним, глобальним, він вимагає нових індикаторів для формування ефективної інноваційної політики. Проведені дослідження інноваційного контуру розвитку вітчизняних компаній, що враховують практику міжнародних порівнянь для визначення ефективності інноваційної політики, показують, що її застосування дозволяє виявити як силу, так і слабкість заходів, спрямованих на формування національної інноваційної системи. Вони надають можливість сформувавши напрями інноваційної політики, серед яких слід виокремити:

- розширення участі України в міжнародних рейтингах інноваційного розвитку, конкурентоспроможності, для чого доцільно використовувати механізми міжнародних проектів;

- гармонізація статистики інновацій на основі вимог міжнародних стандартів оцінювання;
- вдосконалення і розвиток показників, що характеризують інноваційну діяльність, облік повноти і складності сучасного інноваційного процесу, його динамічність, процеси глобалізації;
- активізація формування інтеграційних процесів у науково-інноваційній сфері, використання різних форм співпраці науково-дослідного сектора, освіти і бізнесу;
- використання механізмів державно-приватного партнерства для залучення малого бізнесу в інноваційні процеси, розвиток нових форм співпраці;
- зниження бар'єрів, що перешкоджають мобільності висококваліфікованого персоналу за допомогою встановлення сприятливих умов міжнародного співробітництва.

**Список використаних джерел:**

1. Оценка эффективности управления инновационным контуром саморазвития промышленного предприятия / Ченцова Е. П., Ляхова Н. И., Новикова О. А. // Креативная экономика. – 2013. – Том 7. – № 9. – С. 77-85.
2. Сетевая модель инновационной деятельности и инновационный экономический рост / Л. Ю. Титов // Финансы и кредит. – 2009. – №25(361). – С. 57.
3. К вопросу о выборе приоритетных направлений совершенствования системы управления инновационной активностью промышленного предприятия [Электронный ресурс] / О. А. Новикова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2017. – Том 9. – №5. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/95EVN517.pdf>
4. Роль инновации в процессе формирования стратегии предприятия / Коробейников О. П., Трифилова А. А., Коршунов И. А. // Менеджмент в России и зарубежом. – 2015. – №3. – С. 37.
5. Швиданенко Г. О. Інноваційна модель розвитку бізнесу в Україні / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 192-196.
6. Акатов Н. Б. Инновационное саморазвитие организации как объект управления и критерий конкурентоспособности в современном менеджменте / Н. Б. Акатов // Фундаментальные исследования. – 2012. – №11. – С. 744-749.
7. Офіційний веб-сайт Держкомстату України. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/dop/04/dop\\_idpp17\\_w.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/04/dop_idpp17_w.zip).
8. Прилипко Р. Ю. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України (за міжнародною методологією) / Прилипко Р. Ю. // Наукова та інноваційна діяльність України: стат. зб. – К.: Держстат України, 2016. – С.179–226.
9. Єгоров І. Інноваційна та науково-технічна діяльність в Україні в контексті політики євроінтеграції: тенденції та проблеми / І. Єгоров, В. Грига // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. – 2016. – Вип. 5-6 (85-86). – С. 184-196.
10. European Innovation Scoreboard 2017. European Commission, 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/06/European\\_Innovation\\_Scoreboard\\_2017.pdf](https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/06/European_Innovation_Scoreboard_2017.pdf).

**Henefa Shvydanenko**, PhD, Professor,  
**Kateryna Boichenko**, PhD,  
SHEE "Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman»,  
Kiev

**MANAGEMENT OF INNOVATION CONTOUR OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

*Summary*

The peculiarities of the innovative contour as a change in the sphere of innovation activity, associated with the transition to a higher level of functioning, under the influence of various factors are investigated.

The key elements of the organization of the innovative activity of the subject of economic activity were singled out. The priority directions of formation of the innovation contour of the company development such as intellectual potential, innovative infrastructure, investment, organizational and managerial and technical and technological potential were determined. The structural scheme of improvement of the management system of innovative activity of the enterprise was formed. The mechanism of innovative contour of the company was revealed. The state and prospects of innovation activity of domestic enterprises were investigated. A visualization of the comparison of the innovation contour of the development of domestic and European companies was formed. A number of tasks were identified with the aim of improving the management system of the innovative contour of domestic enterprises, the solution of which would increase the efficiency of their development.

Key words: innovative activity, innovative contour, management system, enterprise development, efficiency.

### References:

1. Chencova, E.P., Ljahova, N.I., Novikova, O.A. (2013). Evaluation of the effectiveness of management of the innovative contour of self-development of an industrial enterprise. *Kreativnaja jekonomika [Creative Economy]*, vol. 7, no. 9, pp. 77-85 (in Russ.).
2. Titov, L. Ju. (2009). The Network Model of Innovative Activity and Innovative Economic Growth. *Finansy i kredit [Finance and credit]*, vol. 25(361), p. 57 (in Russ.).
3. Novikova, O.A. (2017). The question of the selection of priority directions of perfection of system of management of innovative activity of industrial company's. *Naukovedenie [Science]*, vol. 9, no. 5. Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/95EVN517.pdf> (Accessed 26 May 2018) (in Russ.).
4. Korobejnikov, O.P., Trifilova, A.A., Korshunov, I.A. (2015). The role of innovation in the process of formation of enterprise strategy. *Menedzhment v Rossii i zarubezhnom [Management in Russia and foreign]*, vol. 3, p. 37 (in Russ.).
5. Shvydanenko, H.O., Boichenko, K.S. (2017). Innovative Model of Business Development in Ukraine. *Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. Serija: Ekonomichni nauki [Bulletin of the Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences]*, vol. 4, pp. 192-196 (in Ukr.).
6. Akatov, N.B. (2012). Innovative self-development of the organization as an object of management and a criterion of competitiveness in modern management. *Fundamental'nye issledovaniya [Fundamental research]*, vol. 11, pp. 744-749 (in Russ.).
7. Official site of the State Statistics Committee of Ukraine (2018). Innovative activity of industrial enterprises in 2017. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/dop/04/dop\\_idpp17\\_w.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/04/dop_idpp17_w.zip) (Accessed 31 May 2018) (in Ukr.).
8. Prylypko, R.Yu. (2016). Investigation of innovation activity in the economy of Ukraine (according to international methodology). *Naukova ta innovatsijna diial'nist' Ukrainy: stat. zb. [Scientific and innovative activity of Ukraine: stat. save]*, Derzhstat Ukrainy, Kyiv, pp.179-226 (in Ukr.).
9. Yehorov, I., Hryha, V. (2016). Innovation and Scientific and Technical Activities in Ukraine in the Context of European Integration Policy: Trends and Problems. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I.F.Kurasa NAN Ukrainy [Scientific Papers of the Institute of Political and Ethnic Studies IF Kuras National Academy of Sciences of Ukraine]*, vol. 5-6 (85-86), pp. 184-196 (in Ukr.).
10. Official site of the European Commission (2018). European Innovation Scoreboard 2017. Available at: [https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/06/European\\_Innovation\\_Scoreboard\\_2017.pdf](https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/06/European_Innovation_Scoreboard_2017.pdf) (Accessed 29 May 2018).

