

Стецюк П.А., д.е.н., професор,  
Багликова Т.О. магістр  
Державний університет телекомунікацій

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*В роботі розкрито теоретичні основи та сутнісні характеристики ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств в реальних економічних умовах, домінантою розвитку яких є зростання рівня конкурентності. Проведено логічний аналіз сучасних дискусійних підходів до розкриття економічної природи ключових понять досліджуваної тематики «ефект» та «ефективність», а також пов'язаних з ними таких важливих економічних атрибутів як дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність інноваційність. Розкрито домінуючі в сучасній науковій літературі концепції, підходи, критерії та методи оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств. Показано їх переваги та можливу сферу застосування в інноваційному менеджменті вітчизняних підприємств. Визначено необхідність при оцінюванні системи менеджменту підприємства розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність, а також неведені їх якісні характеристики. Аргументовано пропозиції щодо вибору стратегії та напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств.*

**Ключові слова:** ефективність, управління інноваційною діяльністю, підприємство, оцінка ефективності, підвищення ефективності.

**Постановка проблеми.** Ефективність управління інноваційною діяльністю – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в сучасних умовах. Інноваційна діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Ефективність управління інноваційною діяльністю є однією з найважливіших умов успішного та прибуткового функціонування підприємств. Тому сучасна теорія і практика ефективності управління інноваційною діяльністю набуває особливого значення. Перехід економіки України на конкурентні відносини вимагає вивчення форм і методів оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю на рівні основної ланки - підприємства. Практичне використання такого досвіду – одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки пояснює необхідність глибокого вивчення цієї проблеми.

Так як інноваційна діяльність підприємства є багатоплановою, то й аналіз у цій роботі ми будемо здійснювати, оцінюючи економічну, соціальну та організаційну ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства займалися такі вчені як І. Ансофф, О. Гудзь, О. Гусева, О. Кузьмін, Н. Євтушенко, Л. Лазоренко, А. Шегда, Б. Мільнер, В. Геєць, Ф. Хміль, М. Мескон, М. Альберт, Г. Міцберг, Б. Андрушків, Г. Щокін, О. Моргулець та інші. У роботах вчених розглянуто підвищення і оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства, його нормативна регламентація.

**Метою статті** є розкриття теоретичних основ та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства у реальних конкурентних і виробничих умовах завдяки пошуку сучасних засобів, підходів, методів і прийомів.

**Виклад основного матеріалу.** В економічній літературі дискусійним є підхід до розкриття поняття "ефективність". Поняття „ефективність” невід’ємно пов’язане із поняттям „ефект”. Термін „ефект” (від лат. effectus – виконання, дія) означає результат, наслідок певних причин, дій. Так, Осовська Г.В. [6 с. 624] під ефектом вбачає „результат реалізації заходів для підвищення ефективності виробництва”. Основою сучасних економічних досліджень ефективності вважається її визначення, сформульоване представниками неокласичної економічної школи (В. Паретто, Й. Шумпетером). Під ефективністю вони розуміли відношення результатів до витрат [7]. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначали, що ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто окреслюється як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів [4]. Бухалков М.І. стверджує, що: „ефективність – це співвідношення ефекту (результату) і витрат (ресурсів), що зумовили цей ефект” [1 с. 341]. Можна погодитись з Гросул В. А. і Аванесової Н. Е., що найбільш істотні характеристики господарської діяльності, цілісність, багатовимірність, динамічність і взаємопов’язаність її різних сторін, знаходять віддзеркалення через категорію „ефективність” [2]. Таким чином, ефективність є динамічною якісною категорією, яка пов’язана з інтенсивністю розвитку підприємства, та відображає глибинні процеси вдосконалення, що відбуваються в усіх елементах системи господарюючого суб’єкта [2]. Праці Скотт Д. Сінка базуються на виокремленні таких критеріїв ефективності діяльності підприємств, як дієвість (effectiveness), економічність (efficiency), якість (quality), прибутковість (profitability), продуктивність (productivity), якість трудового життя (quality of work life), інноваційність (innovation) [5 с. 103-107].

Ефективність – зіставлення результатів (зокрема побічних і непрямих) господарської діяльності з витраченими ресурсами: трудовими, матеріальними, природними, фінансовими, основними фондами тощо. Теорія ефективності розробляє методи вимірювання витрат і результатів функціонування народного господарства та його окремих ланок.

Економісти вживають поняття «економічна ефективність», тобто такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини. Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат які супроводжують їх одержання.

Ефективність системи менеджменту — показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що віддзеркалюють побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які представляють результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, як системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо, її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеної й причетності до цілей організації, перспектив розвитку, соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору, з одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого — за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничих господарських результатів та задоволення потреб

ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Кінцевим критерієм ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання організації можна вважати довготерміновим мірилом ефективності системи менеджменту. Критерії конкурентоздатності та розвитку відображають середньотермінову ефективність. Водночас до короткотермінової ефективності сьогодні відносять такі п'ять критерії:

продуктивність, тобто здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;

якість, тобто задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;

ефективність, тобто співвідношення “виходів” до введених факторів;

гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів;

задоволеність, тобто рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

Таким чином, часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

Короткострокові критерії ефективності системи менеджменту охоплюють часовий проміжок, протягом якого фірма не в змозі змінити свої виробничі потужності. Невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Середньострокові критерії ефективності системи менеджменту охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями і організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи їх.

Довгострокові критерії ефективності системи менеджменту охоплюють часовий проміжок, протягом якого фірма в змозі змінити кількість усіх ресурсів, включаючи і виробничі потужності.

Виходячи з наведених тез і міркувань можна зробити висновок, що на сьогодні неможливо визначити єдину концепцію, єдиний підхід до ефективності, які б повністю задовольняли потреби в оцінці діяльності всіх організацій та установ. Тому при визначенні ефективності управління діяльністю як економічних, так і соціальних систем необхідно чітко розуміти, яка концепція чи то підхід покладені в основу розрахунків, які є недоліки й переваги визначеної моделі і обирати концепцію та підходи, доцільні для використання за конкретних умов.

Критерії оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств можуть бути різними й залежать від поставленої мети, якої необхідно досягти (табл.1.).

Таблиця 1

**Критерії оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств**

Стратегія	Критерії оцінки
Стратегія «виживання»	конкурентоспроможність стратегії; інноваційний потенціал; рівень реалізації обраних стратегій
Стратегія «Збереження позиції на ринку»	рівень забезпечення частини ринку; рівень адекватності обраних стратегій, тактики й механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Стратегія результативності всіх підсистем менеджменту» «Забезпечення всіх підсистем менеджменту»	рівень ефективності підсистем: мотивації, якості праці персоналу, маркетингової, фінансової.

Таким чином, ефективність управління інноваційною діяльністю підприємств – це його здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

В таких умовах реалізація управлінських функцій забезпечується через: механізм внутрішньої координації; процедури стимулювання; систему інформаційного забезпечення; структуру прийняття рішень.

Для здійснення оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств використовують наступні методичні підходи:

1. Співставлення витрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності підприємства: вихід валової продукції на одного керівника, одержання прибутку тощо.

2. Використання показників, безпосередньо пов'язаних з процесом менеджменту: трудоемкість менеджменту і окремих його функцій та операцій, витрати матеріально-фінансових ресурсів.

3. Застосування підсумкових показників роботи підприємства.

4. Застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту. Емпіричні формули виводяться на основі встановлених залежностей, наприклад, за допомогою кореляційного аналізу.

5. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: землі, робочої сили і технічних засобів. Інтегральний показник розраховується на основі індивідуальних коефіцієнтів їх використання.

6. Нормативний підхід, який полягає у порівнянні фактичних витрат на менеджмент з нормативними.

7. Проведення експертних і якісних оцінок.

У світі, де технології, інститути та цінності зазнають корінні зміни, інновації – це переосмислення того, що потрібно робити для створення заново самих продуктів та послуг. В результаті успішні стратегії інноваційного розвитку стають ключем до конкурентної переваги підприємства.

Інноваційні зміни відбувалися і відбуваються під дією трьох чинників: технології, інститути і цінності (інструменти, правила і норми). Успіх можуть принести здатності менеджерів поєднувати нові технології, інститути та цінності в самих незвичайних комбінаціях. Обов'язково, для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства, фільтрації та відборі інноваційних стратегій приймаються до уваги часові обмеження [3]. Справа в тому, що й можливості, і загрози для підприємства, і заплановані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому, важливо враховувати й

календарний час, і тривалість інтервалів здійснення конкретних дій щодо реалізації інновацій.

Забезпечення підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства має бути зорієнтованим на цілеспрямований пошук і реалізацію ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством, що забезпечує їх тривале виживання і розвиток у нестабільному ринковому середовищі відповідно до обраної місії.

Підґрунтям забезпечення підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства, слід вважати наступні підходи: визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з мети і завдань базисних економічних стратегій підприємства; скорочення кількості ланцюгових управлінських рівнів задля прискорення процесу „дослідження – освоєння – виробництво – збут”; мінімізація термінів розробки та імплементації інноваційних проектів з використанням принципів паралельного й інтегрального вирішення інноваційних завдань.

Висновки. Для пошуку сучасних засобів, підходів, методів і прийомів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств проведено аналіз та узагальнення теоретичних основ інноваційного менеджменту та сутнісні характеристики його ключових понять. Встановлено важливість для вирішення цих завдань розуміння змісту домінуючі у цій науковій і прикладній сфері концепцій, підходів, критерії та методів оцінювання ефективності функціонування системи інноваційного менеджменту підприємства. За результатами дослідження обґрунтовано пропозиції щодо вибору стратегії та напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств, практична реалізація яких буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств та динамічності їх економічного розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. Москва: ИНФРА-М, 2001. 400 с.
2. Гросул В. А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VZhDU/2010\\_2/46.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VZhDU/2010_2/46.pdf).
3. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2015. №161. С. 3– 11.
4. Дарміць Р. З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/20\\_12/153\\_Dar.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_12/153_Dar.pdf).
5. Олексюк О.І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній. *Фінанси України*. 2006, № 12. С. 101-112.
6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 676 с.
7. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2011\\_2\\_2/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_2_2/41.pdf).

#### REFERENCES

1. Buhalkov, M.I. (2001). Vnutrifirmennoe planirovanie [In-house planning]. Moskva.: INFRA-M.
2. Hrosul, V.A., Avansova, N. E. Kontseptsiiia steikkholderiv v systemi otsinky efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstva [The concept of stakeholders in the system of evaluating the effectiveness of the enterprise]. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VZhDU/2010\\_2/46.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VZhDU/2010_2/46.pdf).

3. Hudz, O. Ye. (2015). Rol innovatsii shchodo zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti pidpriemstva [The role of innovation in ensuring the competitiveness and efficiency of the enterprise]. *Visnyk KhNTUSH: Ekonomichni nauky*, (161), 3– 11.
4. Darmits, R. Z., Vatsyk, N. O. Vzaiemozviazok rezultatyvnosti ta ekonomichnoi efektyvnosti v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Relationship between efficiency and cost-effectiveness in the enterprise management system]. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/20\\_12/153\\_Dar.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/20_12/153_Dar.pdf).
5. Oleksiuk, O.I., Dziubenko, N.I. (2006). Prybutkovist v upravlinni rezultatyvnosti diialnosti suchasnykh kompanii [Profitability in managing the performance of modern companies] *Finansy Ukrainy*, (12), 101-112.
6. Osovska, H.V. (2007). Menedzhment orhanizatsii [Management of Organizations]. Kyiv: Kondor.
7. Yakymchuk, T. V. Sotsialno-ekonomichna efektyvnist pidpriemstva ta yii znachennia v suchasnykh umovakh [Socio-economic efficiency of the enterprise and its importance in modern conditions]. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2011\\_2\\_2/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_2_2/41.pdf).

**СТЕЦЮК ПЁТР АНТОНОВИЧ, БАГЛИКОВА ТАТЬЯНА АЛЕКСАНДРОВНА. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.** В работе раскрыты теоретические основы и существенные характеристики эффективности управления инновационной деятельностью предприятий в реальных экономических условиях, доминантой развития которых является рост уровня конкурентности. Проведен логический анализ современных дискуссионных подходов к раскрытию экономической природы ключевых понятий исследуемой тематике «эффект» и «эффективность», а также связанных с ними таких важных экономических атрибутов как действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, инновационность. Раскрыто доминирующие в современной научной литературе концепции, подходы, критерии и методы оценки эффективности управления инновационной деятельностью предприятий. Показано их преимущества и возможную область применения в инновационном менеджменте отечественных предприятий. Определена необходимость при оценке системы менеджмента предприятия различать экономическую, организационную и социальную эффективность, а также приведены их качественные характеристики. Аргументировано предложения по выбору стратегии и направлений повышения эффективности управления инновационной деятельностью предприятий.

**Ключевые слова:** эффективность, управление инновационной деятельностью, предприятие, оценка эффективности, повышение эффективности.

**STETSIUK PETRO, BAGLIKOVA TATIANA. EFFICIENCY OF ENTERPRISE INNOVATION MANAGEMENT.** The paper reveals the theoretical foundations and essential characteristics of the efficiency of management of innovative activities of enterprises in real economic conditions, the dominant development of which is the growth of the level of competitiveness. A logical analysis of modern controversial approaches to the disclosure of the economic nature of the key concepts of the topic under study "effect" and "efficiency", as well as related such important economic attributes as efficiency, economy, quality, profitability, productivity, innovativeness. Concepts, approaches, criteria and methods for assessing the efficiency of enterprise innovation management are revealed. Their advantages and possible field of application in innovative management of domestic enterprises are shown. The need to distinguish between economic, organizational and social efficiency when assessing the management system of an enterprise is determined, and their qualitative characteristics are also given. Proposals for the

*choice of strategy and directions for increasing the efficiency of managing innovative activities of enterprises are reasoned.*

**Key words:** *efficiency, innovation management, enterprise, efficiency assessment, efficiency increase.*