**ТЕМА 1.**

**ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**1.1 Сутність і завдання інноваційної діяльності.**

**1.2 Класифікація інновацій.**

**1.3 Учасники, етапи і завдання управління інноваційною діяльністю.**

* 1. **Сутність і завдання інноваційної діяльності**

Діяльність кожної організації спрямована на задово­лення потреб споживачів відповідного сегмента ринку. Не­залежно від того, до якої галузі вона належить, яких спо­живачів обслуговує, поряд із нею на ринку функціонують інші підприємницькі структури, що займаються аналогіч­ною діяльністю. Чим привабливіший з погляду доходів ринковий сегмент, тим щільніша на ньому конкуренція. Конкурентна боротьба між суб'єктами господарювання змушує їх дбати про ефективність своєї діяльності, що можливо лише за умов систематичних нововведень у вироб­ничий процес з метою вдосконалення способу виготовлення продукції, і в саму продукцію для її модифікації, надання нових властивостей, поліпшення дизайну, експлуатаційних характеристик, що формує її вищу споживчу цінність і ро­бить привабливішою для покупців. Отже, здатність суб'єк­тів господарювання створювати те, чого ще немає на ринку товарів і послуг, але потрібне споживачам, забезпечує умо­ви їх тривалому існуванню і розвитку.

Складність і надзвичайно висока рухливість ринкових процесів, поява нових запитів і зміна позицій споживачів, масштабні технологічні зрушення, стрімкий розвиток ін­формаційних мереж, а отже, швидке поширення та отри­мання інформації, її доступність не тільки ускладнюють роботу підприємств, а й сприяють появі нових, часто не­сподіваних можливостей для бізнесу, що ґрунтуються на інноваційних баченнях. Американський фахівець з управ­ління Пітер Друкер (нар. 1909) вказував, що «інновації (або новаторство) — це особливий засіб підприємців, за до­помогою якого вони досліджують зміни в економіці та су­спільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сфе­рах обслуговування». Отже, за допомогою інновації орга­нізація здатна конкурувати на ринку, що потребує пильної уваги менеджерів усіх рівнів до формування системи уп­равління новаціями.

Слід розрізняти терміни «новація» («новинка») та «ін­новація». Новація — це нові порядок, звичай, метод, про­дукт, які можуть бути використані у суспільному вироб­ництві та споживанні.

***Новація*** *(лат. novatio — оновлення, зміна) — продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, приклад­них чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської ді­яльності, спрямований на підвищення її ефективності.*

Новаціями є відкриття, винаходи, нові або вдосконале­ні процеси, структури, методики, стандарти, результати маркетингових досліджень тощо. Однак для усвідомлення цінності новації, а значить, доцільності її впровадження, необхідний певний час. Період між появою новації і її впровадженням називають ***інноваційним лагом.***

Новація після прийняття до реалізації та розповсю­дження набуває нової якості — стає інновацією. В еконо­мічній літературі існують різні визначення інновації, але більшість з них ґрунтується на концепції Йозефа Шумпе-тера(1883—1950), який вважав відкриття, винахід нового пристрою або технології початковою подією, а впрова­дження цього пристрою або технології — завершальною подією, розглядаючи інновацію з погляду економічного застосування, що передбачає створення нових ресурсів або використання вже відомих в інший спосіб.

Отже, світова економічна думка інтерпретує іннова­цію як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, утілений в нових продуктах і тех­нологіях. З огляду на це терміни «нововведення» та «ін­новація» можна вважати рівнозначними і використову­вати як синоніми щодо кінцевого результату — впрова­дженої новації.

***Інновація (нововведення)*** — *кінцевий результат креативної ді­яльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконале­ному продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг.*

Нововведення пов'язане з новим застосуванням існую­чого продукту, використанням нової концепції або ідеї. Визнання її корисності кінцевим споживачем зумовлює зміну соціально-економічного середовища. Корисність, функція корисності відрізняють нововведення від від­криття і винаходу. Відкриття і винаходи не мають соці­альної та економічної цінності, якщо не стають основою нововведення на ринку. Так, американський економіст Б. Твісс зауважує: «Винахід (новація) — формулювання, висування ідеї. Нововведення (інновація) — застосуван­ня, тобто процес, у якому винахід або ідея набувають еко­номічного змісту».

Інновація переводить виробничий організм у новий стан. Упровадження новацій відбувається цілеспрямова­но, з метою поліпшення функціонування підприємства, тому можна стверджувати, що інновація є цільовою змі­ною підприємства як системи, завдяки якій створюється новий засіб для задоволення певної потреби людей. Звідси й трактування поняття «інновація» у Законі України «Про інноваційну діяльність»: «Це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продук­ція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість ви­робництва і (або) соціальної сфери».

Згідно із Законом об'єктами інноваційної діяльності є:

— інноваційні програми і проекти;

— нові знання та інтелектуальні продукти;

— виробниче обладнання та процеси;

— інфраструктура виробництва і підприємництва;

— організаційно-технічні рішення виробничого, адмі­ністративного, комерційного або іншого характеру, що іс­тотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;

— сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероб­лення;

— товарна продукція;

— механізми формування споживчого ринку і збуту то­варної продукції.

За ринкових умов інновації пронизують всю економіку, будучи необхідною умовою розвитку виробництва, розши­рення виробничих можливостей підприємства, підвищен­ня якості продукції, появи нових товарів і послуг, а також засобом, за допомогою якого організації адаптуються до змін у зовнішньому середовищі й змінюють його самі у власних інтересах.

Механізм управління інноваційною діяльністю завжди спрямований на досягнення конкретних інноваційних ці­лей шляхом впливу на чинники, які забезпечують їх до­сягнення. Цей вплив здійснюється за допомогою наявних ресурсів організації, серед яких провідне місце належить людським ресурсам. Людина як соціальна істота може бу­ти вмотивованою до певної діяльності, якщо така діяль­ність високо цінується суспільством, якщо від її результа­тивності залежать соціальний статус і матеріальне благо­получчя особистості.

Від того, наскільки сприятливими будуть в організації умови для реалізації інтелектуального, креативного по­тенціалу працівників, залежать якісні і кількісні характе­ристики інноваційної діяльності. Тому при формуванні системи інноваційного менеджменту необхідно враховува­ти економічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні чинники, що впливають на поведінку учасників інноваційного процесу, проектувати ефективні форми його організації.

**1.2 Класифікація інновацій**

Першу класифікацію інновацій розробив Й.Шумпетер. Її використовували до кінця 60-х років ХХ ст. Він виокремив п’ять типів інновацій:

1) виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;

2) впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції;

3) освоєння нового ринку збуту певною галуззю про­мисловості країни, незважаючи на те, існував цей ринок раніше чи ні;

4) залучення нових джерел сировини та напівфабрика­тів, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;

5) впровадження нових організаційних форм.

На сучасному етапі інновації класифікують за іншими ознаками.

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

— продуктові інновації, які 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 такі інновації:

— базові (новий спосіб виробництва або раніше неві­домий продукт, які започатковують чи дають імпульс розвитку нової галузі). Такі інновації, як правило, ство­рюються спеціалізованими науково-дослідними структу­рами, 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 і вдосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати 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). Йдеться про зміну дизайну товару, способів його фасування чи пакування для привернення уваги споживача, створення у нього певного емоційного стану; здійснюються ці інновації у процесі оперативного управління інновацій­ною діяльністю і не потребують значних інвестицій.

**1.3 Учасники, етапи і завдання управління інноваційною діяльністю**

Сучасні економічні умови вимагають від менеджерів значної уваги до організації інноваційної діяльності, забезпечення її результативності, підвищення ефективності роботи всіх учасників інноваційного процесу. Чим більше працівників організації долучається до інноваційної діяльності, тим гнучкішою і мобільнішою вона стає, тим вагомішою є віддача від реалізації інновацій завдяки скороченню термінів їх упровадження.

***Інноваційна діяльність*** *— діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.*

Вона є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності сучасних організацій і зорієнтована на оновлення і вдосконалення її виробничих сил і організаційно-економічних відносин.

Сутність інноваційної діяльності полягає не лише у винахідництві. Вона передбачає вмілу організацію впровадження новацій, в т. ч. і створених іншими. Це потребує особливого, новаторського, антибюрократичного стилю мислення менеджерів організації, зорієнтованого на нововведення, координування і узгодження діяльності зі створення та впровадження новацій усіма структурними ланками і службами.

Організація та управління інноваційною діяльністю здійснюються фахівцями різних функціональних служб і різних рівнів управління. Завдання менеджерів щодо впровадження новацій залежать від рівня управління.

Однак лише частина працівників, задіяних у процесі створення інновації, бере на себе відповідальність за при­йняття рішення щодо її практичного використання на підприємстві. Такі рішення, як правило, ризиковані і приймаються здебільшого вищим керівництвом підприємства або його власником. Тих, кому часто доводиться ініціювати за­лучення інновацій, називають *інноваторами.*

Інноваторами є і фірми, які радикально змінюють свою діяльність, диверсифікують її відповідно до нових вимог ринку, використовують інноваційні підходи у взаємодії з партнерами, споживачами тощо.

Інноватор може ініціювати наукові дослідження та розроблення новинки силами самої фірми, а також придбання інновацій, що довели свою практичну цінність, в інших фірмах і їх подальше вдосконалення.

***Ініціювання інновацій*** — *рекомендації щодо вдосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності підприємства, метою яких є початок інноваційного процесу або**його продовження (розвиток).*

Отже, суб'єктами інноваційної діяльності є фізичні та юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Інноваційна діяльність і інноваційний процес за своїм змістом дещо різняться. Інноваційний процес є ширшим поняттям і охоплює всі стадії створення новинки — від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, які використовують у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, в т. ч. її дифузія у нові умови і місця застосування. А інноваційна діяльність — це дії людей, спрямовані на створення чи впровадження інновації на певній стадії інноваційного процесу.

***Інноваційний процес*** — *процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику.*

Під час інноваційного процесу створюються не лише очікувані інноваційні продукти, а й супроводжувальні інновації, які є результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі.

***Відкриття*** — *науковий результат, що вносить радикальні зміни* а *існуючі знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів.*

*Стратегічне управління інноваційною діяльністю.* Воно полягає у прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації та пошуку і реалізації масштабних інноваційних проектів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації у тривалій перспективі

Стратегічна інноватика має своїми завданнями визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності організації у сферах розроблення і впровадження нової продукції; вдосконалення і модифікацію продукції, яку виготовляє підприємство; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення у виробничу діяльність нових ресурсів і нових технологій, освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо.

Реалізація цих завдань передбачає:

* формування інноваційної стратегії організації в контексті її загальної стратегії;
* розроблення концептуальних засад і принципів формування інноваційної політики, адекватної інноваційній стратегії;
* розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
* обґрунтування і вибір масштабних інноваційних проектів, що розширюють чи диверсифікують діяльність організації;
* визначення джерел ресурсного забезпечення реалізації інноваційних програм і проектів;
* формування організаційної структури, чутливої і сприйнятливої до інноваційних змін.

*Оперативне управління інноваційною діяльністю.* Сутність його полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання; вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність організації здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних організаційно-економічних форм організування інноваційної діяльності.

Оперативне календарне планування конкретизує виробничі завдання у просторі і часі, даючи змогу менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригуючі заходи у разі відхилення від запланованого графіка робіт.

Важливим завданням керівництва вважають стимулювання позитивного сприйняття інноваційних змін усіма працівниками організації з метою уникнення прихованого опору частини працівників. Йдеться про розроблення механізму стимулювання творчого пошуку, винахідництва, ініціювання дослідницьких проектів щодо перспективних напрямів діяльності організації.

Тому оперативне управління інноваційною діяльністю організації передбачає розроблення системи стимулюван­ня з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації, тощо. Це завдання слід розв'язувати з огляду на мотиваційні преференції персоналу фірми, соціально-психологічні фактори, що супроводжують творчу працю, дієвість та ефективність певних організаційно-управлінських прийомів впливу на персонал з метою підвищення його зацікавленості в організаційних змінах. Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні інтереси — до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо. Активне залучення до інноваційної діяльності працівників організації підвищує потенціал її розвитку, створює нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння важливості і за безпосередньої участі у генеруванні ідей та ство­ренні новинок всього персоналу.