

1. Бондаренко С.Г. *Основи технології машинобудування: Навч. посібник.* – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 500 с. 2. Воскресенский Б.В., Маниловский Р.Г. *Производственная мощность машиностроительного завода.* – М.: Машиностроение, 1973. – 336 с. 3. *Экономика машиностроительной промышленности* // Н.М. Лыч, А.Э. Розенплентер, Г.А. Филалко. – К.: Вища школа, 1972. – 256 с. 4. Єзупов Ю.А. *Організація виробництва на промисловому підприємстві: Навч. посібник.* – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с. 5. Жежуха В.Й. *Проблеми оновлення технологій вітчизняними машинобудівними підприємствами та роль держави у вирішенні цих проблем* // Тез. доп. II міжн. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризику». – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – С. 108–110. 6. Збожжа О.М. *Основи технології: Навч. посібник.* – Вид. 2-ге, змін. і доп. – Тернопіль: Карт-Блани, 2002. – 486 с. 7. Каменіцер С.Е. и др. *Организация и планирование промышленных предприятий.* – М., 1967. – 591 с. 8. Летенко В.А. и др. *Экономика машиностроительной промышленности.* – М.: Машиностроение, 1968. – 320 с. 9. Митрофанов С.П. и др. *Автоматизация технологической подготовки серийного производства.* – М.: Машиностроение, 1974. – 360 с. 10. *Організація виробництва: Навч. посібник* / Васильков В.Г. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с. 11. *Организация производства на предприятии: Учебник для технических и экономических специальностей* / Под ред. О.Г. Туровца и Б.Ю. Сербановского. Сер. «Экономика и управление». – Ростов-на-Дону: Изд. центр МарТ, 2002. – 464 с. 12. *Организация производства на предприятиях: Учеб.-метод. пособие* / Новицкий Н.И. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 392 с. 13. *Основы современной организации производства: Учебник* / Антонов А.Н., Морозова Л.С. – М.: Изд. ДИС, 2004. – 428 с. 14. Остапчук М.В., Рибак А.І. *Система технології (за видами діяльності).* – К.: ЦУЛ, 2003. – 888 с. 15. Савруков Н.Т., Закиров Ш.М. *Организация производства: Консп. лекций.* – СПб.: Издательство «Лань», 2002. – 224 с. 16. Фатхутдинов Р.А., Сивкова Л.А. *Организация производства: Практикум.* – М.: ИНФРА-М, 2001. – 156 с. 17. Фатхутдинов Р.А. *Организация производства. Учеб. для вузов.* – М.: ИНФРА-М, 2002. – 672 с. 18. *Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності», затверджений наказом Держспоживстандарту України №375 від 26.12.2005 р.* 19. Мороз В.С., Тельнов А.С. *Організація виробництва: Навч. посібник.* – Львів: Новий Світ-2000, 2007. – 256 с.

УДК 658.8

А.С. Завербний, М.С. Завербна  
Національний університет «Львівська політехніка»

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Завербний А.С., Завербна М.С., 2008

**Проаналізовано тенденції інноваційної активності промислових підприємств України. Вивчаються особливості управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. На підставі аналізування наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених виділено та розглянуто основні методи управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств.**

**The tendencies of innovative activity of industrial enterprises of Ukraine are analyzed in the article. The features of management by innovative activity of machine-building enterprises are studied. On the basis of analysis of scientific researches of domestic and foreign scientists it is selected and considered the basic methods of management by innovative activity of machine-building enterprises.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В умовах глобальної світової кризи важливого значення набуває проблема інноваційної діяльності підприємств, зокрема й машинобудівних. У період обмеженості

вільних коштів знижується насамперед потенціал вкладення їх у нові технології, оскільки, як відомо, інноваційна діяльність нерозривно пов'язана із ризиком. Інновації та ризик взаємозалежні. Тому для ефективної інноваційної діяльності машинобудівних підприємств важливо ефективно управляти інноваційним ризиком.

За останні роки знизилася питома вага промислових підприємств України, які впроваджують інноваційні проекти та тих, що займаються інноваціями (див. рис. 1). Ця тенденція є негативною, особливо в умовах світової фінансової кризи, коли обмеженість інвестиційних коштів, спрямованих на інновації, значно зменшується.

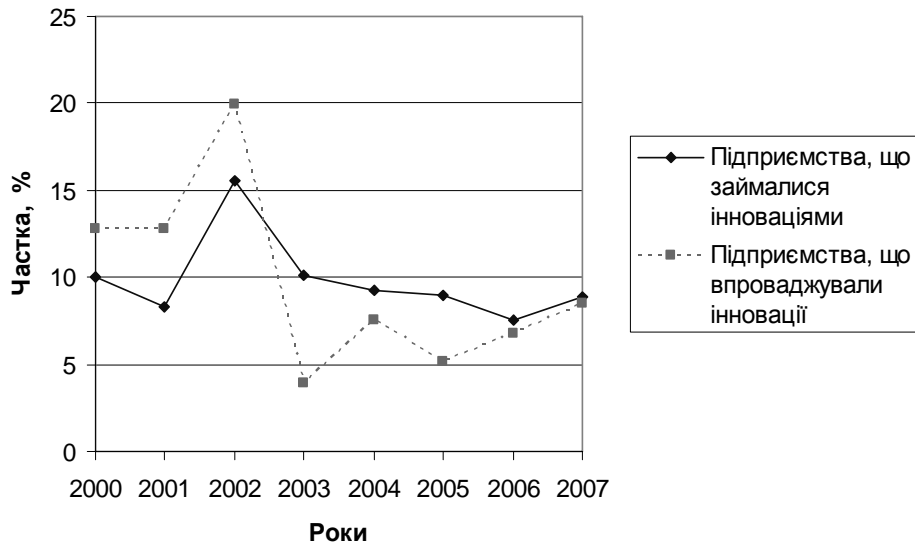


Рис. 1. Інноваційна активність промислових підприємств України, 2000–2007 рр.\*

\* за даними статистичного щорічника України за 2007 рік

Як бачимо з рис. 1, різке падіння інноваційної активності українських промислових підприємств припадає на 2003 рік. Починаючи з цього року, інновації впроваджують менше десятиї частини промислових підприємств країни, що є доволі низьким показником.

Що стосується машинобудування, то незважаючи на кризові явища в економіці України (однак, не враховуючи світову кризу, що розпочалася у 2008 році та її наслідків, які не встигли відобразитися на статистичних даних), ця галузь протягом останнього десятиріччя позитивно виділялася за показником індекса промислового виробництва на фоні промисловості загалом, а також зростанням обсягів реалізованої продукції за останні роки (див. рис. 2, 3).

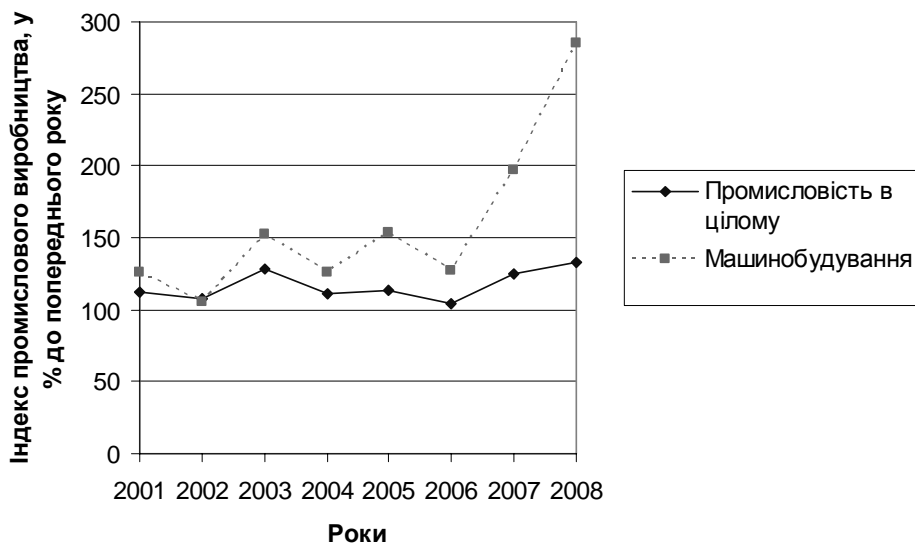


Рис. 2. Індекси промислового виробництва в Україні, 2001–2008 рр.\*

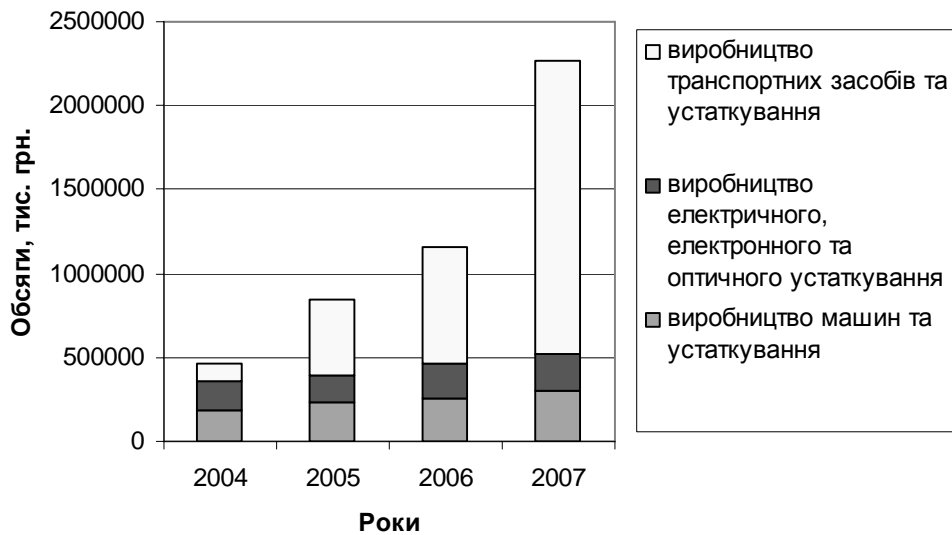


Рис. 3. Обсяг реалізованої продукції машинобудування в Україні, 2004–2007 рр.\*  
\* за даними статуправління України

Тому надзвичайно важливо зберегти тенденцію зростання, а також забезпечити зростання частки інноваційно-спрямованих машинобудівних підприємств України. Для цього потрібно вміло здійснювати процес управління інноваційною діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Питання пов'язані з управлінням інноваційною діяльністю висвітлюються в наукових працях І.В. Алексеєва, Е.А. Бельтюкова, В.В. Вітлінського, Г.І. Великоіваненко, Г.В. Возняк, Л. Гохберг, Е.Н. Забарної, С.В. Князя, А.Г. Кузнєцової, О.Є. Кузьміна, О.О. Лапко, І.С. Лапіної, В.Г. Мединського, І.Ф. Мухарь, Л.І. Нейкової, А.А. Пересади, Н.С. Поповенко, М.А. Рогова, М.В. Сидоренко, Л.С. Тревого, Н.В. Тувакової, В.А. Фльорко, Д.М. Черваньова, Г.В. Чернова, К.П. Янковського та інших [1–17]. Однак, розглядаючи управління інноваційною діяльністю, недостатньо уваги відведено методам управління цією діяльністю.

**Цілі статті.** Ціллю статті є вивчення методів управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Продумане та обґрунтоване управління інноваційною діяльністю промислових підприємств (зокрема машинобудівних) дасть змогу вирішувати цілий комплекс соціально-економічних завдань та створювати сприятливі умови для реформування економіки та її реструктуризації. Саме управління інноваційною діяльністю є ключовим елементом, від ефективності якого залежить розвиток економіки, загалом, та активізація підприємницької діяльності, зокрема.

Інноваційна, як ніяка інша діяльність тісно пов'язана із ризиками. До ризиків інноваційної діяльності прийнято зараховувати такі: науково-технічні, правові, комерційні, людського фактора тощо [17].

Одним із можливих шляхів зниження інноваційних ризиків виступає диверсифікація. Машинобудівні підприємства можуть розподілити інвестиції між кількома взаємонепов'язаними інноваційними проектами. У результаті настання непередбачуваних негативних подій і настання збитків за одним із проектів можливим є шлях переключення на інші перспективніші проекти. Цей шлях є достатньо привабливим, однак, для його реалізації підприємство потребуватиме значних фінансових ресурсів (оскільки реалізація кількох інноваційних проектів відразу вимагає одночасного вилучення з обігу і вкладання необхідних фінансових, а також людських, інформаційних та інших видів ресурсів). Крім того, невиключеним (згідно з теорією ймовірностей) є випадок негативного результату за всіма започаткованими інноваційними проектами.

Інакшим способом зниження інноваційного ризику може виступати передавання його частини іншій організації. Потрібно укласти угоду на виконання певної частини інноваційного проекту з іншою організацією, яка би взяла на себе всі можливі ризики. Особливо якщо здійснення робіт під час реалізації цієї частини інноваційного проекту тягне за собою неприйнятну для організації величину ризику.

Найдієвішим способом уникнення інноваційних ризиків є їх страхування. Але страхування інноваційних ризиків машинобудівними підприємствами вимагає значних коштів для сплати страхового внеска, відсутність послуг зі страхування деяких ризиків інноваційної діяльності у національних страхових компаніях, небажання страховика брати на страхування інноваційні ризики.

Вибір оптимального розподілу ризиків інноваційної діяльності за даними напрямками повинен здійснюватися в системі управління машинобудівним підприємством, зокрема його інноваційною діяльністю.

Ефективність управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств залежить від методів управління (способів і прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення встановлених цілей) [18, 21].

Методи управління інноваційною діяльністю є доволі різноманітними. Насамперед виділяють методи за напрямком впливу: методи прямого та непрямого впливу. Іншою ознакою поділу виступає характер впливу. За нею виділяють такі методи: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні, організаційні, маркетингові та математичні [18, 19, 21].

На нашу думку, доцільно виділяти лише чотири групи методів, а саме: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні [20, 21]. Оскільки організаційні методи управління включені у групі адміністративних, маркетингові та математичні, відповідно, містяться у економічних методах. Тому відпадає необхідність їх дублювання.

Деталізуємо ці методи управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. Економічні методи полягають у використанні різноманітних економічних важелів: ціни, заробітної плати, кредиту, прибутку, податку, премії, а також економічних планів (стратегічних, а також маркетингову та інші стратегії, поточних, а також, безперечно, бюджет інноваційної діяльності, та оперативних) та інших видів економічних стимулів (дотацій, різноманітних пільг та ін.) тощо.

Технологічні методи полягають у використанні технологічних та конструкторських документів. Деякі економісти випускають ці методи зі свого поля зору. Однак, для інноваційної діяльності, особливо це стосується саме машинобудівних підприємств, ці методи є надзвичайно важливими, оскільки переважаюча більшість інновацій відображена саме в технологічних та конструкторських документах і відсутність використання цих методів в управлінні інноваційною діяльністю підприємства призводить до зниження ефективності цього процесу. Оскільки просто неможливо уявити собі інноваційну діяльність будь-якого машинобудівного підприємства без технологічної та конструкторської документації. Ця документація є основною складовою інноваційного процесу підприємств галузі.

Соціально-психологічні методи спрямовуються на підвищення активності персоналу машинобудівного підприємства. Ці методи управління інноваційною діяльністю машинобудівного підприємства повинні включати соціальні плани та моральні стимули, а також формувати соціально-психологічний клімат у колективі. Налагодження соціально-психологічного клімату в колективі підприємства забезпечить високу віддачу працівників.

Адміністративні методи об'єднують організаційні, розпорядчі та дисциплінарні способи впливу. Ці методи управління інноваційною діяльністю здійснюються за посередництвом законів, положень, статутів, норм, інструкцій, правил, вимог, наказів, розпоряджень, вказівок, зауважень, доган тощо. Ці методи управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств повинні насамперед базуватися на централізованому управлінні. Прийняте рішення, що стосується інновацій, повинно безапеляційно виконуватися на нижчих ланках, керованою підсистемою.

Використовувати перелічені методи управління інноваційною діяльністю можна не лише на машинобудівних, але й також на підприємствах інших галузей промисловості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Вміле поєднання економічних, технологічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління інноваційною діяльністю дасть змогу досягнути поставлених цілей машинобудівних підприємств. Перспективи досліджень вбачаються в подальшій розробці методів управління інноваційною діяльністю, а також процесу прийняття на їх основі управлінських рішень інноваційної діяльності машинобудівних підприємств.

1. Алексєєв І.В., Тревого Л.С. Інституційні інновації виробничо-господарських структур // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Економічні проблеми ринкової трансформації України (Збірник наукових праць) / НАН України. Інститут регіональних досліджень; Редкол.: Відп. ред. акад. НАН України М.І. Долишній. – Львів, 2003. – вип.. 1 (XXXIX). – С. 204–209. 2. Гохберг Л., Кузнєцова І. Инновационные процессы: тенденции и проблемы // Экономист. – 2002. – № 2. – С. 51–59. 3. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / Поповенко Н.С., Бельтюков Е.А., Забарная Э.Н., Лапина И.С., Голбува И.А.. – Одесса: ОГПУ ВШДА, 1999. – 196 с. 4. Кузнєцова А.Я. Фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності: Монографія. – Львів: Львів. банків. ін-т НБУ, 2005. – 320 с. 5. Кузнєцова А.Я., Возняк Г.В. Деякі аспекти фінансування інвестиційно-інноваційних проектів за рахунок власних коштів підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7. С. 42–53. 6. Кузнєцова А.Я. Особливості фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності промислового сектора економіки України // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Економічні проблеми розвитку виробництва регіону: Зб. наук. пр. Інституту регіональних досліджень НАН України. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2001. – Вип. XXXI. – С. 617–620. 7. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Фльорко В.А. Управління ризиками в умовах реалізації інноваційних проектів підприємств // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки (Збірник наукових праць). Вип. XLIV в 4-х ч. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М.І. Долишній. Ч.2. – Львів, 2003. – 345 с. 8. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Тувакова Н.В., Кузнєцова А.Я. Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / За наук. ред. проф. д-ра екон. Наук О.Є. Кузьміна. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с. 9. Лапко О.О. Проблеми фінансування інноваційної діяльності в Україні // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Вісн. Нац. ун-ту „Львівська політехніка”. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту „ЛП”, 2002. – № 417. – С. 339–342. 10. Пересада А.А. Основы инновационной деятельности. – К.: Издательство ООО «Либра», 1996. – 344 с. 11. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 153 с. 12. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К.: Товариство "Знання", КОО. 1999. – 514 с. 13. Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с. 14. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с. 15. Рогов М. А. Введение в финансовый риск-менеджмент. Управление рыночными рисками: Учеб. пособие. – Дубна, 2001. – 76 с. 16. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2002. – 310 с. 17. Деякі підходи до оцінки економічної доцільності впровадження інноваційних проектів Сидоренко М.В. [http://www.confcontact.com/2007may/4\\_sidor.htm](http://www.confcontact.com/2007may/4_sidor.htm). 18. Реверчук Н.Й. Інвестиційна безпека підприємництва та методологія управління нею // Наук. вісн. Львівськ. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. економічна. – Львів, 2006. – С. 326–335. 19. Яцюра В.В., Мицик Б.І. Основы менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Літопис, 2000. – 157 с. 20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704с. 21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів: Нац. ун-т "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інститут післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.