

Oksana Korniienko

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Admiral Makarov National University of Shipbuilding*

DEVELOPMENT OF TOOLS FOR TRANSFORMATION OF THE INNOVATIVE ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE «BLUE ECONOMY» SPHERE

Summary

The development of the blue economy is becoming increasingly important in the context of global resource depletion and environmental challenges. However, traditional innovation management systems in enterprises operating in this sector often fail to meet modern demands. The main problems include a lack of flexibility, insufficient integration of sustainable development principles, and weak adaptation to technological advancements. This study aims to analyze the current trends in innovation management and propose new transformation tools to enhance the efficiency of enterprises in the blue economy. The proposed tools focus on adaptive management models, digital transformation, and stakeholder collaboration mechanisms. The research findings indicate that the implementation of modernized innovation management systems significantly improves the competitiveness and sustainability of businesses in this sector. Additionally, it facilitates the harmonization of economic growth with environmental protection. The results of this study can be used by businesses, policymakers, and researchers to develop strategic approaches for fostering sustainable innovation in the blue economy.

Вступ

У сучасних умовах стрімкого виснаження природних ресурсів і зростаючих екологічних викликів концепція «блакитної економіки» стає одним із ключових напрямів сталого розвитку. Вона спрямована на раціональне використання морських і водних ресурсів, розвиток екологічно безпечних технологій та створення нових економічних можливостей без шкоди для довкілля. Підприємства, що працюють у цій сфері, відіграють важливу роль у забезпеченні економічного зростання та збереженні природних екосистем, що робить інноваційну діяльність у цьому секторі особливо актуальною.

Разом з тим, традиційні системи управління інноваціями часто не відповідають сучасним викликам. Швидкий розвиток науково-технічного прогресу, зміна споживчих пріоритетів та жорсткі екологічні регулювання вимагають трансформації підходів до управління інноваційною діяльністю. Це передбачає розробку нових управлінських інструментів, які здатні забезпечити підприємствам гнучкість, технологічну адаптивність, ефективну взаємодію між зацікавленими сторонами та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що впровадження інновацій у сфері «блакитної економіки» є не лише необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, а й важливим чинником екологічної та соціальної безпеки. Тому питання розробки ефективних механізмів трансформації системи управління інноваційною діяльністю стає надзвичайно важливим як для бізнесу, так і для державного регулювання.

Метою даного дослідження є аналіз сучасних тенденцій у сфері управління інноваціями, виявлення ключових проблем і розробка відповідних інструментів трансформації системи управління інноваційною діяльністю підприємств у межах «блакитної економіки». Це дозволить сформувати нові підходи до розвитку стійких бізнес-моделей, що сприятимуть одночасному зростанню економіки та збереженню природних ресурсів.

Розділ 1. Реформування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємств у сфері «блакитної економіки»

Сучасний стан та рівень інноваційної діяльності підприємств вітчизняного морегосподарського комплексу є апостеріорі неконкурентоспроможним в порівнянні з лідерами світового морегосподарювання. Для реалізації їх потенціалу доцільно покращити інноваційний менеджмент на корпоративному, інституціональному та транскорпоративному рівнях. Тож, основними інструментами трансформації системи управління інноваційною діяльністю визначено: реформування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю; вдосконалення корпоративної системи управління інноваційною діяльністю та застосування транскорпоративних форм реалізації інноваційного потенціалу морегосподарських підприємств [1; 2].

Дослідження досвіду великих зарубіжних та вітчизняних підприємств, що демонструють інноваційну активність, свідчить про те, що одним з прогресивних підходів до вирішення завдань ефективного управління нововведеннями є впровадження організаційно-економічного механізму управління цією сферою бізнесу. Він відображає необхідний комплекс важелів на інноваційні процеси і розкриває необхідність наявності інтегративного характеру такого нашарування впливів. У таких умовах, є всі підстави, в першому наближенні, називати одним з найдієвіших шляхів розвитку підприємств морегосподарювання («блакитної економіки») на інноваційних засадах організаційно-економічним механізмом управління інноваційною діяльністю (ОЕМУІД).

Досвід зарубіжних країн і більшості великих вітчизняних підприємств, що пропагують інноваційну активність свідчить про те, що одним з прогресивних підходів до вирішення завдань ефективного управління нововведеннями на всіх етапах інноваційного циклу є наявність такого механізму. Практика господарювання підприємств морегосподарського комплексу показала, що організаційний і економічний механізми управління інноваційною діяльністю на них розглядаються відокремлено, а також не завжди враховується вплив інституціональних чинників. На разі, ця умова визначає необхідність його

реформування за допомогою розробки комплексу відповідних заходів. Тож зроблена спроба моделювання ОЕМУІД підприємств морегосподарювання (ОЕМУІДПМ), що дозволяє реалізувати комплексний підхід до вирішення проблем управління інноваційною діяльністю на цих підприємствах. Він носить універсальний характер, і одночасно враховує особливості інноваційної діяльності підприємств сфери блакитної економіки регосподарювання та перелік типових проблем, що виникають в процесі здійснення управління інноваціями.

Практика менеджменту свідчить про те, що для досягнення цього завдання необхідним є наступна умова: встановлення управлінських зв'язків та розподіл відповідності за виконання інноваційних робіт має відбуватися не за функціональним принципом, а за критерієм відповідальності за досягнення поставлених цілей. Відомо, що функціональний підхід до організації структури управління більшості суднобудівних підприємств, базується на узгодженій регламентації функцій кожної з систем, які виконують, наприклад, певні частини НДДКР за профілем і спеціалізацією, що в свою чергу, призводить до таких недоліків як інерційність, зниження гнучкості і маневреності підприємства, а також накладає негативний вплив на можливість його розвитку. З огляду на це, пропонується орієнтація на цільовий підхід, метою якого є обґрунтоване цілепокладання та визначення конкретних задач для виробничих систем підприємства. Він забезпечує скорочення часу впровадження інноваційних проєктів; зменшення витрат на розробку, виробництво, експлуатацію та обслуговування інноваційної продукції; узгодженість корпоративних відносин при встановленні управлінських зв'язків та розподілі відповідальності за виконання інноваційних робіт [3-6].

Важливо перетворити підприємство у відкриту систему, яке велику увагу приділяє процесам, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також швидко і своєчасно реагує на зміни, що відбуваються в законодавстві, фінансово-кредитній системі, сфері інтелектуальних продуктів, взаємовідносинах з постачальниками і споживачами, за допомогою створення налагодженої системи пошуку та аналізу інформації.

У зв'язку з вищесказаним, ОЕМУІДПМ, на нашу думку, повинен належати до типу координаційних організаційних механізмів з елементами матричного типу. Це пояснюється тим, що метою побудови такого механізму є координація діяльності всього суднобудівного підприємства в цілому для ефективного вирішення завдань інноваційної діяльності. Крім того, добре відомо, що здійснення інноваційного процесу може вимагати від підприємства внесення змін практично в усі служби, а нерідко призводить і до появи нових елементів організації. Відповідно, забезпеченню створення механізму координації всіх елементів підприємства повинна відводитися значна роль, так як від його успішної роботи буде залежати конкурентоспроможність нового створюваного на підприємстві продукту, що є метою інноваційного процесу.

Зазначимо, що для матричного організаційного механізму характерно визначення видів і типів зв'язків між підрозділами підприємства за допомогою матриці заходів, спрямованих на досягнення цілей інноваційного проєкту

(по горизонталі) і вирішення задач, які виконуються функціональними системами (по вертикалі). Створення такої матриці дозволить не тільки визначити між якими функціональними системами потрібно встановити зв'язки, але і виділити групи заходів, для яких слід встановити послідовні та паралельні зв'язки [7-11].

При цьому послідовні зв'язки будуть використовуватися для реалізації інноваційних задач, результат виконання яких стає вихідною точкою і створює необхідні умови для подальших інноваційних робіт. Паралельні зв'язки вводяться для інноваційних робіт, що взаємно впливають один на одного, склад і послідовність яких може уточнюватися в процесі їх реалізації.

Таким чином, ОЕМУІДПМ повинен базуватися і на програмно-цільовому підході, тобто розглядати підприємство як єдину систему, включати в себе елементи ситуаційного аналізу, бути здатним забезпечити взаємодію всіх елементів організації і комплексний підхід до проблем, що вирішуються. Зробимо наголос на те, що в основі запропонованого ОЕМУІДПМ закладений системний підхід, який представляє собою інноваційне суднобудівне підприємство як багатоструктурну систему. Для такої системи можна моделювати ситуації, які відповідають різним стратегічним рішенням і оцінювати результат їх виконання на основі аналізу показників економічної ефективності діяльності всього підприємства в цілому.

Для того, щоб здійснювати управління складною багатоструктурною системою, ОЕМУІДПМ поєднує всі функціональні системи, для яких сформульовані завдання і розроблені заходи щодо реалізації конкретного інноваційного проєкту. Цей підхід заслуговує особливої уваги, оскільки вище вже було згадано про те, що механізм повинен бути заснований не на функціональному принципі побудови організації управління, а на критерії відповідальності за досягнення поставлених цілей. Це дозволяє досить сильно інтенсифікувати весь інноваційний процес. Одночасно цілі інноваційного проєкту опиняються всередині організації, вони взаємопов'язані з процесами, що відбуваються на підприємстві, і перебуватимуть у взаємному розвитку.

Безперечною перевагою ОЕМУІДПМ є те, що він може бути використаний в якості центру, через який встановлюються і перетворюються міжфункціональні зв'язки в залежності від цільової орієнтації і етапу інноваційного циклу. Заснований на комплексному підході, даний механізм відіграватиме роль виконавчого центру, оскільки він пов'язаний з усіма функціональними системами, а значить може швидко і точно встановлювати взаємозв'язок між ними відповідно до управлінських рішень, що приймаються.

ОЕМУІДПМ включає в себе всі функціональні системи, для кожної з яких визначені завдання, які деталізують згодом на заходи по досягненню цілей інноваційного проєкту. За допомогою ОЕМУІДПМ встановлюються зв'язки між окремими ділянками функціональних систем послідовного або паралельного характеру в залежності від специфіки заходів. Інакше кажучи, цілі інноваційного проєкту розбиваються на невеликі підцілі за кожною системою. В той же час ефективно досягнення цих цілей можливо лише за

умови активного взаємозв'язку всіх підрозділів підприємства, що забезпечують цілі більш високого порядку в ієрархії цілей інноваційного проєкту.

Дослідження показали, що для переважної кількості підприємств морегосподарського комплексу, найбільш перспективним напрямком інноваційної діяльності є орієнтація існуючих інноваційних проєктів на створення нового інноваційного продукту, якому притаманні ринкова новизна і конкурентоспроможність. Тому, доцільним буде представити як здійснюється моделювання механізму для досягнення першої мети «Створення конкурентоспроможного продукту для прогнозованих ринків реалізації» умовного інноваційного проєкту «Створення інноваційного продукту».

Практика довела, що в більшості випадків продуктова інновація тягне за собою ряд інновацій в організаційній структурі підприємства, технології, виробництві, маркетинговій політиці та інших функціональних системах підприємства. Всі ці зміни повинен враховувати організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю, що проєктується [12; 13]. У першу чергу, для інноваційного проєкту «Створення інноваційного продукту» визначаються основні цілі: створення конкурентоспроможного продукту для прогнозованих ринків реалізації, освоєння ринків збуту, отримання запланованого прибутку від реалізації. Далі, зазначені цілі розбиваються на складові підцілі, що відображають сутнісне призначення проєкту.

В нашому прикладі, для здійснення інноваційного проєкту повинні бути задіяні шість функціональних систем підприємства: конструкторська, технологічна, виробнича, організаційна, система маркетингу та система ситуаційного аналізу. У разі відсутності на підприємстві будь-якої із зазначених систем, для виконання інноваційного проєкту можуть бути залучені інші підрозділи підприємства, що виконують зазначені функції. Для кожної функціональної системи визначаються блоки задач відповідно до цільових і стратегічних напрямів розвитку досліджуваних підприємств (рис. 1).

Серед факторів зовнішнього середовища, що створюють визначальний вплив на розвиток підприємства, доцільно виділити найбільш значимі, що формують умови і середовище розвитку підприємства. Це інституційні чинники і конкуренція. Прямо впливати на дані фактори розвитку підприємство не може, однак, саме вони обумовлюють управління інноваційним розвитком на конкретному підприємстві в процесі пошуку найбільш ефективних механізмів адаптації до умов конкурентного середовища в заданих інституціональних рамках загальноекономічного розвитку [14; 15].

Поряд з інституційними факторами (пов'язані з управлінням, регулюванням окремих сфер, галузей, економічних, суспільних відносин), умовою ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства є потужна ресурсна база підприємства, що дозволяє реалізовувати інновації у всіх сферах управління підприємством і сприяє формуванню інноваційного потенціалу розвитку підприємства.

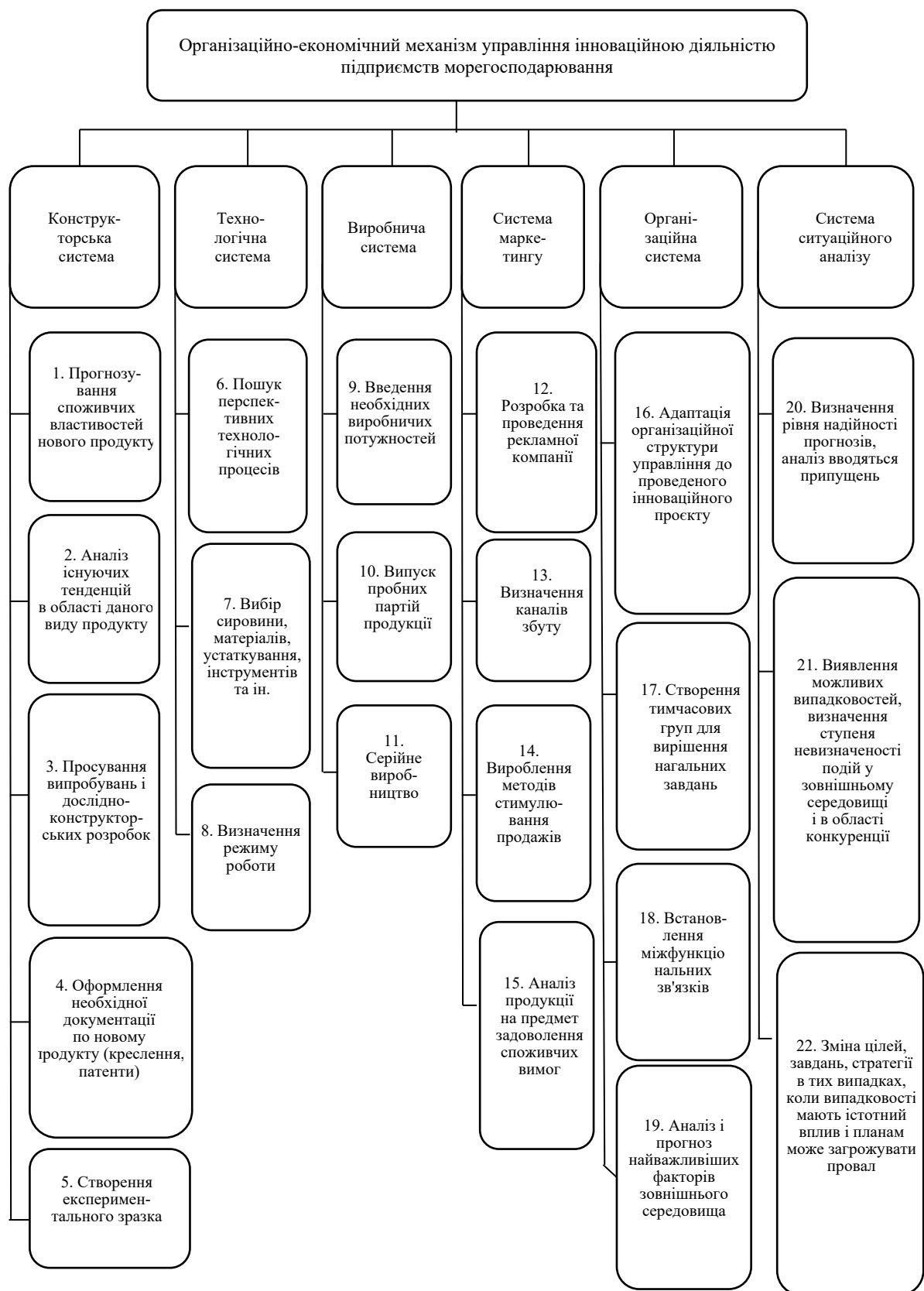


Рис. 1. Основні блоки завдань у відповідності до функціональної системи

Джерело: власні дослідження

Взаємозв'язок інституціональних факторів, ресурсів і конкуренції при реалізації механізмів інноваційної діяльності розкриті і науково обґрунтовані в роботах [16; 17]. Автори підкреслюють, що рух за траєкторією до необхідного ресурсного потенціалу промислового підприємства з урахуванням НТП, інституціонального середовища, конкуренції та вільного капіталу, можливо тільки на основі модернізації, яка поєднує властивості нового проєкту та інновації, оскільки ресурси можуть бути замінені, оновлені і збережені в поточному стані.

Різноманіття організаційних форм інноваційної діяльності на різних рівнях є однією з важливих особливостей управління інноваційною діяльністю. Так, на державному шаблі повинні створюватися стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промисловості, визначатися засоби, за допомогою яких вони будуть втілюватися в реальну практику господарювання. На регіональному та місцевому рівнях – пропонуватися конкретні заходи в рамках реалізації загальної концепції інноваційного розвитку промисловості відповідно з територіальними особливостями (створення кластерів як інноваційно-організаційної форми співробітництва підприємств). На корпоративному рівні має формуватися концепція з перетворення та реалізації перед очільниками підприємств інноваційних завдань.

Для того, щоб створити передумови формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю, потрібно визначитися з методологічним базисом, який складає його основу. Загальна схема формування зазначеного механізму відображена на рис. 2.

Загальна структура ОЕМУІД має вигляд функціонально-цільової схеми взаємодії підсистем (або блоків), системи забезпечення та економічних методів, комплекс яких спрямований на забезпечення досягнення цілей управління інноваційною діяльністю. Отже, при вдосконаленні такої структури ОЕМУІД, виходячи з функціонального призначення, виділимо підсистеми за функціональною ознакою:

1) державно-правовий блок, що характеризує систему управління інноваційною діяльністю;

2) економічний блок, що характеризує методи управління інноваційною діяльністю, включаючи економічні, адміністративно-правові, організаційні, соціальні;

3) організаційно-адміністративний блок, що визначає повноваження органів управління, контроль, порядок реалізації нової або вдосконаленої продукції.

Таким чином, ОЕМУІДПМ – це заснована на інформаційних потоках і зворотньому зв'язку система заходів, методів, підходів та інструментів, що здійснюють організаційний, економічний, адміністративно-правовий, управлінський та інформаційний вплив на розвиток інноваційної діяльності морегосподарських підприємств з метою отримання максимального ефекту від управління нею.

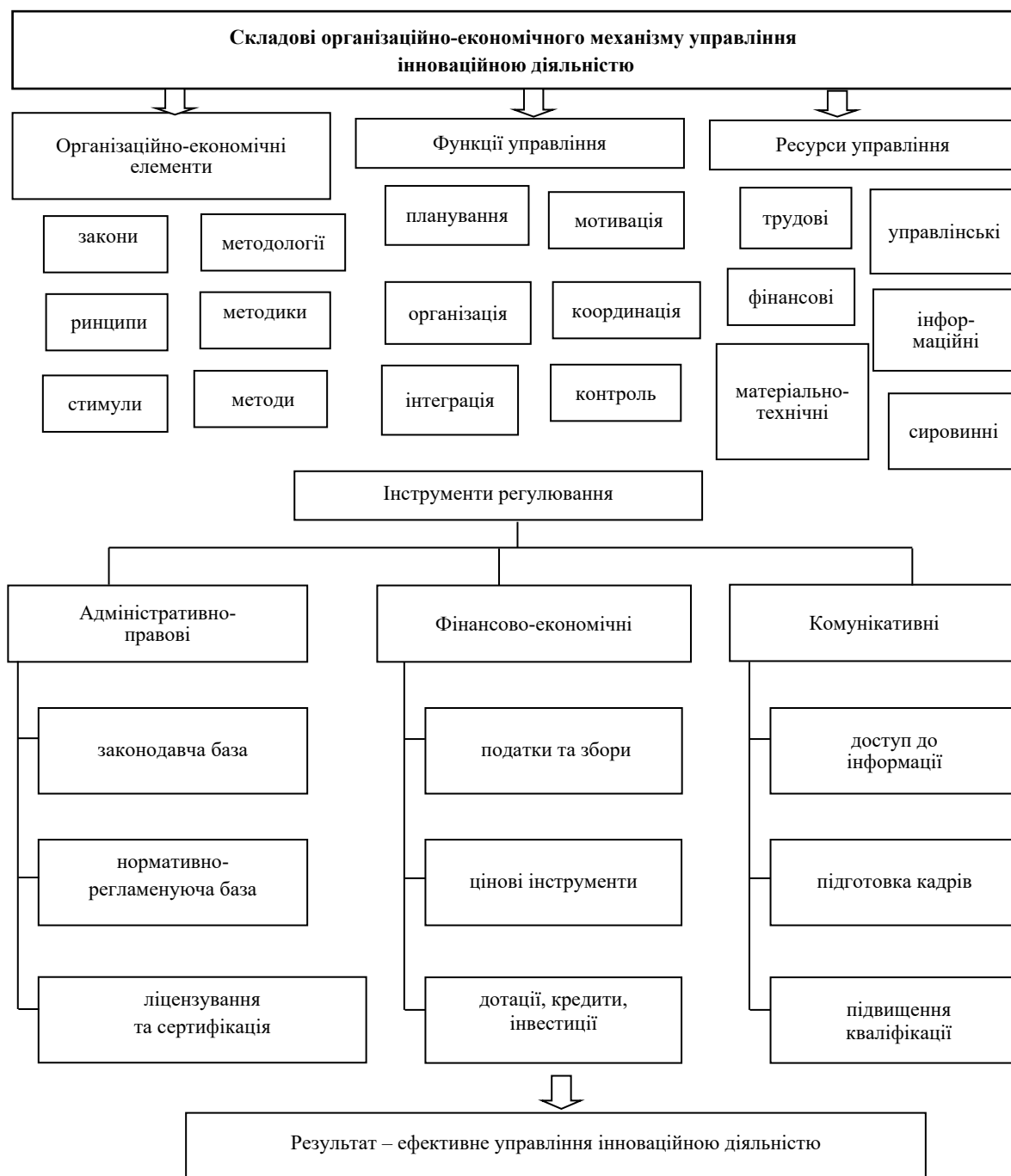


Рис. 2. Схема формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю

Джерело: власні дослідження

Грунтуючись на цьому визначенні, а також виходячи з набору відокремлених елементів ОЕМУІД та функціональних систем, що є ключовими елементами матричної форми організації робіт, нами запропонований такий організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємств, що здатний до подальших змін, оскільки містить елементи, що можуть

адаптуватися до впливу екзогенних та ендогенних чинників. Як наслідок, така структура дозволить йому бути гнучкою системою управління (рис. 3).

Дія ОЕМУІД підприємств полягає в тому, що в процесі управління керуюча система (суб'єкт управління), ґрунтуючись на об'єктивно існуючих принципах, впливає різними методами на керовану систему (об'єкт управління – інноваційна діяльність) з тим, щоб забезпечити виконання поставлених цілей інноваційної діяльності. Суб'єкти взаємодіють один з одним для досягнення головної мети, але інтереси такої взаємодії суб'єктів можуть бути як спільними, так і суперечливими. Отже, необхідно організовувати взаємодію суб'єктів морегосподарського комплексу для реалізації спільних цілей. Для цього повинні бути створені необхідні організаційні структури, які координують, узгоджують дії всіх підрозділів для досягнення поставлених цілей у формі нормативних актів, наказів щодо інноваційного розвитку промисловості.

Запропонована модель дозволяє виявити і формалізувати основні взаємозв'язки між керуючою ланкою і об'єктом управління. При цьому в ній врахована ініціативна складова інноваційної діяльності підприємства морегосподарського комплексу.

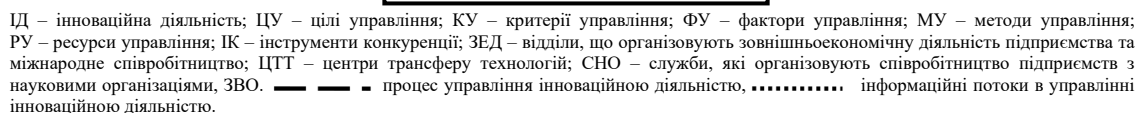
Так, важливий аспект формування механізму управління інноваційною діяльністю – організація взаємодії підрозділів і служб підприємств морегосподарювання, безпосередньо задіяних в ході інноваційного процесу, із зовнішніми інноваційно активними суб'єктами, зокрема, науково-дослідними інститутами і ВНЗ, які найчастіше є генераторами інновацій та, насамперед, зацікавлені в їх комерціалізації, впровадженні на підприємствах.

У той же час самі інжинірингові суднобудівні підприємства або морські торговельні порти, виступаючи також центрами створення інновацій в сфері блакитної економіки, можуть не тільки впровадити їх у власний процес виробництва і управління, але і використовувати їх як продукт реалізації для досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності, підвищення конкурентоспроможності, при галузевій інтеграції та кооперації.

На наш погляд, в даному випадку проявляється двоїстий характер інновацій: з одного боку, інновації надають підприємствам морегосподарювання можливість виграти в конкурентній боротьбі та отримати конкурентну перевагу, а з іншого боку, інноваційна діяльність, інноваційні технології будівництва корпусів суден та процес управління служать інструментом обміну досвідом, налагодження ділових зв'язків і формування іміджу підприємства як інноваційно активного учасника ринку.

Підкреслимо, що даний механізм дозволить підприємствам морегосподарського комплексу перейти до динамічного і гнучкого управління, забезпечуючи тим самим ефективність останнього, а також зберегти конкурентоспроможність створюваної інноваційної продукції, фінансову стійкість і інвестиційну привабливість в ринкових умовах господарювання.

Для забезпечення імплементації організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю морегосподарських підприємств у реальне життя, розглянемо методи вдосконалення системи управління такою діяльністю на корпоративному рівні.



225

Розділ 2. Вдосконалення корпоративної системи управління інноваційною діяльністю підприємств сфери «блакитної економіки»

Управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства пов'язане з вирішенням багатьох організаційних, технічних, соціально-економічних, маркетингових та інших питань, які тісно пов'язані між собою, і вимагають комплексного системного підходу.

Атрибутом менеджменту на будь-якому підприємстві є цілеспрямованість у веденні та управлінні виробничими процесами. У цьому зв'язку важливо розробити концепцію, що передбачатиме ефективне керування розвитком підприємств суднобудування, портової сфери за рахунок вибору найбільш ефективної альтернативи при прийнятті управлінських рішень. З цього випливає центральна умова ефективного менеджменту – адекватність використовуваного інструментарію управління умовам економічної системи.

Інноваційна діяльність об'єктивно пов'язана з проведенням НДДКР з освоєння нової продукції, технологій, реінженерінга бізнес-процесів з метою підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, зростання продуктивності праці [2].

На наш погляд, з метою ефективного управління інноваційною діяльністю на корпоративному рівні доцільним є застосування підходу, що включає наступні блоки, які використовуються як окремо, так і в різних комбінаціях:

- 1) постановка цілей і завдань інноваційної діяльності виробництва;
- 2) формування інноваційної стратегії підприємства;
- 3) довгострокове інноваційне прогнозування;
- 4) виділення фондів і ресурсів на інноваційну діяльність підприємства;
- 5) розробка стратегічних планів інноваційної діяльності підприємства.

Стратегія інноваційної діяльності на підприємстві включає ряд взаємопов'язаних елементів і процедур: визначення цілей і завдань, формування пріоритетів інноваційної діяльності та розробка оптимального портфеля інновацій, що мають пріоритетне значення для успішної господарської діяльності, а також оцінка та аналіз впливу інновацій на перспективи розвитку підприємства [3; 9].

Практичний досвід діяльності суднозаводів дає можливість зробити висновок, що управління інноваційною діяльністю здійснюється в більшості випадків безсистемно, не досить ефективно, без чіткого розмежування стратегічних, тактичних і поточних питань; цілі і завдання управління не ув'язуються з засобами їх досягнення та ресурсами, що не забезпечує комплексного, системного управління. В результаті збільшуються терміни освоєння інноваційних проєктів та їх комерціалізації.

Економічна криза демонструє неефективність обраної науково-технічної політики та викликає ряд негативних наслідків в організації та управлінні інноваційною діяльністю, що призводить до застою і зниження активності такої діяльності на підприємствах, зниження показників якості та конкурентоспроможності продукції, її незатребуваності на внутрішніх і зовнішніх ринках. У результаті підприємства до мінімуму скорочують обсяги виробництва, а процес управління втрачає свій попит, зменшується продуктивність праці.

Усунути ці негативні явища можливо шляхом реалізації таких нагальних завдань: подолати розрив між темпами здійснення НДДКР і отриманими науковими результатами, з одного боку, і реальними можливостями підприємств для їх впровадження – з іншого; підняти престиж і привабливість знань, досвіду, кваліфікації наукових, інженерних кадрів, вважаючи їх головними елементами здійснення інноваційної діяльності; скоротити терміни між появою нових ідей, нововведень і їх впровадженням у виробництво та комерціалізацією. Це підвищить ефективність наукових досліджень і прискорить здійснення науково-технічного прогресу в усіх сферах діяльності; переорієнтувати систему і організацію управління інноваційною діяльністю на цільові комплексні методи управління, більш тісно пов'язати цілі, завдання, стратегії управління з ресурсами, кінцевими результатами і економічним механізмом з їх реалізації; розробити гнучкі структури управління інноваційною діяльністю, що забезпечать їх оперативну переорієнтацію на освоєння нових видів продукції при зміні соціально-економічної ситуації на ринку інновацій.

Реалізація перелічених вище завдань створює міцну основу для переходу існуючих методів управління інноваційною діяльністю на прогресивні, системні, програмно-цільові. Однак в сучасних ринкових умовах тільки цим не вирішується проблема системності управління, так як при цьому не забезпечується надійний зв'язок цілей і завдань з очікуваними кінцевими результатами і визначеними для їх реалізації ресурсами. Як наслідок, знижується об'єктивність розподілу і перерозподілу ресурсів і ефективність їх використання за цільовим призначенням.

У цьому зв'язку, вважаємо за доцільне трансформувати існуючі методи управління інноваційною діяльністю з орієнтацією на кінцеві результати. Сутність такого підходу полягає в тому, що цілі і завдання управління повинні чітко узгоджуватися із засобами їх досягнення, ресурсами і відповідно конкретними результатами. При формуванні комплексних цільових систем управління інноваційною діяльністю слід виділяти стратегічний і тактичний контури управління, що дозволить розділяти, відокремлювати і конкретизувати головні цілі та завдання управління у відповідності з плановими результатами, ресурсами і стимулами.

Дослідження праць вітчизняних і зарубіжних авторів показують, що застосування цього підходу вносить комплексність, цілеспрямованість і системність в процес управління, підвищує його ефективність. Однак в Україні цей метод мало вивчений і застосовується вкрай рідко. Тим часом, в управлінні складними виробничими та науково-технічними процесами, особливо на заводах, що випускають наукомістку продукцію (суднобудування, приладобудування тощо), без нього не обійтися [6; 8; 11].

Переорієнтацію на програмно-цільові методи управління, на наш погляд, слід здійснювати шляхом побудови комплексних цільових систем управління інноваційною діяльністю (КЦСУІД) на основі методичних підходів, фундаментом для яких слугують відповідні принципи і методи управління.

Побудова комплексних цільових систем управління має здійснюватися в такій послідовності:

- 1) визначення мети і завдань управління інноваційною діяльністю та розробка цільової стратегії управління;
- 2) розробка принципів управління інноваційною діяльністю і вимог побудови системи;
- 3) розробка комплексної цільової системи управління інноваційною діяльністю.

Цілі управління інноваційною діяльністю формуються на основі оцінки найважливіших проблем, що потребують вирішення на даному етапі розвитку економіки. Для реалізації поставлених цілей управління і досягнення очікуваних проміжних і кінцевих результатів, розроблена цільова стратегія управління (рис. 4). В її межах відбувається структуризація головної цілі на I і II рівні; інноваційна стратегія з реалізації цих цілей, в свою чергу, підрозділяється на чотири основні стратегії: маркетингову, конкурентну, науково-технічну та інвестиційну. На підставі цільової стратегії розробляється стратегічний план і здійснюється стратегічне і тактичне управління інноваційною діяльністю. Тут I, II, III рівні цілей виступають стратегічним контуром управління. Цілі IV і V рівня відносяться до тактичного контуру управління – завдань з реалізації відповідних цілей, стратегій і розподілу ресурсів. Такий підхід дозволяє в комплексі розглядати стратегічні і тактичні цілі управління інноваційною діяльністю та приймати об'єктивні рішення. Рациональна структуризація і композиція цілей, завдань і стратегій управління створює основу для побудови дерева цілей і вибору стратегії для побудови системи управління інноваційною діяльністю.

Важливу роль в побудові КЦСУІД та організації управління інноваційною діяльністю відіграють принципи управління, які є основою для побудови комплексних цільових систем управління. Вони розглядаються як загальні правила або вимоги, що пред'являються до систем управління інноваційними процесами.

На підставі узагальнення, доповнення та уточнення принципів і методів управління нами запропоновано такі вимоги, що пред'являються до КЦСУІД:

1. Націленість систем управління інноваційною діяльністю, їх економічного механізму на досягнення певних проміжних і кінцевих результатів. Для цього необхідно чітко визначити цілі, завдання, кінцеві та проміжні результати, на виконання яких направляти в першу чергу всі засоби і ресурси.

2. Комплексність управління передбачає тісне поєднання і взаємозв'язок основних функцій управління до прийнятої цільової стратегії на всіх рівнях ієрархії управління, об'єктів управління (праця, засоби праці, предмети праці, технологічні процеси) і стадій життєвого циклу продукції.

3. Ефективність функціонування забезпечує досягнення поставлених цілей і кінцевих результатів з мінімальними витратами.

4. Швидка адаптація системи до змін видів інноваційної продукції, розвитку науки і техніки, ринкової кон'юнктури і запитам споживачів.

5. Орієнтація інноваційної продукції на споживача, попит, конкуренцію, кон'юнктуру ринку.

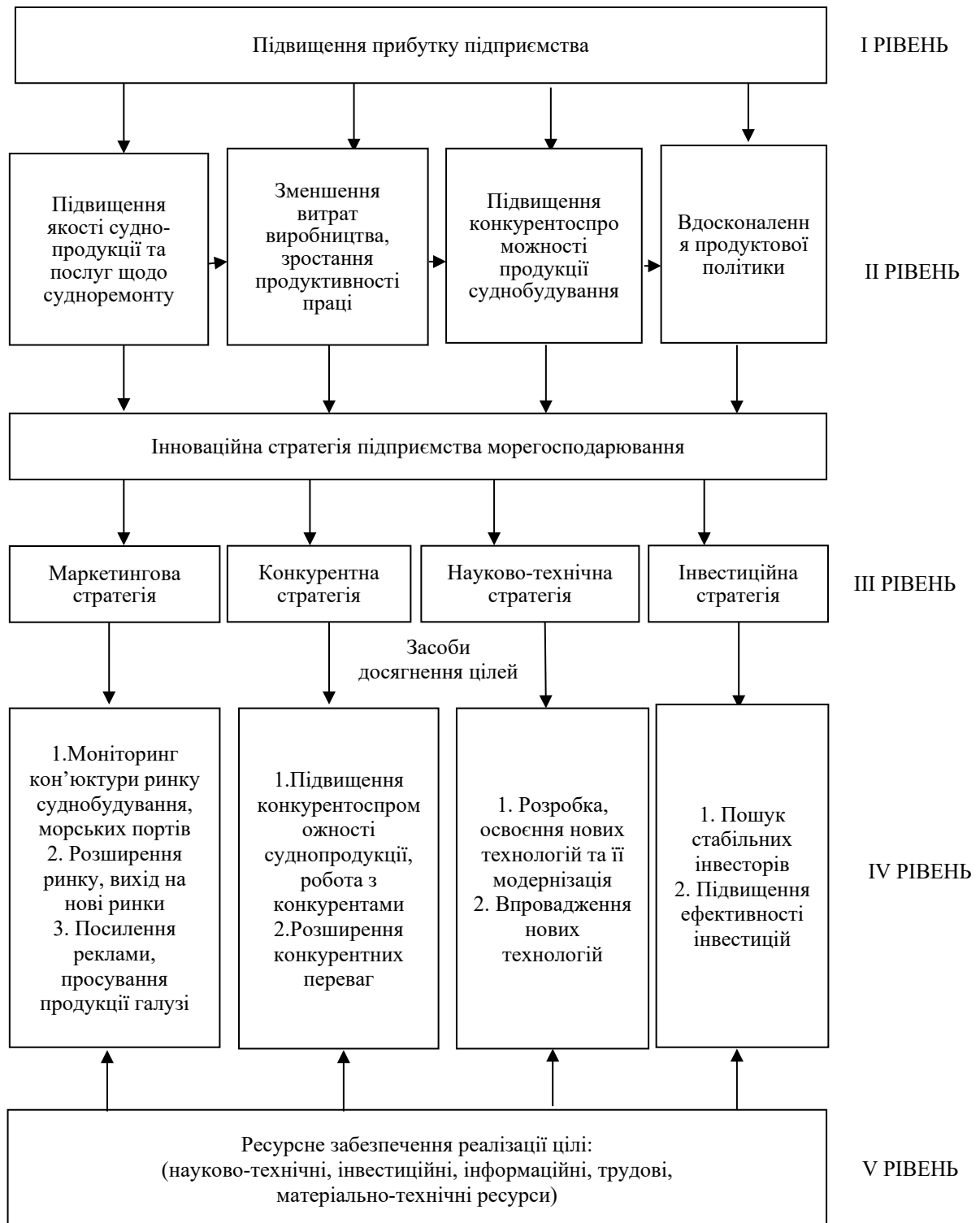


Рис. 4. Цільова стратегія управління інноваційною діяльністю на підприємствах морегосподарського комплексу

Джерело: власні дослідження

Як відомо, під системою управління розуміється така сукупність її елементів, інформаційних потоків і засобів управління, кожен з яких виконує певні функції управління різними процесами – виробничими, науково-технічними, соціально-економічними, інноваційними та іншими. Будь-яка система, також як і КЦСУІД, повинна складатися як мінімум з двох елементів: суб'єкта та об'єкта управління, які пов'язані між собою інформаційними потоками. Суб'єкт управління – орган управління, що має бути наділений імперативними, командними функціями і покликаний здійснювати планування, прогнозування, контроль за ходом виробничого або науково-технічного процесу, аналізувати, оцінювати його відповідність заданою програмою, планом стратегії управління.

Головне місце в КЦСУІД займає ОЕМУІД, який є центральною частиною системи. При цьому основним елементом ОЕМУІД є орган управління інноваційною діяльністю, який забезпечує планування, контроль, облік, організацію управління та її регулювання. Спираючись на цільову стратегію, принципи і методи управління, орган управління забезпечує виконання всіх функцій, обумовлених у КЦСУІД з розробки та реалізації інноваційної продукції. Організація виконання вищевказаних функцій управління приведена на рис. 5.

При формуванні КСУІД необхідно забезпечити її зв'язки і адаптацію із загальною системою управління в залежності від масштабів підприємства, стану та рівня розвитку його кадрового і науково-технічного потенціалу, маркетингу та ринків збуту. Організація і управління інноваційною діяльністю тут здійснюється на основі цільової стратегії управління інноваційною діяльністю, що відбиває загальну стратегію підприємства.

Зі схеми організації процесів управління інноваційною діяльністю на основі КЦСУІД видно, що комплексна цільова система управління забезпечує послідовність, взаємозв'язок виконання всіх управлінських функцій і операцій, організовує процес управління в цілому, включаючи визначення цілей, завдань, планування, мотивацію та організацію інноваційних процесів, їх регулювання, передачу нової продукції в виробництво, комерціалізацію на ринку інноваційної продукції.

Для того, щоб імплементувати дану модель у реальне життя, повинні забезпечуватися:

- зв'язок системи із зовнішніми системами НДІ, ринком і споживачами продукції;
- стабільність, надійність міжфункціональних, міжрівневих зв'язків та їх взаємодія;
- відповідність організаційної структури та функцій управління цілям, завданням, стратегії управління, кінцевим результатом;
- комплексність, системність, оперативність в управлінні і гнучке реагування на різні перешкоди з метою їх своєчасного попередження і усунення в процесі управління інноваційною діяльністю.

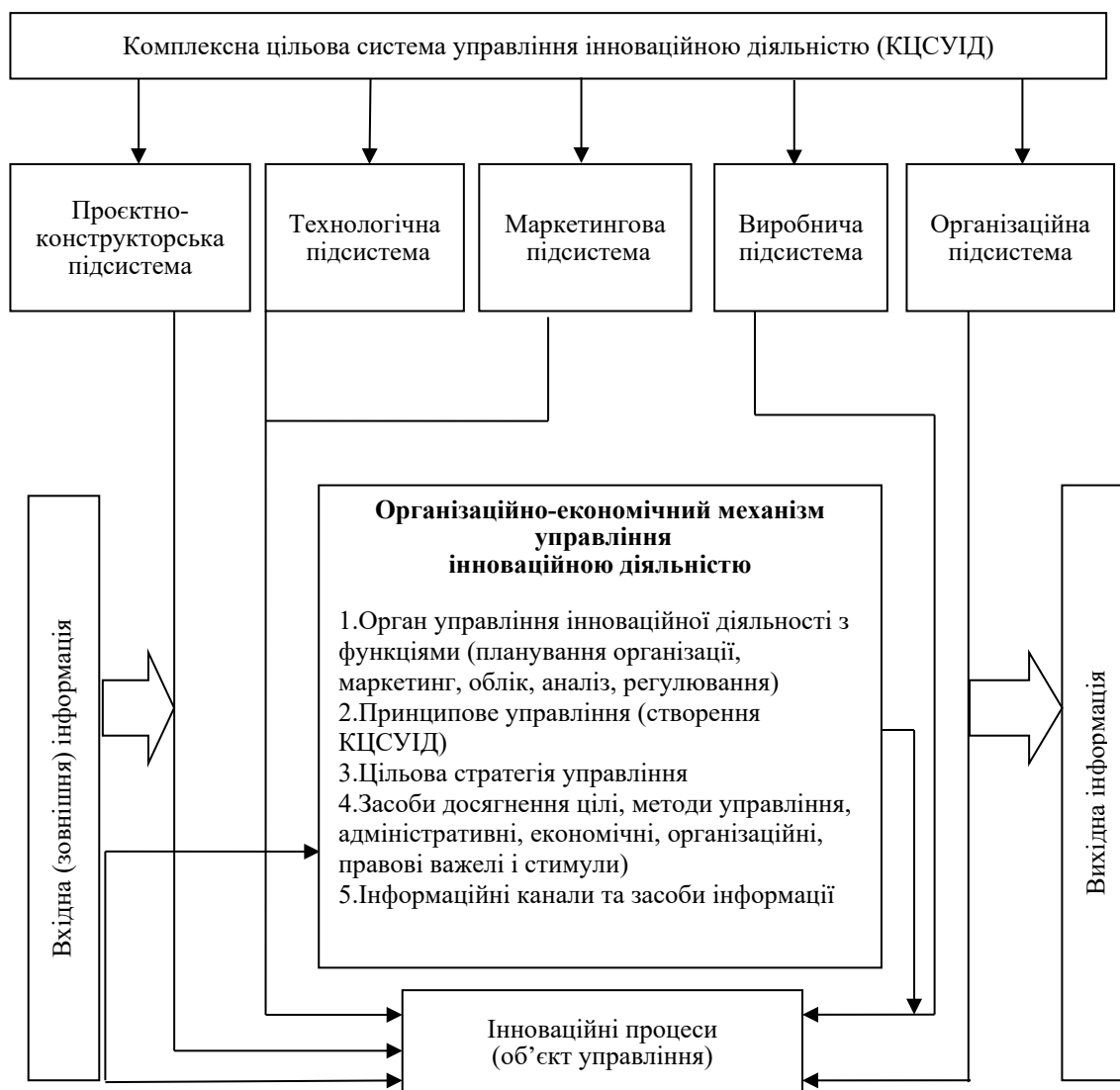


Рис. 5. Модель комплексної системи цільового управління інноваційною діяльністю (КЦСУІД)

Джерело: власні дослідження

Таким чином, рекомендована модель КЦСУІД відповідає вимогам комплексного, системного підходу до управління інноваційною діяльністю і може бути застосовна при організації та управлінні такою діяльністю на судноремонтних та суднобудівних підприємствах, морських торговельних потрах, інших підприємствах морегосподарського комплексу.

Важливу роль у досягненні високої ефективності виробництва відіграє чіткість, конкретність постановки мети, завдання і їх погодження з досягненням кінцевого результату. Досвід управління на корпоративному рівні показує, що не конкретно сформульовані цілі і завдання ускладнюють забезпечення своєчасного досягнення очікуваного результату, викликають перевитрату ресурсів, зниження якості та ефективності господарської діяльності. В зв'язку з цим, в основу запропонованого підходу до управління інноваційною діяльністю покладено визначення пріоритетів інноваційної


```

graph TD
    A[Внутрішня інформація А] --> S[Цільова стратегія управління інноваційною діяльністю]
    B[Зовнішня інформація Б] --> S
    S --> E1[Оцінка і аналіз науково-технічного та виробничого потенціалу]
    S --> E2[Оцінка науково-технічної ринкової інформації]
    S --> P[Планування інноваційної діяльності, технічна підготовка виробництва]
    P --> D[Процес розробки науково-технічної документації та освоєння дослідницького зразка]
    D --> O[Організація управління інноваційною діяльністю]
    O --> D
    O --> C[Контроль інноваційної діяльності]
    O --> R[Облік результатів інноваційної діяльності]
    O --> M[Мотивація стимулювання інноваційної діяльності]
    C --> R1[Регулювання процесів управління інноваційною діяльністю]
    R --> R1
    M --> R1
    R1 --> P
    R1 --> E1
    R1 --> E2
    R1 --> F1[Перехід нововведень у виробництво]
    F1 --> F2[Комерціалізація нововведень]

```

Джерело: власні дослідження

232

ефективністю використання ресурсів у сфері своєї діяльності, обговорює хід виробництва та досягнуті результати. Важливим засобом досягнення цілей і отримання очікуваних результатів є матеріальне і моральне стимулювання колективів працівників підприємства, що підвищує їх зацікавленість в кінцевих результатах; вміле використання фінансових важелів, що забезпечують високу ліквідність, рентабельність активів і т.п. Все це спрямовано на досягнення ключових кінцевих результатів з якнайменшими витратами ресурсів (рис. 7).

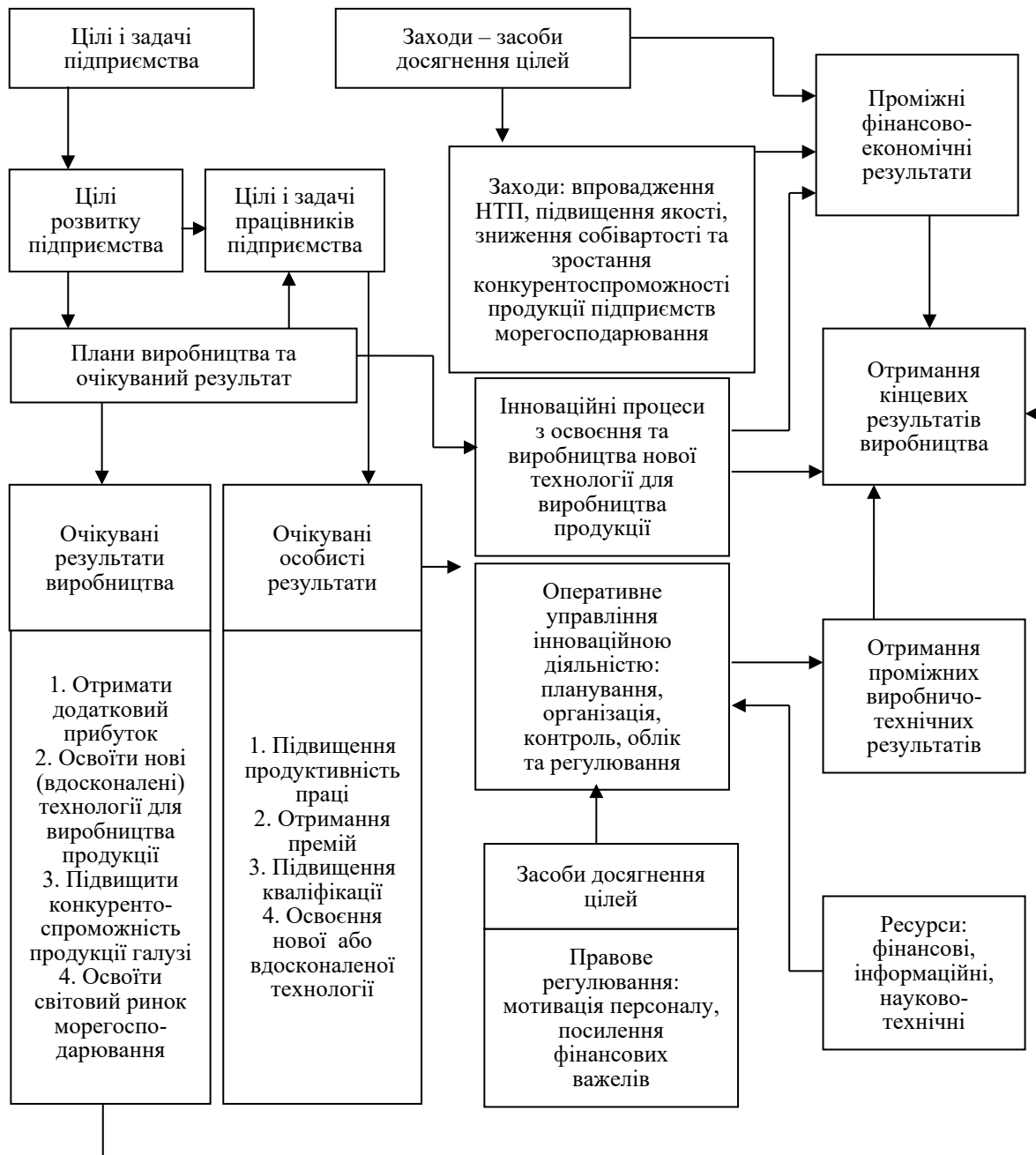


Рис. 7. Схема управління інноваційною діяльністю за кінцевими результатами

Джерело: власні дослідження

Особливе місце в управлінській діяльності має правильне визначення проміжних та ключових результатів, до яких повинні прагнути керівники. Ключові результати повинні бути пов'язані з проміжними і роз'яснені кожному конкретному виконавцю. До ключових результатів відносяться: результати, які надають вирішальний вплив на діяльність підприємства в цілому та складають до 80% від усіх проміжних результатів. Досягти кінцевих цілей і практичних результатів можна тільки при поєднанні довгострокових стратегічних і поточних завдань. Основний принцип стратегічного планування – багаторазовий розгляд одних і тих самих питань під різним кутом зору, уникаючи при цьому логічної послідовності його стадій. Саме нетрадиційний підхід до вирішення різних завдань найвірніше веде до успіху.

Всі інші роботи, включені у виробничу програму (план) підприємства, але не є пріоритетними, повинні бути перенесені на більш пізніші строки з відповідним виділенням ресурсів.

Найважливішим принципом управління є чіткий поділ сфери управління на дві частини: управління діяльністю підприємства та управління виробничим персоналом.

Поділ управління на дві частини має на меті не розвести ці сфери управління, а поглибити кожну з них, забезпечивши чітку співпрацю і взаєморозуміння всього колективу фірми в процесі управління, в спільному виконанні завдань цехом, ділянкою тощо. У цьому зв'язку на підприємствах галузі слід створити мотиваційний механізм, що забезпечуватиме поєднання особистих і колективних інтересів і стимулів у досягненні кінцевих загальноцехових і загальнозаводських результатів. Такий підхід до справи вносить конкретність у системне цільове управління інноваційною діяльністю, що ґрунтується на основі демократизації управління, максимальному поєднанні особистих, виробничих і державних інтересів.

Таким чином, на підставі розроблених принципів методичних підходів, цільових систем і методів управління нами запропонована відповідна модель корпоративної системи, що передбачає трансформацію діючих систем управління на цільові методи з орієнтацією на конкретні кінцеві результати. Це внесе системність і забезпечить ефективність управління інноваційною діяльністю, дозволить більш чітко збалансувати цілі і стратегію управління з наявними ресурсами і очікуваними результатами.

Водночас підприємства блакитної економіки, впроваджуючи в реальне життя модернізаційні системи менеджменту на рівні підприємства, мають зосереджувати зусилля на пошуку дієвих організаційно-економічних інструментів управління інноваційною діяльністю на надкорпоративному щаблі. Одним з кроків на цьому шляху бачимо підхід, що полягає в доцільній інтеграції суднозаводів як відповідної доцентрової сили та мотиваційного чинника генерування і впровадження нововведень. Це сприятиме концентрації фінансових потоків, забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств, активізує розвиток наукоємних технологій, і, як наслідок, зорієнтує Україну до переходу на інноваційну модель розвитку та складе підґрунтя до формування економіки знань.

Висновки

Проведені в цьому розділі дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Стан і перспективи вітчизняного морегосподарювання в сучасних умовах багато в чому визначаються тим, наскільки вони будуть відповідати як поточним, так і перспективним напрямкам розвитку загальносвітового ринку суднобудівної продукції або портових послуг. Основною його тенденцією є підвищення питомої ваги інноваційних товарів, збільшення витрат на розробку нових виробів, швидка зміна асортименту продукції. У цих умовах тільки підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю українського суднобудування дозволить йому стабілізувати і зміцнити свої позиції на вітчизняному та світовому ринках. Тому автором обґрунтовано реформування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю на суднобудівних інжинірингових підприємствах, що враховує взаємодію ресурсів, інструментів конкуренції та інституціональних факторів.

2. Підвищенню ефективності управління інноваціями сприяє організація робіт з реалізації інноваційних рішень з використанням матричної форми організації робіт, що забезпечує підприємству такі переваги як скорочення часу впровадження інноваційних проєктів, зниження числа конструкторських змін, підвищення якості виконання рішень, створення творчої інноваційної атмосфери в колективі, скорочення витрат на розробку, виробництво, експлуатацію та обслуговування інноваційної продукції підприємства.

3. До основних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які стримують інноваційну діяльність морегосподарського комплексу можна віднести відсутність відповідного стратегічного планування інноваційної діяльності, використання застарілого обладнання і виробничих технологій, недосконалість ринку фінансово-кредитних послуг, високу вартість матеріалів, несприятливі умови державної політики.

4. На підставі розроблених методичних підходів, цільових систем і методів управління передбачається переорієнтувати діючі системи управління виробництвом на цільові методи з орієнтацією на конкретні кінцеві результати. Це внесе системність і забезпечить високу цілеспрямованість управління інноваційною діяльністю.

5. Рекомендована модель КЦСУІД відповідає вимогам комплексного, системного підходу до управління інноваційною діяльністю і може бути застосовна при організації та управлінні інноваційною діяльністю на підприємствах морегосподарського комплексу, а запропонована комплексна цільова програма наочно розкриває конкретні цілі, завдання та засоби їх досягнення.

Список використаних джерел:

1. Інноваційний розвиток економіки та напрямки його прискорення : наукова доповідь / Бажал Ю.М. та ін. Ін-т економічного прогнозування НАН України. Київ, 2019. 80 с.
2. Бузько І.Р., Варганова О.В., Голубченко Г.О. Стратегічне управління інноваціями та інноваційна діяльність підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2017. 176 с.

3. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 512 с.
4. Корпорація: управління та культура : монографія / Воронкова А. Е. та ін. Дрогобич: Вимір, 2020. 376 с.
5. Євтушевський В.А. Управління інноваціями в сучасній організації. Київ : Вид-во «Нічлава», 2016. 359 с.
6. Єфімова Г.В., Пащенко О. В. Удосконалення методики оцінки інвестиційної привабливості підприємств суднобудування. URL: http://mevhnu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/4_innovacijo_investicijne_upravlinnja_zovnishnoekonomichnoju_dijalnistju_pidpriemstv/5-1-0-38 (дата звернення: 17.01.2025).
7. Жежуха В.Й. Показники оцінювання стану інноваційної діяльності та інноваційної активності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19. С. 13.
8. Коваль Н.В. Проблеми оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_1/156.pdf (дата звернення 21.01.2025).
9. Ковтун Н.В. Статистичне дослідження інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності: теорія, методологія, практика. Київ, 2015. 253 с.
10. Левченко Н.М., Носенко Д.К. Аналіз інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 1. № 2, 2019. С. 138-142.
11. Михайленко Н.А. Кон'юнктура ринку світового суднобудування та місце України в ньому. *Культура народів Причорномор'я*. 2005. № 59. С. 138-139. URL: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp59/knp59_138-139.pdf (дата звернення: 18.01.2025).
12. Мних Є.В. Застосування економіко-математичних методів і моделей у розв'язку аналітичних задач. URL: http://pidruchniki.ws/1939082541862/ekonomika/zastosuvannya_ekonomiko-matematichnih_metodiv_modeley_rozvyazku_analitichnih_zadach (дата звернення 17.01.2025).
13. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. № 36 2002. С. 882-892.
14. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2021. 644 с.
15. Інноваційні процеси в змішаній економіці : монографія / Денисенко Н. П. та ін. ; за ред. В.Г. Федоренка. Київ : Пік ДСЗУ, Т. 1. 2018. 194 с.
16. A New Economy: The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth: OECD, 91377. 22.05.2000.
17. White Paper on Science and Technology. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. Japan, Tokyo, 2017. P. 355.

References:

1. Bazhal Yu.M., et al. (2019). Innovatsiyni rozvytok ekonomiky ta napriamky yoho pryskorennia [Innovative economic development and directions of its acceleration]. In-t ekonomichnoho prohnouzuвання NAN Uk-rainy. Kyiv, 80 p. (in Ukrainian)
2. Buzko I.R., Vartanova O.V., Holubchenko H.O. (2017). Stratehichne upravlinnia innovatsiiamy ta innovatsiina diialnist pidpriemstva [Strategic innovation management and enterprise innovation activity]. Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 176 p. (in Ukrainian)
3. Voronkova A. E., Kaliuzhna N.H., Otenko V.I. (2018). Upravlinski rishennia u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiyni aspekt [Managerial decisions in ensuring enterprise competitiveness: organizational aspect]. Kharkiv : INZhEK, 512 p. (in Ukrainian)
4. Voronkova A.E. (2020). Korporatsiia: upravlinnia ta kultura [Corporation: Management and culture]. Drohobych: Vymir, 376 p. (in Ukrainian)
5. Yevtushevskiy V.A. (2016). Upravlinnia innovatsiiamy v suchasnii orhanizatsii [Innovation management in a modern organization]. Vydavnytstvo "Nichlava", 359 p. (in Ukrainian)

6. Yefimova H.V., Pashchenko O.V. (2025). Udoshkonalennia metodyky otsinky investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv sudnobuduvannia [Improvement of the methodology for assessing the investment attractiveness of shipbuilding enterprises]. *Mezhdunarodnaia nauchno-prakticheskaia internet-konferentsiia*. Available at: http://mevhnu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/4_innovacijo_investicijne_upravlinnja_zovnishnoekonomichnoju_dijalnistju_pidpriemstv/5-1-0-38 (accessed January 17, 2025). (in Ukrainian)
7. Zhezukha V.Y. (2019). Pokaznyky otsiniuvannia stanu innovatsiinoi diialnosti ta innovatsiinoi aktyvnosti [Indicators for assessing the state of innovation activity and innovation intensity]. *Naukovyi Visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19, p. 13. (in Ukrainian)
8. Koval N.V. (2025). Problemy otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv [Problems of assessing the innovation potential of enterprises]. *Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal "Innovatsiina ekonomika"*. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_1/156.pdf (accessed January 21, 2025). (in Ukrainian)
9. Kovtun N.V. (2015). Statystychne doslidzhennia investytsiinoho protsesu ta investytsiinoi diialnosti: teoriia, metodolohiia, praktyka [Statistical study of the investment process and investment activity: Theory, methodology, practice]. Kyiv, 253 p. (in Ukrainian)
10. Levchenko N.M., Nosenko D.K. (2019). Analiz innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Analysis of innovation activity of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1(2), pp. 138-142. (in Ukrainian)
11. Mykhailenko N.A. (2025). Kon'iunktura rynku svitovoho sudnobuduvannia ta mistse Ukrainy v tsumu [The market situation of global shipbuilding and Ukraine's place in it]. *Kultura narodov Prychernomoria*, no. 59, pp. 138-139. Available at: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp59/knp59_138-139.pdf (accessed January 18, 2025). (in Ukrainian)
12. Mnykh Ye.V. (2025). Zastosuvannia ekonomiko-matematychnykh metodiv i modelei u rozv'язku analitychnykh zadach [Application of economic and mathematical methods and models in solving analytical problems]. Available at: http://pidruchniki.ws/1939082541862/ekonomika/zastosuvannya_ekonomiko-matematichnih_metodiv_modeley_rozvyazku_analitichnih_zadach (accessed January 17, 2025). (in Ukrainian)
13. Pro innovatsiinu diialnist : Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 № 40-IV [On innovative activity: Law of Ukraine dated 04.07.2002 No. 40-IV]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2002. № 36. P. 882892. (in Ukrainian)
14. Illiashenko S.M. (2021). Problemy i perspektyvy rynkovo-orientoivanoho upravlinnia innovatsiinoho rozvytku [Problems and prospects of market-oriented management of innovation development]. Sumy : TOV «Drukarskyi dim «Papyrus», 644 p. (in Ukrainian)
15. Denysenko N.P. (2018). Innovatsiini protsesy v zmishanii ekonomitsi [Innovation processes in a mixed economy]. Kyiv : Pik DSZU, T. 1, 194 p. (in Ukrainian)
16. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2000). A new economy: The changing role of innovation and information technology in growth.
17. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. (2017). White paper on science and technology. Tokyo.