

**Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі**

*Яремчук Сергій Степанович<sup>1</sup>, Сухорукова Ольга Аркадіївна<sup>2</sup>,  
Малишенко Людмила Олександрівна<sup>3</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
15.02.2023	Економіка	658.51

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7670643>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті досліджується сутність інноваційного менеджменту, відзначено, що інноваційний менеджмент характеризується постановкою цілей і вибором стратегії та чотирма етапами циклу: планування, визначення умов і організації, впровадження, управління. На кожному етапі циклу вирішуються конкретні завдання. Висвітлено, найвищий показник має розвиток технологій, найгірше всього показник привабливості ринку, це в першу чергу пов'язано з широкомасштабним вторгненням з боку РФ та веденням військових дій в Україні, що заважає інвесторам залучати кошти до країни. Досліджено практику провідних компаній в контексті інноваційного менеджменту та висвітлено переваги впровадження інновацій.

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, ринок, конкурентоспроможність, впровадження, технології.

**Innovative management in international business**

**Annotation.** The article continues the essence of innovation management, it is noted that innovation management is characterized by setting goals and choosing a strategy and a cycle of stages: planning, appointment of minds and organization, promotion, management. At the skin stage of the cycle, specific tasks are affected. Highlighted the highest indicator has the development of technologies, the worst indicator of market attractiveness, this is primarily related to the large-scale invasion of the Russian Federation and the conduct of hostilities in the country, which makes it impossible to attract investors to the country. The practice of the leading companies of the developed countries of the world shows that their success is connected precisely with the development of a holistic system of innovation management, which constantly and continuously develops in accordance with changes both in the organization itself and in the external environment. These companies create such an

<sup>1</sup> доктор соціологічних наук, доцент кафедри філософії та культурології, філологічного факультету, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2216-8026>

<sup>2</sup> кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту підприємств, факультету менеджменту і маркетингу, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", 03056, м. Київ, пр-т Перемоги, 37, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7157-8270>

<sup>3</sup> кандидат медичних наук, доцент кафедри щелепно-лицевої хірургії, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика, Дорогожицька, 9, Київ, Україна, 04112, <https://orcid.org/0000-0002-2693-9003>

innovative management structure and culture in which the directions of innovative development are integrated into general strategic plans related to the continuous development of new promising products and the creation of new areas of activity. Carrying out entrepreneurial activity in modern conditions requires the management of the organization to use modern management technologies, the purpose of which is to strengthen the competitive advantages of the business entity. The modern market environment changes so quickly that companies do not have time to adapt to new realities. Therefore, for the successful conduct of financial and economic activities, owners and managers must not only manage, but also implement innovative management tools. The practice of leading companies in the context of innovation management was studied and the advantages of introducing innovations were highlighted.

**Keywords:** innovative management, market, competitiveness, implementation, technologies.

### Вступ

*Постановка проблеми.* У сучасному світі економічний розвиток країн визначається не природними ресурсами та обсягами промислового виробництва, а сукупною здатністю суб'єктів господарювання реалізовувати нові ідеї для задоволення попиту споживачів на нові товари та послуги. Організації усвідомлюють важливість упровадження інновацій у свою діяльність, а управління ними є одним із найважливіших елементів цього процесу. Конкурентна боротьба між суб'єктами господарювання змушує їх дбати про ефективність своєї діяльності, що можливо в умовах систематичних інновацій, спрямованих на вдосконалення способу виготовлення продукції, її модифікацію, надання нових властивостей, удосконалення конструкції тощо, які підвищують його споживчу цінність і роблять його більш привабливим для покупців. Тому здатність підприємства створювати те, чого ще немає на ринку товарів і послуг, і на що є споживчий попит, забезпечує довгострокове функціонування та розвиток підприємства. У наш час інноваційна діяльність є рушійною силою розвитку економіки та її ефективного формування в умовах загострення конкуренції на глобальному рівні. Для сервісних компаній, інновації відіграють важливу роль у залученні клієнтів і підтримці зв'язку з ними в довгостроковій перспективі. Завдяки вмілому розробленню та використанню інноваційних інструментів у цій сфері можна досягти постійного підвищення ефективності управління економікою навіть в умовах загострення конкуренції на мікро-, мезо-, макро-, а згодом і мега- рівнях.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Серед науковців та державних службовців приділяється багато уваги питанню розвитку інноваційного менеджменту в міжнародному бізнесі, так, наприклад, згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації — це новостворені (застосовані) і/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери [6]. Науковці Т. Бондар, В. Тимошенко, А. Вакуленко відзначають, що розвиток механізму управління інноваціями на підприємстві пов'язаний з оновленням багатьох складових діяльності підприємства. У сучасних умовах одним із основних ресурсів підприємства є інформація [7]. Фахівці О. Маліновська та Д. Корень зазначають, що інноваційний менеджер має стати каталізатором змін, сполучною ланкою, яка забезпечить стимулювання нових ідей в організації та їх реалізацію. Існує ряд особливостей, характерних для інноваційного менеджменту, які відрізняють його від класичного, зокрема наявність необхідних знань у сфері інновацій, розрахунок ризиків, що

супроводжують їх упровадження, тощо. Орієнтація на взаємодію із зовнішнім середовищем в порядку обміну ідеями є ще однією характерною рисою інноваційного менеджменту, продиктованою особливостями останніх років, а також невизначеністю та мінливістю глобальних тенденцій [8].

*Формулювання цілей статті.* Відповідно, метою даної статті є дослідження розвитку інноваційного менеджменту в міжнародному бізнесі з урахуванням досвіду українських та зарубіжних компаній.

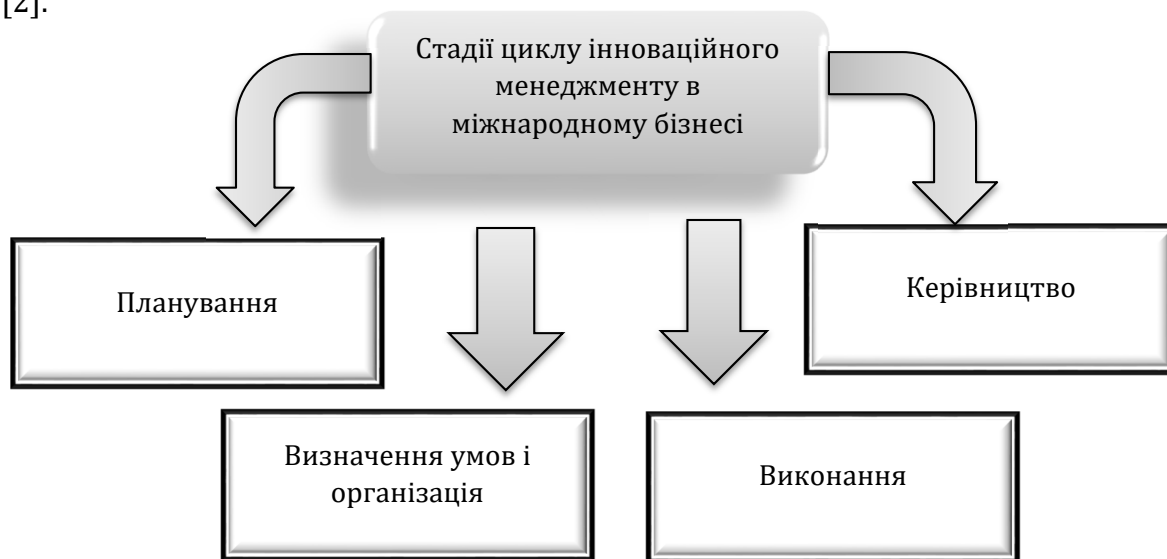
### Результати

В умовах глобалізаційних змін і складного конкурентного середовища на світовому ринку сучасне підприємство потребує комплексу інноваційних інструментів і технологій. У результаті поєднання інноваційних технологій і управлінських можливостей в окремих галузях промисловості економіки підвищиться активність підприємств, їх конкурентоспроможність та активізація процесів участі українських брендів у світових товарних ринках. Реформування економіки нашої країни та її інтеграція в європейське та світове співтовариство вимагає перебудови ціноутворення, планування, кредитних відносин, матеріально-технічного забезпечення та зовнішньоекономічної діяльності підприємств різних рівнів господарювання. Лише розвиток ринкових відносин в Україні зробив значущим використання інноваційних маркетингових принципів у підприємницькій діяльності.

Інноваційний менеджмент включає конкретні форми управління інноваційною діяльністю, інноваційними процесами, що здійснюються всіма суб'єктами господарювання, у всіх сферах народного господарства. Він ґрунтується на теоретичних положеннях загального менеджменту, які застосовуються до управління науково-виробничим циклом і являє собою сукупність систематизованих знань у галузі теорії інновацій. Як метод управління інноваційний менеджмент спрямований на реалізацію основних функцій науково-технічної діяльності щодо розробки та впровадження нових ідей, створення нової продукції, модернізації та підвищення технічних параметрів і якості раніше розробленої та виготовленої продукції. Інноваційний менеджмент дає змогу використати можливості наукової діяльності й таким чином досягти світового лідерства в окремих галузях наукових знань, що забезпечують високий потенціал окремих країн, реалізувати потенціал науки як засобу створення багатства.

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути керівники та спеціалісти різних рівнів залежно від суб'єкта управління. Предметом управління інноваційною діяльністю є інноваційні процеси в усій їх різноманітності: сфера досліджень і розробок, інноваційна діяльність підприємства, самі науково-технічні інновації. Управління інноваційною діяльністю включає такі завдання: розробка та реалізація єдиної інноваційної політики; контроль роботи зі створення та впровадження нової продукції; фінансове та матеріальне забезпечення проєктів інноваційної діяльності; створення колективів і груп для реалізації рішень щодо інноваційних проєктів; аналіз інноваційного потенціалу; створення інноваційних стратегічних систем; дослідження, оцінка та прогнозування ринкової ситуації; удосконалення організаційних структур управління. Інноваційний менеджмент, як і будь-яка інша система, має такі особливості: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, послідовність і синхронність у часі, узгодженість з місією та цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; незалежність елементів організаційної структури від функції управління; поліфункціональність і багатоаспектність, що реалізуються через здатність до перенастроювання, переорієнтації, оновлення відповідно до змін зовнішнього середовища [3].

Інноваційний менеджмент характеризується постановкою цілей і вибором стратегії та чотирма етапами циклу: планування, визначення умов і організації, впровадження, управління. На кожному етапі циклу вирішуються конкретні завдання [2].



**Рис. 1. Стадії циклу інноваційного менеджменту в міжнародному бізнесі**  
Розроблено авторами

Упровадження інновацій у діяльність міжнародних підприємств є важливою умовою адаптації підприємства до мінливих умов навколишнього середовища завдяки введенню модних технологій і продуктів, які відповідають вимогам конкретних груп споживачів, а також спрямовані на забезпечення економічної, соціальної та екологічної ефективності. Основними напрямками інноваційної діяльності підприємств є:

- енергозбереження та використання екологічно безпечних матеріалів і технологій при будівництві, реконструкції та обладнанні міжнародних підприємств;
- удосконалення систем управління на основі впровадження організаційних інновацій та цифровізації бізнес-процесів;
- розробка нових продуктів і послуг, їх диференціація та мобільність [1].

Зважаючи на вкрай повільні темпи розвитку економіки України, питання інноваційного менеджменту й розвитку інноваційної діяльності потребує підвищеної уваги. Існують проблеми, що стримують розвиток інноваційної діяльності, а саме: недостатні фінансові ресурси підприємств; недостатня фінансова допомога з боку держави; високі витрати на інновації; тривалий термін їх окупності; відсутність інформації про нові технології; відсутність кваліфікованих кадрів; нечутливість підприємства до інновацій.

В таблиці 1 представлено глобальний інноваційний індекс України за 2022 рік.

Таблиця 1

**Глобальний інноваційний індекс України за 2022 рік [9]**

Назва показника	Оцінка/значення	Ранг
Державні інститути	47,4	97
Людський капітал	36,6	49
Інфраструктура	38,7	82
Привабливість ринку	23,4	102
Ділова активність	32,3	48
Розвиток технологій	32,9	36
Творчі показники	19,8	63

Як видно з таблиці 1 найвищий показник має розвиток технологій, найгірше всього показник привабливості ринку, це в першу чергу пов'язано з широкомасштабним вторгненням з боку РФ та веденням військових дій у Країні, що заважає інвесторам залучати кошти до країни. Найвищі показники має Швейцарія, яка займає перше місце, далі йдуть США, Швеція, Великобританія, Нідерланди та ін.

Нині засоби автоматизації активно використовуються для прискорення і спрощення процесу взаємодії між продавцями та покупцями. У великих компаніях клієнтська база складається з десятків тисяч людей і вручну відстежити, на якому етапі покупки перебуває кожен з них, неможливо. Співробітникам відділу продажів на допомогу приходять CRM-системи – спеціальні програми, які автоматизують усі етапи роботи з клієнтами [4-5]. Завдяки їх використанню підвищується рівень продажів, оптимізується маркетинг, фіксується кожен етап відносин із клієнтом з метою аналізу та корекції планів.

Для управління продажами компанії створено систему Держфінмоніторингу. Розробники поставили перед собою завдання отримати програму, яка б спростила процес і дозволила компаніям отримувати максимальний прибуток [13]. Функціонал СФМС передбачає автоматичне створення таблиць і схем, щоб працівник отримував візуальну інформацію про зміни та міг швидко реагувати. За допомогою цієї системи можна визначити лідерів ринку, спрогнозувати тенденції продажів і поведінку клієнтів [11]. Територіально віддалені підрозділи мають спільну програму, завдяки якій обмін інформацією відбувається швидко та зручно:

- підвищується ефективність роботи співробітників відділу продажів;
- ви не витрачаєте час на пошук необхідних даних, кожен запит клієнта обробляється швидко;
- спрощується процес аналізу результатів взаємодії з клієнтами, створення довгострокових прогнозів і розробки стратегічних планів.
- Однак на практиці при впровадженні автоматизованих систем управління часто виникають проблеми, пов'язані з:
  - низьким рівнем підготовки працівників і необхідністю їх навчання;
  - небажанням співробітників повністю оволодіти багатьма можливостями системи;
  - поганою координацією між підрозділами та неузгодженістю їх цілей.

Практика провідних компаній світу показує, що їх успіх пов'язаний саме з постійним і безперервним розвитком цілісної системи управління інноваціями як в самій організації, так і в зовнішньому середовищі. Ці компанії створюють таку структуру управління та культуру, в якій напрями інноваційного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, пов'язані з безперервним розвитком нових перспективних продуктів і створенням нових сфер діяльності. Наприклад [5, С. 15]:

- на початку 20-го століття General Electric удосконалила найвизначніший винахід Томаса Едісона – Лабораторію промислових досліджень. GE внесла управлінську дисципліну в хаотичний процес наукових відкриттів і протягом наступних 50 років отримала більше патентів, ніж будь-яка інша компанія світу;
- компанія DuPont відіграла провідну роль у розробці методів планування капітальних витрат, коли в 1903 році почала використовувати обчислення ROI. Кілька років потому компанія розробила стандартизований метод порівняльного аналізу продуктивності кількох підрозділів продукції. Ці інновації допомогли DuPont стати одним із промислових гігантів Америки
- Visa, перша у світі віртуальна компанія, завдячує своїм успіхом ефективному управлінню інноваціями. На початку 1970-х років банки-засновники Visa сформували консорціум у Сполучених Штатах і заклали основи для одного з найпоширеніших брендів у світі. Сьогодні Visa – це глобальна фінансова мережа,

яка об'єднує понад 21 000 фінансових установ і понад 1,3 мільярда власників карток;

- настільна операційна система Linux є найвідомішим прикладом нещодавньої інновації в управлінні: розробки з відкритим кодом. Ця розробка, в якій уперше застосовано публічне ліцензування та веб-інструменти, виявилася дуже ефективним механізмом для ідентифікації та координації зусиль географічно віддалених людей.
- Amazon.com надає послуги роздрібною торгівлі в інтернеті споживачам, продавцям, підприємствам і творцям контенту. Компанія також надає інші маркетингові та рекламні послуги, такі як онлайн-реклама та операції з кредитними картами. Вона обслуговує споживачів через свої роздрібні веб-сайти, при цьому особлива увага надається зручності, широкому вибору товарів та їх цін. Також компанія розробляє веб-сайти, дозволяючи продавати свої продукти третім особам.
- Tesla Inc. займається проектуванням, розробкою, виробництвом і продажем електромобілів і їх компонентів. Продукція компанії включає в себе електромобілі моделей Model S, Model X, Model 3 і Roadster Tesla. Компанія також виробляє домашні акумулятори і сонячні дахи.

Окрім специфічних методів прийняття управлінських рішень, характерних для інноваційного менеджменту, істотно змінюється роль і підхід до управління інноваційними менеджерами, якими є [8]:

- керівники творчих груп;
- завідувачі лабораторій, відділів, виробничих відділень;
- менеджери різного рівня, які координують співпрацю із зовнішніми партнерами у сфері інноваційної діяльності.

Специфіка інноваційних процесів визначає специфіку роботи менеджерів у цій сфері, а отже, і нові вимоги до покладених на них ролей. Творчий характер організації командної роботи, схильність до аналітичної діяльності, здатність приймати оптимальні рішення в умовах високого ризику, пов'язаного з інноваційною діяльністю, – далеко не весь перелік рис інноваційного менеджера. Виділяють три категорії вимог до професійних компетенцій менеджера з інноваційної діяльності. Крім загальних управлінських знань щодо управління людьми та комунікативних навичок, також наголошується на компетенціях у сфері інноваційного процесу чи спеціалізації інноваційного підприємства [12].

Викладене вище дає підстави для висновку про важливе значення інноваційної діяльності для економіки підприємства [10]. Інновації розглядаються як фактор конкурентоспроможності продукції, який забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптації підприємства до зовнішнього середовища, розширює можливості підприємства щодо виходу на нові товарні ринки та створює умови для довгострокової стабільності. Визначальним фактором інновацій у сучасному світі є темп життя. Виграли та отримують багатомільйонні прибутки ті компанії, які зуміли включити його до переліку вагомих для розвитку параметрів. Важливе значення для успішності інноваційної діяльності має організація процесу управління ним. Тільки якщо буде побудовано прозорий процес трансформації концепцій у практичні рішення, цікаві ідеї можна трансформувати в системні інновації.

### Висновки

Здійснення підприємницької діяльності в нинішніх умовах вимагає від керівництва організації використання новітніх управлінських технологій, метою яких є посилення конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Сучасне ринкове

середовище змінюється настільки швидко, що компанії не встигають адаптуватися до нових реалій. Тому для успішного ведення фінансово-господарської діяльності власники та менеджери повинні не лише управляти, а й впроваджувати інноваційні інструменти управління. Інноваційний менеджмент має забезпечити розробку стратегії підприємства, яка буде спрямована на побудову оптимальної моделі перспектив майбутнього розвитку суб'єкта господарювання. Отже, управління інноваціями відіграє ключову роль у сприянні інноваціям в організаціях й отриманні відповідних переваг, наприклад: нові продукти та послуги для завоювання нових ринків; покращені продукти та послуги, щоб виділитися серед конкурентів; удосконалення внутрішніх процесів з метою посилення компанії зсередини або економії витрат; розробка нових бізнес-моделей для використання нових джерел доходу. Інноваційний менеджмент є сучасною вимогою і гарантією конкурентоспроможності організації.

### Список використаних джерел

1. Хаустова К.М., Чорій М.В., Ільтьо Т.І. Формування продуктової стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 1(20). С. 45–49.
2. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент / ТНЕУ. Тернопіль: Екон. Думка, 2019.
3. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
4. Lohwasser T. S., Wagner D., Van Essen M., Lander M. W., Marano V. Do Institutions Matter for the Relationship between Diversification and Performance? A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*. 2019. August 1.
5. Gaur A. S., Pattnaik C., Singh D., Lee J. Y. Internalization advantage and subsidiary performance: The role of business group affiliation and host country characteristics. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol. 50 (8). P. 1253—1282.
6. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. №40'VI URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/>
7. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики / Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. № 4. С. 43–51. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.4-05
8. Маліновська О., Корень, Д. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75), С. 538-541. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-115>.
9. Глобальний індекс інновацій. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo/pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
10. Bulkot O. Formation of Ukraine's Smart Economy in the Context of Global Challenges. *Futurity Economics&Law*. 2021. No 1(1), P. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2021.03.25.2>.
11. Riabov I., Riabova T. Development of the creative sector of the world economy: trends for the future. *Futurity Economics&Law*. 2021. No 1(4), P. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2021.12.25.02>.
12. Vdovichena O., Vidomenko O., Tkachuk S., Zhuzhukina N., Lukianykhina O. The use of information in the world economy: globalization trends. *Futurity Economics&Law*. 2022. No 2(4). P. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.01>.
13. Зрибнєва І. П. Вироблення рішень щодо формування конкурентного потенціалу суб'єктів інноваційного підприємництва. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С. 150–155.