

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ НА МАКРО- І МЕЗОРІВНЯХ

УДК 330.341

Любов ФЕДУЛОВА

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

*Розкрито сутність організаційних інновацій та визначено їхнє місце в системі регіонального управління. Виявлено проблеми та перешкоди на шляху залучення організаційного ресурсу в процес управління інноваційним розвитком регіонів України. Запропоновано напрями застосування організаційних інновацій для активізації діяльності органів влади у напрямі забезпечення конкурентоспроможності регіонів.*

*The essence of organizational innovations is identified and their place in the system of the regional governance is determined. The problems and obstacles to attracting organizational resource in the process of the management of the Ukrainian regions' innovative development are revealed. The directions of the organizational innovations usage to enhance the authorities' activities towards ensuring regional competitiveness are proposed.*

**Ключові слова:** організаційні інновації, організаційний ресурс, регіональна політика, науково-технологічний потенціал, інноваційний розвиток.

**Keywords:** organizational innovations, organizational resource, regional policy, scientific and technical potential, innovative development.

---

У сучасних українських реаліях скорочуються можливості системного управління інноваційними процесами на національному рівні, що пояснюється впливом транснаціональних корпорацій, які переривають ланцюжки доданої вартості й розміщують їх там, де знаходять локальні конкурентні переваги. За таких обставин підвищуються шанси окремих регіонів знайти свою нішу в міжнародних потоках технологій і, завдячуючи цьому, посилити конкурентоспроможність на національному і міжнародному ринках.

Однак здійснені дослідження показують [1], що органи регіональної влади України, які, з одного боку, повинні бути найбільш зацікавленим замовником інновацій, а з іншого – активним учасником інноваційного процесу, у зв'язку з ускладненням організації суспільства, бюрократичним характером й інерційністю державних інститутів не можуть ефективно здійснювати інноваційну функцію, особливо в контексті довготривалих

---

© Любов Федуллова, 2012.

стратегічних завдань. Окрім того, серед головних причин низької результативності процесу формування інноваційної моделі розвитку регіонів (про що наголошується вітчизняними вченими [2–6]) є відсутність сучасної організаційної структури управління науково-технологічною та інноваційною діяльністю, яка включала б усі рівні ієрархії господарюючого комплексу регіону і була ефективною системою, побудованою за принципами сучасного державного управління, адміністративного та інноваційного менеджменту.

Отже, на практиці маємо справу з відсутністю механізмів залучення організаційного ресурсу у напрямі реалізації напрацювань науковців, інженерів, державних службовців та керівників підприємств у вигляді сучасної бази знань у сфері формування інноваційної моделі розвитку регіональної економіки.

Ретроспектива доводить, що саме відсутність уваги до організаційного ресурсу (зокрема, організаційних інновацій) не лише гальмує процес інноваційного розвитку національної економіки та її регіональних суб'єктів, а й посилює загрози для перетворення їх у сировинний придаток міжнародних економічних процесів, що розвиваються у напрямі розбудови новітнього технологічного укладу. Загалом дослідження показують, що розробка теоретичних положень, а ще більше – методичного інструментарію, які пояснюють реалізацію системного підходу до вирішення сукупності проблем формування і використання організаційного ресурсу у вертикально-горизонтальній площині господарської системи, підвищення результативності управління складними соціально-економічними системами, особливо на основі інноваційних факторів, не набула поширення й вимагає поглибленої уваги з боку експертного середовища.

Відсталість технологічної інфраструктури, низький технічний рівень виробничої бази промисловості, слабе фінансування з боку держави науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт (НДДКР), брак фінансових ресурсів на рівні окремих суб'єктів господарювання не дають можливості економіці України розвиватися на власній науково-технологічній базі, коли наукові та дослідницько-конструкторські розробки перетворюються на базовий фактор продуктивності. У такій ситуації стратегічним завданням стає пошук та застосування нових інструментів управління інноваційним процесом.

Метою статті є розкрити роль і значення організаційних інновацій у процесі управління інноваційним розвитком регіонів та запропонувати механізми їх упровадження.

Для українських дослідників і практиків стратегічного управління оволодіння ресурсною концепцією є нагальною потребою. Дедалі частіше саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступні на ринку вартісні фізичні й нематеріальні ресурси (новітнє устаткування й потужні бренди), виявляються основою для формування особливих переваг вітчизняних підприємств у боротьбі не тільки з іноземними, а й вітчизняними конкурентами. Тому варто звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси й особливі компетенції, і передусім на спроможність працівників генерувати нові знання. Спостереження показують, що в умовах України суперечності між бажаними економічними знаннями і знаннями, що заважають розумінню нового економічного порядку, не лише не зникло, а й посилюється за рахунок відсутності компетентності в тій чи іншій галузі знань тих суб'єктів, що покликані організовувати, формувати та розповсюджувати знання.

Причиною, що спонукає до переусвідомлення ролі та значення організаційних конкурентних переваг, є глобалізація економіки й застосування інформаційних технологій, що помітно змінили організаційний дизайн підприємств. Вимоги до гнучкості поведінки компаній на ринку стають набагато вищими, що спричиняє необхідність створення нових методів управління персоналом. Розгляд останнього як повноправного ресурсу потребує повноцінного його економічного аналізу, а функція керування ним – нових компетенцій. Зазначене й має розглядатись як організаційний ресурс інноваційного розвитку економіки.

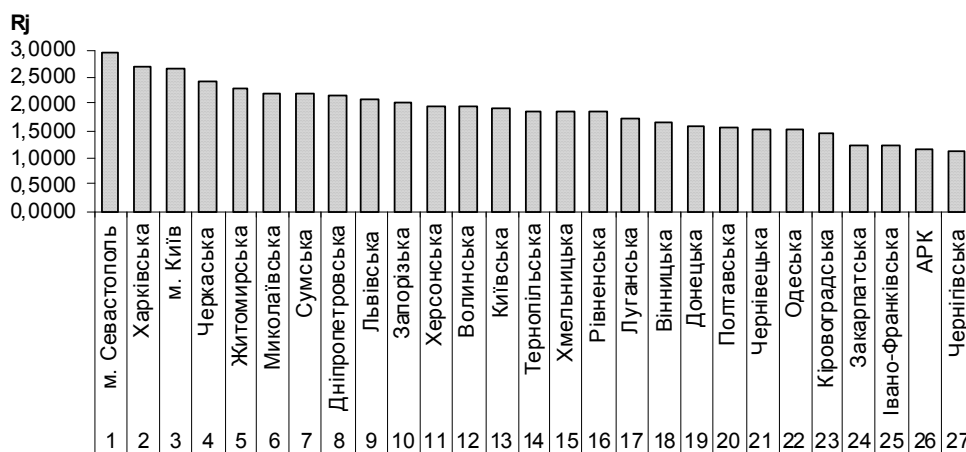
Сформована на ринку індустріально розвинених країн тенденція інноваційного відновлення за останнє десятиліття одержала назву моделі відкритих інновацій, зазначеної в дослідженнях професора Каліфорнійського університету Генрі Чесбро. Сформована ним концепція передбачає, що компанія при розробці нових технологій і продуктів не тільки розраховує на власні внутрішньокорпоративні НДДКР, а й активно залучає інновації ззовні. Цінність нової моделі полягає в синхронізації ефекту від внутрішніх і зовнішніх НДДКР. Загальний тренд для великих корпорацій при цьому – зсув акценту з науково-дослідних робіт на дослідницько-конструкторські роботи й перехід на модель відкритих інновацій. Така схема особливо приваблива для компаній регіонального рівня країн з так званим наздоганяючим розвитком, до яких західні експерти відносять й Україну.

В міжнародному методологічному стандарті – Керівництві Осло [7] організаційна інновація – це упровадження нового організаційного методу в діловій практиці фірми, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків. Організаційні інновації можуть бути спрямованими на підвищення продуктивності фірми – за допомогою скорочення адміністративних видатків або оперативних витрат, підвищення задоволеності працівників станом своїх робочих місць (і тим самим продуктивності праці), розширення доступу до нематеріальних активів (таких, як некодифіковані знання із зовнішніх джерел) або зменшення витрат на постачання. Отже, на мікрорівні організаційні інновації відображають визнання того, що нові способи роботи в таких сферах, як управління людськими ресурсами (наприклад, наділення підлеглих повноваженнями, нові види партнерства з працівниками чи задовільні дії, спрямовані на залучення до процесу всіх співробітників, перетворивши організацію в колективний інноваційний ресурс), управління знаннями, управління ланцюжком створення споживчої цінності, партнерство з покупцями, розподіл продукції та послуг, фінанси, виробництво, можуть поліпшити конкурентоспроможність.

З позицій планетарного розвитку актуальність ролі організаційного ресурсу можна пояснити твердженнями класика теорії організаційних систем і синергетики А. Пригожина: «Тепер ми все більше залежимо від глобальної організації. Людство побудувало другу природу – матеріальні засоби існування та дії: міста, техніку, предметне середовище, – від якої тепер йому немає куди подітися. Водночас люди розпочали створювати третю природу – організації різних масштабів, загальну оргцивілізацію. І що? Безперервно страждаючи від катастроф у першій природі, від аварій – у другій, людство тільки зараз починає оцінювати загрози втрати від збоїв у третій природі – організаційній. Крах держав, банкрутства корпорацій, беззаконні дії та зловживання владою, словом, безвихідь, помилки, патології, конфлікти, захоплення організаційних ресурсів – все це стає джерелом особливої небезпеки для організаційного середовища існування людини» [8, с. 29].

У цьому контексті стосовно важливості організаційних інновацій у сучасний період здійснення модернізаційних заходів заслуговує на увагу пропозиція російського вченого Є. Смирнова: «... одним із основних ресурсів у світовій конкурентній боротьбі в сфері інноваційної діяльності для країни міг би стати перехід від технократичної парадигми до соціально-інженерної, в якій провідними є організаційні інновації – розробка й упровадження нових форм організації у всіх сферах життя країни, у тому числі синтез організаційних і наукомістких інновацій» [9].

Сьогодні реальність розвитку України така, що значна частина економічного потенціалу, а особливо його науково-технологічна складова, зосереджена в регіонах [1]. Зокрема, здійснений статистичний аналіз показав, що в просторовому розвитку підсистема освіти «генерація знань» регіональної інноваційної системи має нерівномірну конфігурацію, де у 2009–2010 рр. очевидними лідерами при ранжуванні інтегрального показника<sup>1</sup> виступають Харківська та Сумська області, м. Київ та м. Севастополь (рис. 1). Загалом аналіз показав, що всі без винятку регіони України мають високий рівень освітнього потенціалу (значення рейтингів становить  $1,000 d \leq R_j < 3,000$ ).



**Рис. 1. Рейтингова оцінка освітнього потенціалу регіонів України у 2010 р.**

Джерело: розраховано автором на основі даних офіційної статистики.

Реалізація економіко-технологічного потенціалу регіонів є передумовою як територіальної кооперації підприємств із широкою номенклатурою продукції, що випускається, і розмаїттям технологічних процесів, так і інноваційного відновлення технологічної основи малих і середніх підприємств завдяки взаємодії з міжгалузевими корпораціями. Зазначені

<sup>1</sup> Інтегральний показник побудовано на основі часткових показників: охоплення дітей дошкільними установами, %; чисельність учнів установ середньої освіти на 1000 осіб постійного населення; підготовка кваліфікованих робітників у ПТУЗ на 1000 економічно активного населення; кількість студентів ВНЗ I–IV рівнів акредитації на 1000 осіб економічно активного населення; кількість випускників аспірантури на 100 тис. економічно активного населення; кількість випускників докторантури на 100 тис. економічно активного населення.

процеси можливо результативно здійснити в межах визначених та обґрунтованих стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку кожного регіону. В цьому контексті науковий та практичний інтерес становить аналітична інформація щодо рівня технологічного розвитку України в регіональному розрізі. Здійснені нами розрахунки показують, що Автономна Республіка Крим, м. Київ, Вінницька, Донецька, Запорізька, Тернопільська, Чернівецька, Сумська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Харківська, Хмельницька області на фоні інших мають вищий потенціал для нарощення технологічної конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка рівня технологічного розвитку регіонів України**

Регіон	Питома вага промислових підприємств, що займались інноваційною діяльністю		Питома вага промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси		Частка реалізованої інноваційної продукції		Питома вага промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси (маловідходних, ресурсозберігаючих, безвідходних)		Питома вага освоєння виробництва інноваційних видів продукції нових для ринку	
	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009
АРК	11,1	13,2	52,6	60,9	14,5	1,4	35,5	53,2	н.д.	43,5
Вінницька	9,3	16,2	50,0	73,5	0,9	0,7	50,0	30,4	н.д.	42,7
Волинська	9,5	11,3	50,0	35,0	5,8	1,3	25,0	77,8	н.д.	3,2
Дніпропетровська	12,5	8,5	57,8	56,5	4,2	1,4	53,2	38,0	н.д.	29,8
Донецька	9,8	10,5	50,0	47,8	5,8	5,9	47,8	58,1	н.д.	28,0
Житомирська	12,5	11,4	36,7	42,9	3,3	0,8	60,0	50,0	н.д.	6,3
Закарпатська	10,5	12,2	37,5	29,2	3,5	9,1	60,0	11,1	н.д.	–
Запорізька	8,6	8,9	63,6	57,1	9,5	4,3	26,5	24,6	н.д.	50,0
Івано-Франківська	13,7	27,9	42,9	36,8	3,1	7,3	27,8	58,8	н.д.	2,0
Київська	10,0	12,6	61,3	48,7	3,0	2,3	34,1	48,3	н.д.	9,3
Кіровоградська	14,3	14,6	54,5	42,9	7,0	5,7	69,0	76,9	н.д.	23,2
Луганська	6,0	10,2	50,0	37,0	4,3	11	28,6	35,7	н.д.	12,9
Львівська	6,2	12,1	44,4	48,5	3,4	3,5	16,4	33,9	н.д.	27,0
Миколаївська	10,2	13,5	31,3	42,9	9,2	3,2	44,4	37,9	н.д.	27,3
Одеська	13,0	11,4	37,5	41,5	17,0	0,5	50,0	57,7	н.д.	13,0
Полтавська	10,2	11,2	58,8	46,7	1,6	8,2	49,2	46,4	н.д.	9,6
Рівненська	4,0	11,8	57,1	32,1	1,2	1	44,4	62,5	н.д.	27,3
Сумська	4,8	11,3	58,3	42,9	18,9	8,8	30,9	73,1	н.д.	19,1
Тернопільська	11,2	16,1	31,8	17,9	2,3	13,2	42,9	66,7	н.д.	39,7
Харківська	17,8	13,1	57,3	59,4	9,8	4,7	41,1	36,2	н.д.	37,1
Херсонська	11,4	12,7	38,9	27,8	4,3	3,6	20,0	50,0	н.д.	20,5
Хмельницька	6,5	4,2	81,8	57,9	4,0	0,5	23,1	35,7	н.д.	7,1
Черкаська	9,0	11,6	35,3	32,4	1,5	7,1	75,0	65,0	н.д.	34,1
Чернівецька	13,7	16,9	29,4	42,3	6,0	6,6	50,0	72,7	н.д.	31,0
Чернігівська	9,6	17,4	75,0	35,1	4,6	5,3	29,0	41,4	н.д.	6,5
м. Київ	40,0	29,0	48,9	50,0	16,0	4,5	39,9	30,4	н.д.	43,7
м. Севастополь	8,8	5,3	–	16,7	1,1	0,6	–	–	н.д.	71,4
<b>Україна</b>	<b>11,9</b>	<b>13,0</b>	<b>49,6</b>	<b>45,8</b>	<b>6,5</b>	<b>4,8</b>	<b>38,2</b>	<b>39,8</b>	<b>н.д.</b>	<b>27,1</b>

Примітка: н.д. – дані офіційно не оприлюднені.

Джерело: розраховано та складено автором за інформацією статистичних збірників «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» за відповідні роки.

Аналіз показників інноваційного розвитку регіонів України показав, що при відносно розвиненому науковому потенціалі більшість з них відстає за питомою вагою інтелектуальної власності в національному багатстві й валовому внутрішньому продукті (ВВП), позиціями на світовому ринку наукомісткої, високотехнологічної і науково-технічної продукції, у частці нововведень у прирості ВВП. Причиною цього є насамперед інституціональні фактори: низький попит на нововведення з боку бізнесу, зумовлений низьким рівнем конкуренції й високою рентабельністю при малому ризику спекулятивних і тінювих операцій; слабкий розвиток малого інноваційного бізнесу й інноваційної інфраструктури. Серед макроекономічних причин гальмування інноваційного розвитку регіонів можна відзначити переважно фіскальний, а не стимулюючий характер оподаткування; недоліки системи патентування, кредитування й страхування технологічних і комерційних ризиків.

Події останнього десятиліття показують, що регіоналізація дедалі більше стає втіленням глобалізації, її активним структурним компонентом, постійно відтворюючи численні кумулятивні ефекти для удосконалення виробничої спеціалізації просторових соціально-економічних підсистем. Тому процес модернізації країни має бути зорієнтований на ефективну адаптацію відтворювальних на засадах новітнього технологічного укладу структур регіональних економік відповідно до вимог глобалізаційних викликів.

Досвід країн з перехідною економікою свідчить, що саме на регіональному рівні управління у рамках реалізації інноваційних програм і проектів реально формується інноваційна інфраструктура, забезпечуються можливості та мотивації до інноваційної діяльності підприємств. Основне завдання реформ у регіональному інституційному середовищі полягає в підвищенні результативності управління органами влади бюджетними й іншими ресурсами. Управління за результатами є одним із найважливіших напрямів цих реформ і важливим організаційним інструментом у сфері регіонального й муніципального розвитку. Органи місцевого самоврядування є інститутом влади, який керує не тільки обмеженими ресурсами організації, а також добробутом громадян. Тому для них впровадження новітніх технологій організації управління, спрямованих на зміцнення ресурсної бази розвитку території, що веде до підвищення якості життя населення, стає одним із пріоритетних завдань. Організаційні інновації на рівні органів місцевого самоуправління – це цілеспрямовані нововведення, що реалізовані в основних функціях управління муніципальною системою (ресурсами й життєдіяльністю людей), які приводять до відновлення всіх її підсистем і появи нової системи з високими (заданими) вихідними результатами. До них можна віднести такі: стандарти результативності надання бюджетних послуг, створення нових освітніх, культурних програм, створення нового інвестиційного механізму, нових методів аналізу та ін.; створення нових умов кредитування, методів бюджетного вирівнювання, розробка концепцій і обґрунтування програм соціально-економічного розвитку, розробка нових технологій прийняття управлінських рішень і т. ін., проведення нової кадрової політики, розробка нормативних актів за допомогою сучасних технологій керування, що відповідають потенціалу розвитку території, які використовують керівники у своїй діяльності щодо підвищення якості життя населення на території муніципального утворення.

Дослідження показують, що проблеми, з наслідками яких зіштовхуються регіональна влада й регіональний менеджерський корпус, є такими: 1) недостатня захищеність інтелектуальної власності регіональних компаній, інститутів і навіть органів влади; 2) повсюдна відсутність повноцінних карт технологічних рівнів на вироблені в регіонах товари й послуги (отже, не може бути проведене їхнє об'єктивне позиціонування на світовому ринку); 3) слабе поширення сертифікації виробничих процесів регіональних компаній, що випускають товари і послуги за міжнародним стандартом якості ISO 9000/2; 4) відмінності культур управління регіональних органів влади і транснаціональних корпорацій: регіональні органи влади й компанії сьогодні мають здебільшого доволі ефективну культуру управління (процесуальний підхід), проте вона різко відрізняється від культури управління транснаціональними корпораціями (процедурний підхід), що відображається також на значних відмінностях у термінології (а звідси – різне тлумачення природи того чи іншого явища, процесу) й підходах до управління українських менеджерів вищої та середньої ланки порівняно із закордонними менеджерами, методологічною базою яких є культура *Master of Business Administration (MBA)*; 5) відсутність у регіональній владі й компанії практики вирішення спірних питань у міжнародних судах, що робить українських суб'єктів ринку вразливими після вступу в СОТ; 6) перебування регіональних інноваційних систем у процесі формування, що унеможлиблює у найближчі 3–5 років надання ними масової та ефективної допомоги реальній регіональній промисловості у відборі й освоєнні нових товарів і технологій; 7) гострий дефіцит кадрів кваліфікованих робітників у регіонах через руйнування системи середньої спеціальної освіти; 8) відсутність локальних ринків, які за будь-яких сценаріїв будуть орієнтуватися на вітчизняного виробника, а також відсутність ефективних структур, які б сприяли прискоренню цього процесу. Окрім того, інноваційному розвитку регіонів перешкоджає брак достатньої за кількістю і якістю інноваційної інфраструктури, навіть технопарків.

Кількість організаційних інновацій, що реалізуються на промислових підприємствах загалом по Україні та у розрізі регіонів, вкрай мізерна (табл. 2).

Однак регіональна влада може зробити ефективний внесок у розвиток інноваційної діяльності в конкретному регіоні. Зокрема, це може здійснюватись у рамках Програми розвитку малого підприємництва регіону і передбачати такі види підтримки: нормативно-правову й організаційну; інвестиційну і фінансово-кредитну; інформаційну і консультаційну; а також підтримку конкретних пріоритетних проектів, що обираються за конкурсом.

Найбільш реальними сьогодні для упровадження на практиці можуть бути такі інструменти активізації соціально-економічного розвитку регіонів: (1) реалізація проектів державно-приватного партнерства (ДПП), спрямованих на зниження підприємницьких та інвестиційних ризиків насамперед у сфері розвитку інфраструктури, заснованих на позабюджетному фінансуванні з метою виконання владних повноважень із залученням приватного бізнесу на умовах розподілу ризиків; 2) реалізація стратегічного управління, спрямована на узгодження бюджетної, кредитно-грошової, структурної, регіональної й соціальної політики при вирішенні системних внутрішніх проблем розвитку й пошуку відповідей на зовнішні виклики. Така система має обов'язково включати взаємопов'язані програми інституціональних перетворень, довгострокові й середньострокові прогнози

розвитку економіки, науки й технологій, стратегії (енергетичну, транспортну й т. ін.) і програми розвитку основних секторів економіки, довгостроковий фінансовий план та систему бюджетування за результатами; 3) використання й створення інститутів розвитку як державного, так і регіонального рівнів, спрямованих на вирішення конкретних системних проблем економічного зростання.

Таблиця 2

**Кількість підприємств, що впроваджували організаційні інновації  
в 2008–2009 рр. у розрізі регіонів**

№ з/п	Регіони	Кількість підприємств, що впроваджували організаційні інновації	
		2008	2009
1	Україна	269	233
2	АРК	8	7
3	Вінницька	14	12
4	Волинська	2	1
5	Дніпропетровська	16	14
6	Донецька	17	14
7	Житомирська	10	7
8	Закарпатська	–	2
9	Запорізька	7	7
10	Івано-Франківська	20	11
11	Київська	9	8
12	Кіровоградська	8	8
13	Луганська	14	7
14	Львівська	16	12
15	Миколаївська	8	7
16	Одеська	7	7
17	Полтавська	7	6
18	Рівненська	1	1
19	Сумська	12	15
20	Тернопільська	3	5
21	Харківська	13	17
22	Херсонська	6	1
23	Хмельницька	1	4
24	Черкаська	7	3
25	Чернівецька	6	7
26	Чернігівська	5	4
27	м. Київ	52	46
28	м. Севастополь	–	–

*Джерело:* складено автором за даними статистичного збірника «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» (2010 р.).



Забезпечення високих і стійких темпів розвитку країни, досягнення стратегічних цілей державної влади неможливе без зацікавленого партнерства державних, регіональних та муніципальних органів влади із представниками приватного бізнесу. Програми, що орієнтуються тільки на використання бюджетних коштів, не дозволяють органам влади здійснювати масштабні стратегічні проекти, що можуть забезпечити високу конкурентоспроможність країни. Найбільш ефективним інструментом у таких випадках є ДПП. У зв'язку із зростанням, хоча і повільним, рівня розвитку права та інститутів громадянського суспільства, державно-приватне партнерство стає повноправним суб'єктом економічних відносин у нашій країні (є приклади проектів, реалізованих за схемою ДПП, проте, як правило, вони локалізовані і невеликі за масштабами інвестицій).

Практика показує, що розбудова системи управління ДПП в Україні має забезпечувати готовність до оволодіння новими управлінськими знаннями та навичками: потрібний потужний державний сектор, здатний освоювати нові компетенції, зокрема, в системі ДПП мають бути менеджери, що є фахівцями не лише в створенні й управлінні мережевими партнерствами, а й володіють навичками ведення переговорів, управління контрактами, аналізом ринків.

Що стосується організації механізмів ДПП на регіональному рівні, то вважаємо за необхідне створити окрему структуру, яка буде розв'язувати ці питання, наприклад, Агенцію з питань інвестиційної політики й державно-приватного партнерства при державній адміністрації відповідного регіону. Функції такої агенції можуть охоплювати питання формування портфеля інвестиційних проектів, розміщення відомостей про тендери, розробки пріоритетних напрямів використання форм ДПП, пропаганди ДПП й позитивного досвіду в цій сфері, взаємодії із замовниками проектів, основними інститутами в галузі ДПП, співробітництва з іншими регіонами, залучення бізнесу в обговорення й прийняття рішень у сфері ДПП, підтримки нормативної бази ДПП в актуальному стані та інші. Інформація про зазначені сфери діяльності повинна бути відкритою й доступною всім бажаючим, а розмістити її можна, наприклад, на спеціальному інтернет-сайті.

Збільшуючи або зменшуючи обсяги закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти, держава стимулює або стримує розвиток економіки. У цьому контексті державні закупівлі розглядаються як інвестиційні ресурси, за допомогою яких відбувається фінансування окремих підприємств та галузей, стимулювання інноваційного процесу. З іншого боку, державні установи та державний сектор економіки загалом виступають потужним ринком збуту для виробників товарної продукції усіх форм власності. Фінансуючи ті чи інші підприємства шляхом придбання товарної продукції, держава стимулює розвиток окремих галузей, регіонів, напрямів господарської діяльності в країні залежно від національних пріоритетів. Зокрема, через механізм державних закупівель можна:

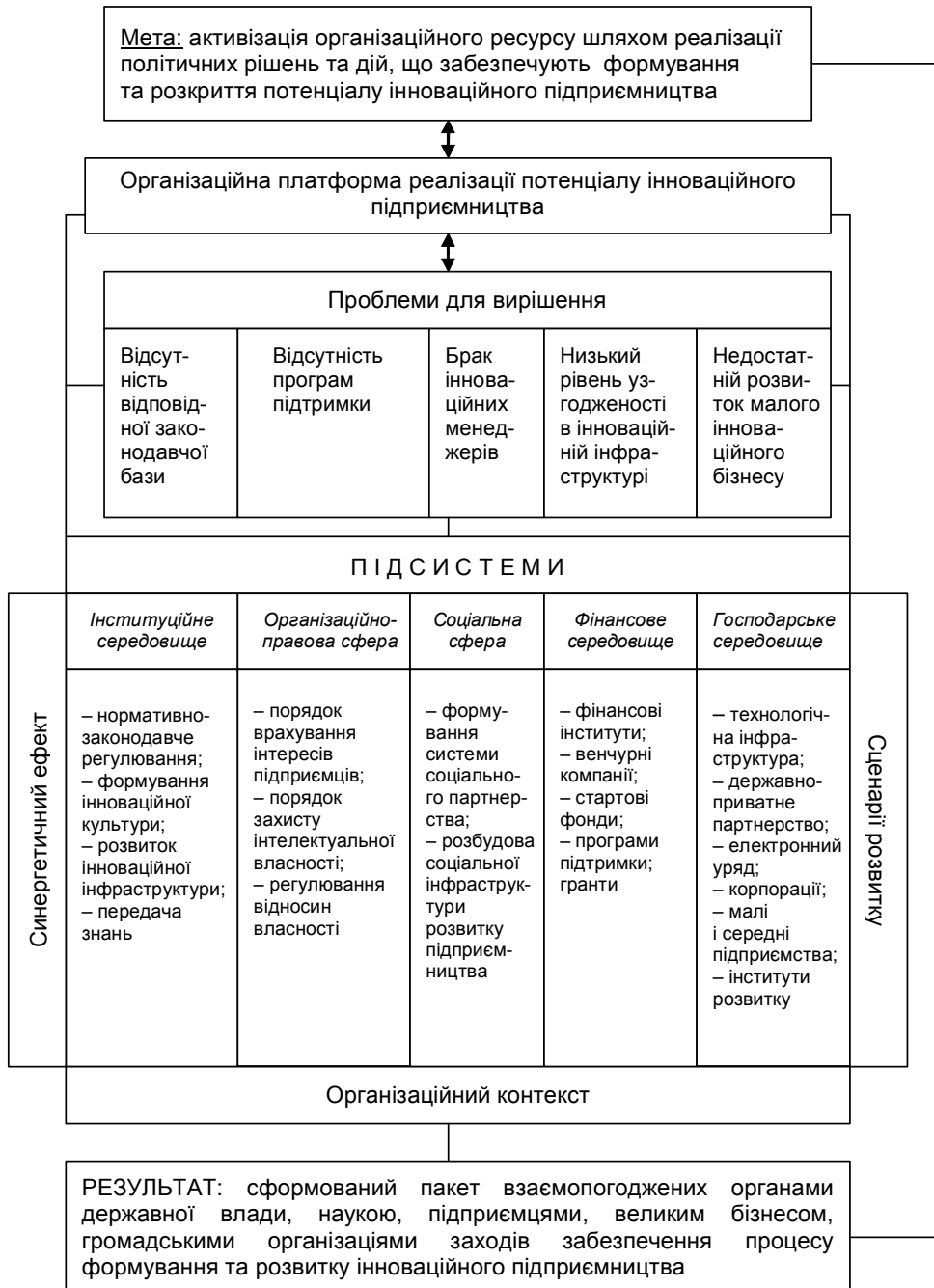
- а) забезпечувати розвиток внутрішніх ринків та формувати відповідне конкурентне середовище;
- б) підтримувати певні регіони, галузі або сектори національної економіки, а також окремих суб'єктів ринку, зокрема, установи, що реалізують соціальну політику;
- в) здійснювати наукову, соціальну, екологічну та інші види державної політики шляхом встановлення особливих правил або вимог до соціальних, екологічних та інших умов виконання державних замовлень.

Однак для того, щоб державні закупівлі товарів і послуг не були пов'язані з корупцією, свавіллям влади, у світі прийнято здійснювати закупівлі для державних потреб за певною системою, яка регламентується законодавством. Набір чітких правил проведення державних закупівель дозволяє зробити прозорими витрати коштів платників податків на задоволення державних потреб.

Формування нової парадигми управління й фінансування державних закупівель і забезпечення на цій основі всебічного задоволення економічних потреб держави, а також розробка жорстко вивіреної програми дій у цьому напрямі потребують подальшого глибокого теоретичного опрацювання питань взаємозв'язку інституціональних змін в економіці й системи фінансування державних закупівель. Головним завданням подальших теоретико-методичних досліджень цієї сфери має бути формування цілісного бачення процесу фінансування держзакупівель у взаємозв'язку із процесами виробництва, постачання, реалізації й споживання. Необхідно розглядати сучасні проблеми фінансування державних закупівель як елемент тривалої еволюції, а також поступово напрацьовувати навички конструювання нової системи, адаптованої до потреб держави в умовах ринкової економіки.

У розробці механізму підтримки суб'єктів інноваційної діяльності варто особливо виділити процедури управління інформаційною взаємодією, що передбачають організацію й забезпечення ефективного інформаційного обміну між залученими до інноваційної діяльності економічними суб'єктами з метою регулювання, стимулювання й координації їхніх дій. Крім стандартних потоків інформації між підприємствами й науковими установами, варто спеціально виділити національні, галузеві й територіальні системи дифузії технологій і кадрового забезпечення. Одним із напрямів інформаційного забезпечення процесів управління взаємодією економічних суб'єктів є створення спеціалізованого інформаційного ресурсу, що надає інформацію інноваційного характеру широкому колу зацікавлених у ній учасників інноваційної діяльності. Отже, розширення й розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури пов'язується з розширенням можливостей технологічної й інноваційної складової у пріоритетних галузях досліджень. Для досягнення цієї мети повинна здійснюватися державна підтримка розвитку науково-дослідних організацій. Практика показує, що найбільш доцільно реалізовувати подібні проекти при провідних університетах. Це дозволить залучити до проведення прикладних досліджень і розробок за замовленнями промисловості професорсько-викладацький склад, докторантів і студентів і на практиці реалізувати принцип інтеграції науки, освіти й виробництва.

Ще одне джерело організаційних проблем – недоліки в проектуванні організаційної структури як головного інструменту управління, що регламентує структуру, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість відповідних структурних підрозділів, поєднаних загальним апаратом керування для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті установи, підприємства. Інновацією в цьому контексті може бути запропонована модель організаційної платформи реалізації потенціалу інноваційного підприємництва на рівні регіонів (рис. 2).



**Рис. 2. Модель організаційної платформи активізації процесу розвитку інноваційного підприємництва в Україні**

Джерело: розроблено автором.

Практика показує, що через брак фінансових ресурсів збільшується роль організаційного ресурсу консалтингових фірм, особливо у процесі сприяння малому підприємництву (МП) науково-технологічної сфери в одержанні доступу до інвесторів. Проте проблема розвитку інноваційного підприємництва має вирішуватися, перш за все, на державному рівні. Зокрема, малі підприємства регіону повинні мати можливість одержувати кредити на виконання НДДКР у рамках Програми підтримки малого підприємництва і нових економічних структур у науці і науковому обслуговуванні вищої школи в Українському фонді технологічного розвитку (за наявності гарантій або поручительств третіх осіб), а на розвиток виробництва – у Фонді сприяння розвитку малих форм підприємств у науково-технологічній сфері. Проте сьогодні зазначені інститути в Україні відсутні.

Важливим напрямом активізації організаційного ресурсу регіонів є підвищення ефективності транскордонного співробітництва в науково-технологічній сфері на основі кластерної концепції. Постановою Кабінету Міністрів України № 1088 від 01.12.2010 р. була затверджена Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2011–2015 роки, в якій як завдання визначено «... створення умов для заснування і функціонування спільних підприємств та утворення транскордонних економічних кластерів». Однак, підсумовуючи аналіз чинної нормативно-правової бази в Україні, необхідно зазначити, що, окрім визнання кластерів як інструментів реалізації інноваційно спрямованих програм, до цього часу відсутні підзаконні акти й методичні розробки щодо реального запуску механізмів їх розвитку, особливо на регіональному рівні, де їхня ефективність доведена зарубіжною практикою. Зокрема, основним заходом координації регіональних кластерних ініціатив в Україні може бути діяльність агентств регіонального розвитку – організаційних структур, що координують реалізацію стратегій і програм загалом, а також здійснюють оперативне керування головними проектами. Проте для запуску зазначених структур необхідно розробити пакет регулюючих документів, що визначають їхній статус і повноваження, а також систему взаємодії з основними суб'єктами регіональної економіки. Завданням державної влади є створення умов, за яких учасники кластера мають конкурувати за кадри, ліцензії, квоти, використовуючи для цього весь спектр необхідних інструментів.

Головна проблема на шляху розбудови інноваційної моделі економіки в Україні полягає в тому, що за наявності величезного науково-технологічного потенціалу (особливо в регіональному вимірі) через брак відповідного організаційного ресурсу технологічні зміни, перш за все в промисловому комплексі, не відбуваються. Повною мірою зазначене стосується й упровадження в практику кластерної політики розвитку економіки регіонів, особливо технологічних кластерів, які б стали каталізатором формування та розвитку технологічної інфраструктури. Домінуюча в країні внутрішня виробничо-територіальна організація більшості регіонів не забезпечує їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку. У результаті діючої політики розміщення продуктивних сил в Україні не існує практично жодного конкурентоспроможного територіального кластера як динамічної і внутрішньо конкурентної мережі близько локалізованих підприємств, що виробляють однакову або споріднену продукцію і спільно забезпечують успішні ринкові позиції для країни, галузі і самих підприємств.

У цьому контексті стратегічним питанням, що потребує нагального розв'язання, є обґрунтування ініціативи щодо створення Міжрегіональної бізнес-мережі підприємств високотехнологічних галузей виробництва, у тому числі малих і середніх.

Вважається за доцільне також формування інформаційно-аналітичних центрів, що забезпечують реалізацію державної кластерної політики й процесів кластеризації на регіональному рівні. Створення мережі регіональних інформаційно-аналітичних агенцій дозволить забезпечити збільшення кількості й підвищити якість інформації в галузі кластерних технологій.

У системі регіонального управління повинні широко впроваджуватися нові інноваційні технології, у тому числі в рамках створення «електронного уряду». На основі сучасних технологій керування мають бути переглянуті способи й інструменти реалізації державних функцій на регіональному рівні в частині їх оптимізації та оцінки адекватності принципам формування інформаційного суспільства. Актуалізації потребують заходи щодо завершення переведення основних послуг, що надаються державою населенню, в електронну форму, розвитку інформаційної й телекомунікаційної інфраструктур, упровадження інформаційних технологій у систему державного регіонального управління, упровадження електронного документообігу в повному обсязі і на всіх рівнях.

Оновлення потребує й кадровий склад органів регіонального управління за рахунок постійного обміну з приватним сектором і сектором науки та освіти кваліфікованими фахівцями, здатними ефективно реалізовувати в державному управлінні прогресивні управлінські рішення.

Назрілою проблемою, яка й до цього часу не вирішена, є модернізація системи перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. Найважливішими напрямками підвищення їх кваліфікації повинні бути освоєння сучасних інформаційних і управлінських технологій, у т. ч. технологій електронного документообігу, управління знаннями й ін., а також трансформація механізмів державної підтримки інновацій і закупівлі інноваційної продукції. Основу системи становитимуть центри підвищення кваліфікації, керовані приватними операторами. Потрібно створити умови для залучення іноземних операторів у цей сектор. Негайного організаційно-методичного переформатування потребує система оцінювання кваліфікації державних і муніципальних службовців, співробітників державних і муніципальних установ у частині відповідних компетенцій. У кваліфікаційні вимоги для посад державних службовців вищої категорії повинно бути обов'язково включене знання іноземної мови на рівні, що дозволяє забезпечувати пряме спілкування з іноземними колегами.

Головним принципом формування ефективного організаційного ресурсу в українській інноваційній сфері має стати погоджена концепція потреб особистості, суспільства і держави з врахуванням реалій інноваційної економіки, створення збалансованого організаційного середовища, що передбачає наявність розвинутих соціальних структур, інтегрованої в промисловість і науку освіти, інноваційної культури суспільства, високого духовного потенціалу й ін.

Для скорочення масштабів і темпів структурних розшарувань механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів та його ресурсного забезпечення

повинні враховувати, перш за все, глибинні закономірності, внутрішню логіку розвитку інноваційної діяльності окремих регіонів. Як організаційний ресурс соціально-економічного розвитку повинні ефективніше застосовуватись організаційні форми, що створюються для реалізації науково-технологічних та інноваційних пріоритетів. Їх стратегічна мета – забезпечувати ефективне розмежування (перерозподіл) повноважень щодо використання інструментів інноваційної політики, тобто підкріпляти конкретні управлінські функції необхідними нормативно-правовим забезпеченням.

Сьогодні Україна не зможе досягти провідної ролі на міжнародній арені без розвитку та залучення науково-технологічного інноваційного потенціалу регіонів. Переоцінка цінностей у зв'язку з викликами зовнішнього середовища, спричиненими наслідками глобальної фінансово-економічної кризи, має стати базисом для формування національної інноваційної політики нового типу та її регіональних інноваційних систем. В організаційному плані необхідно забезпечити комплексність розв'язання програмних завдань і більш тісне пов'язування НДДКР та інноваційних проектів, що здійснюються на території регіонів, з відповідними державними програмами та національними проектами.

### Література

1. *Регіональні інноваційні системи: ідентифікація, оцінка, інститути та інструменти розвитку : наук.-аналіт. доп. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К. : Ін-т екон. та прогнозув. НАНУ, 2012. – 132 с.*
2. Яненко І. Г. Організаційний ресурс інноваційного розвитку регіонів / І. Г. Яненко // *Бизнес-информ.* – 2008. – № 11. – С. 83–85.
3. Бубенко П. Ключові моменти формування регіональних інноваційних систем в Україні / П. Бубенко, В. Гусєв // *Економіка України.* – 2007. – № 8. – С. 33–39.
4. Варналій З. Регіональна інноваційна політика України: проблеми та стратегічні пріоритети / З. Варналій // *Економіст.* – 2007. – № 9. – С. 36–39.
5. Вербицька Ю. Інвестиційно-інноваційна діяльність як чинник соціально-економічного розвитку регіону / Ю. Вербицька // *Актуальні проблеми економіки.* – 2007. – № 8. – С. 151–156.
6. Качала Т. Особливості формування та реалізації інноваційного потенціалу регіону / Т. Качала // *Економіст.* – 2007. – № 9. – С. 46–47.
7. *Керівництво Осло. Рекомендації зі збору та аналізу даних стосовно інновацій [Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition OECD/EC, 2005] / перекл. з англ. та наук. ред. Г. О. Андрощук. – К. : УкрІНТЕІ, 2009. – 163 с.*
8. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
9. Смирнов Е. П. Станет ли Россия высокотехнологичной страной / Е. П. Смирнов // *Независимая газета.* – 2003. – 12 февр.