

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Т.Б. Яськевич, І.Б. Гобир

ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (0342) 723824  
e-mail: public@nuing.edu.ua

*Проведено дослідження, обґрунтовано і розроблено інноваційну стратегію в умовах кризової економіки.*  
Ключові слова: інновації, інноваційна стратегія, ринок, альтернатива, кон'юнктура ринку, управління.

*Проведено исследование, обоснована и разработана инновационная стратегия в условиях кризисной экономики.*

Ключевые слова: инновации, инновационная стратегия, рынок, альтернатива, конъюнктура рынка, управления.

*It is conducted research, ground and development of innovative strategy, in the conditions of crisis economy.*  
Keywords: innovations, innovative strategy, market, alternative, state of affairs of market, management.

Кризова ситуація в інноваційній сфері української економіки обумовлена, перш за все, відсутністю стратегії інноваційного розвитку. Головні цілі при визначенні стратегії управління інноваційною діяльністю – запобігти розпаду інноваційної сфери, знайти шляхи забезпечення її незалежності від кризових явищ в суспільстві. Вони повинні забезпечуватись через вирішення наступних завдань:

- Створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних новинок в усіх сферах діяльності;
- Забезпечення і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку;
- Створення необхідних та достатніх умов для збереження кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери, недопущення еміграції висококваліфікованих наукових кадрів.

Підприємницька діяльність здійснюється в умовах конкурентної боротьби за споживачів та ринки збуту, тому необхідний постійний контроль за конкурентоспроможністю своєї продукції, треба слідкувати за рівнем застосованих прогресивних технологій порівняно з конкурентами, розробляти нові види продукції та нові технології. Важливу роль в конкурентній боротьбі відіграє час. Тому на всі зміни в конкурентному середовищі треба реагувати швидко і активно, щоб не втратити існуючих позицій на ринку і набути впевненості на перспективу. Це можливо тільки за умови розробки і прийняття стратегії інноваційної діяльності на всіх рівнях управління.

Незважаючи на увагу, яка приділяється зарубіжними і вітчизняними науковцями різноманітним аспектам інноваційної сфери, вона потребує подальших досліджень. Деякі автори вважають інновацією (нововведенням) тільки практичну реалізацію новації (Е. фон Хіппель, Х.Ріппс) [1]; інші – весь цикл від виникнення ідеї до її комерційного освоєння (Б.Твісс) [2]; а дехто – “все нове” – кожен ідею, діяльність або

матеріальний результат, що суттєво відрізняється за своїми ознаками від існуючих форм (Х.Барнетт) [1]. Б. Санто вважає, що інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, котрий через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій [3]. Серед вітчизняних науковців, які займаються цією проблемою, – О. Кузьмін, Л. Мачкур, В. Яцура, П. Яцура [4], О. Лапко [5].

Однак найбільш актуальними стратегічними завданнями, що залишається невирішеними в сучасних умовах, є: розробка концепції державної інноваційної політики, розробка механізму стимулювання і фінансування науково-інноваційної сфери; вдосконалення оцінки інноваційних проектів і уточнення принципів інноваційної діяльності; екологізація інноваційних процесів.

Метою даної статті є дослідження концепції та методичного підґрунтя формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю з врахуванням реалій української економіки.

Розробка інноваційної стратегії передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкурентних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів з врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспектив розвитку. Обираються фактори, що приймаються за основу при з'ясуванні інноваційної стратегії.

Для інновацій найбільш впливовим є фактор часу, оскільки навіть найсучасніша прогресивна технологія не може мати успіху, якщо вона буде запропонована невчасно або надійде на попередньо непідготовлений ринок. Важливо зважити також на можливість передання та

Таблиця 1 – Врахування “стратегієутворюючих” чинників при визначенні інноваційної стратегії

Чинники, що визначають стратегію	Тип стратегії
Активність наукових досліджень	Довгострокова стратегія Короткострокова стратегія Зорієнтована на патентування Зорієнтована на ліцензування
Інновації	Зорієнтована на радикальні інновації Зорієнтована на інкрементальні інновації Зорієнтована на псевдоінновації Стратегія імітації інновацій Стратегія дифузії інновацій
Ставлення до конкуренції	Наступальна стратегія Оборонна стратегія Імітаційна стратегія
Зростання (темпи росту та частка ринку)	Високого росту Обмеженого росту Консолідації
Широта ринку та асортименту	Обмеженого асортименту Орієнтована на якість Стратегія концентрації Стратегія диверсифікації Стратегія експорту-імпорту
Інтеграція-логістика-кооперація	Стратегія незалежності Стратегія співучасті Стратегія кооперації Стратегія придбання
Техніка-технологія	Стратегія інвестування Стратегія модернізації Стратегія заміщення Стратегія високих технологій

отримання інформації про інноваційні продукти в короткі терміни, що забезпечується сучасними технологіями зв'язку. Крім цього, вивчається досвід реалізації інноваційних стратегій в інших країнах світу, можливість прийняття альтернативних стратегічних програм для даного регіону та ймовірні наслідки. Зазначимо, що стосовно інноваційної діяльності вирішення цих проблем на регіональному рівні є більш важливим, оскільки результати інноваційної діяльності, насамперед, стосуються регіону: тут, в першу чергу, спостерігаються як позитивні (розвиток соціальної сфери, підвищення добробуту населення), так і негативні (транспортні та промислові викиди; екологічні катастрофи) інноваційні ефекти. Тому від співпраці суб'єктів науково-інноваційної сфери і місцевих органів влади залежить надзвичайно багато.

Існують різні підходи до побудов стратегії інноваційного розвитку. Вони ґрунтуються на проведенні різноманітних досліджень, збиранні та обробці даних, визначенні основних “стратегієутворюючих” чинників та цільової функції стосовно них, яка і визначає тип стратегії (табл. 1).

Схематично процедура вибору інноваційної стратегії відображена на рис. 1.

При виборі стратегії інноваційного розвитку цільовими критеріями можуть бути: обсяги виробництва, прибуток, обсяги збуту, тривалість терміну окупності інвестицій, наявність реальних грошових коштів. Однак при виборі стратегії важливо принципово визначитись серед багатьох можливих комбінацій у співвідношення “ринок-продукт”, що дає змогу наступна матриця: [2]

Ринок – динамічна структура, на яку впливає багато різних факторів. Для врахування їх необхідно постійно слідкувати за динамікою кон'юнктури ринку, ступенем конкуренції та фінансовим станом підприємства. Тому для прогнозування потреби в інноваціях необхідно чітко визначити, на якій стадії кон'юнктурного циклу перебуває країна, яку фазу вона проходить. Необхідно також врахувати конкретний ринок продукції того чи іншого підприємства.

Кон'юнктура ринку бактеризується постійними коливаннями. На неї впливає загальногосподарська кон'юнктура країни і такі її показники, як ВВП, виробництво промислової продукції, динаміка грошової маси і курси національних валют; рівень інфляції; стан фінансового ринку тощо.

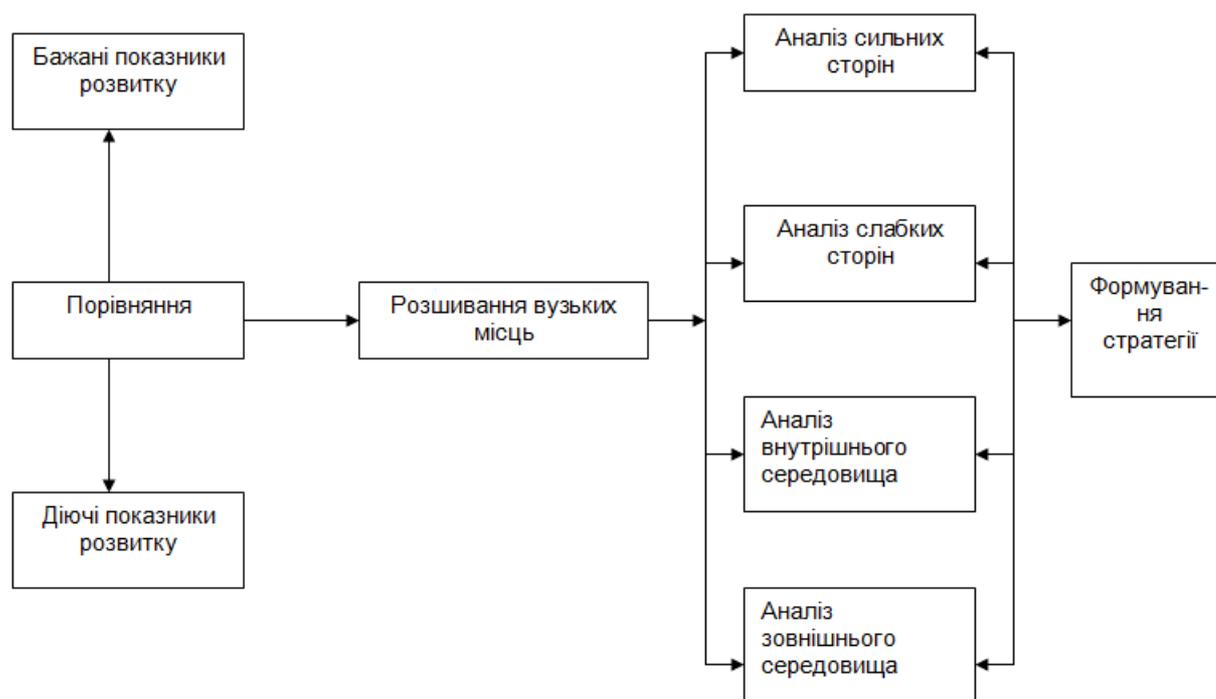


Рисунок 1 – Визначення стратегії інноваційного розвитку

Таблиця 2 – Стратегічні комбінації у співвідношенні “ринок-продукт”

Умови ринку	Альтернативи продуктів		
	Сучасний продукт	Покращений продукт	Принципово новий продукт
Існуючий ринок	<b>Стратегія 1</b> Прибуток від сегментації ринку	<b>Стратегія 2</b> Переваги продажу через переваги продукції порівняно з конкурентами	<b>Стратегія 3</b> Заміщення продуктів, які вже за діючої системи реалізації відходять, втрачаючи збут
Розширення ринку	<b>Стратегія 4</b> Підвищення попиту на продукцію через рекламу, нові канали збуту і нових споживачів	<b>Стратегія 5</b> Розширення асортименту шляхом створення нових варіантів, що відповідають побажанням споживачів	<b>Стратегія 6</b> Розширення виробництва нового продукту шляхом інтеграції з іншими виробниками і продаж по нових каналах
Новий ринок	<b>Стратегія 7</b> Просування в нові країни	<b>Стратегія 8</b> Виробництво в нових варіантах у відповідності до вимог експорту	<b>Стратегія 9</b> Пропозиція нової продукції для нових ринків

Під час кризи скорочення промислового виробництва призводить до скорочення грошової маси в обігу, що робить дефіцитними кредитні ресурси. Необхідно також врахувати конкретний ринок продукції фірми. Так, для виробів високого ступеню обробки макроекономічні показники кон'юнктури ринку більш впливові, ніж для продукції сировинного ринку [3]. Залежно від характеру товарів також спостерігається розбіжність між видом продукції (цінова та нецінова і каналах просування товарів на ринок [1]. Навіть великі підприємства, які можуть

впливати на ціну та пропозицію товару на ринку, не можуть гарантувати попиту на свою продукцію. Тому вони теж повинні враховувати ринкові фактори успіху своєї продукції.

Критерієм ефективності на ринку є обсяг продажів та норма прибутку на вкладений капітал. Розширення частки ринку дозволяє збільшити норму прибутку. Для нового товару особливо важливого значення набувають його конструкторські властивості, дизайн, оптимальні сервісні умови, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності товару на ринку.

Запровадження нововведень з метою забезпечення рівня якості продукції вище за світовий уможливиє отримання монопольно високих прибутків. Відсутність нововведень призводить до втрати частини ціни і прибутку, оскільки така продукція може бути реалізована лише за низькими цінами.

Інноваційна стратегія фірми змінюється в залежності від життєвого циклу нового товару. Як правило, на стадії виходу на ринок підприємства поводять себе досить агресивно або займають позицію очікування. На стадії зрілості зростає конкуренція, з'являється велика кількість товарів-модифікацій. Тоді підприємства повинні обрати таку стратегію, що відповідає їх фінансовому стану. За відсутності необхідних фінансових ресурсів в конкурентному середовищі вони повинні або шукати нові ринки збуту свого товару, або перейти до нового типу інноваційної діяльності: ліцензування, роялті, франчайзинга, продажу ноу-хау. Така стратегія дасть змогу зекономити власні фінансові ресурси і додатково залучити фінансові ресурси своїх конкурентів. В подальшому підприємство може шляхом накопичення власних коштів перейти до наступальної стратегії на інноваційному ринку.

Стратегія фірми ґрунтується на постійному аналізі економічної ситуації на ринку, існуючого портфеля замовлень, потенційних можливостей.

Коли фірма тільки-но виходить на ринок, вона не може розраховувати на великі обсяги продажу продукції. В цей період необхідно першочергову увагу приділяти маркетинговій діяльності, і зокрема – рекламі.

На стадії росту відпрацьовуються технології, зростає обсяг продажів, дещо знижується ціна товару. Маркетингова стратегія фірми зосереджується на конкурентних перевагах фірми, а не на рекламі нового товару.

Стадія зрілості характеризується стабільністю виробництва, підвищеними витратами на модифікацію товару, вдосконалення його якості. Саме на цій стадії необхідно всі зусилля спрямовувати на продовження життєвого циклу товару, оскільки наступна стадія – це стадія занепаду.

На стадії занепаду фірми шукають можливості продовжити життєвий цикл шляхом пошуку нових ринків збуту, однак суттєвих прибутків товар вже не забезпечує.

Саме інноваційна стратегія фірми визначає її поведінку на ринку та життєвий цикл її товару (а, відповідно, і фінансові показники успіху нововведення на ринку).

Коли фірма, що впроваджує інновацію, опиняється в складному фінансовому становищі, вона може прийняти стратегію диверсифікації (відступу), що означає відмову від реалізації інновації. Великі фірми, що виробляють складну наукомістку продукцію, досить часто передають її впровадження та реалізацію малим інноваційним структурам. Тоді основні прибутки їм забезпечує продаж ліцензій, ноу-хау, об'єднання.

Науково-інноваційна діяльність у великих регіональних центрах зосереджена на розв'язанні загальнодержавних завдань, і тому вона визначається державними пріоритетами. Стосовно цих пріоритетних завдань розробляється державна інноваційна політика (як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях). Ці напрямки розвитку охоплюють всі можливі сфери діяльності: від освоєння космосу до переробки сільськогосподарської продукції на місцях. Така політика щодо пріоритетів є неефективною. Спостерігається процес розпорошення державних коштів без відповідної віддачі: жодна з поставлених проблем не вирішується остаточно. Тому при розробці стратегії інноваційного розвитку держави на макrorівні необхідно зосередитись на розв'язанні в повному обсязі хоча б однієї, найважливішої з державної точки зору, проблеми. Тільки після її вирішення обрати наступну проблему, подолання якої є реальним на сучасному етапі і дозволить паралельно розв'язати ще деякі народногосподарські проблеми.

Досвід провідних країн світу в побудові ефективної інноваційної політики свідчить про те, що навіть такі економічно потужні країни, як США, Німеччина, Ізраїль зосередили свої зусилля на одній-двох найважливіших проблемах інноваційного розвитку і практично вирішили їх. Такими проблемами для США й Ізраїлю були комп'ютерні високі технології, для Німеччини – проблема енергозбереження на державному рівні та специфічні інноваційні проблеми регіональних рівнів, що для кожної землі (регіональні адміністративні одиниці) окремо визначаються муніципальними органами влади. Будь-яка з цих країн поставлене завдання виконала: США та Ізраїль є визнаними лідерами в галузях комп'ютерних технологій; Німеччина на побутовому і виробничому рівнях проблему збереження виробленої енергії практично розв'язала.

Таким чином, при розробці стратегії інноваційного розвитку на державному рівні важливим є локалізація, зосередження інноваційних процесів на найважливіших державних та регіональних проблемах або певних територіях – локалізованих центрах. Кількість таких локалізованих центрів повинна бути обмежена фінансовими можливостями та науково-інноваційним потенціалом держави або регіону. Однак вони повинні забезпечувати збалансованість та узгодженість загальнодержавної інноваційної політики стосовно старого чи нового, орієнтованого на високі технології. По відношенню до першого державна інноваційна політика повинна бути стримуючою, по відношенню до другого – стимулюючою.

Інноваційний ефект, що впливає на зростання національного доходу, є складним явищем, яке може відобразитися на якості життя, і відобразитися в покращенні життєвого середовища людини, в формуванні суспільних відносин і продуктивності науково-технічного розвитку. Інновація складається з сукупності нових накопичених знань і дає змогу перетворити

## Література

ці знання в фізичну реальність, яка якісно змінює суспільство.

Аналізуючи економічну реальність в Україні, можна передбачити, що найбільш ймовірно отримати додатковий економічний ефект в енергозбереженні, про що свідчить досвід європейських країн. Дійсно, в Україні і надалі витрачається енергоресурсів на одиницю продукції вдвічі більше, ніж в країнах Європи. Понад третини ресурсів використовується нерационально. Економічним важелем енергозбереження є цінова політика. Вона пропонує такі тарифи і ціни на енергію, а відповідно і на всю іншу продукцію, що енергозбереження стає економічно обґрунтованим та необхідним.

В умовах української економіки стратегічна політика, насамперед, має на меті забезпечити можливість розвитку за інноваційним типом, а саме – інфраструктуру такого розвитку. Тому інноваційна стратегія розвитку повинна зосереджуватись, в першу чергу, на інноваціях інфраструктурно-управлінського типу, що стосуються розв'язання багатьох важливих проблем: енергозбереження та екологізації економічного розвитку.

Розумна інноваційна політика держави може вивести економіку з кризи, про що свідчить досвід багатьох економічно-розвинутих країн. Тому в Україні необхідно створювати відповідні стимулюючі механізми для інвестування в науково-інноваційні процеси, у відновлення вітчизняного виробництва, яке здатне виробляти конкурентоспроможну продукцію. Це можливо тільки за умов інтенсифікації виробництва шляхом залучення нових прогресивних технологій, збереження висококваліфікованого науково-інноваційного потенціалу.

До основних завдань наступних досліджень можна віднести: розробку принципів інноваційної діяльності в регіонах, вдосконалення методів економічного стимулювання інновацій. Також слід зосередити увагу на проблемах енергозбереження та екологізації. Це – основні проблеми української економіки, розв'язання яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та привабливості їх для іноземних інвесторів.

Вирішення цих і інших проблем розвитку науково-інноваційної сфери в напрямку розкриття потенціалу регіону із забезпечення сучасного рівня інноваційного розвитку можна вважати однією з необхідних передумов підвищення добробуту населення.

1 Менсфильд Э. Экономика научно-технологического прогресса / Э. Менсфильд. – М.: Прогресс, 1970. – 240 с.

2 Суторміна В.М. Финанси зарубежных корпораций: навч. посіб. / В.М. Суторміна, В.М. Федоров, Н.С. Резанова. – К.: Либідь, 1993. – 247 с.

3 Санто Б. Инновация как средство экономического развития; пер. с венг. / Б.Санто. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.

4 Гріфін В. Основи менеджменту. / В.Гріфін, В.Яцура. – Львів: Бак, 2001. – 263 с.

5 Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О.Лапко. – К.: ІЕП НАНУ, 1999. – 254 с.

6 Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навчально-прикладний посібник / О.Є. Кузьмін. – Львів: Центр Європи, 1999. – 175 с.

*Стаття поступила в редакційну колегію*  
06.07.10

*Рекомендована до друку професором*  
**М. О. Данилюком**