

- ятием : дисс... канд. экон. наук / Л.А. Проскурякова. – Тюмень, 2004. – 212с.
5. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 352 с.
  6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навч. посіб.] / П.Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
  7. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление : [учебник] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
  8. Басовський Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : [учеб. пособие] / Л.Е. Басовський. – М. : ИНФА, 2003. – 259 с.
  9. Порожня В.М. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / В.М. Порожня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
  10. Белялов Т.Е. Інформаційні технології у забезпеченні розвитку фінансової діяльності підприємств корпоративного типу / Т.Е. Белялов // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 10 – С. 25–32.
  11. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе MRP-II / Д.А. Гаврилов. – СПб. : Питер, 2002. – 320с.
  12. Черненко М. Реализация управленческих концепций в средних интегрированных системах / М. Черненко // Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>.
  13. Матвієнко О.В. Основи менеджменту інформаційних систем : [навч. посіб. для студентів ВУЗів] / О.В. Матвієнко, М.Н. Цивін. – К. : Слово, 2005 – 176 с.
  14. Яковенко С.І. Інформаційні технології у системі розвитку корпоративних підприємств / С.І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 12. – С. 193–207.

УДК 658.330.341

**Сталінська О.В.**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Донецького національного університету*

**Болгов В.Є.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Донецького національного університету*

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Наведено авторські тлумачення таких дефініцій: інновація, інноваційна діяльність, стратегічне планування, бізнес-янгол, інноваційний потенціал. Розкрито сутність та сучасний стан стратегічного планування інноваційної діяльності в Україні. Класифіковано недоліки, які виникають у вітчизняних підприємств під час стратегічного планування інноваційної діяльності, та наведено пропозиції щодо їх подолання.

**Ключові слова:** інновація, стратегічне планування, інноваційний потенціал, інноваційна діяльність, стратегічне планування інноваційної діяльності.

### Сталинская Е.В., Болгов В.Е. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ

Приведены авторские толкования следующих дефиниций: инновация, инновационная деятельность, стратегическое планирование, бизнес-янгол, инновационный потенциал. Раскрыта сущность и современное состояние стратегического планирования инновационной деятельности в Украине. Классифицированы недостатки, которые возникают у отечественных предприятий во время стратегического планирования инновационной деятельности, и наведены предложения к их преодолению.

**Ключевые слова:** инновация, стратегическое планирование, инновационный потенциал, инновационная деятельность, стратегическое планирование инновационной деятельности.

### Stalins'ka O.V., Bolgov V.Y. STRATEGIC PLANNING OF INNOVATIVE ACTIVITY IN UKRAINE

The article represents the authors' interpretation of the following concepts: innovation, innovative activity, strategic planning, business angel, innovative potential. The article reveals the essence and modern state of the strategic planning of innovative activity in Ukraine. Authors classify flaws which arise in domestic enterprises during the strategic planning of innovative activity, and point the suggestions as to their overcoming.

**Keywords:** innovation, strategic planning, innovative potential, innovative activity, strategic planning of innovative activity.

**Постановка проблеми.** В сучасних економічних умовах, що обумовлюються високою конкурентною боротьбою, успішне господарювання може бути забезпеченим лише за рахунок активної інноваційної діяльності. Одними з найважливіших внутрішніх факторів розвитку суб'єктів господарювання є економічний потенціал суб'єкта господарювання, гнучкість і адаптивність його системи до кон'юктурних змін, що досягається безперервним удосконаленням усіх виробничо-господарських процесів. Це зумовлює посилення ролі і значення планування інноваційної діяльності підприємства у тактичному і стратегічному вимірі.

Стратегічне планування, як правило, орієнтовано на довгий період: п'ять і більше років. Воно спря-

мовано на створення нового потенціалу успішної діяльності підприємства. Стратегічне планування як елемент стратегічного управління інноваційною діяльністю полягає у визначенні місії організації на кожній стадії життєвого циклу товару чи послуги, формуванні системи цілей діяльності й стратегії поведінки на ринках інновацій. Водночас має проводитись глибокі маркетингові дослідження, масштабні прогностичні розробки оцінки сильних і слабких сторін організації, ризиків і факторів успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Невід'ємною важливою складовою, стрижнем будь-якого наукового дослідження є встановлення чіткого категорійного апарату, адже від розуміння сутності

понять та їх взаємозв'язків на пряму залежать результати роботи. Саме тому вітчизняні науковці приділяють значну увагу визначенням структурно-логічної сутності понять, що використовуються в дослідженні стратегічного планування інноваційної діяльності, що можна простежити в працях таких вчених, як Ф.Ф. Бездудний, З.В. Боброва, О.С. Віханський, О.М. Гіряк, С.Б. Довбня, Е.А. Зінь, І.Г. Іоффе, О.Е. Кузьмін, П.П. Лазановський, А.М. Ліberman, О.Г. Мельник, А.О. Найдовська, І.В. Несторишен, О.О. Орлов, Т.В. Паливода, Е.Н. Пекшева, Т.Б. Поляк, Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб, Л.А. Швайка та інші. Серед західних учених слід зазначити Р. Акофа, Х. Віссема, М. Портера, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Т. Пітерса, Р. Уотермана, М. Вудкока, Д. Френсиса.

**Мета статті.** Не дивлячись на те, що за цією проблемою проведено багато досліджень, серед науковців досі не існує єдності щодо розуміння сутності основних понять. Зокрема, потребують уточнення визначення стратегічного планування, інноваційної діяльності загалом і його об'єкта(інновацій) зокрема, досі невирішеним залишається питання співвідношення інноваційної діяльності, інноваційного процесу та інновацій. Водночас уточнення і розвиток категорійного апарату стратегічного планування інноваційної діяльності сприятиме усвідомленню сутності цього процесу, що сприятиме розробці методичних і практичних рекомендацій і впровадженню цього виду планування в діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання на рівні підприємств, галузей і країни загалом.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі одним з головних завдань розвитку економіки України відповідно до стратегії економічної і соціальної політики є створення умов для стійкого економічного зростання на основі впровадження інновацій, що, своєю чергою, забезпечується результативністю роботи окремих підприємств.

Відтак пропонуємо законодавчо закріпити наші тлумачення основних дефініцій, що використовуються у дослідженнях в цьому напрямі.

Інновація – це багаторівневий, циклічний процес, що починається з етапу наукового відкриття, яке має практичне втілення на різних етапах виробничого циклу (від планування виробничого процесу до кінцевого споживання) товару або послуги, що призводить до поліпшення соціально-економічних процесів та сприяє розвитку науково-дослідницькій діяльності.

Інноваційний потенціал підприємства – це комплексна характеристика здатності підприємства до інноваційної діяльності, що складається із дії взаємопов'язаних складових:

- 1) ресурсний;
- 2) науково-технологічний;
- 3) фінансово-інвестиційний;
- 4) соціально-організаційний.

Отже, стійкий розвиток підприємства на тривалу перспективу, забезпечення його конкурентоспроможності в умовах посилення ринкової боротьби можливі лише за допомогою цілеспрямованого формування адекватного техніко-технологічного й організаційного рівня компанії. Водночас реалізація стратегічних планів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей компанії, полягає в розробці та впровадженні відповідних продуктивних, технічних, технологічних, організаційних та інших інновацій.

Стратегічне планування інноваційної діяльності є основою розвитку підприємства. Воно вирішує широ-

кий спектр питань планування та реалізації проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробництві або соціальній сфері підприємства (організації).

Інноваційні стратегії прискорюють темпи розвитку підприємства в умовах ринку; забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технологіях, якості продукції, послуг; визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній; сприяють лідерству в цінах.

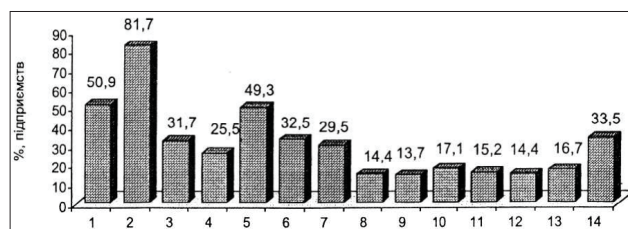
Для ефективного функціонування системи планування на підприємстві потрібно створити певні передумови: організаційні, інформаційні та кадрові. Організаційна структура підприємства має бути адекватною системі планування з тим, щоб органи управління й організаційні одиниці, які утворюють відповідно організаційний та плановий ланцюги, перекривали один одного. Процедури планування мають бути створені з погляду на їх організаційне забезпечення. Крім того, побудова системи планування на вітчизняних підприємствах відбувається за умов перехідного періоду, коли раніше діючі системи майже зруйновані, а нові вимагають становлення.

Відтак стратегічне планування – це багаторівневий циклічний та комплексний процес, що відображається в розподілі ресурсів, внутрішній координації та організаційно-стратегічному передбаченні, що зосередженні на досягненні задекларованої цілі, та реалізується в досягнених результатах.

Завдяки дослідженню, проблеми вітчизняних підприємств, пов'язані із стратегічним плануванням інноваційної діяльності, можна класифікувати на три групи:

- 1) зовнішні – пов'язані із мінливістю зовнішнього середовища та його не якісним аналізом;
- 2) теоретичні – пов'язані із відсутністю чіткого визначення основного понятійного апарату та розбіжностями між теоретичними знаннями і практичною діяльністю;
- 3) внутрішні – виявляються у низькій якості планування та злагодженості різних управлінських ланок, через застарілі метод керування, недостатній рівень підготовки та мотивування розробників планів.

Виявлені проблеми призводять до втрати цілісності системи стратегічного планування інноваційною діяльністю на більшості вітчизняних підприємств та створюють загрозу ефективного функціонування, а саме: вибір інноваційних проектів, пошуку джерел та розміщення інвестиційних ресурсів.



1 – недостатня фінансова підтримка держави; 2 – нестача власних коштів; 3 – відсутність фінансових коштів у замовника; 4 – низький платоспроможний попит на продукцію; 5 – великі витрати на нововведення; 6 – високий економічний ризик; 7 – тривалий термін окупності нововведення; 8 – відсутність попиту на продукцію; 9 – нестача кваліфікованого персоналу; 10 – нестача інформації про нові технології; 11 – нестача інформації про ринки збуту; 12 – неготовність підприємства до нововведень; 13 – відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами; 14 – недосконалість законодавчої бази

**Рис. 1. Фактори, що стримують інвестиційно-інноваційну діяльність (% до загальної кількості підприємств)**

Аналіз реальних проблем підприємств є орієнтиром при обґрунтуванні перспектив інвестиційно-інноваційного розвитку економіки країни в контексті її структурної трансформації. Проблеми, які виникають при здійсненні інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств, виявляються при аналізі факторів, що стримують впровадження інновацій.

Фактори умовно можна розподілити на дві групи – економічні та виробничі. На рисунку 1 зображені фактори, що стримують інвестиційно-інноваційну діяльність [1, с. 121].

Насамперед підприємства при здійсненні інвестиційної діяльності стикаються з економічними труднощами. Найбільш вагомим економічним фактором, що стримує інвестиційну діяльність, є нестача власних коштів, на це вказали 81,7% за загальною кількістю обстежених промислових підприємств. Також серед основних економічних факторів підприємства визнали не-достатню фінансову підтримку держави (50,9%), великі витрати на нововведення (49,3%), високий економічний ризик (32,5%) та тривалий термін окупності нововведень (29,5%), низький платоспроможний попит на продукцію (25,5%).

Серед виробничих факторів, що перешкоджають інвестиційній діяльності, слід відмітити такі: нестача інформації про нові технології, на що вказали 17,1% підприємств із загальною кількістю обстежених, відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами та науковими організаціями (16,7%), нестача інформації про ринки збуту (15,2%). Але зазначимо, що на такий фактор, як несприйнятливості підприємства до нововведень, вказали лише 14,4% підприємств, і це може свідчити про те, що їх керівники розуміють необхідність виробничих змін, підвищення технологічного рівня виробництва та випуску конкурентоспроможної продукції.

Головним виміром інвестиційно-інноваційної діяльності є її результати. Дослідження показують, як вона вплинула на розвиток підприємства. Відтак аналіз результатів інвестиційно-інноваційної діяльності показав, що понад три чверті підприємств за рахунок здійснення інновації розширили асортимент продукції (77% інноваційно-активних підприємств), розширили традиційні ринки збуту – 60,6%, а також створили нові – 45,8%. Впровадження інновацій вплинуло на підвищення гнучкості виробництва (38,4%), зростання виробничих потужностей (36,4%), а також поліпшення умов праці на підприємствах (37%) [1, с. 122].

Але в той же час необхідно зазначити, що інноваційні заходи не вплинули належно на розвиток підприємств при заміні знятої з виробництва застарілої продукції (наявність впливу зазначили лише 26,6% підприємств), при скороченні енергетичних витрат – 23,4% підприємств, при скороченні матеріальних витрат – 19,5%.

Відбір інноваційних проектів відбувається, як правило, за умов обмежених ресурсів і потребує відповідного ранжування потенційно вигідних з фінансово-економічного погляду пропозицій за такими стратегічними критеріями: відповідність запропонованих проектів стратегічним цілям компанії; адекватність результатів (зокрема, екологічних, соціальних) інтересам усіх груп стейкхолдерів; прийнятність із погляду масштабів, строків реалізації та ступеня ризикованості. Ресурсні критерії становлять: розміри проекту й можливість його фінансування; наявність відповідних виробничих потужностей; адекватність кадрового потенціалу та додаткові витрати на його розвиток; відповідність технологічного рівня

виробництва параметрам проекту щодо рівня витрат, якості, технологічних параметрів виробництва.

Важливу роль в розвитку інноваційної економіки в усьому світі виконують такі джерела фінансування інноваційної діяльності, як венчурні фонди. В Україні розвиток венчурного інвестування був закладений введенням в дію закону України № 2299-III «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» від 15.03.2001 року [2]. Однак венчурні фонди в Україні використовуються для оптимізації управління активами фінансово-промислових груп та зниження податкового навантаження, основними напрямками їх діяльності є: будівництво, хімічна й добувна промисловість, переробка сільгосппродукції, харчова промисловість, роздрібна торгівля. Тоді як в усьому світі венчурне інвестування залишається одним із найважливіших джерел капіталу для інноваційних компаній малого та середнього бізнесу, швидке зростання та розвиток яких постійно потребує додаткових зовнішніх інвестицій. Рівень розвитку венчурної індустрії дає міжнародна рейтингова оцінка привабливості країн для здійснення венчурних інвестицій. За даними цього рейтингу, Україна займає 63-є місце за напрямом Private Equity. Для порівняння, Польща в цьому рейтингу займає 31-е місце, Чехія 34-е, Угорщина 37-е, Румунія 47-е, РФ 48-е [3].

Останнім часом в розвинутих країнах світу набуває популярності така форма інноваційного інвестування, що має назву «бізнес-янголі». Вони виконують значну роль в економіках цих країн, так в Європі кількість активних бізнес-ангелів оцінюється в 125 тис., а обсяги інвестицій, що ними здійснюються, у 30–40 разів перевищують обсяги інвестицій венчурних фондів. У США вони здійснюють понад 80% інвестицій на початкових стадіях розвитку бізнесу, на загальну суму понад 40 млрд. дол. США [4]. В грудні 2006 року була створена Українська національна асоціація бізнес-янголів, вона представляє собою першу в Україні суспільну організацію приватних інвесторів, що готові стати бізнес-янголі, саме цю подію можна вважати початком розвитку даного типу інноваційного інвестування в нашій країні.

Відтак бізнес-янголі – це особливий вид венчурних інвесторів, що спеціалізуються на фінансуванні нових фірм в різних галузях національного господарства на початкових стадіях їх розвитку (старт-ап), коли інші фінансові установи не ризикують фінансувати. На цьому етапі майже не можливо спрогнозувати рівень рентабельності та ефективності нової ідеї, тому інвестор ухвалює рішення на підставі власного передчуття та вражень від ідеї та підприємця. Інвестор стає не тільки джерелом грошей, а й досвідом ведення бізнесу. Головна різниця між бізнес-янголі та венчурними фондами полягає в тому, що перші інвестують власні кошти, в той час як останні здійснюють операції із залученими коштами. Позитивний вплив на розвиток малого інноваційного бізнесу і на економічний розвиток держави загалом можна визначити через такі положення:

- 1) бізнес-янголі фінансують високоризикові підприємницькі фірми з високим потенціалом зростання, причому на першій стадії їх розвитку, які не бажають фінансувати інституційні венчурні капіталісти;

- 2) вони вкладають кошти практично у всі галузі національної економіки;

- 3) бізнес-янголі гнучкіше ухвалюють фінансові рішення, ніж венчурні капіталісти. У них свої інвестиційні критерії, ширші інвестиційні горизонти,



коротший термін оформлення і нижча ставка рентабельності;

4) більшість бізнес-янголів є корисними інвесторами, оскільки використовують свої знання для розвитку справи, що фінансують. Надають безкоштовну допомогу і консультації, бо часто є ветеранами бізнесу;

5) фінансування бізнес-янгота підвищує привабливість нової фірми в очах інших фінансистів;

6) бізнес-янготи корисні і тим, що додатково до безпосереднього фінансування можуть надати підприємству кредитні гарантії.

Аналіз класифікаційних відмінностей класичних венчурних фондів від «бізнес-янголів» наведений в таблиці 1.

Таблиця 1

**Класифікація відмінностей між венчурними фондами та бізнес-янготами**

Характерні риси	Об'єкти порівняння	
	Венчурні фонди	Бізнес-янготи
Ціль	Темпи зростання прибутку підприємства вищі середньо-ринкового, з метою збільшення власного прибутку	Підвищення ринкової вартості компанії
Засіб інвестування	Створення фонду з метою залучення коштів приватних інвесторів	Власні приватні інвестиції
Розміри фірм, в які інвестуються кошти	1) середній бізнес; 2) корпоративні підприємства	Малі підприємства
Етап життєвого циклу, на якому залучаються кошти	На різних етапах діяльності підприємства, крім етапу створення.	Етап створення підприємства
Напрямок діяльності підприємства, що фінансується	Підприємство того ж самого галузевого напрямку, що і інвестор	Нові підприємства будь-якого галузевого напрямку

Ефективність фінансування розвитку саме малого та середнього бізнесу підтверджує світовий досвід. Відтак з розрахунку на один долар США, витрачений на науково-дослідні роботи американськими підприємствами з кількістю зайнятих до 500 чоловік, створюють в чотири рази більше інновацій, ніж підприємства з чисельністю від 500 до 1000 чоловік, і в двадцять чотири рази більше, ніж корпорації з кількістю зайнятих більше 1000 працівників [5, с. 96].

**Висновки.** Система планування, в основі якої є стратегічне планування інноваційного розвитку, повністю відповідає основним напрямкам структурних

перетворень в промисловості України. Головний зміст політики реформування держави, зокрема її інвестиційної складової, має полягати у формуванні в Україні та її регіонах інноваційної моделі економічного розвитку.

Підвищення інвестиційно-інноваційної активності вітчизняних підприємств та залучення для подальшого розвитку економіки іноземного капіталу має визначальне значення на досягнення значних зрушень у процесі реформування національної економіки України.

Отже, для досягнення поставлених цілей ми пропонуємо законодавчо закріпити визначення основних дефініцій, таких як інновація, інноваційна діяльність, та бізнес-янготи як виду інноваційного фінансування малого та середнього бізнесу; розробити їх фіскальне заохочування з метою стимулювання інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу та національної економіки в цілому.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Норкіна Т.П. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємств як основ аструктурних перетворень економіки регіону / Т.П. Норкіна, З.О. Скарбун, Н.О. Тарханова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2009. – Том 5 – № 2 – С. 113–124.
2. Захарчин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчин, О.Я. Андрійчук // Наук. вісник Львівського національного технічного університету. – 2008. – № 18.8 – С. 272–278.
3. Stepanenko N.V. The innovation economy as one of the factors of the country's crisis state overcoming / N.V. Stepanenko // Бізнесінформ. – 2011. – № 2(1). – С. 68–71.
4. Кукурудза І.І. Иновационная составляющая экономической безопасности Украины / И.И. Кукурудза // Науковий журнал Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2 (14). – С. 93–97.
5. Кленін О. Проблеми підвищення інноваційно-інвестиційної активності промислового сектору регіону (на прикладі Донецької області) // Схід. – 2007. – № 4. – С. 11–15.
6. Мостовенко Н.А. Проблеми розвитку венчурного бізнесу в Україні / Економічний форум. – Луцьк. – 2011. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_4/5.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_4/5.pdf).
7. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 1 (13). – С. 37–41.
8. Фурсіна О.В. Класифікація інновацій та зміст інноваційної діяльності / О.В. Фурсіна // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20. – С. 249–255.
9. Хирный О.В. Эффективность инновационно-инвестиционной деятельности / О.В. Хирный // Бізнесінформ. – 2011. – № 9. – С. 54–56.
10. The Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index, 2009/2010 annual [Electronic resource] – Mode of access : [www.hkvca.com.hk/hkvcpa/files/mar10r01.pdf](http://www.hkvca.com.hk/hkvcpa/files/mar10r01.pdf).