

в целом/ Н.А. Бударина// Вісник Донецького Національного Університету. Серія В: Економіка і Право. – №2. – 2008. – С. 320-327.

10. Скопенко Н.С. Прямі іноземні інвестиції в АПК: переваги, недоліки, ризики/ Н.С. Скопенко// Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011 – №2. – С. 58 – 62.

11. Чухно А.А. Основи економічної теорії: підруч. / А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г. Н. Климко та ін. – К.: Вища шк., 2001. – 606 с.

12. Мозговий О.М. Міжнародні фінанси: навч. посіб. / О. М. Мозговий, Т. Є. Оболенська, Т. В. Мусієць; – К.: КНЕУ, 2005. – 504 с.

13. Саблук П. Процеси міжнародного руху капіталів та участь у них України / П. Саблук, К. Пріб // Економіка України. – 2008. – № 8. – С. 56-68.

14. Юнусов Л.М. Прямые иностранные инвестиции в условиях глобализации мировой экономики: автореф. дис. на соискание ученой степени док. экон. наук: спец. 08.00.14 «Мировая экономика»/ Л.М. Юнусов. – М., 2009.

15. Тесля С.М. Прямі іноземні інвестиції як економічна категорія, їх суть та класифікація/ С.М. Тесля// Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 131 – 138.

16. Крутилко О.І. Пряме іноземне інвестування в економіку країн Центрально-Східної Європи в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.02 – «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»/ О.І. Крутилко. – Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2012.

17. Гражевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін / Н.І.Гражевська – К.: Знання, 2008. – 431 с.

УДК 658.011.1

**Н.М.Величко**, к.е.н.,

Східноукраїнський національний університет ім. В.Дала,  
м. Луганськ

### **ГРУПИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначено особливості розв'язання проблеми пошуку результативного типу управління інноваційною діяльністю підприємства. Виявлено недоліки здійснюваної сьогодні на мікрорівні інноваційної політики. Описано стратегічний механізм інноваційного розвитку підприємства та групи стратегічних рішень в системі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Определены особенности решения проблемы поиска результативного типа управления инновационной деятельностью предприятия. Выявлены недостатки осуществляемой сегодня на микроуровне инновационной политики. Описан стратегический механизм инновационного развития предприятия и группы стратегических решений в системе управления инновационной деятельностью предприятия.

The features of decision of problem of search of effective type of management of enterprise innovation activity are defined. The drawbacks of innovation policy, carried out today, are found out. The strategic mechanism of innovation development of an enterprise and the group of strategic decisions in the system of management of enterprise innovation activity is described.

Ключові слова: управління, інноваційний розвиток, механізм, стратегія, рішення, механізм.

Інноваційна діяльність повинна бути спрямована на відродження виробництва на основі нової продукції та нових технологій. Оскільки ці процеси супроводжуються зростанням конкуренції на внутрішньому ринку, необхідним є удосконалення діяльності підприємств на основі сукупності виробничих, кадрових, організаційних, управлінських та інших видів інновацій. Конкуренентоспроможність підприємства залежить сьогодні не лише

від якості та інноваційності продукції. Не остання роль в набутті конкурентних переваг підприємства належить методам управління їх інноваційною діяльністю. Сьогодні поряд з наявністю конкурентних переваг підприємству необхідно мати в своєму розпорядженні результативну систему управління, що дозволить забезпечити успіх підприємства. Від її раціонального вибору залежать усі наступні управлінські дії. Тому, свого дослідження потребують насамперед існуючі типи управління інноваційною діяльністю підприємств.

Теоретичну основу управління інноваційною діяльністю підприємств складають праці вітчизняних учених: А. Амоші, А. Воронкової, В. Гейця, В. Гриньової, Ю. Іванова, С. Ілляшенка, Т. Калінеску, Г. Козаченко, О. Козиревої, Б. Кліяненка, П. Орлова, О. Осики, П. Перерви, Л. Піддубної та ін. У роботах цих та інших авторів висвітлена велика кількість питань з економіки, організації та управління інноваційною діяльністю підприємства. Але слід зазначити, що недостатньо уваги сьогодні в наукових працях приділяється вибору найбільш придатного типу управління інноваційною діяльністю підприємств.

Тип управління інноваційною діяльністю підприємств насамперед визначається необхідністю створення внутрішніх умов для інноваційного розвитку підприємства, що потребує спочатку аналізу деяких визначень з проблематики інноваційного розвитку підприємств. Питанням управління інноваційним розвитком підприємства присвячені праці відомих вчених: В.М.Гриньової і О.В.Козиревої [3], В.С.Пономаренка [6], С.М.Ілляшенка [4].

Широке коло питань, пов'язаних з використанням стратегічного типу управління розглянуто в роботах закордонних і вітчизняних вчених І.Ансоффа [1], М.Мескона [5], М.Портера [7], А.Воронкової [2] та інших. Але у більшості праць стратегічний тип управління інноваційною діяльністю підприємства практично не розглядається. Між тим, інноваційна діяльність підприємства є процесом насамперед стратегічним, тобто спрямованим на отримання переваг у конкурентній боротьбі та отримання лідируючих позицій на ринку.

Оскільки інноваційна діяльність підприємства об'єктивно пов'язана з підприємницькими ризиками, то управління інноваційною діяльністю пов'язано з прийняттям рішень в ситуації невизначеності. Це пояснюється, перш за все, наявністю великого часового лага між поточними витратами на організацію інноваційних процесів і майбутніх вигод від реалізації результатів цих процесів. Проте відомо, що єдиним ефективним методом зниження підприємницьких ризиків є більш досконале управління. Звідси, активізація інноваційної діяльності на підприємствах можлива тільки в тому випадку, якщо разом з грамотною і своєчасною правовою базою керівники підприємств будуть озброєні методологічною і методичною базою, що дозволяє ефективно управляти інноваційною діяльністю на рівні окремого підприємства.

Актуальність розв'язання проблем результативного управління інноваційною діяльністю підприємств, націленого на цілеспрямований розвиток

підприємницької діяльності і досягнення необхідних господарських і економічних результатів, як поточних, так і довгострокових, зростає в умовах збільшення нерівномірності науково-технічного, виробничого, соціального потенціалів підприємств, глобалізації ринків, розвитку національної і міжнародної конкуренції, наростання нестабільності зовнішнього середовища підприємництва, скорочення державної фінансово-інвестиційної підтримки інноваційної сфери.

Потреба в розробці методологічних і методичних основ вибору результативного типу управління інноваційною діяльністю підприємств продиктована необхідністю гнучкої, своєчасної і адекватної реакції підприємства на зміну зовнішніх умов господарювання.

Метою статті є визначення особливостей розв'язання проблеми пошуку результативного типу управління інноваційною діяльністю підприємства, виявлення недоліків здійснюваної сьогодні на мікрорівні інноваційної політики, опис стратегічного механізму інноваційного розвитку підприємства, описано групи стратегічних рішень в системі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Особливістю розв'язання проблеми пошуку результативного типу управління інноваційною діяльністю є те, що існуючі типи управління науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками, у тому числі й адаптовані до діяльності аналогічних підрозділів на сучасних підприємствах, добре працювали в радянський період. Проте сьогодні вони вже не приводять до бажаного господарського й економічного результату. В умовах ринкових відносин, відкритості національного ринку для зарубіжних товарів і технологій, досить гострої конкуренції і високого рівня нестабільності зовнішнього середовища бізнесу потрібні інші підходи і методи, тобто інший, більш результативний тип управління.

Через актуалізацію в умовах ринкової економіки чинників невизначеності управління інноваційними процесами переходить сьогодні з сфери оперативного менеджменту в сферу стратегічного, оскільки методологія останнього базується на спробі спрогнозувати майбутній стан ринкового простору на основі глибокого й усебічного аналізу зовнішнього середовища підприємницької діяльності, що дозволяє виробляти найбільш результативні стратегії поведінки підприємства.

Незважаючи на велику кількість науково-методичної літератури, присвяченої теорії і практиці стратегічного управління, в ній явно недостатньо акцентована специфіка саме інноваційної діяльності. Зокрема, недостатньо дослідженим є питання вибору доцільних напрямів інноваційної діяльності, що забезпечують конкурентні переваги для інноваційно-активного підприємства, недостатньо розроблені методи аналізу й оцінки змін зовнішнього середовища, відсутні обґрунтовані підходи до розробки альтернативних стратегій виведення інноваційного продукту на ринок, немає практично значущих методик

розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, обумовленого його внутрішніми потребами і зовнішніми обмеженнями. Водночас, саме ці проблеми і є найважливішими з погляду розподілу як поточних, так і інвестиційних ресурсів господарюючого суб'єкта й отримання довгострокових результатів.

Головним недоліком здійснюваної сьогодні на мікрорівні інноваційної політики залишається її переважна спрямованість на управління фізичними складовими інноваційного процесу, а не спрямованість на кінцевий результат інноваційних змін. Метою такої політики є орієнтація розвитку виробництва на створення і широке застосування принципово нових комплексних технологічних систем. Сучасне управління інноваційною діяльністю підприємств необхідно спрямовувати на комплексне забезпечення умов широкомасштабного пошуку ефективних змін у виробництві. Лише в такому випадку Україна стане спроможною використати наявний науково-аналітичний потенціал для розвитку власної господарської системи та досягнення стабільних темпів економічного зростання. Тільки така ідеологія зможе зробити інноваційну діяльність підприємства головним чинником економічного розвитку.

Інноваційний розвиток підприємства ґрунтується на складній системі взаємопов'язаних елементів, які сприяють генерації нових знань, управляють їхніми потоками, розподіляють їх. Результативність управління інноваційною діяльністю підприємства визначається взаємодією основних дійових осіб інноваційного процесу як елемента колективної системи створення і використання знань. Обґрунтування напрямку інноваційного розвитку підприємства полягає у розробці та використанні економічних критеріїв результативності та вибору на їх основі із множини альтернативних рішень найбільш ефективних. У той же час, інноваційний розвиток підприємства є питанням не лише економічним, а ще й організаційним, управлінським. Оскільки чинники управління інноваціями мають різну природу (соціальну, економічну, технічну, організаційну, стратегічну), то необхідно визначити відповідні механізми інноваційного розвитку, що є основою формування комплексного механізму управління інноваційним розвитком підприємства. До складу останнього повинні входити дії на конкретні складові продуктивних сил і виробничих відносин. Комплексний механізм управління інноваційним розвитком є багатоцільовою системою, що включає низку конкретних механізмів, серед яких традиційно виділяють: економічний і організаційний (які сьогодні часто розглядаються як єдиний організаційно-економічний механізм), мотиваційний, фінансовий. Крім означених, на наш погляд, доцільно розглядати стратегічний механізм інноваційного розвитку.

Стратегічний механізм інноваційного розвитку підприємства недостатньо досліджено у сучасних наукових працях. Водночас, практично всі дослідники звертаються до стратегічних інструментів забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Наприклад, С.М. Ілляшенко дає порівняльну характеристику

шляхів розвитку [4]. Особливої уваги з розробленої ним класифікації заслуговує така характеристика, як співвідношення витрат на виробництво (ВВ) і збут (ВЗ). Для інноваційного шляху розвитку проф. Ілляшенко С.М. визначає це співвідношення наступним чином:  $VZ > VB$ , тобто витрати на збут продукції більші, ніж витрати на її виробництво. Таким чином, зусилля підприємства на просування інноваційної продукції, тобто на розробку та реалізацію конкурентних стратегій заслуговують сьогодні особливої уваги. Однак сутність, структура та дія стратегічного механізму інноваційного розвитку підприємства залишаються поза увагою науковців.

Стратегічний механізм інноваційного розвитку підприємства – це сукупність прийомів, методів та способів розробки стратегічних настанов, які регламентують поведінку суб'єктів управлінської діяльності за різних умов розвитку стратегічних ситуацій і спрямовують динаміку об'єктів управління на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку. Стратегічна ситуація – це існуючий стан об'єкта інноваційного розвитку та конкретних умов зовнішнього середовища, що обумовлюють можливості реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

Проведений аналіз дозволяє визначити особливості стратегічного механізму інноваційного розвитку. На основі стратегічного підходу до організації і планування інноваційної діяльності на підприємстві, що працює в умовах ринкових відносин, можна сформулювати концептуальні положення щодо створення системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Система управління інноваційною діяльністю підприємства повинна базуватися на трьох групах стратегічних рішень.

Перша група – вибір привабливої сфери інноваційної діяльності. Такий вибір здійснюється в ході стратегічної сегментації ринку. Загалом, це процес аналізу ринкового оточення господарюючого суб'єкта, результатом якого є обґрунтування сфер діяльності (створення інноваційного продукту), привабливих з погляду зростання обсягу продажів, фінансової результативності (прибутковості, рентабельності) і надійності в майбутньому (низький рівень нестабільності зовнішніх умов).

Друга група стратегічних рішень в системі управління інноваційною діяльністю підприємства – це діагностика й аналіз зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта, а також оцінка можливих її змін у зв'язку з цією діяльністю. Незважаючи на те, що поняття „зовнішнє середовище підприємства” сьогодні є загальноновживаним, а його вплив на кінцеві результати діяльності господарюючого суб'єкта – всім відомий, необхідно в контексті завдань стратегічного управління інноваційною діяльністю точніше обґрунтувати і класифікувати його чинники й елементи. Перш за все це потрібно для того, щоб виділити тих з них, які піддаються не просто опису та аналізу, але й управлінню з боку господарюючого суб'єкта.

Третя група стратегічних рішень в системі управління інноваційною

діяльністю господарюючого суб'єкта – це оцінка його внутрішнього потенціалу з погляду здатності не тільки створити (придбати) об'єкт інноваційної діяльності, але і зуміти налагодити його регулярне виробництво і ефективну реалізацію.

Таким чином, загальна концепція стратегічного управління інноваційною діяльністю господарюючого суб'єкта повинна ґрунтуватися на трьох взаємозв'язаних позиціях. Вихідною позицією в системі управління інноваціями повинен стати усебічний аналіз реального і потенційного ринкового простору з метою виявлення можливих і за певними критеріями прийнятних для даного господарюючого суб'єкта напрямів для розгортання інноваційної активності. При цьому як обмеження можуть виступати: діюча генеральна мета підприємства, встановлена сукупність внутрішньофірмових цілей, стратегія розвитку, що реалізується.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 395 с.
2. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация : [монография] / А.Э. Воронкова. — Луганск : Изд-во ВЛУ, 2000. — 315 с.
3. Гриньова В.М., Козирева О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : [монографія] / В.М. Гриньова, О.В. Козирева. — Х. : ІНЖЕК, 2006. — 192 с.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : [навч. посіб.] — Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. — 324 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. — М. : Дело, 1992. — 325 с.
6. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. — К. : Основа, 1999. — 619 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. — К.: ОСНОВИ, 1998. — 390 с.

УДК 334.012.64

**Б.В.Гречаник**, к.е.н., **У.Б.Бережницька**, к.е.н.,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

**Р.М.Бойчук**, к.е.н.,

Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаніка,

м. Івано-Франківськ

### **БІЗНЕС-ІНКУБАТОР ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ПІДТРИМКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

У статті досліджується сутність і економічний зміст поняття “бізнес-інкубатор”, наведено існуючі підходи до визначення та класифікації цієї організаційної форми підтримки малого підприємництва, окреслено перспективи подальшого розвитку даної інституції в Україні.

В статье исследуются сущность и экономический смысл понятия “бизнес-инкубатор”, представлены существующие подходы к определению и классификации этой организационной формы поддержки малого предпринимательства, очерчены перспективы дальнейшего развития данной институции в Украине.

The essence and economic contents of term of “business incubator” are investigated in the article, the existing approaches to definition and classification of this organizational form of small business support are shown and the prospects of further development of this institution in Ukraine are outlined.

Ключові слова: бізнес-інкубатор, класичний бізнес-інкубатор, інноваційний бізнес-інкубатор, інкубатор технологій, бізнес-акселератор.