

УДК: 330.341.1

## ОБГРУНТУВАННЯ ОРІЄНТИРІВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Чухраєва Н.М., к.е.н.

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

В результаті дослідження запропоновано концептуальний підхід до забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що охоплює низку взаємопов'язаних процесів, і результатом першого з них мають стати обгрунтовані орієнтири: ресурсощадний – орієнтир на інновації в межах традиційного бізнесу, покликаний підвищити ефективність суб'єкта господарювання без значних капіталовкладень і за короткий проміжок часу, масштабуючий як проміжний результат, досягнутій за рахунок нарощення обсягів виробництва інноваційної продукції на основі наявних технологій, та ринкоформуєчий інноваційний розвиток – орієнтир, спрямований на випуск принципово нової продукції, шляхом запровадження інноваційних технологій виробництва. В статті обгрунтовано взаємозв'язки між видами інноваційного розвитку та бар'єрами пріоритетів і компетенцій, що стримують процеси розробки і впровадження інновацій та поділяються за походженням на ті, які або пов'язані з пріоритетами власників і менеджерів, або з недостатньою розвиненістю компетенцій персоналу, ідентифікація таких бар'єрів сприятиме їх прискореному подоланню і уможливить пришвидшення інноваційних процесів на підприємстві.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, орієнтири інноваційного розвитку, принципи інноваційного розвитку, бар'єри пріоритетів, бар'єри компетенцій, ефективність.

UDC: 330.341.1

## SUBSTANTIATION OF GUIDELINES IN THE SYSTEM OF PROVIDING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MARKET RELATIONS

Chuhrayeva N., PhD in Econ.Sc.

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

The study proposes conceptual approach to the development of innovative enterprises, covering a number of interrelated processes, and the result of the first of them should be substantiated benchmarks: resource saving – innovations-oriented in traditional forms of business, aimed at enhancing the efficiency of the businesses without significant investments and within a short period of time, scaling – as an intermediate result, achieved at the expence of increasing volumes of innovative production, based

on the available technologies and market-forming innovative development – benchmark directed at brandnew product launch through the introduction of innovative production technologies. In the article the author has substantiated the relationships between the types of innovative development and barriers of priorities and competencies, that hinder the processes of development and implementation of innovations. The barriers are divided by origin into those which are either related to the priorities of the owners and managers, or to underdevelopment of competencies of the staff. The identification of these barriers will help to swiftly overcome them and will enable the acceleration of innovative processes in the enterprise.

**Keywords:** innovative development, innovative development benchmarks, principles of innovative development, barriers of priorities, barriers of competencies, efficiency.

**Актуальність проблеми.** В сучасній теорії інноваційного підприємництва багатократно доводиться теза, що ефективний інноваційний процес має вибудовуватись за принципом «від цілей», а не «від ресурсів». Відповідно, процес забезпечення інноваційного розвитку має починатись з обґрунтування орієнтирів, під якими пропонуємо розуміти напрями інноваційної активності, що визначають спрямування потоків ресурсів у визначеній часовій перспективі, а ресурсне забезпечення повинне мати підпорядкований характер і формуватись у відповідності до поставлених цілей.

Враховуючи, що інновація є продуктом діяльності підприємства, логічно стверджувати, що забезпечення інноваційного розвитку охоплює низку взаємопов'язаних процесів, і результатом першого з них мають стати обґрунтовані орієнтири.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Орієнтири підприємства досліджувалися у працях таких науковців, як І.Ансоф [1], Д. Ямпольська та М. Зоніс [2], Д. Шевчук [3], М. Рокич [4], К. Клакхон [5] та інші. Аналіз літератури засвідчив поширення використання терміну «орієнтир» в економіці у двох контекстах: стратегічного управління та економічної соціології.

На думку відомого автора теорії стратегічного менеджменту І.Ансофа [1], орієнтиром є мета, якої прагне досягти фірма. Орієнтири – це вищий рівень ухвалення рішень, і стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться. Стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в одній ситуації можуть служити фірмі орієнтирами, а в іншій – стануть її стратегією.

В розвиток ідей І. Ансофа російські дослідники Д. Ямпольська та М. Зоніс [2] відзначають, що орієнтир – це загальний напрям діяльності підприємства або окремого підрозділу на певний період часу. Орієнтиром є якісна (експертна) думка компетентних співробітників про внутрішній потенціал фірми і можливості, які пропонує зовнішнє середовище діяльності, тобто ринок. Розробка орієнтирів є функціональним обов'язком керівництва підприємства. Орієнтирам притаманна конкретність і спрямованість та керування потоками інвестицій. Такої думки притримується Д.А. Шевчук [3], який відзначає, що «стратегічні орієнтири використання інвестицій фіксують: на які цілі можуть здійснюватися витрати, а на які – ні».

У працях з економічної соціології поняття ціннісних орієнтирів є основним, системоутворюючим. Доцільно навести декілька визначень поняття «орієнтир» економіко-соціологічного змісту, оскільки сучасні орієнтири інноваційного розвитку – не тільки економічної, але і ціннісної природи.

М. Рокич (*M. Rokeach*) визначає, що ціннісні орієнтири «виражають ...стійке переконання в тому, що певна мета, певний образ дій є з особистої і суспільної точок зору прийнятними за певних обставин» [4]. Дослідник стоїть на позиціях, що загальне число ціннісних орієнтирів людини є порівняно невеликим і всім людям притаманні одні й ті ж цінності, хоча і різною мірою. Враховуючи, що людина є «рушійною силою» будь-якої економічної організації, дане положення можна екстраполювати на її (організації) поведінку і, зокрема, на орієнтири управління інноваційним розвитком.

Орієнтир, з соціологічної точки зору, має мотивувати до певних дій. В цьому контексті відомий американський соціолог К. Клакхон (*Clyde Kluckhohn*) [5] визначає ціннісні орієнтири як певні концепції мотивації поведінки людини або спільноти. Відповідно, орієнтир в контексті управління також мотивує організацію, визначаючи її поведінку.

Проведений аналіз існуючих в економічній літературі визначень категорії «орієнтири» дозволяє стверджувати про наявність різних поглядів на її економічний зміст. Разом з тим, практично відсутній єдиний комплексний підхід у поглядах вчених-економістів до обґрунтування орієнтирів інноваційного розвитку, що, в свою чергу, спричинено різною природою впроваджуваних інновацій.

Метою роботи є обґрунтування стратегічних орієнтирів забезпечення сучасного розвитку підприємства, тобто визначення тих напрямів інноваційної активності, без дотримання яких інноваційний розвиток суб'єктів ринкових відносин буде не ефективним та/або неможливим. Аргументація авторської позиції побудована на загальнонаукових методах: індукції та дедукції, аналізу і синтезу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інноваційний розвиток підприємства залежить від факторів інтрагенної та екстрагенної, по відношенню до менеджменту, природи. І, як засвідчує аналіз наукового доробку з проблематики інновацій, екстрагенні фактори для забезпечення інноваційного розвитку підприємства часто є вирішальними: прийняття необхідних законодавчих актів, що стимулюють інвестування в інновації, пряме бюджетне фінансування пріоритетних інноваційних проектів, фінансова підтримка сектору НДДКР, створення центрів трансферу технологій тощо. Саме цей факт є причиною посиленої уваги до проблеми інноваційного розвитку підприємств з позиції макроекономіки та державного регулювання.

І, як наслідок, розглядаючи проблему забезпечення інноваційного розвитку з позиції підприємства, науковці по-різному визначають місце менеджменту підприємства в інноваційному процесі. В поширених у наукових джерелах дефініціях інноваційного менеджменту наголошується, що його об'єктом є інноваційний процес – «процес послідовного перетворення ідеї в товар через етапи фундаментальних і прикладних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва, збуту» [6]. Можливість фінансування фундаментальних досліджень є прерогативою великих корпорацій. Однак протягом останнього десятиріччя спостерігається тенденція до скорочення фінансування фундаментальної науки і перепрофілювання центрів фундаментальних досліджень у центри прикладних науково-дослідних розробок. Тобто фундаментальні дослідження не є об'єктом діяльності переважної більшості підприємств – інноваторів, а значить і їх менеджменту. Крім того, з причини фінансових обмежень і прагнучи мінімізувати ризики, підприємства в більшості своїй зосереджують діяльність на заключних етапах інноваційного процесу – маркетингу, виробництві та збуті інноваційної продукції (наданні інноваційних послуг). Така позиція відбивається і на теорії інновацій; показовим є визначення науковця

В.Г.Жигаєва: «Інноваційні процеси в економіці пов'язані з пошуком, розробкою, освоєнням, удосконаленням і подальшою комерціалізацією нових товарів, продуктів, технологій, техніки» [7]. Таким чином, інноваційний процес виявляється розподіленим між різними учасниками, і управління інноваційним розвитком на рівні підприємства фокусується на впровадженні у виробництво, нарощенні обсягів випуску та реалізації інноваційної продукції.

Досягнення мети інноваційного розвитку є складним багатостадійним процесом і потребує організованої взаємодії різних елементів системи управління підприємством: *в першу чергу – обґрунтування орієнтирів*, потім – ресурсного забезпечення, впровадження інновацій, інтенсифікації інноваційних процесів та моніторингу і контролю стійності та ефективності інноваційного розвитку; відповідно, необхідне розуміння економічної логіки забезпечення інноваційного розвитку підприємства, яка, своєю чергою, має спиратись на систему принципів. Методичну основу забезпечення інноваційного розвитку, шляхом отримання вигод від використання протягом максимально тривалого періоду часу інновацій підприємством, складають запропоновані специфічні принципи забезпечення його інноваційного розвитку, а саме: передбачення актуальності інновації, стимулювання актуальності інновації, пролонгації актуальності інновації та безперервності інноваційного процесу.

Таким чином, впровадження запропонованої системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства на запропонованих специфічних принципах є основою життєздатності підприємства, відповідності його менеджменту вимогам сучасного інноваційного середовища. Цілі інноваційного розвитку мають формулюватися на основі зазначених принципів з врахуванням ресурсних обмежень підприємства-інноватора. Сформовані таким чином цілі набувають форми орієнтирів, відмінності в яких призводять до специфікації систем забезпечення інноваційного розвитку різних підприємств. В цілях підвищення рівня системності теорії управління підприємством необхідно сформулювати ключові орієнтири, уточнивши при цьому зміст самого поняття «орієнтири інноваційного розвитку».

Спираючись на проведений аналіз дефініцій, сформулюємо визначення: *орієнтири інноваційного розвитку підприємства – це напрями інноваційної активності, що визначають спрямування потоків*

ресурсів у визначеній часовій перспективі. У такому значенні ми використовуватимемо даний термін у дослідженні в подальшому.

Як вже відзначалось вище, в сучасній теорії інноваційного підприємництва багатократно доводиться теза, що ефективний інноваційний процес має вибудовуватись за принципом «від цілей», а не «від ресурсів». Ми погоджуємось з аргументацією Дж.Тіммонса та С.Спінеллі [8] і підтримуємо дану позицію. Відповідно, процес забезпечення інноваційного розвитку має починатись з обґрунтування орієнтирів, а ресурсне забезпечення повинне мати підпорядкований характер і формуватись у відповідності до поставлених цілей.

Спираючись на аргументи, викладені на початку (стосовно того, що переважна більшість сучасних підприємств обмежує участь в інноваційному процесі етапами впровадження інновацій, їх виробництва та збуту), діапазон орієнтирів інноваційного розвитку підприємства в межах даного дослідження свідомо обмежено нововведеннями, також пов'язаними з їх впровадженням, виробництвом і збутом. У видовий перелік таких інновацій входять організаційні (в т.ч. маркетингові), продуктові та технологічні (рис.1).

Види інноваційного розвитку	Ресурсоощадний інноваційний розвиток	Масштабуючий інноваційний розвиток	Ринкоформуючий інноваційний розвиток	
Впроваджені інновації : інновації	Організаційні	Маркетингові	Продуктові	Технологічні
Бар'єри інноваційного розвитку :	Бар'єри пріоритетів		Бар'єри компетенцій	
Пріоритети та компетенції	Інвестиційний пріоритет	Часовий пріоритет	Фінансовий пріоритет	Ключові необхідні компетенції
Специфічні принципи забезпечення інноваційного розвитку	Принцип передбачення актуальності інновацій	Принцип стимулювання актуальності інновацій	Принцип пролонгації актуальності інновацій	Принцип безперервності інноваційного процесу

Рис.1. Орієнтири інноваційного розвитку  
Розроблено автором

Звичайно, між видами використовуваних підприємством інновацій існує взаємозв'язок. Масштабні технологічні інновації призводять до створення ринку нового продукту, тоді як наслідком незначних змін в технології є оновлення продукту в рамках існуючого ринку. Тобто, складні технологічні нововведення закономірно супроводжуються необхідними організаційними, і, будучи застосованими для виробництва продукції, призводять до формування продуктових інновацій. Разом з тим, продуктові інновації для втілення у практику діяльності підприємства потребують певних організаційних нововведень. З іншого боку, організаційні інновації можуть стати локомотивом інноваційного розвитку підприємства, забезпечити накопичення необхідних ресурсів і створення необхідних інноваційних компетенцій персоналу.

Однак, як свідчить статистика, в Україні у 2009 році 460 з 1590, тобто близько третини вітчизняних підприємств-інноваторів впроваджували саме організаційні інновації, у 2010 – 2013 роках частка організаційних інновацій дещо знижувалась [10, 11]. Традиційно причиною цього називають фінансові обмеження і зорієнтованість бізнесу на отримання швидкого економічного ефекту, тобто пріоритети власників. З іншого боку, інновації, що не потребують суттєвих капіталовкладень і зміни технології, містять в собі вагомий потенціал ефективності – на цьому наголошує керуючий партнер компанії McKinsey в країнах СНД та Центральної Європи Пол Ерік Шотіль [9]. Так, згідно з його прогнозами, впровадження інновацій саме у зрілих традиційних (а не у нових) галузях може виявитися найпотужнішим джерелом зростання економіки. Орієнтир на інновації, покликані підвищити ефективність підприємства без значних капіталовкладень і за короткий проміжок часу, в межах традиційного бізнесу називатимемо *ресурсоощадний інноваційний розвиток*. Пріоритети та компетенції, що слугують основою для обґрунтування орієнтирів розвитку підприємства, запропоновано на рис. 2.

Аналіз публікацій та аналітичних матеріалів з проблематики впровадження інновацій засвідчує існування не лише фінансових бар'єрів для вибору орієнтирів інноваційного розвитку більш високого рівня, але і бар'єрів, пов'язаних з відсутністю у підприємств необхідних компетенцій.

Державна програма активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки відзначає: «У нашій державі нерозв'язані проблеми накопичувалися десятиріччями. Не підкріплена економічним розвитком «соціалізація» бюджету тільки тимчасово вирішувала завдання покращення добробуту громадян, оскільки вона не базувалася на адекватному збільшенні обсягів виробництва і підвищенні рівня продуктивності праці. При цьому довгий час не проводилися реформи, спрямовані на усунення структурних диспропорцій» [12]. Часто саме відсутність компетенцій щодо

впровадження нових технологій гальмує перехід від *масштабуючого* до *ринкоформуючого* інноваційного розвитку.

**Висновки.** В результаті дослідження запропоновано концептуальний підхід до забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що охоплює низку взаємопов'язаних процесів, і результатом першого з них мають стати обґрунтовані орієнтири: *ресурсоощадний, масштабуючий та ринкоформуючий інноваційний розвиток.*

		Високий рівень бар'єрів <span style="float: right;">Низький рівень бар'єрів</span>		
		Ресурсоощадний	Масштабуючий	Ринкоформуючий
ПРІОРИТЕТИ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ:	<b>Інвестиційний пріоритет</b>	Інноваційний розвиток можливий за низького рівня інвестицій	Обсяг необхідного фінансування залежить від планованих обсягів випуску інноваційної продукції (послуг) і може гнучко корегуватись	Розвиток потребує значних інвестиційних можливостей
	<b>Часовий пріоритет</b> схильність інноватора до ризику; стабільність середовища розвитку	Найшвидша віддача; низька схильність до ризику; низький рівень стабільності середовища	Порівняно швидка віддача; середня схильність до ризику; помірна стабільність середовища	Порівняно повільна віддача; висока схильність до ризику; висока стабільність середовища
	<b>Фінансовий пріоритет</b>	Мінімізація витрат на інноваційний розвиток	Зростання доходів за рахунок нарощення обсягів виробництва	Суттєве зростання продуктивності використовуваних ресурсів
	<b>Ключові необхідні управлінські компетенції</b>	Управління витратами	Управління виробничими процесами	Управління технологічними змінами
	<b>Основні отримувані компетенції</b>	Накопичення досвіду впровадження змін; підвищення організаційної гнучкості	Управління портфелем інноваційних продуктів, знання щодо особливостей життєвого циклу інноваційної продукції	Досвід формування ринку
	<i>Використовувані інновації (характерні приклади)</i>	<i>Організаційні інновації, інновації в бізнес-моделі підприємства</i>	<i>Впровадження нового продукту; нарощення виробництва інноваційних продуктів на основі наявних технологій</i>	<i>Запровадження інноваційної технології виробництва, що уможливорює випуск принципово нової продукції</i>

**Рис. 2.** Орієнтири інноваційного розвитку в залежності від бар'єрів пріоритетів і компетенцій підприємства

*Розроблено автором*

Взаємозв'язки між видами інноваційного розвитку та бар'єрами пріоритетів і компетенцій, що стримують процеси розробки і впровадження інновацій та поділяються за походженням на ті, які або



пов'язані з пріоритетами власників і менеджерів, або з недостатньою розвиненістю компетенцій персоналу, ідентифікація таких бар'єрів сприятиме їх прискореному подоланню і уможливить пришвидшення інноваційних процесів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – Питер, 2009 г. – 344 стр.
2. Ямпольская Д., Зонис М. Менеджмент. М.: «Эксмо-Пресс», 2010 - 359 с.
3. Шевчук Д.А. Корпоративные финансы. / Д.А.Шевчук. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
4. Rokeach M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973. – 438 p.
5. Kluckhohn Clyde. Values and Value-orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification Cambridge, Harvard University Press., 1951. – 140 p. // <http://www.geocities.ws/parsonstalcott/1951/19501.htm>.
6. Хайруллин Р.А. Этапы инновационного процесса / Р.А. Хайруллин // *Фундаментальные исследования*. - 2011. - № 12. - С. 809-813.
7. Жигаев Г.В. Ресурсное обеспечение инновационной деятельности предприятия // *Управление экономическими системами*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://uecs.ru/economika-truda/item/1339-2012-05-12-05-44-50>.
8. Timmons J. A. New venture creation: entrepreneurship for the 21st century / Jeffrey A. Timmons, Stephen Spinelli. – McGraw-Hill/Irwin, 2004. – 700 p.
9. Шотиль П.Э. Инновации в бизнесе / Пол Эрик Шотиль // *Вестник McKinsey*. – 2010. – № 21. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vestnikmckinsey.ru/introduction/innovacii-v-biznese>.
10. *Інноваційна діяльність промислових підприємств України у 2013 році*. Доповідь Державної Служби Статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm).
11. *Наукова та інноваційна діяльність в Україні*. Статистичний збірник [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/2014/zb/09/zb\\_nayk\\_13.zip](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2014/zb/09/zb_nayk_13.zip).
12. *Державна програма активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-%D0%BF>.