

УДК 338.436

Тематичний розділ: Економіка та управління підприємствами

Лановська Г.І.

кандидат економічних наук, доцент

Національного університету харчових технологій

м. Київ

Лановская Г.И.

кандидат экономических наук, доцент

Национального университета пищевых технологий

г. Киев

Lanovska G.

PhD, Associate Professor

National University of Food Technologies

Kyiv

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

## **FEATURES OF INNOVATION POLICY IN MODERN TERMS**

Досліджено теоретичні аспекти формування інноваційної політики в контексті розробки інноваційної стратегії та вирішення тактичних завдань. Проаналізована сутність тактики та інноваційної стратегії та запропонована їх класифікація. Розроблено авторське бачення типів інноваційної політики підприємства.

*Ключові слова:* стратегія, тактика, інноваційна політика, інноваційна стратегія, інноваційна діяльність.

Исследованы теоретические аспекты формирования инновационной политики в контексте разработки инновационной стратегии и решения тактических задач. Проанализирована сущность тактики, инновационной стратегии и предложена их классификация. Разработано авторское виденье типов инновационной политики предприятия.

*Ключевые слова:* стратегия, тактика, инновационная политика, инновационная стратегия, инновационная деятельность.

The theoretical aspects of innovation policy in the context of the development of innovative strategies and solve tactical problems. The essence of innovation strategy and tactics and proposed classification. A vision of the types of innovative copyright policy of the company.

*Keywords:* strategy, tactics, innovationpolicy, innovationstrategy, innovation.

Постановка проблеми. Однією з відмінних особливостей функціонування більшості інноваційних підприємств є те, що їх зовнішнє середовище характеризується надзвичайної динамічністю та турбулентністю. В свою чергу інноваційні підприємства – це підприємства, які стрімко розвиваються у своїй галузі, сприяючи появі та поширенню нових технологій, що призводить до швидкої появи нових продуктів і, як наслідок, до розвитку нових галузевих ринкових сегментів. Це, як правило, спонукає до зміни розстановки сил конкуруючих компаній на галузевому ринку і загострення напруження конкурентної боротьби.

Актуальною проблемою будь-якого сучасного підприємства є формування стійких довгострокових конкурентних переваг на ринку і підтримання їх у перспективі за рахунок професійного стратегічного управління підприємством та вирішення тактичних завдань, а також використання ефективних інструментів як при розробці інноваційної політики, так і при її реалізації. З цього випливає необхідність дослідження формування

інноваційної політики в контексті розробки інноваційної стратегії та вирішення тактичних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження загальнотеоретичних питань щодо інноваційної політики, тактики та стратегії зробили вчені: Ю. Вертакова, С. Ілляшенко, М. Йохна, Б.Кузнецов, Н. Краснокутська, В. Стадник, О. Сумець, Є. Симоненко, І. Тульпа. Незважаючи на значну кількість публікацій в сфері дослідження формування інноваційної політики підприємства необхідно вирішити ряд завдань: уточнення економічного змісту поняття «тактика», «стратегія», «інноваційна стратегія» та їх вплив на формування конкурентних переваг підприємства.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування науково – методичних засад щодо формування інноваційної політики підприємства, що включає в себе розробку інноваційної стратегії та рішення тактичних завдань щодо реалізації попиту споживачів на інноваційну продукцію.

Виклад основного матеріалу. Прискорення темпів науково-технічного розвитку призводить до підвищення швидкості оновлення продукції (послуг) та звикання споживачів до новинок, а отже, до скорочення життєвих циклів продукції, технології, попиту, до підвищення інтенсивності конкурентної боротьби на ринках збуту підприємств. Досвід розвитку західних фірм показує, що важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому і його продукції зокрема є інновації. Для українських підприємств активізація інноваційної діяльності стає не тільки ключовим фактором успіху в конкуренції, а й умовою виживання на ринку. Модернізація технологій , оновлення і модифікація товарного асортименту , вдосконалення систем організації та управління дозволяють вітчизняним підприємствам адаптувати свою продукцію до вимог ринку , підтримувати необхідний рівень попиту, скорочувати витрати, стабілізувати і покращувати фінансово-економічні результати діяльності. Висока динамічність зовнішнього середовища інноваційних підприємств істотно збільшує

значущість для їх успішного функціонування стратегічного підходу до управління.

Наявність на підприємстві ефективно сформованої інноваційної політики дозволяє отримати підприємству конкурентні переваги в ринковому середовищі. Формування довгострокових планів, існування відділу або будь-який інший структурної одиниці з планування або прогнозування, чітке формулювання місії і цілей функціонування – все це ще не є свідченням стратегічного підходу до управління цим підприємством. Стратегія поведінки інноваційного підприємства в ринковій економіці повинна нести в собі можливість отримання переваг від все більш динамічних змін зовнішнього середовища організації.

Стратегія підприємства визначає концепцію досягнення ним успіху, однак вірно обрана стратегія розвитку – це лише частина потенційного успіху.

Не менш важливим є ефективна реалізація розробленої стратегії, якою часто нехтують, вважаючи, що успіх вже повинен бути закладений у вірно обраній стратегії, хоча на практиці це не завжди так. Реалізація стратегії підприємства знаходить своє відображення у його тактиці, розробленій на найближчу перспективу. І якщо питання розробки стратегій дуже добре пророблені, то питанням розробки і реалізації тактики такої уваги в літературі не приділяється.

Існує два основних підходи до визначення сутності тактики. Найчастіше під тактикою розуміються поточні плани з реалізації стратегії, короткострокові стратегії, дії з реалізації стратегій, тобто те, що слід зробити для їх реалізації. З іншого боку, тактикою також є сукупність засобів, прийомів і методів досягнення цілей у конкретних умовах, тобто те, як реалізуються стратегії, за допомогою яких методів вони здійснюються. Обидва ці аспекти є важливими і невід'ємними елементами розгляду тактики.

Фатхудинов Р. А. визначає тактику, як сукупність методів і засобів щодо виконання стратегічних цілей і завдань в короткостроковий період [8, с.603]

Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі стверджують, що подібно до того як керівництво виробляє короткострокові цілі, узгоджуючись з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також часто має розробляти короткострокові плани, узгоджуючись з його загальними довгостроковими планами – такі короткострокові стратегії називаються тактикою[4, с. 204].

Броннікова Т.С. та Чернявський А.Г. визначають тактику, як формування і вирішення завдань підприємства на кожному ринку і по кожному товару в конкретний період часу (короткотерміновий) на основі стратегії і оцінки поточної ринкової ситуації при постійному коригуванню завдань по мірі зміни кон'юнктурних та інших факторів[2, с.56].

Згідно навчального економічного словника-довідника тактика – це засіб і прийоми суспільної політичної боротьби; прийоми, способи досягнення якої-небудь мети, лінія поведінки кого-небудь[5, с. 523].

Таким чином, відповідно до загальноприйнятого вживання слів, стратегія визначає, куди, в якому напрямку рухатися, куди тримати курс. А тактика визначає, як, яким способом рухатися, які конкретні дії робити. Отже, тактика – це спосіб руху по генеральному шляху до мети, що є формою реалізації стратегії.

У науковій літературі досить часто змішують ці два поняття «стратегія» і «тактика». Тактичні завдання «зростання», «розширення» і «диверсифікація» представляють досить часто як самостійні стратегії. Причому без чіткого розрізнення та виділення їх видів. Не можна ці тактики (або тактичні завдання) називати стратегіями хоча б тому, що існують фірми, які одночасно використовують і розширення ринку, і розширення виробництва, і зростання. Але на даному етапі розвитку фірми стратегія може бути тільки одна, бо, йдучи до мети, неможливо рухатися в різних напрямках. Генеральний шлях або курс руху до мети може бути тільки один. Слід відзначити, що правильно поставлена мета, обґрунтована стратегія і добре продумана тактика допомагають успішно впоратися з багатьма труднощами і

проблемами підприємству. Отже, тактика – це комплекс підходів, принципів і методів формування та встановлення цін на вироблені товари (послуги). Тактичні завдання повинні мати конкретні терміни здійснення і критерії оцінки виконання.

Формування інноваційної стратегії підприємств необхідно проводити з урахуванням їх тактики інноваційного розвитку, що склалася за останні роки. На теперішній час підприємства використовують різну тактику інноваційного розвитку. Одні підприємства віддають перевагу придбанням «ноу-хау» та ліцензій, інші – комплексу «технологія - обладнання», треті - використанню інноваційних розробок самостійних НДДКР, четверті - створенню внутрішніх інноваційних підрозділів. З урахуванням сформованої тактики інноваційного розвитку підприємства можуть бути поділені на чотири групи:

- підприємства першої групи (наступальна тактика) - великі підприємства, акціонерні товариства (незалежно від галузевої належності), що зберегли свої науково-технічні підрозділи (дослідницькі центри, конструкторські та технологічні бюро). Тут може бути використаний наявний науковий потенціал підрозділів та його розвиток за рахунок формування нових науково-технічних підрозділів і зміни характеру функціонуючих робіт. Для першої групи підприємств в інноваційному розвитку характерна наступальна стратегія.

- підприємства другої групи (захисна тактика) підтримують зв'язки з науково-дослідними інститутами, хоча ступінь участі наукових організацій у інноваційному процесі на різних підприємствах і форми цих зв'язків розрізняються. Необхідно встановлення взаємодії підприємств традиційних галузей з новими інноваційними фірмами в області НДДКР. Така форма інноваційного розвитку більш бажаною є для середніх підприємств, у яких немає власної науково-технічної бази (за винятком серійно-конструкторського відділу і розрізнених технологічних бюро по цехах). Ці

підприємства в інноваційному розвитку в основному можуть займати позиції захисної стратегії.

- підприємства третьої групи (імітаційна тактика) - малі підприємства (частково і середні) не ведуть власних НДДКР, а купують ліцензії, технології або адаптують зарубіжні зразки, конструкторські та технологічні рішення. Ця група підприємств добре знає вимоги ринку і має певний організаційно-технічний потенціал виробництва. Але підприємства цієї групи в інноваційному розвитку можуть займати лише позиції імітаційної стратегії.

- до четвертої групи відносяться підприємства (хаотична тактика), які хаотично, спонтанно займаються інноваційною діяльністю. До складу цієї групи можуть бути включені середні, малі і деякі великі підприємства. Для них характерна відсутність не тільки стратегії, а й тактики інноваційного розвитку.

Ряд науковців пов'язують інноваційну стратегію з бажанням фірми досягти технічного і ринкового лідерства шляхом створення й упровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає тісний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки і технології, пряму залежність від наукових розробок, що фінансуються і здійснюються самою фірмою, можливість останньої швидко реагувати і пристосовуватися до нових технологічних можливостей. [7, с.137].

Павленко І.А визначає, що «інноваційна стратегія, будучи складовою загальної стратегії підприємства, являє собою ціленаправлену діяльність щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства і вироблення комплексу заходів, потрібних для їх досягнення» [6, с.95]. Схожої думки російський науковець Акмаєва Р. І.: «інноваційна стратегія являє собою ціленаправлену діяльність за визначенням пріоритетів перспективного розвитку підприємства та їх досягненню, в результаті якої забезпечується нова якість виробництва і управління» [1, с.133].

Вибір інноваційної стратегії підприємства залежить від багатьох чинників, а саме: умов і факторів зовнішнього середовища; сфери діяльності фірми; номенклатури та асортименту її продукції; тривалості життєвого циклу товарів; можливості підприємства здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій; наявності відповідного науково-технічного та технологічного потенціалу і т.д. Також при виборі інноваційної стратегії повинна враховуватись її відповідність до загальної стратегії розвитку організації та передбачати готовність ринку до сприйняття новинки. На основі цих чинників ми виділяємо наступні типи інноваційних стратегій:

- традиційна інноваційна стратегія – вона полягає в проведенні дослідно-конструкторських робіт у порівнянні з науково-дослідними роботами та її доцільно застосовувати для продуктів, які знаходяться на стадії зрілості, коли технологія виробництва вже відпрацьована. Ця продукція реалізовується на стабільному ринку та підприємство не має серйозних конкурентів;

- інноваційна стратегія наступу – передбачає використання світових досягнень науки і технологій, наявність власних наукових доробків, можливість підприємства швидко пристосовуватись до нових технологічних можливостей. Цю стратегію можуть використовувати малі інноваційні фірми та великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони можуть генерувати власні ідеї і втілювати їх в життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування;

- інноваційна стратегія захисту – спрямована на утримання конкурентних позицій на існуючих ринках. Цієї стратегії дотримуються більшість підприємств, які уникають надмірного ризику. Вони йдуть на крок позаду від фірм-піонерів і впроваджують новацію лише тоді, коли впевнені у її перспективності;

- інноваційна стратегія імітації – розробляється для підприємств, які не є піонерами у випуску на ринок певних нововведень, але залучилися до їх



виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Для українських підприємств така стратегія є одним із способів підвищення науко місткості та технологічності виробництва;

- залежна інноваційна стратегія – спрямована на розробки великих фірм, що мають більш високу ступінь ефективності виробництва і мають зв'язок з діяльністю підприємств-субпідрядників. Характер змін залежить від політики головного підприємства. Цей тип інноваційної стратегії поширений в Україні. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять в Україну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплектуючих або провайдерів послуг. Завдяки цій стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі;

- інноваційна стратегія «за нагодою» – полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які відкриваються перед підприємством в нових обставинах. Також у відшукуванні особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб;

- змішана інноваційна стратегія – спрямована на використання підприємствами, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Ця стратегія дозволяє підприємству для одного виду бізнесу обрати стратегію наступу, а для іншого захисну чи традиційну.

Будь-яка стратегія буде визнана успішною тільки в тому випадку, якщо отримані в процесі її реалізації результати виявляться максимально наближеними до запланованої мети. Тому в рамках стратегічного підходу розуміння стратегії виключає детермінізм в поведінці організації, зумовленість характеру зміни її середовища. У цьому випадку стратегія як би складається з двох частин: планованої частини, яка включає навмисні і цілеспрямовані дії, і адаптивної частини, яка включає реакції "по ходу справи", тобто реакції на непередбачувані тенденції розвитку та нові, тільки що з'явилися впливи з боку зовнішнього середовища організації.

Проведений аналіз наукових надбань свідчить про те, що більшість науковців визначає три типи інноваційної політики, а саме: наступально-

ризиковий, наступальний та еволюційний, але, на нашу думку, дана класифікація є досить обмеженою та узагальнюючою. Насамперед, потрібно врахувати:

- специфіку підприємств різних галузей та їх можливостей щодо формування та реалізації інноваційної політики за складовими та напрямками;
- перспективу кожного підприємства реалізовувати стратегічні цілі з урахуванням його наявних і потенційних ресурсних можливостей;
- шанс будь якого підприємства здійснювати стратегічні цілі з огляду на ринкову ситуацію.

Виходячи з цього ми вважаємо за потрібне розширити можливості вибору підприємств щодо типу інноваційної політики. Отже, ми пропонуємо таку класифікацію типів інноваційної політики підприємства:

Наступально-силовий тип інноваційної політики – політика спрямована на створення принципово нових або на радикальне перетворення старих сегментів ринку, пошук та реалізацію революційних рішень.

Наступально-ризиковий тип інноваційної політики – політика спрямована на: збільшення масштабів виробництва; створення наукоємної інноваційної продукції та оперативність її впровадження; готовність менеджерів вищої ланки до ризику.

Наступальний тип інноваційної політики – політика спрямована на: створення власних дослідницьких лабораторій та відділів, що постійно працюють над створенням нових продуктів у відповідній галузі; виділення коштів для придбання права випуску нового продукту іншого підприємства; спроможність швидко розгорнути масове виробництво нової продукції, завдяки своїм фінансовим можливостям.

Наступально – стабільний тип інноваційної політики – політика спрямована на: збільшення масштабів виробництва за рахунок масового виробництва продукції достатньої якості за низькими цінами; освоєння нових товарів і послуг та вихід на нові ринки збуту; завоювання конкурентних переваг.

Еволюційний тип інноваційної політики – політика спрямована на: підтримання існуючих розмірів підприємства і його ділової активності; підвищення конкурентоспроможності продукції із тривалим життєвим циклом з метою утримання позицій і частки ринку.

Еволюційно-стабільний тип інноваційної політики – політика спрямована на формування умов для досконалих рішень поточної діяльності підприємства: технології виготовлення продукції, її модифікації в межах базової конструкції; розширення ринкової ніші; вдосконалення маркетингових інструментів.

Еволюційно – захисний тип інноваційної політики – політика спрямована на утримання позицій на ринку, вносячи поліпшувальні зміни у технологію, дизайн продукту, заохочення та ініціативність усіх працівників підприємства у вдосконаленні своєї роботи, підвищення її якості, продуктивності та результативності збуту.

Стабільний тип інноваційної політики – політика спрямована на пошук споріднених видів бізнесу, перехід до яких не потребує значних витрат, водночас даючи змогу підприємству ще певний час протриматись на ринку.

Захисний тип інноваційної політики – політика спрямована на: утримання позицій підприємства на ринку і попередження банкрутства; інноваційний пошук, що через обмеженість фінансових ресурсів зосереджується на заходах, які дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності.

Висновки і пропозиції. Таким чином, розроблення інноваційної стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на його ринковій позиції, пов'язаної з життєвим циклом виробленого продукту. Вона повинна враховувати головні фази і критичні моменти переходу однієї фази в іншу при здійсненні повного життєвого циклу продукту. При цьому слід враховувати властиву кожній окремій фазі організаційну структуру інноваційного підприємства. Ефективне функціонування інноваційного механізму на рівні підприємств і організацій конкретно проявляється як досягнення їх

стратегічних і тактичних цілей, з урахуванням впливу факторів (зовнішніх і внутрішніх) на інноваційну діяльність. Стратегія і тактика, в загальному плані, мають родинні цілі і їх сутність полягає у визначенні засобів, за допомогою яких підприємство прагне до досягнення поставлених цілей і завдань. Застосування концепції стратегічної організації інноваційної діяльності дозволить підприємству підвищити якість прийнятих управлінських рішень і забезпечити підвищення ефективності інноваційної політики підприємства в цілому і кожної інновації зокрема за рахунок скорочення витрат часу на розробку і впровадження нововведення, а отже, і мінімізації витрат матеріальних і фінансових ресурсів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент : учеб. пособ. / Р.И. Акмаева. — Ростов на Дону : Феникс, 2009. — 347 с.
2. Бронникова Т.С. Маркетинг. Учебное пособие./ Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. — Таганрог: Таганрогский государственный радиотехнический университет, 1999. — 103 с.
3. Голубков Е.П. Основы маркетинга : учеб. / Е.П. Голубков. — Москва: Издательство «Финпресс», 1999. — 656 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — [перевод с английского, общ. ред. док. экон. наук Л.И.Евченко]. — Москва: Издательство «ДЕЛО», 2004. — 482 с.
5. Навчальний економічний словник-довідник : Терміни, поняття, персоналії / В.С. Іфтемичук, В.А. Григорєв, М.І. Манілич, Г.Д. Шутакза. — [наук. ред. Г.І. Башнянина, В.С. Іфтемичука]. — Львів: «Магнолія 2006», 2008. — 688 с.
6. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / І.А. Павленко. — [2-ге вид. без змін]. — К. : КНЕУ, 2006. — 204 с.
7. Тульпа І.А. Інноваційні стратегії : навч. посіб./ І.А. Тульпа, О.М. Сумець. — Харків: Студцентр, 2005. — 208 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учеб. / Р.А. Фатхутдинов.—[2-е изд.]—Москва. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 624 с.