

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 3

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ
ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Київ 2002

УДК 65.01.001.16+330.341.1(063)

ББК 65.9(4УКР)29-2

М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Гайченко В. А., д-р біол. наук, проф. — заступник головного редактора
Корінний М. М., канд. іст. наук, доц. — відповідальний редактор
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., *Федоренко В. Г.*, д-р екон. наук, проф., *Титова Н. А.*, д-р екон. наук, проф., *Куценко В. І.*, д-р екон. наук, проф., *Осокіна В. В.*, канд. екон. наук, проф., *Онищенко В. П.*, д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, д-р психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., *Бебик В. М.*, д-р політ. наук, проф., *Горбатенко В. П.*, д-р політ. наук, проф., *Храмов В. О.*, д-р політ. наук, проф., *Шуба О. В.*, д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., *Марчук В. М.*, д-р юрид. наук, проф., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Калюжний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гавєський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахно І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротіна Л. І.*, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 26.12.01)

М43 **Наукові праці МАУП** / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2002.
ISBN 966-608-120-2

Вип. 3: Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки. — 400 с.

ISBN 966-608-233-0

Розглядаються проблеми формування системи інноваційного менеджменту в умовах трансформаційної економіки і організаційно-методологічні підходи до управління етапами інноваційного менеджменту на підприємствах різних організаційних форм. Розкриваються сутність і роль інноваційної діяльності в бізнес-освіті та методи фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, усіх, хто цікавиться проблемами інноваційного розвитку підприємств.

Збірник "Наукові праці МАУП" зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, у якому висвітлюються результати новітніх наукових досліджень в галузях економіки, менеджменту, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-233-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2002

О. В. Декалюк Управління інноваціями на виробничому підприємстві	109	Т. В. Штудер Формирование инновационных стратегий социальной регуляции экономических неравенств как управленческая проблема (теоретико-методологические аспекты)	163
О. М. Кондрашов Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності у промисловості України	113	О. А. Марусева Инновационные стратегии решения проблемы деловой оценки персонала (обобщение опыта западных фирм)	166
О. О. Ковальова Правові аспекти інноваційної діяльності на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні	117	Т. В. Штудер, В. В. Шило Инновационные технологические способы социальной регуляции трудового поведения в переходном обществе	170
О. Н. Козачук Анализ развития инновационной деятельности и инновационного предпринимательства в Николаевской области	120	І. П. Мойсеєнко Напрямки моніторингу фінансово-господарського стану підприємства	175
Е. С. Жолобова Роль инноваций в процессе разработки стратегии промышленных предприятий	125	В. В. Ломакин Разработка инновационной стратегии развития субъектов хозяйственной деятельности	180
А. В. Базильський Інноваційні шляхи підвищення ефективності управління малим підприємництвом в Україні	128	Т. А. Степанова, Д. В. Пудрик Жизненный цикл инновационного экономического проекта	184
К. І. Залогіна Управлінські інновації: роль реінжинірингу за умов нестабільності зовнішнього середовища ...	131	Г. Н. Хадиуллина Общественно-реформаторская деятельность татарской буржуазии Казани (вторая половина XIX — начало XX века)	187
Г. П. Губкина Инновационный подход к процессу реструктуризации угольной промышленности в Украине	134	Я. В. Шевелюк, Л. І. Федулова Роль інноваційної політики в забезпеченні конкурентоспроможності фірми при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	190
І. В. Жабровець, О. М. Юрковська Проблеми інноваційної діяльності УДППЗ "Укрпошта"	137	В. А. Коростелев Проблемы активизации малого инновационного бизнеса	193
Н. Е. Терешкина Инновации в сфере бронирования и продажи авиабилетов	140	Л. С. Кобиляцький, Л. Н. Савчук Вертикально-інтегровані структури: світовий досвід, проблеми паливно-енергетичного комплексу України і шляхи їх розв'язання	198
С. І. Кравченко Роль і місце економічного обґрунтування інновацій у процесі формалізації мотивів їх здійснення	142	И. М. Новак Методические проблемы сбора, анализа и обработки информации для формирования баз данных по трансферу нетрадиционных высоких технологий	206
В. М. Лозинский, Т. И. Черкасова Инновационная деятельность энергетических предприятий	145		
Г. Благоев-Муни Оценка эффективности затрат на качество услуг	148		
І. Саух Проблеми інновативності малих підприємств в економіці України	152		
Р. В. Чабан Современные подходы к управлению материально-техническими потоками операционно-производственных систем гостиничного комплекса	156		
В. И. Судаков, С. Я. Адыгезалова, А. Г. Дамиров, М. Адель-Шуриде Социальная структура общества: проблема традиционных и инновационных управленческих влияний	159		
		Розділ 2 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ ЕКОНОМІКИ	210
		В. М. Хобта, Д. В. Егоренко Инвестиционные нормативы как основа инновационного планирования	210
		В. Г. Федоренко, І. О. Мариніч, С. В. Федоренко, Л. Л. Заклюка Інвестиції в інноваційному процесі при реструктуризації будівництва України	213
		А. А. Куприянов Управление инновационными изменениями в страховой компании	216

Я. В. ШЕВЕЛЮК, докторант

Л. І. ФЕДУЛОВА, д-р екон. наук, проф.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 190–192

Основною дійовою особою конкурентних відношень на ринку є фірма. Її діяльність описується як реакція на конкуренцію та умови попиту-пропозиції, тобто як реакція на зовнішні впливи.

Перші найцілісні теоретичні положення про конкурентну боротьбу з'явилися лише в середині XVIII ст. А. Сміт вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу і повинна урівноважувати приватні інтереси з економічною ефективністю.

Загалом кінець XIX і початок XX ст. були періодом, що значно змінив встановлені раніше погляди на конкуренцію та її роль в економіці. Роботи Дж. Робінсона та Е. Чемберліна в кінцевому підсумку прояснили дискусію про характер ціноутворення в умовах монополії та про виникнення нецінових форм конкуренції.

У теоретичні моделі олігополії та монополії значний внесок пізніше зробили Р. Еджуорт (математичний опис), А. Лернер (монопольна влада та її оцінка), К. Вікселль (конкуренція і цінова дискримінація), І. Шумпетер, Ф. Хайек та ін.

І. Шумпетер у межах своєї теорії економічного розвитку визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Звичайно нововведення суб'єкти ринку сприймають з недовірою, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології.

І. Шумпетер розробив також перші підходи до пояснення феномену науково-технічного прогресу на мікрорівні. У своїй праці "Теорія економічного розвитку" (1911 р.) він розмежував два боки господарського життя: рутинний кругообіг і розвиток, чи інновацію. Розвиток економіки, тобто не просто її механічне розширення, а постійні якісні зміни, не може з'явитися з рутини. Збуджувачем спокою тут є Підприємець (слово "Підприємець" в шумпетерському розумінні пишуть з великої літери).

Вирвавши ресурси із рутинного кругообігу, Підприємець використовує їх на свій розсуд. І. Шумпетер називає це новими комбінаціями ресурсів, яких він нараховує п'ять можливих різновидів:

- створення нового товару чи послуги;
- створення нового методу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела або виду сировини;
- введення нових принципів організації діяльності фірми.

Успіх чи невдача нововведення залежить від обсягу попиту на новий чи аналогічний товар, обсягу пропозиції аналогічних товарів, якості, ціни нового товару та ін., тобто визначається звичайними ринковими силами. Історичний досвід свідчить, що люди з новаторськими здібностями очолювали найрізноманітніші фірми. Але можливість проявити ці здібності далеко не однако-

ва в компаніях, що дотримуються різних стратегій конкурентної боротьби.

У кожного типу фірм є свої переваги: сила у великих компаній; гнучкість у дрібних фірм; пристосовуваність до особливих сегментів ринку у спеціалізованих компаній; незалежність від одного певного ринку у багатопрофільних компаній. Різноманітні компанії постійно існують поряд одна з одною, створюючи взаємну загрозу їх діяльності. Ринок завдяки цьому захищений від засилення будь-якої однієї групи компаній та неминучого у такому разі застою, завищення цін, зниження якості та інших недоліків монополізму.

Таким чином, розвиток сучасної економіки визначається науково-технічним прогресом, а його механізм, з точки зору впливу на нього тих чи інших фірм, можна розподілити на чотири послідовні етапи [2]:

- основну роль відіграють фірми-піонери. Сполучення одержимості ідеєю з повною фінансовою відповідальністю за справу забезпечує ефективність їх розробок, а невеликі розміри компанії та її незалученість в поточне виробництво створюють організаційні передумови успіху;
- лідерство у здійсненні науково-технічного прогресу переходить до великих фірм. На цьому етапі новаторів витісняють з подальших стадій просування нового продукту на ринок;
- подальший розвиток процесу проходить на масовому, контрольованому великими фірмами ринку, де недавня новинка вже перетворена ними у стандартний товар. Виникає тенденція до пошуку ніш, адаптованого до науково-технічного прогресу, пристосування товару до спеціальних запитів окремих груп споживачів. Центральна роль тут належить спеціалізованим фірмам;
- великі компанії продовжують поточне вдосконалення товару. Лише постійне покращення характеристик дає змогу великим фірмам зберігати свої позиції на гостроконкурентних масових ринках. Якщо ж великі фірми спробують загальмувати прогрес, міцний удар їм завдають дрібні фірми, а саме компанії-імітатори. Користуючись зростанням незадоволеності споживачів якістю стандартних товарів, вони захоплюють все нові сегменти ринку. А тим часом нове покоління фірм-новаторів готує черговий прорив у принципово новій галузі.

Можна отримати порівняльні переваги в конкурентній боротьбі, оснащуючи своє підприємство високотехнологічним обладнанням, але зберегти ці переваги протягом багатьох років можна, лише

постійно створюючи нові вироби та застосовуючи нові технології. Розробка нової продукції лежить в основі боротьби за ринок. Ефективне сполучення двох процесів — розробку нових виробів і створення нових технологій — збільшує віддачу від кожного з них. Недаремно показник оновлення асортименту виробленої продукції посідає друге місце (після частки ринку) в системі пріоритетів вищого керівництва провідних японських фірм.

Учорашні успіхи на ринку, досягнуті на певній технологічній базі, сьогодні можуть відійти в минуле. Внутрішня рухливість, гнучкість, здатність до перебудови — запорука виживання фірми. Але постійні зміни вдаються сучасній компанії непросто. Налагоджений корпоративний механізм має велику інерційність. Суттєва зміна технології змушує перебудовувати майже усю діяльність фірми, але ніхто не поспішає йти на це без явних доведень перспективності нововведень. У приватному секторі промисловості США не менше 40 % затрат на НДДКР спрямовується на вдосконалення освоєної продукції; приблизно стільки ж витрачається на розробку нової продукції на старій виробничій базі і лише 20 % — на пошук принципово нових технологічних шляхів [3].

При розробці інноваційної стратегії фірми доцільно дотримуватись такого порядку проведення інноваційних робіт:

а) виявлення найефективнішого співвідношення між проведенням власних НДДКР в повному обсязі, участю фірми в міжфірмовому співробітництві і кооперації чи закупкою патентів, ліцензій або “ноу-хау” для проведення нової технічної політики на підприємстві;

б) визначення оптимального балансу між науково-дослідними та досвідно-конструкторськими роботами;

в) класифікація НДДКР за ступенем впливу на ринок: базові для здійснення виробництва; базові для диверсифікації.

Зазначимо, що для реалізації будь-якої стратегії необхідно створити адекватну систему управління, яка б була гнучкою, найкраще використовувала кваліфікаційний потенціал, швидко перебудовувалась і жорстко контролювала терміни та ефективність проведення робіт.

Досліджуючи характер та особливості інноваційної діяльності провідних зарубіжних фірм, можна виділити наступні базові інноваційні стратегії, що найбільш поширені:

1) *захисна стратегія* — спрямована на збереження своїх позицій на ринку і вміщує в собі

такі альтернативи: технологічні рішення для підтримки життєвого циклу продукції, що виробляється; розрахунок схеми для коротко- і довгострокового ведення конкурентної боротьби;

2) *наступальна стратегія* — спрямована на розробку нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання у формі інтенсифікації ринку та диверсифікації;

3) *комбінована стратегія* (захисно-наступальна) — застосовується зазвичай великими підприємствами, до того ж через велику капіталоємність фундаментальних і прикладних розробок та їх ризикований (венчурний) характер; як правило, при реалізації цієї стратегії підприємство купує ліцензії та “ноу-хау”, а далі здійснює лише доопрацювання придбаної технології.

Наступальна стратегія має найбільшу перевагу у провідних галузях (електроніка, приладобудування, літакобудування та ін.), оскільки лише швидка та своєчасна заміна продукції дає змогу утримати свої позиції на ринку.

Ураховуючи досвід зарубіжних фірм, вітчизняним підприємствам потрібно приділяти особливу увагу розробці інноваційної стратегії. На жаль, з практики видно, що на наших підприємствах відсутня не лише інноваційна стратегія, а й загальна економічна стратегія.

Інноваційна стратегія підприємства повинна визначатись двома важливими складовими: обсягом і характером наявних ресурсів, а також ринковими позиціями та загальногосподарською структурою (частка ринку, конкуренція, доступність джерел фінансування та сировини та ін.). Формування інноваційної стратегії проходить під впливом факторів, які створюють потребу в інноваціях: прискорення прогресу в наукових дослідженнях і технологіях, а також зміна попиту.

Підхід підприємства до вибору інноваційної стратегії залежить від видів його підприємницької діяльності, яка повинна бути спроможна забезпечити вироблення правил і прийомів для економічно ефективного досягнення стратегічних цілей, започаткованих на збудженні зацікавленості усіх учасників процесу, розробці та реалізації стратегічних програм.

Доречно звернути увагу на теоретичні та практичні аспекти підприємницьких стратегій, що детально описав класик сучасного менеджменту П. Друкер [1]. Це такі чотири типи підприємницьких стратегій:

1) увірватися першим та завдати масований удар;

2) напасти швидко і раптово;

3) знайти та захопити “економічну нішу”;

4) змінити економічні характеристики продукту, ринку чи галузі.

Ці стратегії не є взаємовиключними. Нерідко один підприємець у своїй діяльності використовує певну комбінацію, що складається з елементів двох, а може, й трьох стратегій. Але все ж застосування кожної із стратегій пов'язано з дотриманням певних умов, кожна з яких застосовується лише до певних видів нововведень і потребує певного відношення і поведінки менеджера. Серед важливих умов можна назвати забезпечення тісного зв'язку між науковцями та споживачами; створення груп спеціалістів з мінімальним рівнем управління; конкурентний рівень якості нової продукції; розширення частки ринку тощо.

Для кінцевого формування інноваційної стратегії підприємства особливо доцільними мають бути координація заходів структурного та інфраструктурного характеру та прийняття рішення за наступними питаннями:

- необхідний обсяг виробничих потужностей;
- розподіл виробничих потужностей за конкретними видами продукції;
- вибір системи виміру показників господарської діяльності і стимулювання праці;
- процеси розробки нової продукції;
- створення адекватної організаційної структури управління.

Таким чином, в умовах загострення конкурентної боротьби та прискореного економічного і технологічного розвитку вирішального значення набувають вірне визначення основних орієнтирів і напрямків змін у господарській та науково-технічній політиці, вибір стратегії та відповідна концентрація ресурсів, удосконалення внутрішньофірмової системи організації управління. Розробляючи стратегію і тактику поведінки, вітчизняні підприємства повинні визначальним фактором вважати інноваційний потенціал, який має бути спроможний забезпечити конкурентну перевагу в міжнародному середовищі.



Література

1. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М.: СП “Бук Чембер: Интернейшнл”, 1992.
2. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб., 2000.
3. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. — М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997.