

терів розпочато. Створено кластери: біотехнологій, систем спеціального та подвійного призначення на базі наукового парку «Київська політехніка»; ядерних технологій на базі технополісу «П'ятихатки» у м. Харкові; електронної промисловості на базі індустріального парку у с. Розівка (Закарпаття), автомобілебудування на базі індустріального парку «Соломоново» (Закарпаття) тощо. Однак в умовах недостатньої уваги з боку держави та недостатнього прямого державного фінансування технопарків, індустріальних парків та бізнес-інкубаторів більшість вітчизняних кластерів орієнтуються на традиційні галузі промисловості – легку промисловість, будівництво, АПК, металургію¹.

Реалізація в Україні сучасної інноваційної моделі соціально-економічного розвитку потребує створення відповідної науково-методологічної бази, чітко сформульованої стратегії та алгоритму її реалізації, послідовної та виваженої зовнішньої та внутрішньої інноваційної політики держави та підприємницької ініціативи щодо реалізації інноваційного потенціалу національної економіки.

2.2. Стратегічне управління інноваційними процесами на підприємстві

Надзвичайно швидкі зміни господарського середовища, пов'язані з посиленням конкуренції на локальних і глобальних ринках, скерували керівництво провідних компаній світу на стратегічне управління інноваційними процесами, запровадження нових організаційних форм інноваційної діяльності та пошук більш ефективних стимулів творчої активності працівників компаній. Як наслідок – серед першої п'ятірки компаній за рівнем капіталізації три технологічні гіганти США: Apple, Microsoft і Google. У Німеччині створено компанію SAP, яка розробляє і впроваджує найбільш складне і прогресивне програмне забезпечення для управління підприємствами. Китай також почав

¹ Ковальов, А. В. Інноваційні кластери промисловості України. Проблеми та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / А. В. Ковальов. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/6096/%D1%81.%20129.pdf?sequence=1>.

створювати свої власні технологічні гіганти: недавнє IPO компанії Alibaba group з капіталізацією понад 200 млрд дол. – тому яскраве підтвердження¹.

Уроки світового інноваційного менеджменту вкрай важливі для українських підприємств. Низький рівень інноваційної активності останніх є наслідком не тільки недостатнього інвестування в інноваційну діяльність або провалів інститутів інноваційної сфери, а й низької ефективності менеджменту на підприємствах.

Що ж означає управління інноваційними процесами на підприємстві? На наш погляд, у широкому розумінні йдеться про *менеджмент підприємства*, адаптований до постійно оновлюваних умов його діяльності, ризикованості дій та конкуренції в галузі. У вузькому значенні – про *менеджмент інноваційної діяльності*, тобто сукупність економічних, організаційних і правових методів і форм управління інноваційним процесом та персоналом, що його здійснює. При цьому одні науковці обмежують інноваційну діяльність підприємства тільки використанням результатів закінчених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досліджень – під впливом факторів середовища всіх рівнів (зовнішнього і внутрішнього) з метою задоволення постійно мінливого індивідуального попиту і потреб суспільства в конкурентоспроможній продукції (товарах, послугах)². Інші вчені трактують інноваційну діяльність підприємств як комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва, задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах³. На вище керівництво

¹ Как построить в Украине экономику инноваций [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ubr.ua/business-practice/laws-and-business/kak-postroit-v-ukraine-ekonomiku-innovacii-338439>.

² Близнюк, Т. П. Інноваційна діяльність підприємств в умовах циклічності розвитку економіки [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. П. Близнюк. – Х. : ХНЕУ, 2006. – С. 13.

³ Сутність і структура інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/27731>; Сыроваткина, Т. Н. Теория инновационной экономики [Електронний ресурс] : учеб. пособие для студентов Фак. дистанцион. образоват. технологий / Т. Н. Сыроваткина. – Оренбург, 2009. – Режим доступу: <http://cde.osu.ru/demoversion/course178/ch1.html>.

організації та керівників науково-дослідних, конструкторських підрозділів покладається виконання низки функцій: прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємства; організації інноваційної діяльності; стимулювання працівників та контролю за інноваційною діяльністю працівників та їх результатами (табл. 2.1)¹.

Таблиця 2.1.

**Основні управлінські рішення
відповідно до функцій інноваційного менеджменту**

Функції менеджменту	Основні управлінські рішення
Прогнозування і визначення стратегічних орієнтирів розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – Одержання результатів технологічного форсайту галузі; – оцінювання перспектив розвитку галузі і підприємства фахівцями-експертами підприємства; – Формулювання бачення та інноваційної місії розвитку фірми (підприємства); – Постанова цілей інноваційної діяльності; – Напрацювання альтернатив інноваційної діяльності; – Ухвалення інноваційної концепції розвитку організації; – Вибір стратегії інноваційного розвитку
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка тематичних планів НДДКР; – Розроблення та затвердження календарного плану роботи за програмою чи проектом; – Затвердження витрат на НДДКР; – Формування виробничих програм з інноваційної продукції; – Прийняття фінансового плану; – Затвердження плану реалізації нової продукції та послуг

¹ Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – С. 32.

Закінчення таблиці 2.1.

Функції менеджменту	Основні управлінські рішення
Організування	<ul style="list-style-type: none"> – Створення організаційної структури управління інноваційним процесом; – Затвердження штатного розпису та посадових інструкцій працівників підрозділів, які здійснюють інноваційну діяльність; – Затвердження схеми організації інноваційного процесу; – Організація виконання інноваційної стратегії підприємства
Стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> – створення системи моральних і матеріальних заохочень для співробітників організації;
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – перевірка організації інноваційного е дивер, плану виконання створення новинок, реалізації інновацій; – установлення порядку оцінювання діяльності виконавців проекту (служб і підрозділів НДДКР); – оцінка ефективності інноваційної діяльності (результатів НДДКР) та рівня конкурентоспроможності підприємства в інноваційній сфері.

В основі інноваційного менеджменту лежить розробка інноваційної стратегії і засобів її реалізації з метою забезпечення конкурентоспроможності фірми.

Інноваційну стратегію підприємства визначають як комплексний план досягнення цілей підприємства за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності; певний алгоритм дій із впровадження нововведень у діяльність компанії. Як указує О. І. Ковтун, інноваційна стратегія – це *суперстратегія (надстратегія)*, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток

підприємства за рахунок інновацій. Згідно з цією парадигмою, стратегія інновацій у загальному вигляді – логічна система орієнтації підприємства на пропонування інновацій (а на більш глибокому рівні – на інвестиції в інновації) за різними факторами (як типовими, так і нехарактерними), які є предметами конкуренції в певній сфері бізнесу. Вона визначає напрями, сприятливі умови і можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та отримання ефективного результату. Ця стратегія має задати вектор і запропонувати режим, за якого нововведення стають неодмінною складовою управління всіма структурними підрозділами підприємства (від загальнокорпоративного до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів з організації конкретних бізнеспроцесів)¹.

Практикою напрацьовано кілька моделей стратегічного управління інноваційними процесами на підприємствах. Проаналізуємо їх.

Проектна модель управління інноваційною діяльністю. Організаційною формою розроблення та реалізації нововведень на більшості українських підприємств є інноваційні проекти. Під останніми розуміють:

- форму цільового управління інноваційною діяльністю;
- процес здійснення інновацій – сукупність виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій²;
- комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції³;
- систему стратегічних і тактичних завдань та орієнтирів, а також програм по їх досягненню, оформлених документально, які включають взаємопов'язані по фінансах, строках і виконавцях, однак до-

¹ Ковтун, О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади [Текст] / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – №4. – С. 45–47.

² Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – С. 149–150.

³ Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.

статньою мірою незалежні заходи з організації, фінансування, досліджень, будівництва, виробництва, маркетинга, спрямовані на розробку і комерціалізацію конкретної інновації¹;

Основними перевагами застосування проектного підходу є те, що інноваційний проект, по-перше, охоплює всі стадії інноваційної діяльності – містить у собі НДР, проектно-конструкторські і дослідно-експериментальні роботи, освоєння виробництва, організацію виробництва і його пуск, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи. При цьому проект має власний життєвий цикл і послідовно проходить кілька етапів (фаз), що розрізняються видами діяльності та прийняттям управлінських рішень. Серед них:

1) формування інноваційної ідеї та генеральної (кінцевої) мети проекту – за обсягами, термінами, джерелами інвестицій, розмірами очікуваного прибутку тощо. На цьому етапі важливо також уявити концепцію інноваційного проекту, аргументувавши її маркетинговими дослідженнями, аналізом внутрішніх можливостей, зовнішніх ризиків і невизначеностей;

2) розроблення проекту – процес напрацювання альтернативних варіантів досягнення кінцевої мети проекту і вибір найбільш життєздатного (ефективного) для реалізації; складання плану реалізації інноваційного проекту; добір потенційних виконавців проекту й оформлення контрактної документації;

3) реалізація проекту – процес виконання робіт з одночасним контролем дотримання календарних планів, витрат ресурсів, відхилень, що виникають, та оперативним регулюванням ходу реалізації проекту;

4) завершення проекту – процес здачі результатів проекту замовнику і закриття контрактів (договорів). Цим завершується життєвий цикл інноваційного проекту.

По-друге, інноваційний проект поширюється на всі напрями інноваційної діяльності, передбачаючи трансформацію науково-технічних ідей у новий або удосконалений продукт, впроваджений на ринку; у новий або удосконалений технологічний процес, використаний

¹ Афонин, И. В. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / И. В. Афонин. – М. : Гардарики, 2005. – С. 135.

у практичній діяльності; у новий або удосконалений метод виробництва; у реорганізацію структури управління; у створення нового ринку; у новий підхід до соціальних послуг тощо¹.

По-третє, інноваційні проекти дозволяють реалізовувати різні цілі і завдання: вони можуть бути довгостроковими (більше 5 років), середньостроковими (від 3 до 5 років) або короткостроковими (менше 3-х років); розв'язувати кінцеві інноваційні проблеми або давати проміжні, перехідні результати; орієнтуватися на існуючі потреби або на створення нових.

По-четверте, проект концентрує зусилля менеджерів на самому проекті, а не на виконанні тієї чи іншої функції менеджменту. Причому проект передбачає виконання робіт спеціальними проектними командами, але проектний менеджер має повну владу над інноваційним проектом. Важливо й те, що обмін інформацією відбувається всередині проектної групи, а не каналами ієрархії; має місце крос-функціональна інтеграція, що дає змогу оптимізувати проект в цілому, а не окремих його ділянок².

Реалізувати певний інноваційний проект підприємству заважають: недостатність ресурсів для інноваційної діяльності, насамперед фінансових; низька якість планування робіт за проектом; незбалансованість проекту за ресурсами і виконавцями; неможливість адаптувати організаційну структуру до управління проектами, відсутність досвіду проектного управління.

Конкурентна модель управління інноваційною діяльністю. Останнім часом у зарубіжному менеджменті набув поширення підхід, що вирізняє *наступальну (атакуючу) і оборонну інноваційні стратегії*, які виявляють себе через конкуренцію. Щоб зрозуміти їх динаміку, Р. Фостер запропонував усвідомити три ідеї – S-подібної кривої, технологічних розривів і переваг того, хто атакує³.

¹ Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – С. 153.

² Дзюбіна, А. В. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств на засадах проектного підходу [Текст] : автореф. канд. екон. наук : 08.00.04 / А. В. Дзюбіна. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2012. – С. 6–7.

³ Фостер, Р. Обновление производства: атакующие выигрывают [Текст] : пер. с англ. / Р. Фостер ; общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. – М. : Прогресс, 1987. – С. 33–34, 86, 134–136, 239–244.

S-подібна крива відображає життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації (інноваційного продукту та інноваційної продукції). Більшість інновацій у своєму життєвому циклі проходять такі стадії (рис. 2.1):

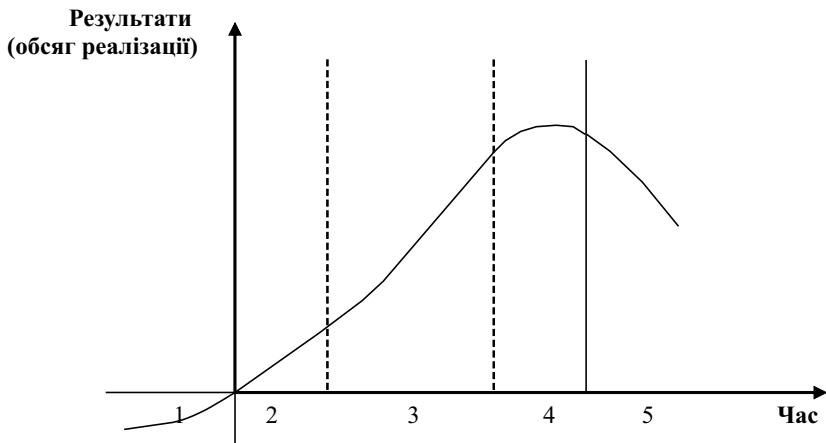


Рис. 2.1. Життєвий цикл інновації

1 – зародження інновації: виконання НДДКР, розроблення та створення дослідної партії нового товару; 2 – промислове освоєння та вихід на ринок: поступове, часто повільне нарощування обсягів виробництва; 3 – піднесення: швидке збільшення завантаження виробничих потужностей, обсягів виробництва і продаж; 4 – зрілість (стабілізація): максимальне завантаження виробничих потужностей, максимальний обсяг виробництва і максимальний обсяг продажів; 5 – спад (занепад): моральне старіння продукту, який стає неконкурентоспроможним, а його виробництво має бути згорнутим.

Водночас S-подібна крива показує залежність між затратами (зусиллями), пов'язаними з покращенням продукту або виробничого процесу, і одержаними від цього результатами. Спочатку, поки кошти в розробку нового продукту тільки вкладаються, успіхи

незначні. Потім, коли залучаються ключові знання, результати поліпшуються стрибкоподібно. Нарешті, в міру інвестування в продукт або процес додаткових коштів технічний прогрес стає дедалі більш важким і затратним. Виробництво наближається до певної межі, коли фірма повинна або зупинитися у своєму русі, або розпочати розробку нової технології і виробництво нового продукту. В останньому випадку починає формуватися нова S-подібна крива (рис. 2.2).

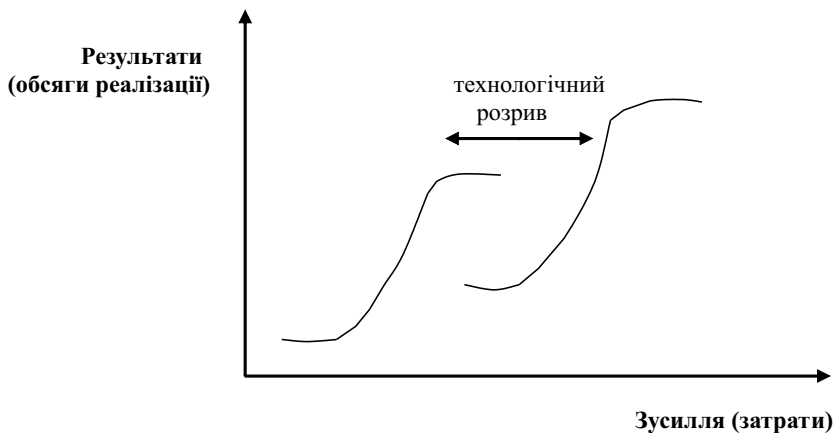


Рис. 2.2. Пари S-подібних кривих

S-подібні криві, як правило, існують парами. Проміжок між парами кривих являє собою *технологічний розрив* – точку, де одна технологія заміщує іншу. Менеджери мають «зробити криву» більш крутою шляхом прискореної порівняно з конкурентами розробки нових продуктів і процесів, аби необхідна результативність досягалася за менших витрат, тобто в більш економний спосіб.

Взаємодія тих, хто атакує і намагається зайняти позицію лідера, і тих, хто обороняється і бажає захистити лідерські позиції (або йти за лідером), залежить від етапу атаки і утворює певний цикл. З часом ті, хто атакують, і ті, хто обороняються, міняються місцями, і всі дії повторюються (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Дії тих, хто атакує, і тих, хто обороняється, на ринку інновацій

Етап	Дії тих, хто атакують	Дії тих, хто обороняються
1	Конкурент за допомогою нового продукту захоплює на ринку невеликий плацдарм. Дехто з тих, хто атакує, зазнають невдачі. Просування незначне порівняно з темпами зростання ринку.	Економічне положення суттєво не змінюється. Зростання продажів зберігається. Той, хто захищається, не може розпізнати можливу силу атаки шляхом традиційного економічного аналізу. Погіршується відносний технологічний стан компанії.
2	Той, хто атакує, розширює частку ринку і починає захоплювати ринок, одержуючи дедалі більше замовлень. Темпи просування зрівнюються з темпами зростання ринку. Витрати наближаються до витрат тих, хто захищається.	Обсяги продажів і частка на ринку можуть стабілізуватися.
3	Той, хто атакує, домінує на ринку, замішує того, хто захищається	Обсяг продажів того, хто захищається, спочатку зменшується, а потім стає нульовим. Аналогічне відбувається з цінами. Атака йде по всьому фронту, а економічні показники відповідають технічним показникам компанії
4	Той, хто атакує, проникає у раніше не зайняті сегменти ринку	Економічний стан погіршується. Той, хто обороняється, залишає ринок і може збанкрутувати.
5	Перехід до оборони своїх позицій від атак конкурентів за допомогою нової продукції.	Перехід до атаки на конкурента.

Важливим завданням менеджменту є передбачення можливого моменту початку атаки фірм-конкурентів. Для цього спочатку обирається альтернативний продукт (або процес), який буде конкурувати з товаром даної фірми. Найпростіший товар-конкурент використовується як базисний приклад, а всі інші альтернативи ранжируються в міру зростання їх складності. Розглядаються і «уявні» товари (процеси), які спеціально не проектуються і не виводяться на ринок, але дають можливість визначити найбільш довгий і найкоротший можливий період, перш ніж нова технологія стане економічно вигідною. Корисно також передбачувати максимальні і мінімальні ціни фірми, що захищається, з оцінкою їх наслідків для прибутку, а також тривалість переходу від однієї продукції до іншої, строки його початку і завершення.

Такий аналіз повинен дати розуміння економічних вигід, що сприймаються і покупцями, і конкурентами, і включають повні витрати, пов'язані зі зміною технічного курсу фірми, затрати на проникнення на ринок і вихід з нього, витрати переключення з одного технічного підходу на інший через втручання уряду або під впливом громадської думки. Потім прогноуються витрати на продукцію, що атакує, та продукцію, що обороняється.

На рис. 2.3 по горизонтальній осі показано час (рік виведення продукції на ринок), а по вертикальній осі – майбутні витрати:

P_r – повні витрати по продукції, що захищається;

P_c – поточні перемінні витрати по продукції, що захищається;

N_r – повні витрати по новій продукції, яка атакує;

N_c – поточні перемінні витрати по новій продукції, яка атакує.

Менеджери здобувають інформацію про чотири точки:

1 – найбільш ранній момент часу, коли можна очікувати початку атаки: $N_c = P_r$;

2 – найбільш пізній момент часу очікуваного початку атаки: $N_r = P_r$;

3 – найбільш ранній момент часу, коли можна вважати, що атаку здійснено: $N_c = P_c$;

4 – найбільш пізній момент часу, коли можна вважати, що атаку закінчено: $N_r = P_c$.

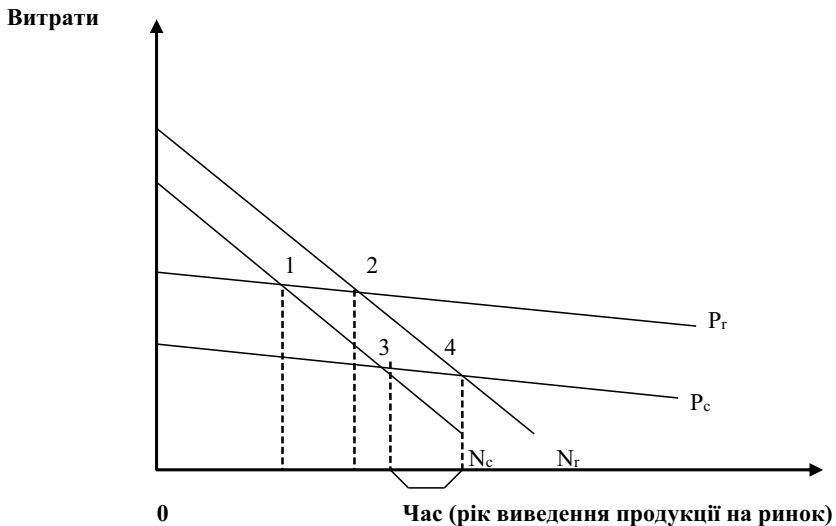


Рис. 2.3. Вибір часу для атаки на конкурента

Зауважимо, що управління інноваційною діяльністю з орієнтацією на конкуренцію і конкурентів у цілому передбачає одну з таких дій менеджерів: йти на випередження конкурентів; блокувати їх дії; кооперуватися з конкурентами, створюючи різного роду альянси.

Стратегія випередження фокусується на створенні такої бази досліджень і розробок, яка дозволяє підприємству бути постійно на крок уперед у пропозиції первинних інновацій. Поки конкурент копіює один успішний продукт, компанія виводить на ринок новий. Відповідно до теорії інноваційного менеджменту в кожний конкретний період часу конкурентоспроможне підприємство має працювати відразу з трьома видами товарів – таким, що знімається з ринку (А); таким, що панує на ринку (Б), і перспективним товаром (В), які поспідовно змінюють один одного (рис. 2.4).

На відрізку часу $t_0 - t_1$ обсяги випуску продукту А, який іде з ринку, максимальні, а продукт Б тільки виводиться на ринок. На стадії $t_1 - t_2$ пануючим стає продукт Б, його обсяги виробництва неухильно зростають, і в момент часу t_2 стають максимальними. У цей же період

часу виробництво товару А скорочується, але починається виведення на ринок перспективного продукту В. У проміжку часу $t_2 - t_3$ продукт Б застаріває, і його знімають з продажів, а продукт в перетворюється з перспективного на пануючий; продукт А на кінець періоду (момент t_3) більше не виробляється.

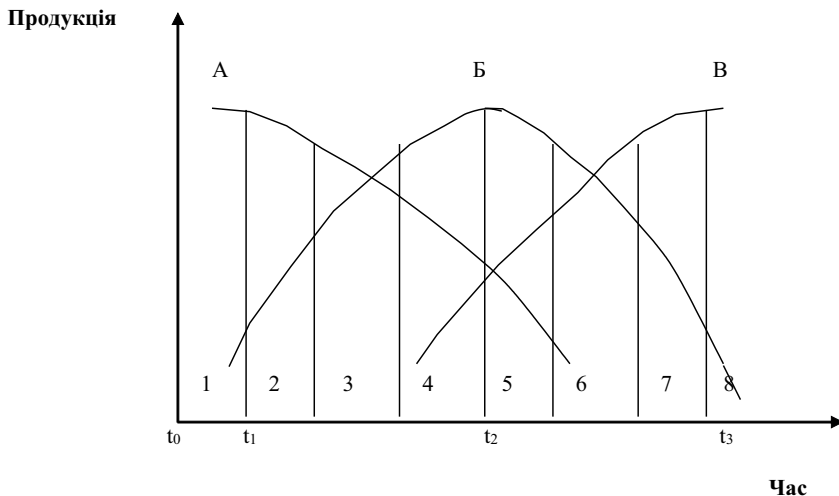


Рис. 2.4. Фази і цикли випуску продуктів А, Б і В

Стратегія блокування означає, що підприємство захищає свої інновації від конкурентів, створюючи такі умови, за яких копіювання або неможливо, або невигідно. Для цього на стадії фундаментальних і прикладних досліджень установлюється зв'язок із центрами фундаментальних досліджень. Компанія фінансує дослідження, укладаючи договори про обмеження можливостей надання результатів цих досліджень іншим компаніям. На стадії розробки оформляються права на інтелектуальну власність, створюється унікальна концепція товару, яку достатньо складно повторити. На стадії виробництва патентуються технології і встановлюються особливі зв'язки з постачальниками. Крім того, технологічний лідер може блокувати спроби копіювати новий продукт, різко знижуючи ціну на власний продукт при кожній спробі його копіювання, попереджаючи копіювальників про свою

готовність конкурувати з ними по ціні. Останні втрачають свої цінові переваги і разом із ними і сенс копіювання¹.

Стратегія кооперації передбачає створення альянсів із конкурентами на основі договірних об'єднань, угод про співробітництво. Компанії, які входять до альянсу, зберігають свою самостійність, індивідуальні інтереси і цілі, але погоджуються працювати разом заради досягнення заздалегідь визначених спільних цілей. Це не означає, що вони повністю відмовляються від методів конкурентної боротьби. Просто замість пошуків шляхів максимізації прибутку на рівні прийнятної безпеки компанії намагаються забезпечити свою безпеку на рівні прийнятної дохідності виробництва. Серед причин вступу до альянсу нерідко бувають намагання привласнити ноу-хау інших членів альянсу або посилити свої позиції на ринку².

Альянси фірм-конкурентів можуть мати такі форми:

1) інтеграційні альянси – найчастіше створюються для проведення спільних науково-дослідних робіт і спільного виробництва окремих деталей (ними потім укомплектовуються власні продукти партнерів); партнери залишаються конкурентами на ринку, але глобальні конкурентні позиції національного виробника посилюються;

2) псевдоконцентраційні альянси – виконують усі основні функції, необхідні для спільного виробництва: НДДКР, виробництво, комерційний розподіл продукції. Партнери надають у розпорядження альянсу схожі активи і науково-дослідні розробки, причому в більшості випадків один партнер бере на себе розробку, інший – виробництво продукції. Їх основна мета – досягти збільшення розміру виробництва. Але тепер на ринок випускається єдина продукція, яка належить усім партнерам, а конкуренції між партнерами немає;

3) комплементарні альянси – об'єднують між собою компанії, які залучають до партнерського проекту активи і науково-технічні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше один партнер розробляє якусь продукцію, а інший її реалізує через свою комер-

¹ Стратегическое управление инновациями в современных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nimlok.ru/articles/markresearch/strategicheskoe-upravlenie-i>.

² Гарретт, Б. Стратегические альянсы [Текст] : пер. с англ. / Б. Гарретт, П. Дюссож. – М. : ИНФРА-М, 2002. – С. 51, 62–64, 68, 101–107.

ційну мережу. Але це можливо, якщо продукція партнерів не вступає в пряму конкуренцію між собою або представлена на різних ринках.

Багато стратегічних союзів утворюється також у формі маркетингових альянсів: на основі продукту і/або послуг; для просування продукції або послуг партнерів; у вигляді союзу із взаємного матеріально-технічного забезпечення партнерів; як цінові альянси з метою координації політики цін.

Модель забезпечення технологічного лідерства. Дана модель тісно пов'язана з конкурентною моделлю управління інноваційною діяльністю. Стати технологічним лідером в галузі та на ринку прагнуть компанії, які постійно займаються розробкою та впровадженням нововведень високого рівня радикальності, виводять на ринок первинні інновації. Для цього потрібно мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займаються науково-дослідницькою діяльністю, мають висококваліфікований персонал тощо) і сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі). Пропонуючи ринку товар-новинку, підприємство завойовує для своєї продукції нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень – тимчасово здобуває домінуюче положення на ринку нової продукції, що уможливорює отримання значно більших прибутків порівняно з іншими підприємствами. У свою чергу конкуренція пришвидшує процеси розробки і дифузії інновацій; підштовхує до реформування організаційних структур управління, створення внутрішніх інноваційних підрозділів і повністю інноваційних фірм; актуалізує проблему правового захисту інновацій. Основний мотив – домогтися визнання конкретної технології як зразка для галузі і продовжити лідерство шляхом подальших незначних модифікацій та інших нововведень, спрямованих на більш повне охоплення ринку і скорочення витрат.

Як правило, стратегію технологічного лідерства реалізують міжнародні і транснаціональні компанії з достатньою базою НДДКР і висококваліфікованим персоналом (наприклад, 3M, Intel, Microsoft, Xerox, Ford, GE, Federal Express, а також інноватори другого покоління – Sinclair, Osbourne и Apple, Advanced Memory Systems, Genetech). Їхні підприємства намагаються сконцентрувати у себе всі етапи

(фази) інноваційного циклу: фундаментальні і прикладні дослідження для одержання нових знань, проведення НДДКР, випуск пробної партії товару, випробування нових моделей та подальші дослідження заради зміни конструкції або технічних функцій; серійне виробництво; застосування нових методів маркетингу і збуту продукції. Однак цю ж стратегію можуть обирати й малі інноваційні венчурні фірми, які розробляють новий продукт і нову технологію для подальшого продажу великим компаніям, які здатні їх виробляти і комерціалізувати¹.

Значимо, що стратегія технологічного лідерства потребує значних фінансових та інших ресурсів, супроводжується високим ризиком і є доцільною лише за наявності значних обсягів науково-дослідницької діяльності в основній та суміжних областях, потужної дослідно-конструкторської бази, високо кваліфікованого персоналу, досвіду роботи на патентно-ліцензійних ринках. Крім того, впровадження такої стратегії суттєво обмежується в умовах невизначеності – технологічної, ринкової, ділової. Фахівці особливо відзначають складність прогнозування купівельної спроможності на абсолютно нову продукцію, реакції на інновацію з боку конкурентів і ринкових контрагентів, що змушує компанію займатися патентуванням новацій, установленням стандартів якості та формуванням тісних взаємовідносин з постачальниками, диверсифікацією своєї діяльності².

Імітаційна модель управління інноваційною діяльністю. Імітаційна стратегія застосовується фактично всіма підприємствами, яким не вдається стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій. У цьому разі підприємство використовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку.

Імітаційні стратегії можуть реалізовуватися за кількома сценаріями. *Стратегія наслідування лідера* передбачає інноваційний розвиток реактивного характеру: компанія бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі. При цьому витрати підприємства-імітатора на нововведення значно нижче, ніж у конкурентів. Маючи ж сильний бренд, імітатор може навіть обійти на ринку технологічного лідера,

¹ Стратегия технологического лидерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lektsii.net/1-37947.html>.

² Там само.

сконцентруватися на продуктах (роботах, послугах), які вже здобули визнання ринку. Реалізуючи *стратегію копіювання*, компанія повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує. Цим вона економить на наукових дослідженнях і розробках, витратах на виведення продукції на ринок, має можливість проводити гнучку цінову політику, працювати під власним брендом. Проте компанія змушена дотримуватися технологічних стандартів, установлених лідерами або їх послідовниками. Ступінь інноваційної активності фірми низький. У розвинених країнах 60% запатентованих інновацій законно імітуються протягом чотирьох років; незаконно – набагато більше і довше. Основним завданням компанії, яка обрала *стратегію удосконалення*, є покращання продукції з метою зменшення її собівартості¹.

Т. І. Компанієць пропонує іншу класифікацію стратегій у межах даної моделі. Так, *прогресивна інноваційна стратегія* передбачає розроблення новацій власними силами підприємства (або разом з іншими підприємствами, організаціями, установами) та їх впровадження, а також купівлю новацій у сторонніх підприємств із подальшим їх покращенням і впровадженням на підприємстві. Як свідчить практика, українські підприємці та їх інвестори надають перевагу саме власним інноваціям; частка підприємств, які купують результати зовнішніх науково-дослідних робіт, не перевищує 10%. *Донорська інноваційна стратегія* означає придбання прав на використання новацій або володіння ними, а також самих новацій у сторонніх розробників, їх покращення й подальший продаж прав на їх використання або володіння ними. *Адаптивна інноваційна стратегія* – це стратегія купівлі новацій у сторонніх суб'єктів і подальшого їх впровадження без будь-яких покращень на підприємстві. *Спекулятивна інноваційна стратегія* зводиться до купівлі новацій у сторонніх суб'єктів з метою подальшого перепродажу прав на їх використання або володіння ними².

¹ Стратегическое управление инновациями в современных компаниях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nimlok.ru/articles/markresearch/strategicheskoe-upravlenie-i>.

² Компанієць, Т. І. Значення інноваційних стратегій у діяльності українських підприємств [Текст] / Т. І. Компанієць // Вісн. Бердянс. ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 94.

Реалізуючи імітаційну модель, підприємство може здійснювати дослідження за замовленням, брати участь у колективних дослідженнях або виконувати відповідні роботи в кооперації з іншими виробниками; впроваджувати нові вироби і технології, які не є результатом власних розробок, шляхом: а) купівлі інновації (нових виробів або технологій) на ринку. Завданням фірми тоді є аналіз інноваційних пропозицій, перевірка можливостей їх застосування на своїх підприємствах, обговорення умов контракту; б) придбання підприємств інноваторів; в) придбання ліцензії, тобто права на використання технології або на виготовлення виробу, патент на який належить третій особі.

Зауважимо, що останнім часом так вчиняють багато західних компаній. Наприклад, американські фірми взяли на озброєння концепцію відкритих інновацій. Її сенс у скороченні винахідництва всередині компанії і пошук нових технологій, які розробляються ззовні, та доступу до них. Поширюється думка, що розробкою технологій на ранніх стадіях мають займатися інші суб'єкти – університети і дослідницькі інститути, а також підприємці і нові компанії¹. Проте це значно звужує інноваційний потенціал підприємств.

Венчурна модель управління інноваційною діяльністю. Сенс даної моделі полягає у тому, аби використовувати в інноваційній діяльності підприємства послуги та венчурний капітал ризикових дослідницьких компаній і підрозділів. Такий капітал, як правило, спрямовується на фінансування фірм, які намагаються активно розвиватися, на підтримку проектів НДІ та малих інноваційних підприємств на етапах досліджень і розробок, засновництво стартових високотехнологічних фірм. Через ризикованість вкладень, венчурний капітал орієнтується у першу чергу на проекти, потенційно здатні принести великий, порівняно із інвестиціями, прибуток.

Венчурний капітал може надаватися венчурною фірмою (капіталістом) або венчурним фондом.

Венчурні фірми – це тимчасові організаційні структури, зайняті розробкою наукових ідей і перетворенням їх на нові технології і продукти, створювані задля апробації, доробки і доведення до промис-

¹ Инновационные тренды США [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.inop.ru/files/innovacionnie_trendi_ru_8.pdf.

лової реалізації «ризикових» інновацій. Працівники венчурних фірм та інвестори прямо зацікавлені у швидкій і успішній комерційній реалізації розроблюваної ідеї, технології, об'єкта, винаходу, причому з мінімальними витратами¹. Такі фірми створюються на договірній основі і за рахунок коштів, одержаних шляхом обеднання коштів кількох юридичних або фізичних осіб, або на вкладення і кредити великих компаній, банків, приватних фондів і держави, тобто за рахунок венчурного капіталу.

Венчурні фонди організуються шляхом об'єднання коштів різних власників у спільний фонд. Серед венчурних фондів слід виокремити: 1) приватні незалежні фонди; 2) філії великих фірм, які, окрім виконання традиційних завдань венчурних фондів, сприяють диверсифікації діяльності материнських компаній, отриманню інформації про перспективні інновації нових фірм та придбанню цих інновацій або фірм; 3) державні фонди, які утворюються для реалізації державної інноваційної політики, зокрема для фінансування пріоритетних для держави розробок або довгострокових проектів та ін.²

Організація фінансування інноваційної діяльності за допомогою венчурів має свої особливості: 1) передбачає надання необхідних коштів під перспективний проект без яких-небудь гарантій; фінансові ризики проекту і відповідальність за його реалізацію при цьому поділяються між усіма учасниками проекту; 2) не потребує щорічних виплат процентів і застави на тривалий період, 3) розраховане на тривалий термін, оскільки багато інноваційних проектів починають приносити прибуток не раніше, ніж через три-п'ять років, 4) здійснюється навіть в умовах високого ступеня невизначеності, орієнтуючись на потенційно високий прибуток; вважається, що венчурні інвестиції повинні забезпечувати повернення інвесторам не менше 25–30% річних, оскільки з десяти проектів реалізуються лише два-три, і вони повинні покрити провал інших семи-восьми; 5) передбачає активну

¹ Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент [Текст] / В. Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 115.

² Економіка інтелектуальної власності [Текст] : наук.-метод. матеріали для підготов. докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2015. – С. 86.

участь венчурних інвесторів в управлінні новою фірмою, що знижує ступінь ризику і збільшує норму прибутку на капіталовкладення¹.

Сучасні зарубіжні корпорації прагнуть створювати в рамках своєї організаційної структури *внутрішні венчурні фірми* – відносно самостійні науково-дослідні підрозділи, діяльність яких зазнає найбільшого комерційного ризику. Ці підрозділи мають матричну структуру і діють як тимчасовий колектив. Внутрішні венчури, крім фондів венчурного капіталу, використовують і особисті заощадження конструкторів, науковців, інженерів, тобто творчого колективу компанії. Материнська компанія забезпечує венчурну фірму устаткуванням, коштами, надає управлінські послуги. Венчурам дозволяється проводити незалежну кадрову політику. Протягом обумовленого терміну внутрішній науковий центр повинен розробити новацію і підготувати її до запуску в масове виробництво^{2,3}.

На жаль, в Україні системного розуміння венчурного бізнесу немає, а сам венчурний бізнес є непопулярним, схильним реалізовувати лише короткострокові інвестиційні проекти. Близько 30% коштів венчурних фондів спрямовані в цінні папери з метою отримання доходів у вигляді дивідендів і відсотків.

Венчурний бізнес в Україні потребує підтримки з боку держави, насамперед розробки нормативної бази для роботи венчурних фондів. Юристи звертають увагу на те, що в новому законі «Про інститути спільного інвестування», що вступив в дію 01.01.2014 р., не зазнали суттєвих змін основні поняття, вимоги до створення і функціонування венчурних фондів. Згідно зі статтею 7 Закону, венчурним фондом є недиверсифікований інститут спільного інвестування закритого типу, який здійснює *виключно приватне* (закрите, тобто шляхом пропозиції цінних паперів заздалегідь визначеному колу осіб) розміщення цінних паперів інституту спільного інвестування серед юридичних

¹ Клименко, В. В. Венчурне фінансування інноваційного розвитку: світовий досвід і Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2875/2864>.

² Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – С. 122.

³ Кошлата, М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємства [Текст] / М. М. Кошлата // Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія: Екон. науки. – 2014. – Вип. 6, ч. 2. – С. 212.

та фізичних осіб, що кардинально відрізняє український ринок венчурного бізнесу від зарубіжного сферою вкладення венчурного капіталу. Крім того, йдеться лише про інвестиційні фонди, які проводять діяльність, пов'язану з об'єднанням (залученням) грошових коштів інвесторів із метою отримання прибутку від вкладення їх у цінні папери інших емітентів, корпоративні права та нерухомість, тобто інвестиції в уже існуючий бізнес, або нерухомість. А венчурні фонди повинні працювати як фонди прямого інвестування і виходити за межі інститутів спільного інвестування. Саме тому фонди, що інвестують в інновації, повинні підпорядковуватися окремому законодавству про фонди прямого інвестування. Також в українському законодавстві існує заборона для пенсійних фондів і страхових компаній на інвестування до венчурних фондів. Це істотно скорочує потенційну інвестиційну базу для венчурних інвестицій¹.

Аналіз стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства має бути завершеним висновком щодо необхідності узгодженого застосування його основних моделей. Вибір же конкретної моделі потребує глибокого аналізу багатьох чинників (економічних, соціальних, політичних, юридичних тощо) розвитку підприємства, викликів локального та глобального характеру, внутрішніх і зовнішніх можливостей реалізації обраної стратегії.

2.3. Державна підтримка інтелектуальної власності в Україні

Ефективність інноваційної моделі соціально-економічного розвитку залежить від усвідомлення ролі інтелектуальної власності в суспільстві. Дослідження, виконані фахівцями Міжнародної торгової палати (ICC), Українського національного комітету Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine) та Бізнес-ініціативи Міжнародної торгової палати щодо зупинення підробок і піратства (BASCAP), дозво-

¹ Дудчик, О. Ю. Особливості венчурного бізнесу в Україні [Текст] / О. Ю. Дудчик, Ю. О. Гулейко, К. В. Бережна // Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія: Екон. науки. – 2014. – Вип. 4. – С. 18–21.