

УДК 330.341.1

ИНОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ РЕШЕНИЯ

*Дикань В.Л., д.э.н. профессор,
Воловельская И.В., к.э.н., доцент (УкрГУЖТ)*

Конкурентные преимущества появляются у предприятий только в случае, когда производство работает и развивается достаточно эффективно, а стратегия достаточно уникальна, то есть инновационна.

В статье проведен сравнительный анализ инновационной деятельности предприятий стран мира, СНГ и Украины, определены основные проблемы инновационной деятельности предприятий и даны основные направления их решения

Ключевые слова: инновационная стратегия, инновационная деятельность, конкурентные преимущества.

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

*Дикань В.Л., д.е.н. професор,
Воловельська І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Конкурентні переваги з'являються у підприємств лише в разі, коли виробництво працює і розвивається досить ефективно, а стратегія досить унікальна, тобто інноваційна.

Однак, специфіка економічної обстановки в країні, а також недосконалість існуючих інститутів влади є передумовами для появи проблем у інноваційної стратегічної діяльності підприємств.

Зміни, що відбуваються в світі, орієнтація найбільш успішних підприємств на інновації теж значно впливають на стратегічний розвиток підприємств України.

Половина підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність належать державному сектору або діють на підставі так званих державних замовлень.

Приватні підприємства повинні бути готові до того, що при випуску інноваційної продукції або послуг, ризики дуже високі.

Хоча слід зазначити, що чим більше підприємство, ширший асортимент продукції і відомий бренд, тим слабкіше виявляються для нього «удари» подібного роду.

Однак, в разі успіху, підприємство отримує конкурентні переваги, які є унікальними, тобто такі підприємства визначають стан ринку.

В результаті ми бачимо суттєве протиріччя в розвитку вітчизняних підприємств: з одного боку виправдане небажання приватних підприємств займатися інноваціями, а з іншого – необхідність отримання конкурентних переваг, яка неможлива без інновацій.

У статті проведено порівняльний аналіз інноваційної діяльності підприємств країн світу, СНД та України, визначено основні проблеми інноваційної діяльності підприємств і дані основні напрями їх вирішення.

Ключові слова: інноваційна стратегія, інноваційна діяльність, конкурентні переваги.

INNOVATIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES: PROBLEMS, SOLUTIONS

*Dykan V.L., doctor of economics, professor,
Volovelskaya I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (USURT)*

Competitive advantages appear in enterprises only when production works and develops quite effectively, and the strategy is quite unique, that is, innovative.

However, the specifics of the economic situation in the country, as well as the imperfection of existing institutions of power are prerequisites for the emergence of problems in the innovative strategic activities of enterprises.

Changes taking place in the world, the orientation of the most successful enterprises to innovation also significantly affect the strategic development of enterprises in Ukraine.

Half of the enterprises engaged in innovative activities are owned by the public sector or operate on the basis of so-called state orders.

Private enterprises should be prepared for the fact that when producing innovative products or services, the risks are very high.

Although it should be noted that the larger the enterprise, a wide range of products and a well-known brand, the weaker are the "blows" of this kind for it.

However, in case of success, the company receives competitive advantages that are unique, that is, such enterprises determine the state of the market.

As a result, we see a significant contradiction in the development of domestic enterprises: on the one hand, the reluctance of private enterprises to engage in innovation is justified, and on the other – the need to obtain competitive advantages, which is impossible without innovation.

In the article the comparative analysis of innovative activity of the enterprises of countries CIS and Ukraine and identifies main problems of innovation activities of enterprises and the main directions for their solution.

Keywords: *innovative strategy, innovative activity, competitive advantages.*

Постановка проблеми Стратегія, розробляється на підприємстві з метою забезпечення його конкурентних переваг, повинна не тільки враховувати всі існуючі можливості та загрози, але й бути достатньо унікальною.

Специфіка економічної ситуації в країні, а також недосконалість існуючих інститутів влади в даний момент часу, стали основою для виділення проблем інноваційної стратегічної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями конкурентних переваг підприємств цікавилися такі вчені, як В.Л.Дикань, Панченко С.В., Маслова В.О. і др. [4, 5, 6].

Інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку підприємств України розглядали такі вчені, як Н.А.Брусенко, Т.Е.Дрок, Н.Э.Эминова і др. [1, 2, 7,8,10,11].

Однак, швидкі зміни зовнішнього середовища та особливості економічного розвитку України вимагають перегляду наявних і визначення нових шляхів розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

Вирішені питання. Проблема полягає в відсутності комплексного адаптованого підходу до вивчення різних факторів, що впливають на інноваційну поведінку вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Цель статьи заключается в изучении и анализе факторов, влияющих на инновационные стратегии предприятий и определении направлений решения возникающих проблем.

Изложение основного материала исследования. В настоящее время Украина достаточно сильно отстает в своей инновационной деятельности от развитых стран мира. И даже если не брать во внимание такие страны, как Япония, Китай и Южная Корея, где общее развитие производства или оказания услуг ориентировано на инновации и созданы высоко интегрированные компании, в состав которых входят финансовые, трастовые, торговые, научные и различного рода промышленные предприятия, то, исходя из статистических данных, Украина отстает и от стран бывшего СНГ.[2]

Согласно статистике, доля инновационных затрат в ВВП составляла 0,47% в 2018 году, в то время, как

аналогичный показатель у стран ЕС составил в среднем 2,8%, а стран бывшего СНГ – 0,5-0,7% .

В 2018 году, более 20% этих затрат в Украине были направлены на фундаментальные разработки почти полностью профинансированы за счет бюджета, причем более половины этих исследований касались природоохранного сектора.

Что касается прикладных и экспериментальных разработок, то они на 40% были профинансированы за счет собственных средств и средств предпринимательского сектора. Также около 20% финансировались за счет иностранных инвестиций.

Большая часть экспериментальных или научно-технических разработок (89%) направлена на технические отрасли.

В таблице 1 и 2 представлена динамика финансирования и развития инновационной деятельности предприятий Украины за последние десять лет.

*Таблица 1.
Анализ источников и объемов финансирования инновационной деятельности,
млн.грн..[3]*

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Затраты на инновационную деятельность, в т.ч.	7949.9	8045.5	14333.9	11480.6	9562.6	7695.9	13813.7	23229.5	9117.5	12180.1
- собственные средства	5169.4	4775.2	7585.6	7335.9	6973.4	6540.4	13427	22036	7704.1	10742
- государственный бюджет	127	87	149.2	224.3	24.7	344.1	55	179	227.3	693.1
- иностранные инвесторы	1512.9	2411.4	56.9	994.8	1253.2	138.7	58.6	23.4	107.8	107
- др.источники	1140.6	771.9	6542.2	2925.6	1311.3	672.8	273	991.1	1078.3	692

Таблиця 2

Анализ инновационной деятельности предприятий Украины ..[3]

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Затраты на инновационную деятельность, млн.грн	7949.9	8045.5	14333.9	11480.6	9562.6	7695.9	13813.7	23229.5	9117.5	12180.1
Затраты на исследования и разработки, млн.грн	846.7	996.4	1079.9	1196.3	1638.5	1754.6	2039.5	2457.8	2169.8	3208.8
Доля инновационно активных предприятий в общем количестве промышленных предприятий, %	12.8	13.8	16.2	17.4	16.8	16.1	17.3	18.9	16.2	16.4
Доля предприятий, внедряющих инновации, %	10.7	11.5	12.8	13.6	13.6	12.1	15.2	16.6	14.3	15.6

Исходя из проведенного анализа, можно сделать предварительные выводы относительно инновационной деятельности отечественных предприятий.

Происходящие в мире изменения, ориентация наиболее успешных предприятий на инновации, оказывают непосредственное влияние на стратегическое развитие предприятий Украины.

Согласно статистическим данным [3, 11, 12], 48% предприятий, осуществляющих инновационную деятельность принадлежат государственному сектору или действуют на основании, так называемых, государственных заказов.

Частные предприятия, которые на свой страх и риск разрабатывают инновационные стратегии развития, должны быть готовы к тому, что среди инновационной продукции или услуг,

более 20% оказываются не востребованы рынком, таким образом, являясь убыточными. Таким образом, риски таких предприятий очень высоки.

Хотя следует отметить, что чем крупнее предприятие, более широк ассортимент продукции и известен бренд, тем слабее оказываются для него «удары» подобного рода.

Зато в случае успеха предприятие получает конкурентные преимущества, являющиеся уникальными, то есть такие предприятия определяют состояние рынка. К тому же, не вызывает сомнения и тот факт, что одним из неоспоримых преимуществ, определяющих имидж компании, является его инновационность.

В результате мы видим существенное противоречие в развитии отечественных предприятий: с одной стороны оправданное нежелание частных предприятий заниматься инновациями, а с

другой – необходимость получения конкурентных преимуществ, которая без инноваций невозможна.

Далее нами выделены основные, на наш взгляд проблемы инновационного развития предприятий и определены основные направления их решения.

Основными проблемами, стоящими перед инновационно направленными предприятиями Украины в настоящее время являются:

- наличие неустойчивой национальной валюты – невозможно спрогнозировать затраты и прибыль;
- развал собственного производства и его энергетическая зависимость – сложность на всех этапах инновационного процесса: от разработки инновационной стратегии до выпуска продукции;
- сырьевая ориентация украинского экспорта – для любого предприятия проще, выгоднее и быстрее продать сырье, чем разрабатывать, вкладывать средства и ждать далеко не сиюминутной отдачи от инноваций;
- высокая подвижность внешней среды, высокая скорость изменений, высокая непредсказуемость внешней среды - в результате сокращается время для мониторинга и прогнозирования среды и исходящего из их принятия управленческого решения относительно инновационной стратегии;
- отсутствие государственной заинтересованности в инновациях и в связи с этим отсутствие механизма стимулирования инновационной деятельности отдельных предприятий;
- отсутствие или несовершенство законодательной базы Украины., низкая законодательная активность и правовая культура власти – нет нормативно-правовой защиты инновационной и интеллектуальной собственности в масштабах страны, и др.

Наличие представленных проблем, а так же постоянный рост показателя безработицы и индекса инфляции только

подтверждает системный характер кризиса инновационной деятельности отечественных предприятий.

Мы предлагаем следующие пути выхода из этой ситуации (табл. 3)

Не вызывает сомнений тот факт, что конкурентные преимущества у предприятий появляются только в случае, когда производство работает и развивается достаточно эффективно, а его стратегия достаточно уникальна, то есть инновационна.

Однако, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что при построении инновационной стратегии, необходимо рассматривать эту стратегию в совокупности факторов внутренней, внешней среды и с учетом государственных методов управления. А при реализации этой стратегии как предприятие, так и государство должны совершить ряд определенных мероприятий, без которых такая деятельность не возможна.

Кроме того, наличие многочисленных факторов, несущих в себе угрозы инновационной деятельности, делает актуальным вопрос о создании системы государственного мониторинга с целью заблаговременного предупреждения опасности и принятия необходимых мер защиты и противодействия.

Выводы из проведенного исследования. Обеспечение инновационной деятельности – одна из важнейших задач как государства, так и предприятия, реализация которых невозможна без системы, которая смогла бы дать максимальный результат в условиях глобализации и жесткой конкуренции.

Основой данной системы должно стать создание комплексного механизма совместной деятельности предприятий и государственных органов, использование которого в практической деятельности позволит избежать существующих угроз и воспользоваться имеющимися возможностями, значительно снизив при этом как временные, так и материальные затраты.

Таблиця 3

№п/п	Направлення	Краткая характеристика	Предполагаемый результат
1	2	3	4
1	Законодательная база Украины	На уровне государства Коррекция законодательно-правовой базы страны, в сторону ужесточения ответственности за нарушение прав интеллектуальной собственности	1. Новая правовая база, способная поддержать такое состояние развития инновационной деятельности предприятий, при котором обеспечивается их достойная защита от воздействия внутренних и внешних угроз 2. Отказ государства от «монополии» на интеллектуальную собственность (кроме ноу-хау оборонного значения) 3. Дифференциация антимонопольного законодательства с учетом инновационного фактора промышленной динамики.
2	Научно-производственный потенциал	Создания научно-технологического и производственного потенциала государства, национальной экономики	1. Поддержка отечественного производителя инновационных структур 2. Обеспечение информационной поддержки инновационных структур 3. Создание координирующего центра на уровне государства, в который бы входили полномочные представители профильных министерств, занимающийся решением вопросов финансирования, стимулирования и правовой защиты отдельных предприятий 4. Развитие отечественного инновационного производства для полного исключения технологической и производственную зависимости от других стран
3.	Финансирование и стимулирование	Создание института финансирования и стимулирования инновационной деятельности	1. Государственное прямое финансирование 2. Беспроцентное кредитование 3. Льготное налогообложение инвестиционных предприятий относительно финансирования инновации 4. Поддержка инновационного бизнеса 5. Создание различного рода объединения инновационных предприятий 6. Создание технопарков, инновационных центров; научно-технических комплексов и т.д.) 7. Контрактное или целевое финансирование (гос. заказы, гранты и т.д.) 8. Целевые субсидии, ускоренная амортизация, дотации...) 9. Страхование инновационной деятельности проектов, этапов проектов.

Таблиця 3

1	2	3	4
На рівні підприємця			
1	Система управління ризиками	стабілізація підприємця фінансової політики	<p>1. Створення при необхідності резервного фонду, а також резервів матеріальних запасів.</p> <p>2. передотримання ризику за рахунок моніторингу зовнішньої та внутрішньої середовища підприємця</p> <p>3. передача ризику в вигляді залучення сторонніх організацій як гарантів операцій</p> <p>4. страхування від можливих втрат очікуваної прибутку або отримання передбачуваного доходу, страхування інвестицій, зміни курсів валют та т.д., то є передача ризику страховим компаніям</p> <p>5. локалізація ризику (створення внутрішніх підприємств, лімітування)</p> <p>6. розподілення ризику між учасниками...</p>
б.	Совершенствование производственного и кадрового потенціала	Постійне підвищення кваліфікації працівників, а також інтелектуальних та технологічних ресурсів	<p>1. Підвищення освітнього, культурного та матеріального рівня життя працівників підприємця, а також удосконалення методик накоплення знань</p> <p>2. Виключення соціальних конфліктів;</p> <p>3. Обґрунтоване збільшення зарплати</p> <p>4. Постійний моніторинг інноваційного світового простору</p> <p>5. Достиження та підтримка конкурентоспроможності власної продукції</p>

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Блинец, И.А. Интеллектуальная собственность и закон. Теоретические вопросы [Электронный ресурс] / И.А. Блинец. – Режим доступа: <http://lib.ru/PRAWO/BLIZNEC/zakon.txt>
2. Н.А.Брусенко. Инновационно-инвестиционные приоритеты в стратегии развития предприятий Украины. *Инновации* №2 (112), 2008., С77-79
3. Державна служба статистики України, 2017-2018[Электронный ресурс] – Режим доступа <http://ukrstat.gov.ua/>
4. В.Л.Дикань, Ю.Т.Боровік, О.М.Полякова; Ю.М.Уткіна *Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В.Л.Дикань та ін.. Харків:УкрДазТ. 2012. 415с.*
5. Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
6. Дикань, В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань, В.Л., ПанченкоС.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.
7. Дрок Т. Е. О подходах к формированию и реализации инновационной стратегии развития предприятия // Молодой ученый. — 2014. — №10. — С. 232-235.
8. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В.С. Ефремов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2013-1/01.shtml>.
9. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 480 с.
10. Хворостова, Е.А. Совершенствование управления финансами и инновационное развитие

предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ibl.ru/konf/070411/26.html>

11. Эминова. Разработка эффективной стратегии инновационного развития предприятий в современных условиях. *Экономический анализ: теория и практика* №14 (22), 2011, С21-25.
12. The Global Competitiveness Report 2017-2018[Электронный ресурс] – Режим доступа <https://www.weforum.org>

REFERENCES

1. Bliznets, I.A. *Intellectual'naya sobstvennost' i zakon. Teoreticheskie voprosy [Intellectual property and law. Theoretical questions] : (electronic publication)*. Available at: <http://lib.ru/PRAWO/BLIZNEC/zakon.txt>
2. N.A.Brusenko. (2008) *Innovatsionno-investitsionnye prioritety v strategii razvitiya predpriyatiy Ukrainy. Innovatsii* №2 [Innovation and investment priorities in the development strategy of enterprises of Ukraine. *Innovation Number 2*], pp 77-79.
3. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, (2017-2018) [State Statistics Service of Ukraine]: (electronic publication)*. Available at: <http://ukrstat.gov.ua/>
4. V.L.Dykanj, Ju.T.Borovik, O.M.Poljakova; Ju.M.Utkina (2012) *Zabezpechennja konkurentopromozhnosti pidpryjemstv [For the sake of competitiveness of pidpryjemstv]*. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).
5. V.L. Dikan', V.O. Zubenko, I.V. Tokmakova, O.V. Makovoz, O.V. Shramenko. (2013) *Strategichne upravlinnja [Strategic management]*. Kyiv: «Centr uchbovoji literatury». (in Ukrainian).
6. Dykanj, V.L., PanchenkoS.V., Maslova V.O., Voloveljsjka I.V. (2017) *Upravlinnja biznesom [Business management]*. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).
7. Drok T. E (2014) *O podkhodakh k formirovaniyu i realizatsii innovatsionnoy strategii razvitiya predpriyatiya // Molodoy uchenyy [About approaches to the formation*

and implementation of an innovative enterprise development strategy // Young scientist]. no.10, pp. 232-235.

8. Efremov V.S. (2013) Strategicheskoe upravlenie v kontekste organizatsionnogo razvitiya [Strategic management in the context of organizational development]. (electronic publication). Available at: <http://www.cfin.ru/press/management/2013-1/01.shtml>.

9. B.A. Rayzberg, L.Sh. Lozovskiy, E.B. Starodubtseva. (2004) Sovremennyy ekonomicheskyy slovar' [Modern economic dictionary] M.: INFRA-M (in Ukrainian).

10. Khvorostova, E.A. Sovershenstvovanie upravleniya finansami i

innovatsionnoe razvitie predpriyatiy [Improving financial management and innovative development of enterprises]. (electronic publication). Available at: <http://www.ibl.ru/konf/070411/26.html>.

11. N.E. Eminova. (2011) Razrabotka effektivnoy strategii innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy v sovremennykh usloviyakh. Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika [Development of effective strategies for innovative development of enterprises in modern conditions. Economic Analysis: Theory and Practice]. no. 14(22), pp 21-25.

12. The Global Competitiveness Report 2017-2018. (electronic publication). Available at: <https://www.weforum.org>

УДК 658.008.1

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Воловельская И.В., к.е.н., доцент,
Домбровский В.А., магистр,
Кравченко Н.А., магистр,
Борута И.В., магистр (УкрГУЖТ)*

Для того чтобы выжить в агрессивной внешней среде, предприятия должны постоянно искать все более уникальные пути обеспечения конкурентных преимуществ.

В статье обосновано, что только верные управленческие решения могут привести предприятие к успеху. Пренебрежение системой принятия решений может привести предприятие к катастрофическим последствиям: разрушению производства и банкротству.

В связи с этим в статье проанализировано существующее положение и сделаны рекомендации относительно формирования системы принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управленческие решения; система принятия решений; конкурентные преимущества; риски.