

## Інноваційна політика в різних країнах світу

Наукова діяльність традиційно вважається сферою активної державної політики, тому що НТП є основним джерелом економічного зростання. Держава формує цілі і принципи своєї політики та власні пріоритети в науковій та інноваційній сфері.

Метою наукової та інноваційної політики провідних країн світу, як правило, є збільшення внеску досягнень науки і техніки в розвиток економіки країни, забезпечення прогресивних перетворень у сфері матеріального виробництва, підвищення конкурентоспроможності національного продукту на світовому ринку, зміцнення безпеки і обороноздатності країни, поліпшення економічної ситуації, збереження і розвиток наукових шкіл.

До **основних принципів** державної політики в науковій та інноваційній діяльності належать:

- свобода наукової і науково-технічної творчості;
- правова охорона інтелектуальної власності;
- інтеграція наукової, науково-технічної діяльності і освіти;
- підтримка конкуренції у сфері науки і техніки;
- концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках наукового розвитку;
- стимулювання ділової активності в науковій, науково-технічній та інноваційній діяльності;
- розвиток міжнародного наукового співробітництва.

У провідних країнах світу є певні особливості в реалізації цих принципів, тому можна виділити кілька стратегій у науковій інноваційній діяльності.

За рівнем і формами підтримки цієї діяльності у світовій практиці виділяють державні стратегії активного втручання, децентралізованого регулювання і змішані.

Суть **стратегії активного втручання** полягає у визнанні державою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності як головної складової економічного зростання національного господарства. Японія, яка використовує цю стратегію, одержала назву острівний концерн. Це можна пояснити, по-перше, тісними зв'язками між державним управлінням і товаровиробниками, які виступають одним фронтом на міжнародній арені; по-друге, держава в цьому випадку виконує не тільки орієнтуючі функції, але й бере на себе активну функцію в організації і фінансуванні багатьох важливих наукових програм та проектів, здійснення яких вносить найбільш вагомий внесок у розвиток національної економіки.

Стратегії активного втручання поряд з повномасштабною підтримкою вищої школи і значними пільгами комерційним організаціям, що проводять власну НДР, дотримуються також Франція, Нідерланди та інші країни.

**Стратегія децентралізованого регулювання** – це більш складний механізм участі держави в науковій та інноваційній діяльності. Держава в цій стратегії відіграє важливу роль, але відсутні директивні зв'язки. Вплив держави на наукову та інноваційну діяльність здійснюється за такими основними напрямками:

- держава виступає як **чинник пропозиції науково-технічних зв'язків**;
- держава створює інфраструктуру інноваційної діяльності;
- держава створює умови, що сприяють підвищенню інноваційної активності всіх учасників інноваційної сфери, тобто виділяє державні ресурси для формування початкового попиту на нововведення, які набувають широкого розповсюдження в господарчій практиці;
- для цієї стратегії характерні також податкові пільги й інші стимулятори інноваційної активності.

Цієї стратегії дотримуються США, Великобританія та інші країни. На відміну від стратегії активного втручання, при якій провідна роль у виборі пріоритетів науково-технічного розвитку належить державі, в стратегії децентралізованого регулювання на перше місце виходять організації й інші суб'єкти господарювання, а роль держави – створити їм необхідні правові, економічні та інші умови.

**Змішана стратегія** використовується в країнах, де в економіці значну частину становить державний сектор, і держава зацікавлена в підтриманні високого експортного потенціалу галузей цього сектора. Щодо

державних організацій, то держава використовує стратегію активного втручання, щодо інших – стратегію децентралізованого регулювання. Це характерно для Швеції. На сучасному етапі розвитку інноваційна стратегія країн СНД теж може бути віднесена до змішаної.

Регулювання інноваційної діяльності в Україні здійснюється відповідними нормативно-правовими документами (див. Додаток Д).

## **Концепція національної інноваційної продуктивності**

Усвідомлення того, що інноваційна діяльність є важливим критерієм ефективності загальнонаціональної політики з'явилося на початку 90-х рр. ХХ ст. і пов'язане воно з розповсюдженням концепції національної інноваційної продуктивності (НІП). Концепція НІП була розроблена за трьома основними напрямками:

- ендогенна теорія зростання П. Ромера, що базується на ідеях [143];
- теорія конкурентної переваги М. Портера, що базується на кластерах [48, с. 162 – 262];
- концепція національних інноваційних систем Р. Нельсона [138].

Кожен із цих напрямів з огляду на свої перспективи виокремлює у національному діловому середовищі чинники, які найбільш чітко визначають інноваційні потоки. Так, у моделі зростання П. Ромера на ступінь інноваційності національної економіки впливає два чинники: запас знань, накопичених економікою у минулому, та рівень зусиль у науково-дослідній діяльності, що спрямовані на напрацювання ідей.

У теорії національних конкурентних переваг М. Портера акцент зроблено на мікроекономічну підтримку інновацій через утворення специфічних для кожної країни кластерів. Зв'язок між кластерами та інноваціями залежить від взаємовідносин між попитом і пропозицією, наявністю споріднених та підтримуючих галузей, стратегічного контексту господарюючих суб'єктів та суперництва між ними. При цьому кластери впливають на конкурентне протистояння: «...по-перше, шляхом підвищення продуктивності галузей та фірм, що входять до них; по-друге, за допомогою підвищення здатності до інновацій і, таким чином, до підвищення продуктивності; і, по-третє, через стимулювання нових бізнесів, що підтримують інновації та розширюють кордони кластера» [11, с. 221].

Отже, напрям НІП, який запропонував М. Портер, висуває на перший план положення про залежність рівня інновацій і від наявності або

надлишку знань, і від природи технологічного взаємозв'язку між спорідненими секторами економіки.

У концепції національних інноваційних систем Р. Нельсона виділяє роль: загальнонаціональної економіко-політичної ситуації, у тому числі через інтелектуальну власність; сектора освіти; поведінки інститутів, що впливають на інноваційний процес, але діяльність яких важко порівняти у міжнародному контексті.

Сьогодні, не дивлячись на певні відмінності у положеннях зазначених вище напрямів НПП, можна говорити про їх об'єднання на основі розвитку інформаційного суспільства. Таким чином на сучасному етапі міждержавні відмінності у НПП можна пояснити не стільки відмінністю країн з позицій економічної географії, ставлення до інноваційної політики, у тому числі й до освіти, а і ступенем розвитку та розповсюдження інформаційних технологій і отриманням завдяки цьому нових прогресивних ідей, численністю творчих груп, що займаються розробкою та комерціалізацією цих ідей. Отже, світ усвідомив перспективність, по-перше, інформатизації, по-друге, «...використання інновацій через створення в країні, регіоні, місті, компанії системи творчої розробки та подальшої комерціалізації нових ідей з метою досягнення стійкого зростання» [92, с. 41]. Тому нині, як ніколи, є слушною думка П. Самюельсона та В. Нордгауза про те, що «одним із ключових завдань економічного розвитку є виховання підприємницького духу. Країна не може процвітати без групи власників чи менеджерів, які мають бажання ризикувати, відкривати нові заводи, освоювати нові технології, ... імпортувати нові підходи ведення справи» [90, с. 489].

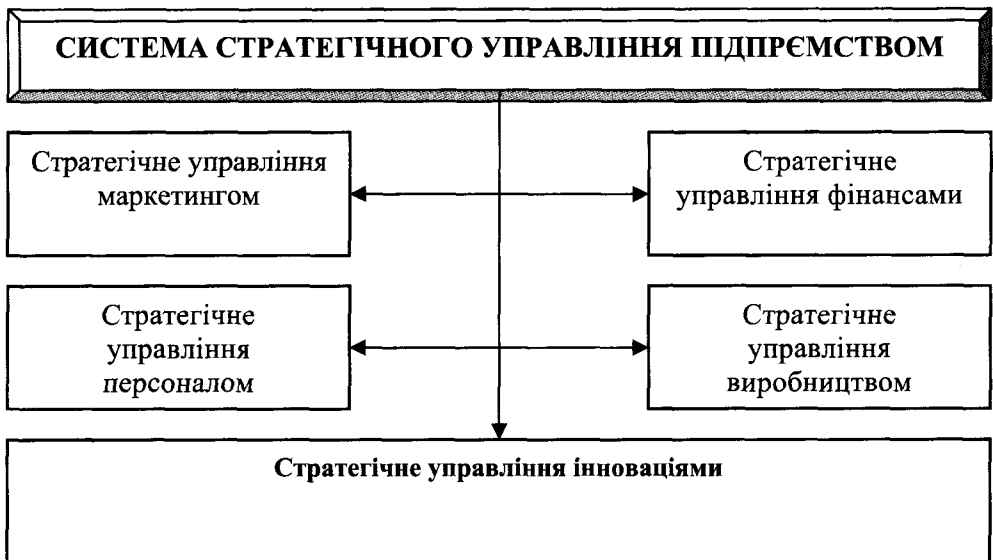
Зважаючи на вищезазначене постає завдання формувати та розвивати гуманітарний капітал, як ініціатора інноваційної переорієнтації економіки. У зв'язку з цим, на думку українських науковців та урядовців, пріоритетного стратегічного значення набувають інвестиції в людину, її творчий, науковий, інтелектуальний та інноваційний потенціал [18, с. 268]. Крім того, наявність в країні, що розвивається, гуманітарного капіталу високого рівня виключає необхідність очікування вигод від запровадження технологій передових країн, оскільки перетворює її у повноцінного партнера, а у деяких сферах і лідера на ринку розробки та комерціалізації інноваційних ідей. Таким чином країна переходить від потенційних до реальних переваг. При цьому бажання України, як будь-якої іншої країни, що перебуває у стані трансформації, отримати та утримувати ці переваги може бути здійснене лише за умов розвитку інтенсивної, економічно-

самодостатньої та економічно-продукуючої соціальної системи та переходу до сучасних типів інноваційної та соціально-інноваційної політик, що передбачає фокусування на постійному моніторингу змін у світі та заміну принципу державного патронату на принцип соціального інвестування.

Гуманітарний капітал відіграє важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень як на макро-, так і на мікрорівні, оскільки саме людина (в особі підприємця чи іншого керівника або працівника організації), як одиниця цього капіталу, виконує господарські завдання і вибирає, як їй діяти на ринку. У той самий час, як свідчить практика, індивід, що приймає управлінські рішення має бути добре озброєним науковим інструментарієм та знаннями, бо саме від ступеня такого озброєння залежить вартість гуманітарного капіталу та успіх виживання на ринку в умовах конкуренції, вибір правильного шляху інноваційної активності. Одним із основних інструментів, який дозволяє управлінцю вирішувати такі завдання у сучасних умовах господарювання, є інноваційна стратегія.

### **Сутність та різновиди стратегічного управління інноваціями на підприємствах**

Стратегічне управління інноваціями є однією з підсистем системи стратегічного управління підприємством (рис. 4.1).

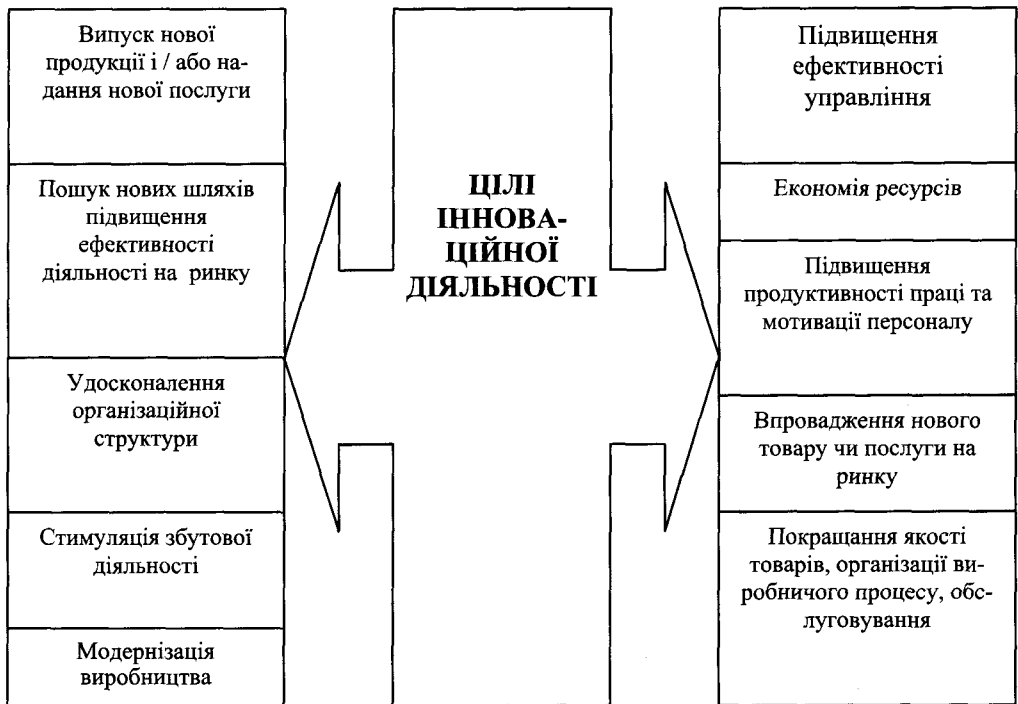


**Рис. 4.1.** Система стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління організацією спрямоване на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності організації за рахунок інноваційного розвитку, стійкості конкурентних позицій на ринку та довготривалого успіху організації.

**Інноваційний розвиток** – це процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії і прийнятої мотивації діяльності та пов'язаний з формуванням нових ринків збуту [22, с. 23].

Управління інноваційною діяльністю, що сприяє інноваційному розвитку підприємства, орієнтоване на досягнення визначених цілей в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших господарюючих суб'єктів можуть з ними не збігатися (і, як правило, не збігаються) (рис. 4.2).



**Рис. 4.2.** Цілі інноваційної діяльності організації [9, с. 45]

В сучасних умовах інноваційну діяльність необхідно розглядати як один з основних засобів адаптації організації до постійних змін у зовніш-

ньому середовищі. Організація, яка стала на інноваційний шлях розвитку, повинна функціонувати згідно з такими принципами [21, с. 23–24]:

а) *адаптивності* – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку;

б) *динамічності* – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, працівників);

в) *самоорганізації* – самостійне забезпечення підтримання умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством та зовнішнім середовищем;

г) *саморегуляції* – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

д) *саморозвитку* – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності [21, с. 23-24].

Необхідно розрізнити поняття інноваційної стратегії та стратегії інноваційного розвитку.

**Інноваційна стратегія** – це один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім, для даної організації [38, с. 159]. Вона є однією із складових економічної стратегії, її можна розглядати як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики їх реалізації. Щодо внутрішнього середовища організації, інноваційні стратегії можна поділити на чотири групи (рис. 4.3).

Сьогодні можна виділити багато стратегічних альтернатив, які безпосередньо пов'язані з інноваціями та інноваційною діяльністю. Інноваційні стратегії умовно можна поділити та об'єднати в основні групи стратегій, обумовлених менеджерською повединоюа щодо інновацій; формуванням інновацій; організацією інноваційної діяльності на підприємстві; інноваційною орієнтацією підприємства (табл. 4.1).

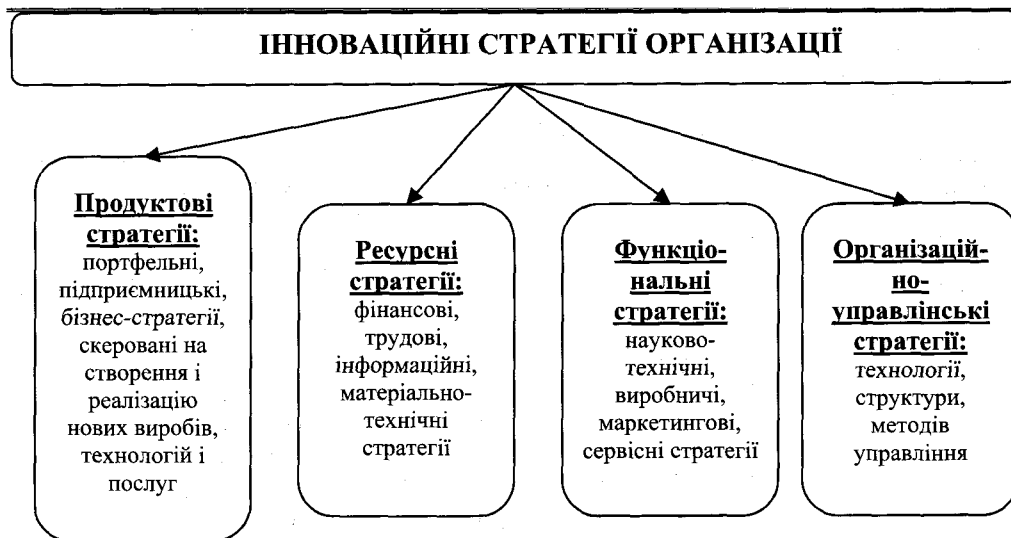


Рис. 4.3. Інноваційні стратегії організації [28, с. 262]

Таблиця 4.1

### Модифікації інноваційної стратегії

Назва стратегії	Зміст
<i>Стратегії, в основу яких покладено менеджерську поведінку відносно інновацій</i>	
Традиційна	Підвищення якості наявних товарів на наявній технологічній базі
Опортуністична	Орієнтація на лідера ринку
Імітаційна	Закупка ліцензій з мінімальними витратами на власні НДДКР; копіювання основних споживчих властивостей нововведень
Оборонна або захисна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування. Основна мета – оптимізація співвідношення «витрати – результати» в інноваційних процесах
Поглинальна	Купівля нововведень
Наступальна	Високий рівень інноваційного процесу, захоплення лідируючих позицій на ринку
Авангардна	Націленість на збереження гарної репутації за наявності сильних (переважно лідируючих) ринкових і технологічних позицій
Упереджувачого маневру	Здійснення нових для регіону або певної сфери бізнесу стратегічних дій (впровадження нових заходів), що, зважаючи на новизну, створюють складні для копіювання або нейтралізації активи чи компетенції



Назва стратегії	Зміст
<i>Стратегії формування інновацій</i>	
З наміром (попередньо окреслена)	Має на меті досягнення конкретних цілей. Передбачає попереднє обмірковування інноваційних ідей та зазвичай контролює процес їх розробки й подальшої реалізації від початку до кінця
Спонтанна («emergent strategy»)	Не передбачає яких-небудь заздалегідь сформованих і осмислених моделей чи плану дій на ринку. Зорієнтована на спонтанні інноваційні розробки
<i>Стратегії організації інноваційної діяльності на підприємствах</i>	
«Кишені»	Автономні дослідження, що можуть мати будь-яке інноваційне спрямування проводяться у так званому «skunkworks» (кабінеті скунса), що практично унеможливує бюрократичну тяганину при розробці та практичній перевірці інноваційного зразка
Спонтанного, але імпліцитного консенсусу	Підтримка деякими операційними співробітниками компанії певного одиначного рішення, що створює прецедент на ринку (при цьому рішення може бути як в цілому спонтанним, так і продуманим, але таким, що спонтанно реалізується)
Паралельних розробок	Інноваційними розробками займаються відразу декілька команд. Передбачає зростання ймовірності успіху та зменшення часу, що відводиться на дослідження. Особливість управління конкуруючими проектами – складність реінтеграції членів команд, які «програли» (можливі напрями реінтеграції: нові програми; приєднання до команди переможців)
Підприємницька	Орієнтація на ідеї лідера підприємницького типу. Основна теза: найбільш комфортні умови для розробки інновацій та нових стратегій «...існують в одній окремо взятій добре інформованій і добре тямущій голові» [171, с. 435]. Передбачає безпосередній контроль керівником
Парасолькова	Керівник здійснює частковий контроль за діями інших членів компанії, що займаються інноваційною діяльністю, або визначає межі їх дій, не обмежуючи свободи маневру
<i>Стратегії, в основу яких покладено певну інноваційну орієнтацію підприємства</i>	
Товарних ліній	Орієнтація на кращі інноваційні проекти та об'єднання менш доходних. Передбачає розгляд різних нових товарних пропозицій з швидким тестуванням на ринку, розробку системи контролю для виявлення втрат від впровадження інновацій
Великих системних інвестицій	Орієнтація на впровадження новинок заради зниження витрат у довгостроковому періоді та надійності. Передбачає довгострокові прогнози розвитку ринку й одночасний запуск кількох інноваційних програм із їх подальшим тестуванням
Розгалуженої збутової системи	Орієнтація на реалізацію розроблених компанією технічних рішень у продуктах її клієнтів. Передбачає створення груп, що працюють у тісній взаємодії з ринком. Відмінна особливість – здатність підприємства до швидкого розширення групи, яка здійснює відбір технологій

Назва стратегії	Зміст
Встановлення точних технічних і цінових параметрів	Орієнтація на оптимальне задоволення вимог ринку та зниження ризиків. Передбачає детальне опрацювання технології виробництва, намагаючись із самого початку знизити собівартість одиниці продукції. Відмінна особливість – підприємство, що керується цією стратегією, не поспішає першим представити ринку нові технології
Конвергенції (звуження)	Орієнтація на зменшення змін, у тому числі й інноваційних з метою зменшення ризику діяльності на ринку. Передбачає фокусування
Дивергенції (розширення)	Орієнтація на інновації відповідно до змін, що відбуваються з-зовні. Передбачає постійне проведення моніторингу ринкових сигналів та організацію НДР, спрямованих на створення інновацій, що задовольняють потреби підприємства

На відміну від інноваційної стратегії, яка враховує основні базисні процеси в організації (виробництво, маркетинг, управління), стратегія інноваційного розвитку організації спрямована на впровадження нових технологій та видів продукції, послуг. Вона базується на використанні таких інновацій:

- *продуктові інновації* – використання нової сировини та напівфабрикатів, впровадження нових товарів (продукції);
- *процесові інновації* – нові методи і способи організації виробництва, нові технології виробництва та обслуговування.

**Стратегія інноваційного розвитку підприємства** – це довгостроковий курс розвитку на базі застосування нових технологій, нових способів організації виробництва, реалізації нових або модифікованих товарів (продукції) з урахуванням загальноекономічних перспектив, наявності ресурсів і векторів зміни зовнішнього середовища.

Враховуючи вищезазначне, а також відмінність характеру інноваційних змін, які може собі дозволити організація, стратегії інноваційного розвитку можна поділити на революційні (стрибокподібні) та еволюційні (покрокові) (рис. 4.4).

Еволюційні інноваційні зміни є безперервними, стійкими, стабільними без стрибків та розривів, спрямованими на поступове покращання, біфуркаційні (революційні) – миттєві та радикальні. Між революційними та еволюційними стратегіями інноваційного розвитку існують відмінності, які обумовлені відмінностями між радикальними (революційними) та покращуючими (еволюційними) інноваціями (табл. 4.2).



**Рис. 4.4.** Революційні та еволюційні стратегії інноваційного розвитку організації

Таблиця 4.2

**Порівняння радикальних (революційних) та покращуючих (еволюційних) інновацій [ 62]**

Характеристики	Інновації	
	радикальні (революційні)	покращуючі (еволюційні)
<i>Інноваційні переваги:</i>		
1. Ступінь новизни	Дуже висока	Від малої до середньої
2. Складність імітації (повторення)	Від середньої до дуже високої	Від малої до середньої
3. Зміна ринкових позицій	Дуже велика	Від слабкої до середньої
4. Короткострокові конкурентні переваги	Від малих до середніх	Від середніх до великих
5. Довгострокові конкурентні переваги	Дуже великі	Від малих до середніх
<i>Ризики та складності:</i>		
1. Провал на стадії проектування	Дуже ймовірний	Малоймовірний
2. Провал на ринку	Дуже ймовірний	Середня ймовірність
3. Планування бюджету проекту	Ускладнено	Легко здійснюється
4. Планування проекту за часом	Ускладнено	Легко здійснюється
5. Опір інновації	Дуже сильний	Помірний

В таблиці 4.3 з урахуванням групи та виду інноваційної стратегії розвитку підприємств подано їх коротку характеристику.

Таблиця 4.3

**Модифікації інноваційних стратегій розвитку організації [10]**

Група стратегій	Наступальні стратегії	Оборонні стратегії	Комбіновані стратегії
Види стратегії	- Активна (стратегія лідерства) - Помірна (прямування за лідером)	- Залежна - Залишкова - Пасивна - Стагнаційна	- Традиційна - Опортуністична - Захисна - Проміжна
Мета та напрям дії	Посилення конкурентних переваг на ринку, отримання високих прибутків за рахунок високого рівня інноваційного процесу, захоплення лідируючих позицій на ринку	Оптимізація співвідношення «витрати - результати» в інноваційних процесах	Адаптація до вимог ринкового середовища, освоєння передових технологій та забезпечення конкурентоспроможності продукції, підвищення якості наявних товарів на наявній технологічній базі
Вид інновацій	Базисні інновації продукту і процесу його виробництва	Модифікаційні інновації продукту і/або процесу його виробництва	
Умови застосування в організації	Наявність потужного потенціалу, високий рівень науково-технічного розвитку	Відсутність жорсткої конкуренції, невеликі витрати на НДДКР	Активна маркетингова діяльність
Результат	Суттєве підвищення соціально-економічної ефективності	Забезпечення мінімальної рентабельності	Забезпечення рентабельності на середньому рівні

Крім наведених у таблицях 4.1 і 4.3 видів стратегій, можна також розглянути ті, які стосуються взаємовідносин споживачів і виробників. У сучасних умовах господарювання ринкові цілі виробників у багатьох випадках спрямовані на створення зовсім нової форми або різновидності цінності для споживачів. Тому слушним є поділ інноваційної стратегії на підставі підходів виробників до задоволення споживчих потреб, який запропонували Л. Фасей і Р. Ренделл [108]:

- 1) стратегія виявлення і задоволення прихованих потреб;
- 2) стратегія нового рішення старого запиту;
- 3) стратегія повного перетворення.

Водночас, як справедливо зазначив А. Юданов, неусвідомлені споживачами потреби – це одна з найважливіших сфер діяльності фірм-експлерентів [118], а отже саме її розробка надає найбільше як інноваційних, так і конкурентних переваг суб'єктам господарювання.

Все вищезазначене свідчить про доцільність і необхідність, з огляду на інноваційний контекст в управлінні, проводити постійний моніторинг потреб споживчого ринку. Для цього суб'єктами господарювання можуть використовувати матрицю (рис. 4.5), в якій розвинені відповідні ідеї Г. Хемела та К. Прахалада [126], а також аналітичну модель схильності споживачів до покупки нового товару, описану Г. Лілієном та Ф. Котлером [133], яку можна поділити на моделі двох категорій: модель первинної покупки, що прогнозує кількість покупок нового товару, які здійснюються вперше за певний період часу; модель повторної покупки, що визначає відсоток споживачів, які здійснюють повторну покупку, відносно всієї кількості споживачів, які одного разу купили новий товар.

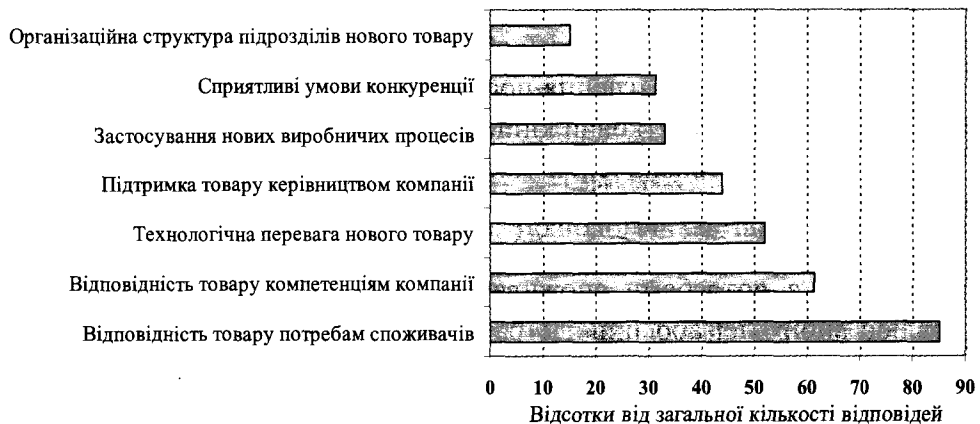
<b>ПОТРЕБИ</b>		<i>Наявні</i>	<i>удосконалення пропозиції</i>	<i>орієнтація пропозиції на потреби</i>
	<i>Потенційні</i>	<i>неусвідомлені</i>	вивчення потреб	пошук клієнтів та вивчення потреб
		<i>усвідомлені</i>	нові шанси	
			<i>старі клієнти</i>	<i>нові клієнти</i>
			<b>КАТЕГОРІЯ КЛІЄНТІВ</b>	

**Рис. 4.5. Матриця «Споживачі – Потреби»**

Думка споживачів не завжди є визначальною при оцінюванні ідей зовсім нових товарів, створення яких пов'язане з радикальними технологічними або іншими інноваціями та виникненням нових товарних категорій і напрямів економічної діяльності [135]. Оцінюючи подібні ідеї, потенційні споживачі можуть бути нездатними визначити, яким чином новий товар замінить вже наявний. Проблема полягає у тому, що споживачі можуть не розпізнати деякі корисні властивості нового товару.

Останнє дає змогу, передусім, усвідомити, що значущість різних чинників, які сприяють ринковому успіху різних інновацій, зокрема нових товарів, – не однакова (рис. 4.6). Зокрема компанії, які виробляють промислові товари, віддають першість технологічній перевазі нового товару, а розробники споживчих товарів як довгострокового, так і недовгострокового користування більш за все цінують підтримку товару керівництвом компанії.

Дослідження успішних компаній-новаторів різних сфер діяльності [140] дає змогу виявити, що всі вони мають декілька однакових характеристик, а саме:



**Рис. 4.6** *Значущість чинників, що сприяють ринковому успіху нових товарів* [139, с. 16]

- прискіпливе ставлення до своїх товарів;
- наявність довгострокового прогнозу перспектив розвитку ринку;
- звернення до практики створення «проектних робочих груп», що складаються зі спеціалістів, які спільно здійснюють певний проект, що сприяє налагодженню зв'язків між різними функціональними відділами;
- уважність до своїх споживачів;
- позиція лідера у галузі та детальне і ретельне оцінювання результатів діяльності, що задають загальний напрям проектам, які здійснюють робочі групи;
- захист власних досягнень у сфері розробки нових товарів від постійних конкурентів;
- вимогливе ставлення до кожного етапу процесу розробки товару – від його замислу до стадії виробництва;
- визнання того, що процес створення нових товарів є нескінченим.

Економісти Ч. Кім та Р. Маоборн, проаналізувавши більше, ніж 200 випадків успіху та провалу впровадження інновацій, навіть вивели у своїй праці «Визначення виграшної ділової ідеї, коли ви її побачили» [131] так званий індекс перспективних ділових ідей, що об'єднав у собі чотири основні набори економічних умов, якими повинні володіти перспективні для реалізації інновації:

- корисності для покупців (тобто наявності елемента привабливості споживачів);

– стратегічного калькулювання цін (тобто наявності такого шляху визначення ціни інновації, яка б приваблювала масового споживача);

– наявності ділової моделі (тобто розробки такої програми дій на ринку, яка б за умови досягнення поставленої мети при наявному потенціалі забезпечувала прибутковий кінцевий результат);

– здатності до визначення можливих складностей (тобто можливості виявлення причин відсутності зацікавлення інновацією у суспільства, партнерів і навіть співробітників).

Нарівні з потребами споживачів, необхідність задоволення яких обумовлює вибір тієї або іншої стратегічної альтернативи, на ринку, як правило, є конкурентне протистояння між виробниками. Тому при успішних інноваційних змінах в одного виробника інші виробники-конкуренти зазвичай роблять свій стратегічний вибір інноваційного розвитку. До спектра основних інноваційних стратегій, що розглядають сьогодні суб'єкти господарювання на ринку, належать стратегії: швидкої модифікації товару на базі старої технології; зміни технології виробництва (роботи); зміни галузі або бізнесу [36]; зміни товару в межах наявної галузі або бізнесу; зміни або розширення ринку збуту.

## **Вибір інноваційної стратегії**

Відмінність інноваційних змін обумовлює альтернативність підходів при виборі інноваційної стратегії. Проте основу її формування все ж таки повинна складати теорія життєвого циклу продукту, потреби споживачів, ринкова позиція суб'єкта господарювання і науково-технічна політика, яку він здійснює. На практиці під час вибору зазначених стратегічних альтернатив досить зручно застосовувати матричний метод (рис. 4.7).

З метою врахування ринкової та науково-технічної позицій можна використовувати такі матриці: «Ринкова позиція – Технологічна позиція» [31, с. 32], «Споживачі – Технологія – Використання виробу» [43, с. 92]; з метою врахування життєвого циклу продукту та ринкової позиції – матриці «Частка ринку – Темпи зростання» і «Продукція – Ринок».

Кожен суб'єкт ринкових відносин має чітко орієнтуватися у багатоваріантності стратегічних напрямів інноваційних змін залежно від об'єкта, який є їх основою (рис. 4.8), а також вміти широко використовувати так звану техніку спіндоктора [52; 132; 136; 148] (англ. spin – плести, вертити).

a)

РИНКОВА ПОЗИЦІЯ	Сильна	ПРИДБАННЯ ІНШОЮ ФІРМОЮ	СЛІДУВАННЯ ЗА ЛІДЕРОМ	ІНТЕНСИВНОГО НДДКР, ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА
	Сприятлива	РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ		ПОШУКУ ВИГІДНИХ СФЕР ПРИКЛАДАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ
	Слабка	ЛІКВІДАЦІЇ БІЗНЕСУ	РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ	ОРГАНІЗАЦІЇ «РИЗИКОВОГО» ПРОЕКТУ
		Слабка	Сприятлива	Сильна

ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЗИЦІЯ

b)

СПОЖИВАЧІ	Ті самі	СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ	ТОВАРНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ	ПРОСТА ТЕХНІЧНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА
	Нові	ГЕОГРАФІЧНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ	РИНКОВА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ	РОЗШИРЕНА ТЕХНОЛОГІЧНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА
		Незмінене	Нове	Незмінене	Нове
ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБУ					
Незмінна			Нова		

ТЕХНОЛОГІЯ

в)

ТЕМПІ ЗРОСТАННЯ	Високі	ЗРОСТАННЯ	
	Низькі	ОБМЕЖЕНОГО ЗРОСТАННЯ	ВІДТИНАННЯ ЗАЙВОГО АБО ЛІКВІДАЦІЇ
		Висока	Низька
ЧАСТКА РИНКУ			

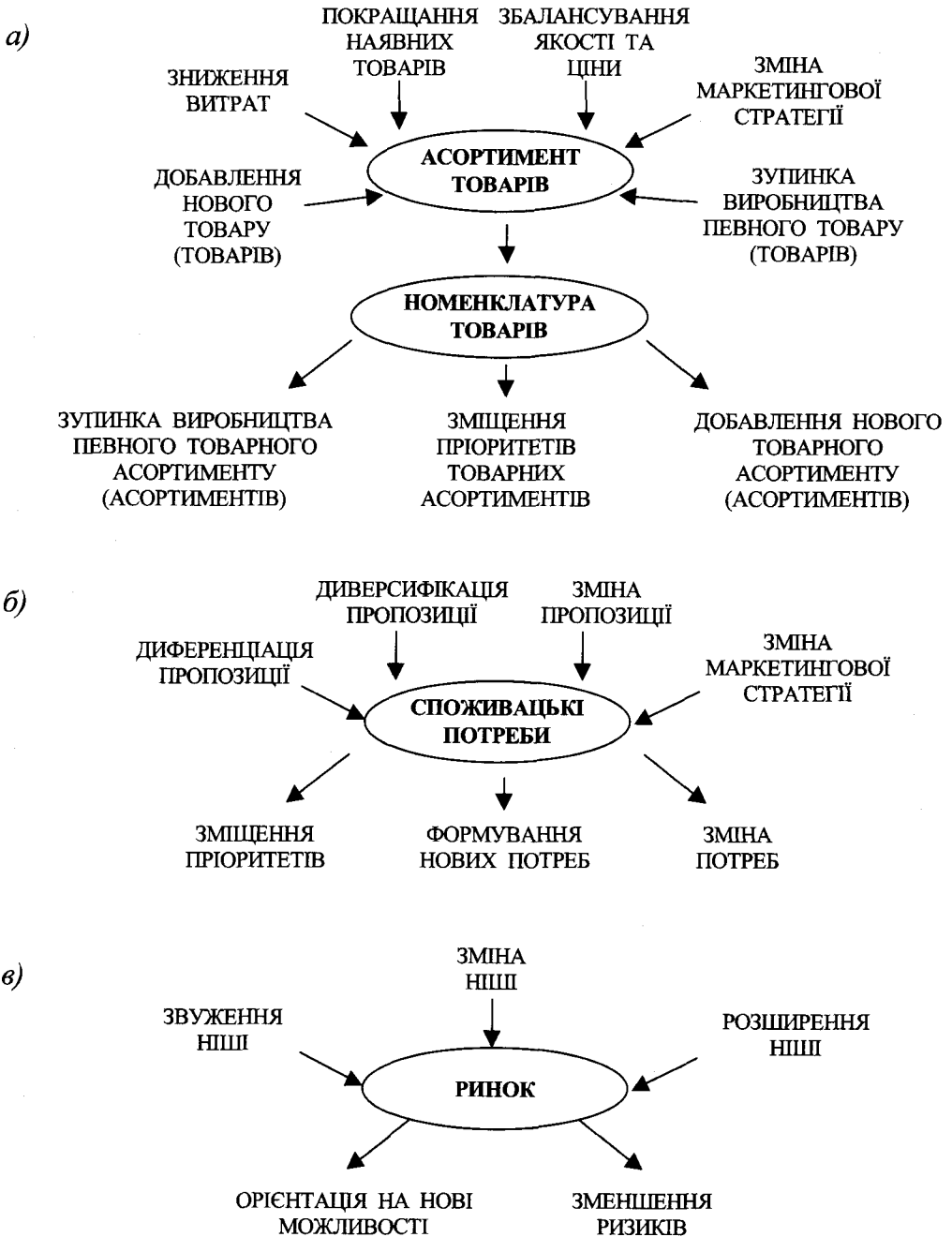
г)

РИНОК	Наявний	90	60	30
	Новий, але пов'язаний з наявним	60	40	20
	Зовсім новий	30	20	10
		Наявна (та, що вже випускається)	Нова, пов'язана з тією, що випускається	Зовсім нова
ПРОДУКЦІЯ, %				

Рис. 4.7. Матриці вибору стратегічних альтернатив з точки зору інноваційного розвитку:

- «Ринкова позиція – Технологічна позиція»;
- «Споживачі – Технологія – Використання виробу»;
- «Частка ринку – Темпи зростання у галузі» (матриця БКГ);
- «Продукція – Ринок» (для підприємств, що слабо закріпилися у галузях, які швидко розвиваються – квадрант «?» у матриці БКГ)





*Рис. 4.8. Стратегічні напрями інноваційних змін: а) товару; б) споживчих потреб; в) ринку*

Зокрема до-спін, що передбачає підготовку до події (у зазначеному випадку – підготовку споживчої думки до впровадження інноваційної стратегії); після-спін, який полягає у яскравому висвітленні події (результатів інноваційної стратегії); торнадо-спін, що передбачає спробу переведення суспільного інтересу в іншу сферу (відвернення уваги споживачів від інноваційних змін, наприклад, якщо вони не досить вдалі); спін контролю кризи, що полягає в управлінні подіями, які виходять з-під контролю (управління негативними процесами при розгортанні та реалізації інноваційної стратегії); спін зменшення збитків, який передбачає управління вже неконтрольованими подіями, з метою запобігання заподіянням ними подальшої шкоди (управління неочікуваними негативними наслідками від розгортання інноваційної стратегії або безпосередньо інновацій).

Додаткові сигнали щодо того, чому і як компанії повинні займатися інноваціями може дати життєвий цикл галузі. Проте цей цикл не завжди може врахувати характеристики деяких технологій. Зважаючи на зазначений недолік, дуже важливий внесок у розвиток теорії управління інноваціями зробив Д. Тіс [147], який виділив три блоки, що визначають сутність управління інноваціями: режими присвоєння; парадигму домінуючого проектування; додаткові активи. На їх основі вчений, розробив матрицю, що містить найбільш успішні варіанти управління інноваціями (рис. 4.9).

Рішення суб'єкта господарювання щодо впровадження інновації на будь-якому рівні, як правило, обумовлює певні зміни й у стратегії управління ним (табл. 4.4). Крім того, інновації вимагають, про що вже зазначалося вище, нового підходу до мислення, стимулюють еволюцію процесу управління, а отже спонукають і до інновацій самих стратегій.

Розглянемо процес інноваційних змін стратегій у ракурсі еволюції конкурентної боротьби: від цінового суперництва та активного пошуку цінових переваг товарів (у період відразу після завершення Другої світової війни), коли більшість компаній досягали економії за рахунок невисоких витрат на оплату праці й масштабів виробництва, до суперництва інновацій, коли споживачам «як навантаження» до високоякісних товарів за низькими цінами були запропоновані нові продукти та послуги. Так, якщо конкуренти першої хвилі, головним чином, були зайняті пошуком інноваційних шляхів зниження собівартості продукції і лише найбільш далекоглядні з них піклувалися про високий рівень якості, то конкуренти третьої хвилі озброїлися різноплановими інноваціями, а їх кращі представники виробили таку структуру витрат, яка дає змогу на рівних брати участь і у цій конкуренції, і суперничати в інноваціях, дизайні та технічних характеристиках товарів.

		Явно виражена логічна / технічна прийнятність	Слабка логічна / технічна прийнятність	
			ПОЗИЦІОНУВАННЯ НОВАТОРА ПОРІВНЯНО З ІМІТАТОРОМ ЗА ПОКАЗНИКОМ ДОДАТКОВИХ АКТИВІВ	
			Добре	Погане
ПОЗИЦІОНУВАННЯ НОВАТОРІВ ТА ІМІТАТОРІВ ПОРІВНЯНО З НЕЗАЛЕЖНИМИ ВЛАСНИКАМИ ДОДАТКОВИХ АКТИВІВ	Вигідне	Контракт	Контракт	Контракт
		Новатор стане переможцем	Новатор повинен стати переможцем	Переможцем буде новатор або імітатор; власник додаткових активів вигоду від цього не отримує
	Невигідне	Контракт, якщо є можливість його отримати на конкурентних умовах; якщо необхідно, слід інтегруватися	Інтеграція	Контракт (щоб обмежити негативний вплив)
		Новатор стане переможцем, проте, можливо, необхідно буде поділитися прибутком із власником активів	Новатор повинен стати переможцем	Новатор, наймовірніше, програє імітаторам і / або власникам активів

Рис. 4.9. Оптимальні стратегії укладення контрактів та інтеграції для новаторів

Таблиця 4.4

Види стратегій залежно від рівня стратегічних змін

Вид стратегії	Рівень змін			
	Галузь	Організація	Товар	Ринок / позиція на ринку
Стратегія продовження	наявна	наявна	наявний	наявний(е)
Стратегія звичайної (планової) зміни або стратегія обмеженої зміни	наявна	наявна	наявний	новий(а)
	наявна	наявна	новий	новий(а)
Стратегія радикальної зміни	наявна	нова	новий	новий(а)
Стратегія переорієнтування	нова	нова	новий	новий(а)

Отже, період, коли компаніям доводилося вибирати між конкуренцією за витратами (стратегія економії на витратах) і конкуренцією за диференціацією (стратегія диференціації) та домінувати на традиційних ринках споживчих товарів, що М. Портер охарактеризував як «загальну стратегію початку бізнесу» [49, с. 34 – 46], минув. Настав час, коли значний ряд компаній прагне посісти позиції лідерів спеціалізованих ніш, водночас пропонуючи відносно низькі ціни. Таким чином, на ринковій арені з'являються різновиди нової стратегії з орієнтацією на інновації, що як цільову установку висувають максимізацію кількісних та якісних характеристик суб'єкта господарювання [67, с. 27]. Проілюструємо перевагу конкурентів нового типу, що зорієнтовані на високу продуктивність і високий рівень диференціації над тими, хто покладається виключно на низькі ціни або вузьку спеціалізацію, в цілому (рис. 4.10 а) та з огляду на типову орієнтацію різних закладів ресторанного господарства на ринку (рис. 4.10 б). Як бачимо рухаючись від ринку масових споживчих товарів (традиційні ресторани) заклади ресторанного господарства надають перевагу ринковим нішам (елітні ресторани) та закладам з низькими витратами та високим рівнем диференціювання (заклади швидкого обслуговування та кейтерингового обслуговування).



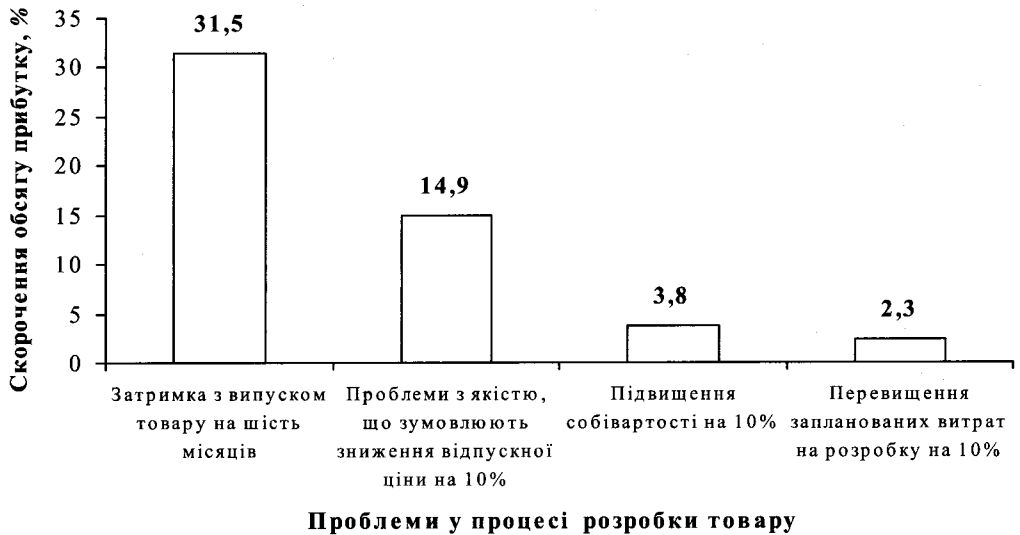
**Рис. 4.10.** Матриця «Продуктивність – Інновації»:

а) еволюція конкурентної стратегії [14, с. 266];

б) типове позиціонування різних підприємств (закладів) ресторанного господарства

Новий тип конкурентів зобов'язаний своїми досягненнями, передусім, орієнтації на швидкість. Сучасний менеджмент чітко усвідомив необхідність різкого скорочення часу розробки, виробництва та розподілу нових товарів і дійшов висновку, що швидке впровадження новинок і миттєва реакція на нові потреби ринку забезпечують суттєві конкурентні пере-

ваги. Слушність такого усвідомлення підтримують різні факти з практики ведення бізнесу та результати наукових досліджень. Так, згідно з працею Г. Рейнетсена [142], повільність у розробці інновацій негативніше впливає на компанію, ніж прорахунки, пов'язані з його ціною та якістю (рис. 4.11). Р. Лутц у книзі «7 законів Крайслер» [33] наполягає на тому, що у конкуренції майбутнього не стільки сильні будуть перемагати слабких, скільки швидкі будуть перемагати повільних.



**Рис. 4.11.** *Негативний вплив різних проблем, пов'язаних з розробкою інновацій, на прибутковість суб'єктів господарювання*

Представлену вище градацію інноваційних стратегій та підходи до їх вибору не можна вважати закінченою й остаточною, оскільки наука та практика управління, як і інновації, перебувають у процесі постійного розвитку. Водночас, вони дають чітке уявлення про спрямованість сучасного стратегічного менеджменту в інноваційне русло.

Інноваційний шлях розвитку закладів ресторанного господарства пов'язаний з багатьма проблемами, до яких належать [52, 90]:

- недосконалість законодавства в частині стимулювання з боку держави науково-технологічної та інноваційної діяльності;
- дуже високий рівень ризику і спричинені ним складнощі з пошуком джерел фінансування інновацій, особливо при загальному дефіциті фінансових ресурсів;

- недорозвиненість механізму комерціалізації результатів завершених науково-технічних розробок і передачі їх до сфери виробництва;
- складнощі розвитку малого та середнього інноваційного підприємництва як провідника інноваційного продукту до масового виробництва;
- низький рівень кваліфікації та знань працівників закладів ресторанного господарства.

Способи вирішення цих проблем багато в чому знаходяться за межами компетенції конкретних суб'єктів господарювати (визначаються державою), однак аналіз та творче використання накопичених світовим досвідом методів аналізу, прогнозування, вибору найбільш ефективних стратегій інноваційного розвитку підприємств (закладів) ресторанного господарства має велике значення. З огляду на це основними передумовами розвитку інноваційної активності у сфері ресторанного господарства є наявність державної політики і законодавства, спрямованого на стимулювання інноваційних процесів; високий ступінь готовності споживачів до сприйняття різноматіних інновацій; інноваційне інвестування (зростання обсягів інвестицій в інноваційні зміни закладів ресторанного господарства); підвищення рівня інтелектуального розвитку працівників цієї сфери.

### **Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (закладу) ресторанного господарства**

У сучасній теорії менеджменту під час формування стратегії інноваційного розвитку підприємства часто користуються матричними методами, описаними вище.

Стратегія інноваційного розвитку має відображати особливості інноваційного шляху розвитку. Зокрема це такі особливості [22, с. 240-244]:

1. Специфіка методів ринкових досліджень, що передують розробці нововведень (новацій). Традиційні методи аналізу потреб і запитів споживачів для розробки новацій у багатьох випадках важко застосувати, тому доводиться вдаватися до специфічних методів, які важко формалізувати.

2. Збільшення глибини прогнозування майбутнього розвитку подій як результату інноваційної діяльності. Необхідно прогнозувати майбутній

розвиток подій на всіх етапах розробки новації та виведення її на ринок, що є дуже працемістким і потребує значних фінансових ресурсів, але в той же час гарантії позитивного результату немає.

3. Різке збільшення обсягів інформації, що опрацьовується, безупинне її накопичення й аналіз з метою обґрунтованого прийняття управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості і загрози, що з'являються на ринку.

4. Багатоваріантний характер прогнозів, оскільки, як правило, розвиток подій може відбуватися за кількома можливими напрямками, імовірності яких різні. Необхідно враховувати альтернативний характер сценаріїв розвитку подій у майбутньому і розробляти кілька альтернативних варіантів стратегії (принаймні для найбільш імовірних варіантів).

5. Оцінка здатності підприємства сприймати інновації (аналіз інноваційного потенціалу).

6. Детальний аналіз чинників ризику й оцінка ступеня їхнього впливу. За таких умов необхідно особливо ретельно прогнозувати і кількісно оцінювати ризик інноваційної діяльності (на різних етапах) з урахуванням усіх можливих чинників ризику з метою розробки комплексу заходів, спрямованих на зниження, компенсацію чи запобігання можливих негативних наслідків.

7. Ретельний добір методів і джерел фінансування інновацій, включаючи детальний аналіз альтернативних варіантів. Стратегія інноваційного розвитку з метою мінімізації ризику повинна передбачати етапне фінансування і можливість модифікації структури джерел інвестування у випадку зміни умов реалізації проекту, а також зміни умов фінансування.

8. Тісне узгодження цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу нововведення. Стратегія інноваційного розвитку має забезпечувати ефективний розподіл і використання ресурсів та адаптацію інноваційного процесу щодо умов, які змінюються на різних стадіях життєвого циклу нововведення.

9. Висока мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації відповідно до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

10. Необхідність оцінки стратегії за комплексом різних критеріїв (багатокритеріальна оцінка стратегії).

Урахування зазначених особливостей дає змогу підвищити ефективність розробки стратегій інноваційного розвитку організації, сформувані моделі їх інноваційного розвитку, ефективно управляти інноваційними процесами на рівні окремих суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності.

При формуванні стратегії інноваційного розвитку мають бути враховані такі принципи [34, с. 277]:

- у зовнішньому середовищі – максимальне використання ринкових можливостей і сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентами;
- у внутрішньому середовищі – максимальне використання внутрішніх ресурсів підприємства і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей.

Отже, формування стратегії інноваційного розвитку має передбачати такі етапи:

1. Стратегічний діагноз, що містить формування місії-орієнтації і місії-політики підприємства, у яких підкреслюється прихильність до інноваційної діяльності та формується мета інноваційного розвитку.

2. Стратегічний аналіз, який включає в себе визначення етапу життєвого циклу підприємства, аналіз його зовнішнього (інноваційний клімат) та внутрішнього (інноваційний потенціал) середовища; визначення інноваційної позиції підприємства; визначення прийнятних інноваційних змін для підприємства, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей його розвитку; вибір інновацій, які будуть впроваджуватися у діяльність підприємства.

3. Формування стратегії. На даному етапі визначають базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові; розробляють і оцінюють альтернативні стратегії; здійснюють вибір, моделювання та обґрунтування тієї стратегії, якій надасться перевага з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, етапу його життєвого циклу та ситуації на конкурентному ринку.

4. Реалізація стратегії та контроль результатів її виконання. Містить розробку інноваційного проекту (перелік стратегічних змін та заходів їх здійснення) і плану реалізації проекту; організацію стратегічного контролю процесу реалізації проекту; оцінку ефективності процесу реалізації та коригування проекту, стратегій, цілей.



Запропонований підхід до формування стратегії розвитку закладу ресторанного господарства (рис.4.12) базується на твердженні, що підприємство (заклад) незалежно від типу ринкової структури, в умовах якої воно (він) діє та розвивається, має безперервно прагнути до інноваційних змін, які б у стратегічній перспективі постійно покращували його теперішній стан.

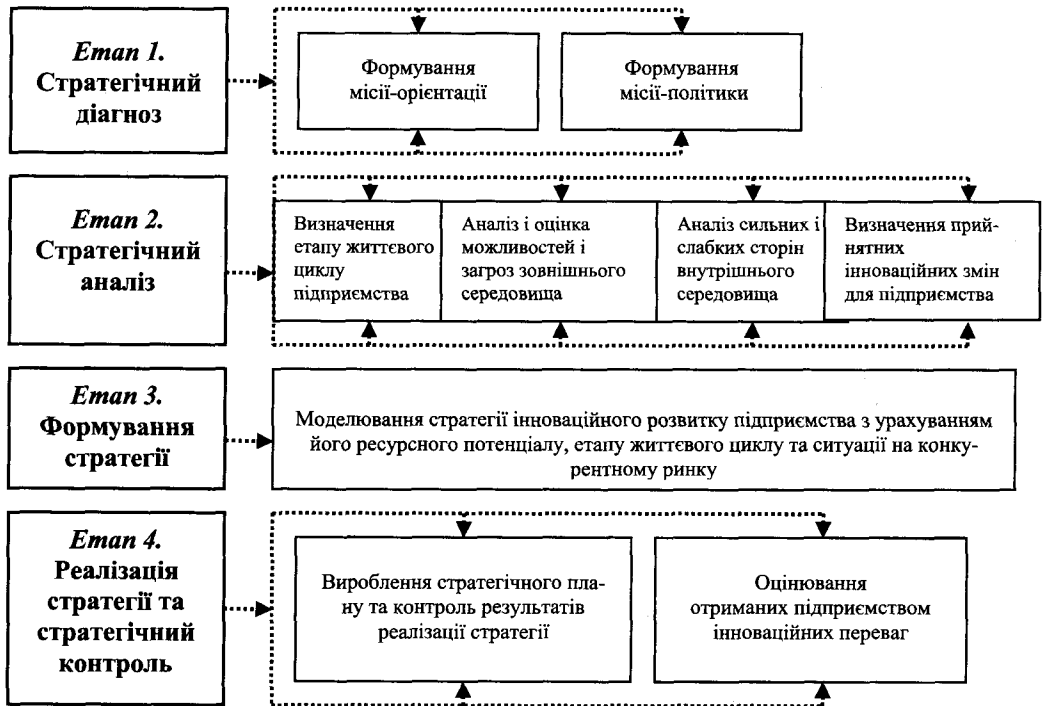


Рис. 4.12. Визначення етапів розроблення стратегії інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства

Навіть підприємства (заклади) ресторанного господарства, що займаються організацією харчування за місцем навчання або роботи і зазвичай діють в умовах подібних до монополії, мають також постійно вдаватися до інноваційних змін. Тобто жодне підприємство (заклад) не може працювати зі стратегіями завжди досконало продуманими. Це означало б небажання навчатися та відмову від майбутніх інновацій.

Нині відомі різні наукові підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. За результатами аналізу цих підходів можна зробити такі висновки. По-перше, немає жодного підходу,

який би зовсім не мав недоліків, що обумовлює певні складності, неточності і неадекватності в ході реалізації процесу формування стратегії на практиці. По-друге, менеджерам-практикам варто комбінувати елементи різних підходів з урахуванням галузевих та організаційних особливостей, ринкової ситуації та життєвого циклу їх підприємств з метою якомога більшої мінімізації недоліків і зменшення ризику формування «програшної» стратегії.

## **Організаційні структури інноваційного менеджменту**

У ринкових умовах господарювання Україна змушена вирішувати завдання щодо збереження науково-технічного потенціалу, збереження і формування нової інфраструктури наукової й інноваційної діяльності.

На сучасному етапі науковою, виробничою, підприємницькою громадськістю формуються союзи, асоціації, фонди й інші структури у сфері інноваційної діяльності. Для стимулювання промислового виробництва й інвестицій створюються фінансово-промислові групи.

Важливою умовою створення фінансово-промислових груп є дотримання антимонопольного законодавства у сферах, що визначають науковий, виробничий, оборонний та експортний потенціал країни, а також відповідність їх діяльності пріоритетним напрямам державної промислової політики.

Важливе значення мають науково-технічні організації, які частково підтримує держава, а частково виконують НДР на комерційній основі. Їх можна поділити на 5 груп:

- інститути – організації, що спеціалізуються на фундаментальних дослідженнях і відповідальні за розвиток у певній галузі науки;
- науково-дослідні інститути, що спеціалізуються на прикладних дослідженнях і відповідальні за науково-технічний рівень у певній галузі виробництва або науково-технічному напрямі;
- проектні, конструкторські, технологічні організації;
- інститути техніко-економічних досліджень у певній галузі;
- інститути науково-технічної інформації й інші організації, зайняті розповсюдженням нововведень.

Заслугує на увагу запропонована С.Д.Ільєнковою [19] класифікація наукових організацій за секторами науки і типами організацій,

об'єднаних за характером і спеціалізацією виконуваних робіт. Вона виокремлює чотири сектори наукової діяльності: державний, підприємницький, вищої освіти, приватний безприбутковий (некомерційний).

До **державного сектора** належать організації міністерств і відомств, які забезпечують управління державою і задоволення потреб суспільства в цілому; безприбуткові (некомерційні) організації, які фінансуються і контролюються урядом (за винятком тих, що належать до закладів вищої освіти), які в основному займаються дослідницькою діяльністю, що належать до суспільних і адміністративних функцій у державі.

До **підприємницького сектора** належать організації і підприємства, основна діяльність яких пов'язана з виробництвом продукції і послуг з метою продажу. Це можуть бути державні або приватні безприбуткові організації.

До **приватного безприбуткового** (некомерційного) сектора належать приватні індивідуальні організації і приватні організації, що не мають на меті одержання прибутку. До останніх належать: професійні товариства, союзи, асоціації, громадські, благодійні організації, фонди.

До **сектора вищої освіти** належать університети й інші вищі навчальні заклади (ВНЗ), незалежно від джерел фінансування чи правового статусу; науково-дослідні інститути, що перебувають під безпосереднім контролем ВНЗ або керовані ними чи асоційовані з ними.

Серед організаційних структур інноваційного менеджменту особлива роль належить невеликим фірмам, колективи яких значно мобільніше можуть сприймати і генерувати нові ідеї.

Вивчення зарубіжного досвіду свідчить про значні витрати на дослідження і розробки нових товарів, виготовлених з використанням прогресивної технології. Так, наприклад, у Японії відрахування в інноваційний фонд становить 8–10% від обсягу продажу товарів.

У США, Західній Європі, Японії розповсюджена своєрідна форма підприємництва – ризиковий (венчурний) бізнес. Венчурний бізнес представлений невеликими фірмами, що спеціалізуються на дослідженнях, розробках, виробництві нової продукції. Вони можуть бути дочірніми великих фірм. Їх створюють вчені, дослідники, інженери, новатори. Як правило, свої розробки вони передають іншим фірмам: експлорентам, патієнтам, комутантам.

Створення **венчурних фірм** передбачає використання ризикового капіталу для фінансування досліджень і розробок. Венчурний капітал

створюється за рахунок вкладів великих компаній, банків, державних, страхових, пенсійних фондів у сфері з підвищеним рівнем ризику, у новий бізнес або той, що значно змінюється. Кошти надаються на тривалий термін. Інвестор бере активну участь в управлінні фірмою, що фінансує. Венчурні підприємства поділяються на власне ризиковий бізнес і внутрішні ризикові проекти великих підприємств. Останні є і в Україні. Це є невеликі підрозділи, що здійснюють розробки для виробництва нових видів наукоємкої продукції.

Фірми, які спеціалізуються на створенні нових або радикальних перетворень старих сегментів ринку, називають **експлерентами** (піонерами). Вони займаються просуванням новацій на ринок. Капіталовкладення в фірмах-експлерентах поділяють на кілька часових відрізків (найчастіше на п'ять). Кожний новий внесок здійснюється тільки в тому випадку, якщо попередній себе виправдав, тобто експлерент суттєво просунувся у створенні і комерціалізації продукту. Кожний новий внесок більший від попереднього і на більш вигідних для експлерента умовах. Перед фірмою-експлерентом, яка створила новинку, що має значний попит на ринку, постає проблема забезпечення великого обсягу виробництва. Для цього їй вигідно об'єднатися з більш великою фірмою.

На вузький сегмент ринку орієнтуються **фірми-патієнти**, які задовольняють потреби, що сформувалися під впливом моди, реклами та інших засобів. У таких фірмах вводиться посада інноваційного менеджера для того, щоб забезпечити безпеку діяльності, запобігти кризовим явищам.

У сфері великого бізнесу діють **фірми-віоленти**. Це фірми з «силовою» стратегією, вони займаються великосерійним і масовим випуском продукції для широкого кола споживачів, які пред'являють «середні запити» до якості і яких задовольняє середній рівень цін. Ці фірми, орієнтовані на максимальний випуск продукції. Як і попередні фірми вони прибуткові, в них передбачають посаду інноваційного менеджера. Вони повинні зважено вирішувати питання відносно зміни своєї політики.

**Фірми-комутанти** з'являються та діють на етапі зниження попиту на продукцію (тобто на етапі спаду циклу випуску продукції). Вони представлені середнім і малим бізнесом, є неспеціалізованими і орієнтованими на задоволення місцевих невеликих за обсягом потреб. Цінність товару або послуги цих фірм зростає за рахунок їх індивідуалізації та ексклюзивності.

## **Джерела фінансування та оцінювання інвестиційної привабливості інноваційного розвитку ресторанного господарства**

Основною проблемою, яка сьогодні постає перед підприємствами України під час здійснення інноваційної діяльності, є проблема фінансування науково-технічних програм. В Україні основними джерелами фінансування інноваційного розвитку є: державний бюджет, власні кошти, кошти вітчизняних замовників та іноземних держав.

Оскільки метою фінансування інноваційної діяльності є необхідність збереження наукової бази та потенціалу країни, підтримання високого рівня проведення наукових досліджень, розробка та освоєння наукоємної конкурентоспроможної продукції, перше місце за значущістю серед джерел фінансування інноваційних програм має посідати держава. Тому вкрай негативним є той факт, що в Україні частка ВВП, що спрямована на фінансування науки, становить 0,5–0,6% у той час, як у розвинених країнах Європи вона становить 2–4%, а у США – 6–7% [101, с. 70]

На практиці існує певна відмінність у ставленні до інноваційної діяльності та вкладенні власних коштів в її активізацію залежно від галузевої належності суб'єктів господарювання. Так, якщо у промисловості інноваційною діяльністю займається 12,3% загальної кількості підприємств: понад 73% із них здійснюють продуктові інновації та майже 47% – процесові інновації, кожне одинадцяте підприємство придбало нові технології, а кожне третє підприємство придбало та впровадило нові засоби механізації та автоматизації виробництва, то в ресторанному господарстві України кількість закладів різних типів і класів, які займаються інноваційною діяльністю та інвестують у це власний капітал – незначна: 5,21% досліджених закладів щорічно інвестує у продуктові інновації, а 3,61% – у процесові. Аналіз спеціальних видань дозволив зробити висновок про те, що «новинки на ринку професійного ресторанного обладнання з'являються достатньо рідко» [2, с. 25]. Сьогодні у сфері ресторанного господарства головним чином відбувається удосконалення існуючих засобів праці: розширення їх функціональних можливостей, покращання дизайну та ергономічності.

Важливим джерелом фінансування НДДКР та стимулювання інновацій в Україні є іноземні інвестиції. Потреба в іноземних інвестиціях в

економіку України обумовлена трьома основними причинами: низькою інвестиційною активністю власних товаровиробників і підприємців; гострою необхідністю технічної та технологічної модернізації як самого виробництва, так і усієї ринкової і соціальної інфраструктури шляхом імпорту сучасних технологій, машин та устаткування; потребами впровадження в усі сфери господарського життя нових методів управління, менеджменту та маркетингу як іманентних атрибутів ринкової системи.

Основними перешкодами для вкладень коштів в Україну, згідно з дослідженнями аналітиків [17], іноземці називають високий рівень корупції, непряме субсидування, а також слабку законодавчу захищеність прав власності. Зважаючи на це динаміка іноземного інвестування в економіку України визначається, насамперед, такими чинниками, як внутрішня політична стабільність, характер і темпи здійснення ринкових реформ, сприятливі зовнішньоекономічні умови, стабільність економічного законодавства, гарантії недоторканості приватної власності та закордонних вкладень тощо.

Законом України «Про режим іноземного інвестування», від 19 березня 1995 р. передбачені такі види іноземних інвестицій: іноземна валюта, що визначається конвертованою Національним банком України; валюта України – при реінвестиціях в об'єкт первинного інвестування чи в будь-які інші об'єкти інвестування відповідно до законодавства України; будь-яке рухоме та нерухоме майно; акції, облігації, інші види цінних паперів, а також корпоративні права; будь-які права інтелектуальної власності, вартість яких у конвертованій валюті підтверджена законами країни інвестора та експертною оцінкою в Україні; права на здійснення господарської діяльності, включаючи права на користування надрами та використання природних ресурсів [57]. Основними формами залучення капіталу в Україну залишаються грошові внески, які становлять 61,9% від загального обсягу та внески у формі рухомого і нерухомого майна – 29,4%.

У розвиток підприємств ресторанного господарства іноземними інвесторами щороку впродовж 2002-2009 рр. вкладалося приблизно в межах 1,2 – 1,7% від загального обсягу іноземних інвестицій, вкладених в економіку України.

Кошти у розвиток сфери ресторанного господарства України інвестували 37 країн світу. Переважна більшість інвестицій вкладена у розвиток ресторанів, кафе і барів.

Обсяг інвестування у ресторанне господарство регіонів залежить від інвестиційної привабливості, що обумовлена певною сукупністю чин-

ників, які впливають на формування інвестиційного клімату як країни, так і окремого регіону в ній. Оціночними показниками цього впливу зазвичай виступають якісні характеристики, які можна поділити на дві групи: чинники позитивного (прямого) впливу (загальний обсяг виробництва підприємств регіону, чисельність населення, середня заробітна плата, ступінь розвитку банківської інфраструктури, кількість приватизованих підприємств, доходи місцевих бюджетів, реальний обсяг інвестування в економіку регіону в минулому); чинники негативного (оберненого) впливу: заборгованість по заробітній платі, кількість безробітних, кредиторська заборгованість підприємств регіону тощо), що у сумі представляють результуючу інвестиційної привабливості регіону.

На сьогодні в Україні найбільш інвестиційно привабливими є: Київ, Донецька, Дніпропетровська та Київська області (дод. Додаток Е). З точки зору інвестування у певну галузь (сферу економічної діяльності) у тому чи іншому регіоні необхідно виділяти крім чинників, що визначають інвестиційну привабливість регіону в цілому, ще й ті, які впливають на потребу в інвестиціях і доцільність розвитку тієї чи іншої сфери діяльності на певній території, тобто визначити привабливість інвестування у галузь.

Найбільш важливими чинниками для розвитку сфери ресторанного господарства є [68, с. 176]: густота проживання населення в регіоні; доходи населення; обсяги роздрібного товарообороту ресторанного господарства на душу населення (тобто фактично витрати на харчування поза домом); обсяги зайнятості готелів; показник, що характеризує санаторно-курортну зону; показник, що характеризує культурно-мистецьку зону регіону; обсяги приросту товарообороту ресторанного господарства у регіоні. Останнє підтверджується тісним зв'язком цих чинників із показниками привабливості розвитку ресторанного господарства (табл. 4.5).

Можуть бути використані й інші чинники у разі наявності статистичної інформації, які прямо чи опосередковано впливають на розвиток ресторанного господарства. Так, наприклад, за умови збору чи отримання відповідних даних доцільний аналіз впливу диференціації населення регіонів за доходами, витратами на харчування, обсягом потоку іноземних туристів тощо.

З огляду на переховані чинники визначають комплексний показник інвестиційної привабливості ресторанного господарства у регіональному розрізі. Для цього можна застосовувати метод стандартизації показників досліджуваних явищ та метод балів.

Таблиця 4.5

**Зв'язок між показниками інвестиційної привабливості  
ресторанного господарства і чинниками впливу на його розвиток <sup>1</sup>**

Чинники впливу	Показники привабливості ресторанного господарства у регіоні			
	Обсяги прямих іноземних інвестицій		Щільність розміщення мережі ресторанного господарства	
	Коефіцієнт кореляції	Характер зв'язку	Коефіцієнт кореляції	Характер зв'язку
Густота населення	0,992	практично функціональний	0,996	практично функціональний
Доходи населення	0,919	сильний	0,927	сильний
Роздрібний товарооборот ресторанного господарства на душу населення	0,863	сильний	0,849	сильний
Обсяги зайнятості готелів	0,842	сильний	0,805	сильний
Показник-характеристика санаторно-курортної зони	0,839	сильний	0,869	сильний
Показник-характеристика культурно-мистецької зони	0,692	середній	0,712	середній
Обсяги приросту товарообороту ресторанного господарства	0,810	сильний	0,788	сильний

**Примітка.** <sup>1</sup>Розраховано за допомогою MINITAB.

При застосуванні першого із зазначених методів розрахунки проводять за формулами:

$$\Delta x_{ji} = x_{ji} - \bar{x}_j, \quad (4.1)$$

$$s = \sqrt{\frac{(x_{ji} - \bar{x}_j)^2}{I}} = \sqrt{\frac{\Delta x_{ji}^2}{I}}, \quad (4.2)$$

$$X_{ji} = \frac{x_{ji}}{s}, \quad (4.3)$$

$$III \Gamma_i = \sum_{j=1}^J X_{ji}, \quad (4.4)$$



а при застосуванні другого:

$$B_{ji} = \frac{z_{ji}}{z_j^{\text{найкраще}}} \cdot B_{\max j} \quad (4.5)$$

або

$$B_{ji} = \frac{z_j^{\text{найкраще}}}{z_{ji}} \cdot B_{\max j} \quad (4.6)$$

$$ППГ_i = \sum_{j=1}^J B_{ji} \cdot k_j, \quad (4.7)$$

де  $j$  – індекс фактора,  $j = \overline{1, J}$ ;

$J$  – кількість факторів;

$i$  – індекс регіону,

$i = \overline{1, I}$ ;  $I$  – кількість регіонів (у нашому випадку  $I = 27$ );

$x_{ji}$  – величина  $j$ -го фактора  $i$ -го регіону;

$\bar{x}_j$  – середньоарифметичне значення  $j$ -го фактора по країні;

$\Delta x_{ji}$  – відхилення значення  $j$ -го фактора в розрізі  $i$ -го регіону від середнього показника по країні;

$s$  – стандартне відхилення змінної (величини фактора);

$X_{ji}$  – стандартизована реалізація змінної ( $j$ -го фактора) у  $i$ -му регіоні;

$ППГ_i$  – комплексний показник інвестиційної привабливості галузі у  $i$ -му регіоні;

$B_{ji}$  та  $B_{\max j}$  – кількість балів  $i$ -го регіону по  $j$ -му фактору та максимально встановлений бал за вплив  $j$ -го фактора відповідно;

$z_{ij}$  та  $z_j^{\text{найкраще}}$  – фактичне значення  $j$ -го фактора по  $i$ -му регіону і найкраще значення  $j$ -го фактора по всій сукупності регіонів відповідно;

$k_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -го фактора.

Застосуємо обидва методи для визначення інвестиційної привабливості ресторанного господарства у різних регіонах України, використовуючи засоби Excel, та зведемо остаточні результати для порівняння (табл. 4.6). При цьому ступінь привабливості галузі у регіоні визначимо як: «ду-

же високий», якщо за методом балів *III* більше або дорівнює 40 балам, а за методом стандартизації показників – 20 балам; «високий», якщо *III* знаходиться у межах 15,1–39,9 та 3,5–19,9 балів відповідно; «середній» – 12,5–15,0 та 3,1–3,4 балів; «низький» – менше 12,5 та 3,1 балів відповідно.

Таблиця 4.6

**Комплексні показники та ранжування інвестиційної привабливості ресторанного господарства різних регіонів України станом на 1 січня 2003 р.**

Регіон	Метод стандартизації показників			Метод балів			Різниця між рангами	
	Показник <i>III</i> , балів	Ранг регіону	Ступінь привабливості інвестування у РГ	Показник <i>III</i> , балів	Ранг регіону	Ступінь привабливості інвестування у РГ	$d_i$	$d_i^2$
АР Крим	9,77	2	високий	32,59	2	високий	0	0
Вінницька	3,04	19	низький	12,01	21	низький	-2	4
Волинська	3,09	18	середній	12,56	18	середній	0	0
Дніпропетровська	5,83	4	високий	21,59	5	високий	-1	1
Донецька	6,07	3	високий	22,03	4	високий	-1	1
Житомирська	2,52	21	низький	11,08	23	низький	-2	4
Закарпатська	3,42	13	середній	13,39	15	середній	-2	4
Запорізька	3,51	10	високий	14,87	11	середній	-1	1
Івано-Франківська	3,19	16	середній	12,99	16	середній	0	0
Київська	3,46	12	високий	15,10	10	високий	2	4
Кіровоградська	2,77	24	низький	10,89	25	низький	-1	1
Луганська	2,45	26	низький	10,20	26	низький	0	0
Львівська	5,05	7	високий	19,35	7	високий	0	0
Миколаївська	3,67	9	високий	15,12	9	високий	0	0
Одеська	5,70	6	високий	20,26	6	високий	0	0
Полтавська	3,48	11	високий	13,96	12	середній	-1	1
Рівненська	3,30	15	середній	13,61	14	середній	1	1
Сумська	2,61	25	низький	10,91	24	низький	1	1
Тернопільська	3,03	20	низький	12,02	20	низький	0	0
Харківська	4,45	8	високий	16,52	8	високий	0	0
Херсонська	2,24	27	низький	9,26	27	низький	0	0
Хмельницька	2,80	23	низький	11,36	22	низький	1	1
Черкаська	2,89	22	низький	12,06	19	низький	3	9
Чернівецька	3,14	17	середній	12,67	17	середній	0	0
Чернігівська	3,35	14	середній	13,67	13	середній	1	1
м. Київ	27,99	1	дуже високий	100,00	1	дуже високий	0	0
м. Севастополь	5,79	5	високий	22,57	3	високий	2	4

Для з'ясування ступеня близькості отриманих показників *ІІІГ* розраховуємо коефіцієнт Спірмена:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^I d_i^2}{I \times (I^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \times 38}{27 \times (729 - 1)} = 0,988, \quad (4.8)$$

де  $\rho$  – коефіцієнт рангової кореляції Спірмена;

$d_i$  – різниця між рангами інвестиційної привабливості ресторанного господарства  $i$ -го регіону, що отримані різними методами.

Отже, між *ІІІГ*, що визначені різними методами, існує досить тісний зв'язок. Це обумовлює майже 100% збіг результатів градації регіонів за привабливістю розвитку в них ресторанного господарства, що свідчить про достатність застосування на практиці лише одного з наведених методів.

Коли йдеться про привабливість галузі, не слід забувати, що вона є складовою національного господарства країни та перебуває під постійним впливом різних чинників зовнішнього середовища, зокрема геополітичної сфери. Це пов'язано з тим, що іноземні інвестори та суб'єкти господарювання завжди досить чутливо реагують на геополітичні зміни.

Тому з метою урахування цієї реакції і досягнення більшої обґрунтованості оцінювання інвестиційної привабливості галузі доцільно в її розрахунок ввести коефіцієнт геополітичної стабільності, тобто:

$$ІІІГ'_{gi} = ІІІГ_{gi} \times k_{ГПС}, \quad (4.9)$$

де  $g$  – індекс галузі національної економіки;

$i$  – індекс регіону (країни);

$ІІІГ'_{gi}$  та  $ІІІГ_{gi}$  – остаточна та попередня оцінки інвестиційної привабливості  $g$ -ої галузі  $i$ -го регіону (країни);

$k_{ГПС}$  – коефіцієнт геополітичної стабільності, який можна визначати, спираючись на думку експертів і керуючись відповідною шкалою (табл. 4.7) або як результуючу оцінку чинників, що характеризують геополітичну ситуацію: частота та кількість страйків; стабільність миру в регіоні; частота зміни уряду; географічний переділ тощо.

Таблиця 4.7

## Шкала оцінювання геополітичної стабільності регіону (країни)

Геополітичний стан	Значення коефіцієнту геополітичної стабільності, $k_{гпс}$
Дуже стабільний (стабільний понад 10 років)	0,95–1,00
Стабільний (стабільний протягом останніх 7–10 років)	0,80–0,94
Переважно стабільний (стабільний протягом останніх 3–6 років)	0,65–0,79
Нестійко стабільний (спостерігається стабілізація в останні 1–2 роки; відчувається нестабільність минулого)	0,50–0,64
Нестабільний	менше 0,50

Введення такого коефіцієнта допоможе не тільки об'єктивніше оцінити інвестиційну привабливість галузі у різних регіонах країни, але й дає змогу сформуванню певну думку про інвестиційну привабливість різних сфер економічної діяльності у міждержавному розрізі. Водночас, якщо мова йтиме про міждержавний рівень, то варто ще ввести і коефіцієнт економічної стабільності, який можна охарактеризувати такими чинниками: рівень інфляції та безробіття; темп зростання (скорочення) та рентабельність виробництва; держбюджет тощо.