

УДК 334.72:330.341.1
JEL O31, O32

З. В. Юринець

доктор економічних наук, доцент, професор
кафедри менеджменту Львівського національного
університету імені Івана Франка, м. Львів
e-mail: zoryna_yur@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

В. В. Круглякова

кандидат економічних наук, доцент кафедри державних
та місцевих фінансів Львівського національного
університету імені Івана Франка, м. Львів
e-mail: vira.krugliakova@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0688-8704>

І. Р. Мищисин

молодший науковий співробітник відділу регіональної
екологічної політики та природокористування
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів
e-mail: ivanna.myshchyshyn@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0227-5345>

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
НА ОСНОВІ АКТИВІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ**

У статті запропоновано науково-методичні положення стосовно формування матриці інноваційного потенціалу та мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію, яка дає змогу суб'єктам господарювання здійснити вибір стратегії їхнього розвитку. Ця матриця формується на основі обчислення інтегрального показника інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання та інтегрального індексу мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію. Матриця складається із чотирьох сегментів і відображає активну, активно-пасивну, пасивно-активну та пасивну стратегії розвитку господарюючого суб'єкта у ході ведення інноваційної діяльності. Подано методику розрахунку інтегрального показника інноваційного потенціалу для суб'єктів господарювання та методику обчислення інтегрального індексу мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію. Представлено рекомендації суб'єктам господарювання щодо їхньої поведінки у разі обрання відповідної стратегії розвитку.

Ключові слова: матриця, стратегія розвитку, інтегральний показник, інноваційний потенціал, конкурентна ситуація, мотивація, інноваційна діяльність.

Yurynets Z., Kruglyakova V., Myshchyshyn I. STRATEGIC APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES ON THE BASIS OF INCREASED USE OF THEIR INNOVATIVE POTENTIAL

In the article, the scientific and methodological provisions for the formation of matrix of innovation potential and motivation regarding the reacting to a competitive situation that allows entities to implement their choice of development strategy have been proposed. An own interpretation of the concepts of "innovative potential" and "motivation of economic entities regarding the reacting to a competitive situation" has been highlighted. This matrix is formed on the basis of computing of the integral indicator of the innovative potential of economic entities and the integrated index of motivation regarding the reacting to a competitive situation. The matrix consists of four segments and represents such development strategies of economic entity during creation of innovations as active (adoption / development of innovations, active operation at the market), active-passive (active operation at the market or implementation of innovation, change in its scale), passive-active (focusing on the creation and implementation of innovation or ignoring innovation), and passive (low motivation to innovation, slow growth of innovation potential, long time of innovations introduction). In the article, the methodology for calculating the integral indicator of innovation potential for economic entities has been presented. It includes such components as economic, organizational-technical, financial-investment and management components. It also reflects the methodology for calculating the integral index of motivation regarding the reacting to a competitive situation. It includes such components as the growth rate of implemented innovative products, the threat that innovation activity represents to a traditional type of activity, the level of interconnection between the innovation and the existing type of activity and the coefficient of competitors' reaction as a result of the introduction of innovation. Recommendations to economic entities regarding their behavior in case of choosing the appropriate development strategy have been presented. The use of the offered matrix will give an opportunity to improve quality of administrative decisions and efficiency of innovative potential management by the economic entities in the process of innovative management.

Keywords: matrix, strategy of development, integral index, innovative potential, competition situation, motivation, innovative activity.

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічного розвитку Україна проходить процес реформації. Більшість суб'єктів господарювання зіштовхуються з проблемою високої конкуренції, застарілих технологій і, як наслідок, з неприбутковою діяльністю. Тому важливим аспектом перспективного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання є зосередження на інноваційній діяльності. Підвищення ролі інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в економіці, формування стратегії їхнього розвитку дає змогу забезпечити національне суспільно-економічне середовище новітніми можливостями зростання із потужним інноваційним потенціалом, підвищити конкурентоспроможність вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню теоретичних і практичних питань управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання присвячено значну кількість наукових праць. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у дослідження цих проблем внесли такі відомі українські вчені як В. Верба, А. Дзюбіна, С. Ілляшенко, М. Йохна, Н. Краснокутська, Л. Мартюшева, А. Пехник, Л. Федулова, О. Фіщенко та ін. Зазначена проблематика також є об'єктом дослідження у працях зарубіжних вчених, зокрема, К. Маркідеса, М. Портера, Р. Хемела, Д. Дж. Тиса, Г. Пізано, Е. Шуена та ін. Безліч різних аспектів управління інноваційною діяльністю підприємств залишаються недостатньо дослідженими, зокрема, методи вибору стратегії розвитку підприємств. Це вимагає обґрунтування більш дієвих методів формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання.

Метою статті є розроблення науково-методичних положень відносно формування та вибору стратегії розвитку суб'єктів господарювання на основі запропонованої матриці інноваційного потенціалу та мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію.

Основні результати дослідження. Загальний рівень інноваційної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання є невисоким і значно відстає від розвинених країн світу. Цей факт зумовлює крайню небезпеку, оскільки в умовах постійного НТП зменшення кількості інвестицій у наукові дослідження, ігнорування підтримки інноваційної діяльності з боку держави спричиняє незворотний процес економічної деградації. Важливим постає акцентування уваги на підсиленні мотивації до здійснення інноваційної діяльності суб'єктами господарювання. Інноваційна активність підприємств залежить від забезпечення ресурсами, тобто інноваційного потенціалу [1, 2]. Для підприємств в процесі їхньої діяльності важливо уміти сформулювати та здійснити вибір стратегії розвитку на основі управління інноваційним потенціалом та мотивування до інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал суб'єктів господарювання необхідно розглядати як комплекс прогнозованих чи мобілізованих ресурсних, системних, функціональних можливостей, які дають змогу створювати, впроваджувати та реалізовувати інновації різних видів, забезпечувати конкурентоспроможність продукції

(послуг) суб'єктів господарювання відповідно до цілей їх діяльності та стратегії розвитку [1].

У разі визначення рівня інноваційного потенціалу доцільно виокремити підхід, що ґрунтується на використанні ресурсних можливостей. Елементи інноваційного потенціалу варто розділяти на такі групи: економічна, організаційно-технічна, фінансово-інвестиційна й управлінська компоненти. На основі отриманих результатів, представлених у [3], запропоновано для виявлення рівня інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання здійснювати обчислення інтегрального показника інноваційного потенціалу ($I_{r_{III}}$):

$$I_{r_{III}} = \sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^m D_{ij}}{m_i} * V_i, \quad (1)$$

де D_{ij} – результуюче значення j -го показника, що належить до i -ї групи індикаторів;

V_i – сила впливу i -ї групи, по якій проводиться оцінка, на узагальнений рівень інноваційного потенціалу;

m_i – кількість показників в i -тій групі оцінювання;

n – кількість груп, за якими проводиться оцінка.

Ця методика дає можливість дослідити великі масиви даних, враховуючи вплив стимулюючих і дестимулюючих чинників на результат.

Шкала інтерпретації та межі значень інтегрального показника оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання в контексті груп буде мати такий вигляд (табл. 1):

Таблиця 1

Шкала для трактування значень інтегрального показника оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання [5]

Рівень	Межі значень інтегрального показника оцінювання інноваційного потенціалу
1	2
Нижній рівень	(0 - 0,2]
Рівень нижче середнього	(0,2 - 0,37]
Середній рівень	(0,37 - 0,63]
Рівень вище середнього	(0,63 - 0,8]
Високий рівень	(0,8 - 1]

Важливим чинником, що впливає на інноваційну діяльність суб'єктів господарювання, є мотивація інноваційної діяльності, здатність реагувати на ринкові зміни (інновації, конкурентів).

Поняття мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію (на дії конкурентів) з'являється у працях К. Маркідеса, однак детальне роз'яснення змісту дефініції та методика обчислення не розкриті. К. Маркідес [4] конкурентні переваги суб'єктів господарювання розглядає крізь призму конкуренції їх бізнес-моделей, товарів і послуг.

Усі способи формування конкурентних переваг, реагування на конкурентні ситуації на ринку лягають в основу розроблення і вибору інноваційної стратегії розвитку суб'єктів господарювання.

Під мотивацією суб'єктів господарювання щодо реагування на конкурентну ситуацію будемо розуміти стимул до майбутнього виживання та стратегічного розвитку суб'єктів завдяки вибору й реалізації інноваційної діяльності, пошуку шляхів реагування на дії конкурентів на ринку в умовах орієнтації на інновації та довгострокову перспективу; ухвалення стратегічних управлінських рішень задля подолання суперечностей поміж традиційним та інноваційним видами діяльності [5].

Рівень мотивації суб'єктів господарювання щодо реагування на конкурентну ситуацію включає в себе:

- темп зростання реалізованої інноваційної продукції ($T_{зпр}$);
- загроза, яку інноваційна діяльність представляє традиційному виду діяльності (випуску традиційного товару) ($Z_{ін}$);
- рівень взаємозв'язку інноваційного й існуючого виду діяльності (виробництва традиційної продукції): чим вищим є рівень взаємозв'язку, тим більше у суб'єктів господарювання підстав для підсилення уваги до переходу на інноваційну діяльність ($P_{він}$);
- коефіцієнт, що враховує реакцію конкурентів внаслідок впровадження інновації ($K_{рк}$).

Таким чином, рівень мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію варто визначати як інтегральний показник (Mr_{III}):

$$Mr_{III} = \sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^m U_{ij}}{m_i} * Q_i, \quad Mr_{III} = T_{зпр} * Q_1 + Z_{ін} * Q_2 + P_{він} * Q_3 + K_{рк} * Q_4 \quad (2)$$

де U_{ij} – результуюче значення j -го показника, що належить до i -ї групи індикаторів;

Q_i – сила впливу i -ї групи, по якій проводиться оцінка, на узагальнений рівень мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію;

m_i – кількість показників в i -тій групі оцінювання;

n – кількість груп, за якими проводиться оцінка.

Значення цього показника коливатиметься від 0 до 1.

Темп зростання реалізованої інноваційної продукції ($T_{зпр}$) визначається так [6]:

$$T_{зпр} = \frac{O_1 - O_0}{O_0} \quad (3)$$

O_1 – обсяг реалізованої продукції у досліджуваному періоді;

O_2 – обсяг реалізованої продукції у попередньому періоді.

Також потрібно до інтегрального індексу мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію включити результати оцінювання динаміки попиту на інновацію з використанням методу оцінки ризиків. Такий метод оцінювання ризиків інноваційної діяльності доцільно виразити завдяки формулі 4:

$$K_{рк} = 1 + \frac{(E_m - E_k)}{E_p}, \quad (4)$$

де $K_{рк}$ – коефіцієнт, що враховує реакцію конкурентів внаслідок впровадження інновації;

E_m – рівень попиту (приросту попиту) на інноваційну продукцію;

E_k – рівень попиту (приросту попиту) на аналогічні продукти у конкурентів;

E_p – рівень попиту на традиційну продукцію суб'єкта господарювання.

Такі показники, як загроза ($Z_{ін}$), яку інноваційна діяльність представляє традиційному виду діяльності, та рівень взаємозв'язку інноваційного (інноваційного продукту) й існуючого виду діяльності (традиційної продукції) ($P_{він}$) визначаються з використанням методу експертного опитування. Значення цих показників коливатиметься від 0 до 1.

Покращення виробничого процесу, просування продукції насамперед несе для суб'єктів господарювання свого роду зміну умов їхньої діяльності, потребу перенаштування та визначається сукупністю організаційних і планових заходів, які спрямовані на формування та реалізацію стратегії розвитку суб'єктів господарювання [4].

Для побудови матриці інноваційного потенціалу та мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію використаємо два основні чинники: 1) рівень інноваційного потенціалу (інтегральний показник); 2) рівень мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію (інтегральний показник).

Зазначена матриця, що дає змогу сформулювати та здійснити вибір стратегії розвитку суб'єктів господарювання, набуває вигляду (рис. 1):

Інноваційний потенціал	високий	Пасивно-активна стратегія	Активна стратегія
	низький	Пасивна стратегія	Активно-пасивна стратегія
		низька	висока

Мотивація щодо реагування на конкурентну ситуацію

Рис. 1. Матриця інноваційного потенціалу та мотивації щодо реагування на конкурентну ситуацію

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

Кожний сегмент характеризує вибір певної стратегії суб'єктами господарювання:

Активна стратегія (прийняття / розвитку інновації, активні дії на ринку). Якщо у суб'єктів господарювання сильна мотивація до інноваційної діяльності і високий інноваційний потенціал, то їм потрібно спробувати вийти на ринок із новою продукцією і захопити ринок конкурентів, повністю впровадивши інновацію на власному виробництві, поступово витісбивши традиційні, а з часом застарілі види продукції. Такі підприємства мають доволі потужний ресурсний потенціал, насамперед – це НДДКР, матеріально-технічне забезпечення, людський ресурс. Все це дає змогу створювати нові технології та продукти, впроваджувати їх на ринок. Стратегічний взаємозв'язок інноваційного (інноваційного продукту) й існуючого виду діяльності є доволі значний. Така стратегія ґрунтується на якісних трансформаціях усіх елементів господарського процесу, створенні креативних ідей і бізнес-моделей, сучасної продукції та впровадженні новітніх технологій. Головною спрямованістю стратегії є максимальне мотивування до розроблення, освоєння, впровадження різних видів інновацій, підтримки та збуту нової продукції. Передбачає інвестування у власний бізнес задля зростання показників діяльності та рівня його привабливості.

Активно-пасивна стратегія (активні дії на ринку або реалізація інновації, зміна її масштабів). Розвиток суб'єктів господарювання відбувається через зміни складових господарського процесу (як якісних, так і кількісних) і сприяє виведенню інновацій, традиційних товарів та захопленню (утриманню) різних сегментів і видів ринків. Характерний стабільний рівень креативності, створення нових ідей, інноваційної діяльності. Такі організації також можуть долучатись до копіювання інновацій (якщо її мотивація до інноваційної діяльності є доволі висока, а протиріччя несуттєві). Здебільшого удосконалення, модернізація нових продуктів, товарів потребує наявності агресивного маркетингу, потужної матеріально-технічної бази для створення НДДКР, фінансових ресурсів. Бувають випадки, коли організації за високого рівня інноваційного потенціалу, притримують інновації для виявлення того, як ринок сприймає нову ідею і, таким чином, ліквідує різні види помилок, у першу чергу технічні та маркетингові. Завдяки активному маркетингу можна досягнути певного ефекту, наприклад, захопити і відстоювати ринкові сегменти за рахунок підвищеної якості продукції, удосконалень, різноманіття асортименту, функцій. Суб'єкти господарювання намагаються утримувати стійкі позиції в підтримці комплексу маркетингу та процесу виробництва, однак дещо слабші позиції мають в НДДКР. Це створює ризики втрати ринкової ніші.

Пасивно-активна стратегія (фокусування на створенні і реалізації інновації або ігнорування

інновації). Розвиток суб'єктів господарювання відбувається через зміни складових господарського процесу, перш за все, кількісних і найменш якісних змінних. Ця стратегія спрямована на імітацію вже наявних на ринку інновацій, активне придбання ліцензій і патентів за високого рівня формування і використання інноваційного потенціалу. З її допомогою, після аналізу усіх сторін виробника, слабких сторін конкурентів, формуються напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Все це визначається тим, що суб'єкти, на підґрунті власних досліджень, знаходять прогалини у ринкових сегментах конкурентів, займають ці сегменти і заповнюють його інноваціями, удосконаленою продукцією. Дає змогу доволі швидко маневрувати поміж виробниками, освоюючи нові продукти і послуги.

Пасивна стратегія. Часто у суб'єктів господарювання виникає ситуація, коли їм притаманна низька мотивація до інноваційної діяльності, водночас інноваційний потенціал недостатньо швидко зростає, а впровадження інновацій є розтягнутим у часі. Практично відсутня мотивація до створення, впровадження інновацій, виходу на нові ринки, боротьба із конкурентами. Крім того, інноваційний потенціал не відповідає тому рівню, за якого суб'єкт господарювання міг би його реалізувати з метою досягнення стратегічних цілей розвитку. У такому випадку суб'єктам господарювання доцільніше зосередитися на основному виді діяльності. Така стратегія ґрунтується на розвитку, що характеризується перш за все кількісними трансформаціями елементів господарського процесу, зорієнтована на виробництво та збут стандартної продукції, можливе «точкове» покращення технологічних процесів і часткове поліпшення номенклатури, асортименту загалом. Така стратегія пропонує використання нових підходів у системі маркетингу щодо просування традиційної продукції, її диференціації, удосконалення цінової політики.

Суб'єкти господарювання, які активно працюють на ринку, стикаються із ситуацією, коли з'являються інновації у конкурентів і виникає необхідність реагування на нові обставини. За таких умов у суб'єкта господарювання є декілька способів реагування на інновацію:

- реагувати на інновацію конкурентів як загрозу, що може спричинити захоплення сегменту споживачів, а тому потребує дій і, насамперед, інвестування у власний бізнес задля пошуку нових ідей, створення і впровадження власних інновацій і збільшення привабливості компанії;
- ігнорування інновацій, оскільки вони не можуть спричинити зменшення прибутковості організації, не мають відношення до їхнього виду діяльності;

- запровадити інновацію у своїй діяльності, створити власні правила конкурентної гри на ринку;
- перейняти вже створену ідею, що змусить суб'єкта господарювання конкурувати, розвиваючи нові та традиційні види продукції (діяльності);
- перейняти вже створену ідею, а з часом розвинути її у своїй діяльності до масштабів, які характерні ринку масового споживання.

Висновки. Запропонована методика дає змогу суб'єктам господарювання отримати інформацію щодо нових технологій, продукції, необхідного персоналу, методів його навчання та розвитку; підвищувати конкурентоспроможність підприємств, якісні характеристики інноваційної діяльності, забезпечувати конкурентні переваги; оцінювати свої можливості, визначати фактори успіху, перспективи власного виду економічної діяльності з точки зору прибутковості та потенціалу зростання. В процесі формування стратегії розвитку суб'єктам господарювання важливо розробляти тактичні дії, зокрема, розгортати науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, налагоджувати співпрацю із малими інноваційними підприємствами, науково-дослідними організаціями, центрами трансферу новітніх технологій.

Список використаних джерел

1. Юринець З. В., Круглякова В. В. Нейромережеве моделювання як інструмент прогнозування інноваційного розвитку економіки України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 425-432.
2. Пехник А. Експансія ТНК у сучасній світовій економіці: теоретичні аспекти. *Вісник Львівського університету: Серія міжнародні відносини*. 2013. Вип. 33. С. 210-218.
3. Юринець З. В., Круглякова В. В. Оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 546-550.
4. Маркідес К. Новая модель бизнеса: Стратегии безболезненных инноваций. М.: Альпина, 2010. 298 с.
5. Юринець З. В., Круглякова В. В., Юринець Р. В. Особливості мотивування інноваційної

діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2017. №2. Т. 1 (246). С. 122-125.

6. Попович П. Я. *Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання*: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 365 с.

References

1. Yurynets, Z. V., & Kruhlyakova, V. V. (2016). Neyromerezheve modelyuvannya yak instrument prohozuvannya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Neural network modeling as a forecasting tool for innovative development of Ukraine's economy]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 6, 425-432. [in Ukrainian].
2. Pekhnyk, A. (2013). Ekspansiya TNK u suchasnyy svitoviy ekonomitsi: teoretychni aspekty [Expansion of transnational corporations in contemporary world economy: theoretical aspects]. In *Visnyk L'viv's'koho universytetu: Seriya mizhnarodni vidnosyny [Bulletin of the Lviv University: International Relations Series]*: Vol. 33 (pp. 210-218). [in Ukrainian].
3. Yurynets, Z. V., & Kruhlyakova, V. V. (2016). Otsinyuvannya innovatsiynoho potentsialu sub'yektiv hospodaryuvannya kharchovoyi promyslovosti [Evaluation of innovative potential of food industry enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economics and Society*, 7, 546-550. [in Ukrainian].
4. Markides K. (2010). Novaya model' biznesa: Strategii bezboleznennykh innovatsiy [The new business model: painless innovation strategies]. Moscow: Alpina. [in Russian].
5. Yurynets, Z. V., Kruhlyakova, V. V., & Yurynets, R. V. (2017). Osoblyvosti motyvuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti sub'yektiv hospodaryuvannya [Peculiarities of motivation of innovation activity of business entities]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University: Economics*, Vol. 1, 122-125. [in Ukrainian].
6. Popovych, P. Ya. (2001). *Ekonomichnyy analiz diyal'nosti sub'yektiv hospodaryuvannya* [Economic analysis of business entities activities] (Textbook). Ternopil: Economic Thought. [in Ukrainian].

Надійшло 20.06.2018 р.