

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-86>

УДК 378.4.091.33

# СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

## MODERN TOOLS IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

**Зрибнєва Ірина Павлівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4156-4702>**Zrybnieva Iryna**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Забезпечення конкурентоспроможного розвитку інноваційного сегменту економіки є одним з найважливіших завдань в аспекті трансформації траєкторії розвитку національної соціальної та економічної системи. Наявність конкурентоспроможного інноваційного сегмента не тільки забезпечує сталий розвиток національної економіки, а й також підвищує рівень її інвестиційної привабливості. У свою чергу, рішення задач трансформації траєкторії розвитку національної економіки з традиційної в інноваційну, а також її модернізації неможливе без достатнього фінансування, тобто без інвестицій у наукомісткі рішення, що втілюються в подальшому в продукції, економіко-соціальних процесах. Інвестиції, у тому числі, що здійснюються в високотехнологічні галузі і сегменти національної економіки, повинні нести інвестору бажаний рівень віддачі при прийнятному для останнього рівні ризику. Отже, вкладення інвестиційних ресурсів має характеризуватися економічною доцільністю і результативністю. Але, як правило, в високотехнологічній сфері можливі унікальні рішення досить довгий час залишаються латентними, і це є однією з причин того, що реальні обсяги інвестицій в інновації нижче очікуваних, це також є однією з причин відставання темпів розвитку інноваційного сегмента реального сектора національної економіки від світових темпів високотехнологічного зростання і розвитку. Друга з можливих причин недостатньої ще ділової активності в наукомістких високотехнологічних галузях полягає в територіальній розподіленості інвесторів і новаторів. Складається ситуація, при якій інновації переважно продукуються в центральних регіонах, але реальні інвестиції розосереджені по регіонах, віддалених від центру. В результаті інноваційний та інвестиційний потоки мають різну частотність, характеризуються дискретністю. Приведення їх у скоординований вид представляє собою нетривіальну задачу. Вирішення цього завдання полягає в тому, щоб створити стимули до інвестування в майбутнє.

**Ключові слова:** конкурентоспроможний розвиток, інноваційний сегмент, інновації, інвестиційний потік, інвестиції, економічна система, інвестиційна привабливість.

Обеспечение конкурентоспособного развития инновационного сегмента экономики является одной из важнейших задач в аспекте трансформации траектории развития национальной социальной и экономической системы. Наличие конкурентоспособного инновационного сегмента не только обеспечивает устойчивое развитие национальной экономики, но также повышает уровень ее инвестиционной привлекательности. В свою очередь, решение задач трансформации траектории развития национальной экономики с традиционной в инновационную, а также ее модернизации невозможно без достаточного финансирования, то есть без инвестиций в наукоемкие решения, которые воплощаются в дальнейшем в продукции, экономико-социальных процессах. Инвестиции, в том числе, осуществляемых в высокотехнологичные отрасли и сегменты национальной экономики, должны нести инвестору желаемый уровень отдачи при приемлемом для последнего уровне риска. Итак, вложения инвестиционных ресурсов должно характеризоваться экономической целесообразностью и результативностью. Но, как правило, в высокотехнологичной сфере возможные уникальные решения достаточно долгое время остаются латентными, и это является одной из причин того, что реальные объемы инвестиций в инновации ниже ожидаемых, это также является одной из причин отставания темпов развития инновационного сегмента реального сектора национальной экономики от мировых темпов высокотехнологичного роста и развития. Вторая из возможных причин недостаточной еще деловой активности в наукоемких высокотехнологичных отраслях заключается в территориальной распределенности инвесторов

и новаторов. Складывается ситуация, при которой инновации преимущественно продуцируются в центральных регионах, но реальные инвестиции сосредоточены по регионам, удаленных от центра. В результате инновационный и инвестиционный потоки имеют разную частотность, характеризуются дискретностью. Приведение их в скоординированный вид представляет собой нетривиальную задачу. Решение этой задачи заключается в том, чтобы создать стимулы к инвестированию в будущее.

**Ключевые слова:** конкурентоспособный развитие, инновационный сегмент, инновации, инвестиционный поток, инвестиции, экономическая система, инвестиционная привлекательность.

Ensuring the competitive development of the innovative segment of the economy is one of the most important tasks in terms of transforming the trajectory of the national social and economic system. The presence of a competitive innovation segment not only ensures the sustainable development of the national economy, but also increases the level of its investment attractiveness. In turn, solving the problems of transformation of the trajectory of the national economy from traditional to innovative, as well as its modernization is impossible without sufficient funding, ie without investment in knowledge-intensive solutions, which are further embodied in products, economic and social processes. Investments, including those made in high-tech industries and segments of the national economy, should bring the investor the desired level of return at an acceptable level of risk for the latter. Therefore, the investment of investment resources should be characterized by economic feasibility and efficiency. But, as a rule, in the high-tech sphere possible unique solutions remain dormant for a long time, and this is one of the reasons why real investment in innovation is lower than expected, it is also one of the reasons for the lag of innovation segment world rates of high-tech growth and development. The second possible reason for the lack of business activity in high-tech high-tech industries is the territorial distribution of investors and innovators. The author notes that the conceptual justification for the need to ensure balanced technological development is actually a model of the triple helix, and the evidence – its validity on the numerous facts of the national innovation breakthrough. Mean while, the authors of the methodology of structural analysis of technological imbalance in the national economy need to further substantiate the goals and objective of the analysis, as well as the reasons why the hypothesis of a balanced technological growth is rejected. There is a situation in which innovations are mainly produced in the central regions, but real investment is scattered in regions far from the center. As a result, innovation and investment flows have different frequencies, are characterized by discreteness. Bringing them into a coordinated form is a non-trivial task. The solution to this problem is to create incentives to invest in the future.

**Keywords:** competitive development, innovation segment, innovations, investment flow, investments, economic system, investment attractiveness.

**Постановка проблеми.** Досить часто прогнозування, засноване на науково-методичному апараті, виявляється невірним, або помилковим. Проблематика наукового прогнозування, в тому числі використовуваного для визначення перспективних трендів і вибудовування планів конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва, полягає в тому, що прогнози і плани, як правило, виражені в кількісних і вартісних показниках, слабо враховують можливі майбутні зміни макро- і мікроекономічної середовища. Звідси виникає закономірна диспозиція: з одного боку, рішення по управлінню конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємництва повинні ґрунтуватися на об'єктивних і достовірних прогнозах, в тому числі, в аспекті розвитку наукомістких високотехнологічних галузей. Але, з іншого боку, саме тому що основна частина інноваційних рішень досить довгий час залишається латентною, складаються ситуації, в яких прогнози, зроблені в недавньому минулому, стають нерелевантними вже в найближчому майбутньому.

Протягом останніх кількох років активної трансформації національної соціально-економічної системи та інтенсифікації розвитку інно-

ваційного сегменту економіки увага до проблематики прогнозування неухильно зростає. Тому з урахуванням важливості забезпечення конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва в довгостроковій перспективі вважається за необхідне розглянути інструментарій прогнозування трохи докладніше.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні інструменти в управлінні конкурентоспроможністю інноваційного підприємництва досліджували в своїх працях багато вітчизняних науковців: Є.В. Балицький, Н.М. Амосов, А.А. Богданов, Н.Д. Кондратьєв, М.М. Дудін, Н.В. Ляснікова.

Все ж до кінця залишаються невирішеними певні питання, що стосуються сучасних інструментів в управлінні конкурентоспроможністю інноваційного підприємництва.

**Мета статті.** Дослідити сучасні інструменти в управлінні конкурентоспроможністю інноваційного підприємництва. Варто відзначити, що в даний час відбувається зміна технологічного укладу і перехід до підвищувальної фази нового економічного циклу, що зумовлюють необхідність пошуку нових методів, моделей і технологій прогнозування в першу чергу довгострокових змін глобального масштабу.

**Виклад основного матеріалу.** Загальновідомо, що наукове прогнозування, в тому числі прогнозування зростання і розвитку будь-яких господарюючих суб'єктів, виконує кілька ключових функцій. Однією з найбільш важливих наукових функцій є передбачувальна функція, тобто функція логічного виведення наслідків з поточних даних обстеження будь-якого об'єкта або системи, ці сліdstва описують ті явища, процеси і факти, які відбуваються сьогодні, але вони латентні і, найімовірніше, будуть відкриті в майбутньому. Взагалі, говорячи про майбутнє як про наукову категорію, необхідно відзначити, що майбутнє, по-перше, є вбудованим в сьогодення і минуле. І, по-друге, майбутнє – є закономірність зміни стану об'єкта або системи, що відбувається в результаті об'єктивної необхідності. Зокрема, в даний час можна говорити про те, що спостережуваний етап сучасного інноваційного процесу і власне інноваційної хвилі, пов'язаної з великим економічним циклом (що в сукупності розглядається як новий технологічний уклад), є об'єктивним продовженням процесів науково технічного прогресу, які отримали ініціальний імпульс в попередні періоди.

На розумінні того, що майбутнє вбудовано в сьогодення і минуле, ґрунтується футуристика і форсайт-проекування. Основна ідея передбачуваності наукових теорій, в тому числі теми конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва, полягає в екстраполяції поточних тенденцій в їх майбутній стан. Це означає, що суб'єкт (група суб'єктів), який бажає передбачити майбутнє, повинен виходити з того, що не існує нічого, що порушує зв'язок між минулим і майбутнім.

Цей причинно-наслідковий зв'язок встановив ще П. Лаплас, і це означає, що майбутнє розглядається суб'єктом не з точки зору фактів самого майбутнього, але на основі накопиченого досвіду минулого і сьогодення.

Прогнозування та планування є найбільш часто згадуються в аспекті управління конкурентоспроможністю, в тому числі суб'єктів інноваційного підприємництва. Однак, як зазначає Є.В. Балицький, «...традиційне прогнозування дає все менш вдалі результати, а ортодоксальне планування викликає відторгнення як на макро-, так і на мікрорівні економічної системи. Все це ... вимагає розумної гармонізації...».

Прогнозування конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємства є процедурою одного ряду управлінських дій, але при цьому результати прогнозування

можуть істотно змінювати траєкторію еволюціонування самого суб'єкта як малої соціально-економічної системи. Пов'язано це в першу чергу з тим, що прогнозування завжди пов'язане з суб'єктивізацією. Як абсолютно вірно відзначав Н.М. Амосов, «...все вимірюється і керовано. На жаль, керовано лише в межах біологічної природи людини і його обмеженого розуму...».

Будь-яке прогнозування – є певний погляд індивіда із сьогодення в майбутнє з метою визначити чи виявити найбільш точні віхи та етапи розвитку тієї чи іншої системи (об'єкта), тобто прогнозування являє собою певний вид людської діяльності. Але ще А.А. Богданов вказував, що будь-яка людська діяльність є як організаційною (творчою), так і дезорганізаційною (не направлена на творення), ґрунтується все це на стимулах і мотивах індивіда. Отже, успіх прогнозування полягає, в тому числі, і в правильній мотивації, а також в правильному поданні індивіда загальної картини. Суб'єктивізація прогнозування – це не стільки проблематика поточного управління, скільки проблематика майбутнього розвитку тієї системи або господарюючого суб'єкта, для яких встановлено прогноз, сформований з урахуванням суб'єктивної думки.

Динамічність змін, що відбуваються в національній економіці, в тому числі, інноваційного характеру вже незаперечна, проте власне саме розуміння наявності прогнозованої і непрогнозованої динаміки в суспільстві і економічних відносинах сформувалося порівняно недавно. Так, наприклад, Й. Шумпетер на початку 1900-х років вважав, що динаміка економічного, а значить, і соціального розвитку є тільки там, де існує «...творча підприємницька діяльність, що дає нові комбінації економічних елементів ... місце ж статичності там, де спостерігається панування традиції...».

Н.Д. Кондратьєв абсолютно вірно зазначив помилковість поглядів Й. Шумпетера на статичність і динаміку соціально-економічного розвитку з макроекономічних позицій. При цьому варто звернути увагу на те, що з мікроекономічної точки зору виражене Й. Шумпетером розуміння статичності і динаміки соціально-економічного розвитку макrorівня є вірним, оскільки сьогодні можна з упевненістю стверджувати, що традиційні суб'єкти підприємництва тільки функціонують, але не мають здібностей до інтенсивного розвитку. У кращому випадку традиційним господарюючим суб'єктом є екстенсивний розвиток, який зводиться до простого функціонування статич-

ної стійкості. Навпаки, інноваційно активні та інноваційно орієнтовані суб'єкти підприємництва, маючи розподіл усього уявлення про динаміку що відбувається і майбутніх змін, готові випереджати їх за рахунок контрадаптації свого розвитку, а значить показувати динамічну стійкість, яка безпосередньо асоціюється з їх конкурентоспроможністю.

Таким чином, використання прогнозування дозволяє визначити зміну фаз економічного циклу, інноваційного процесу та ідентифікувати тренди суспільного, економічного, політичного, наукового та технологічного характеру, які будуть визначати специфіку функціонування та конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва в поточному, короткостроковому і довгостроковому періоді.

Важливу роль в управлінні конкурентоспроможними розвитком суб'єктів інноваційного підприємництва грають плани (використання процедур планування). Так, в працях М.М. Дудіна, Н.В. Ляснікова, П.А. Єгорушкіна, Ф.М. Сафіна вказується, що в сучасному уявленні планування – це інструмент і функція управлінської діяльності в частині створення і реалізації стратегії і безпосередньо сам процес управління функціонуванням і розвитком малої або великої соціально-економічної системи.

Важливо, що «...плани майбутнього розвитку ... мають найтісніший зв'язок з передбаченням цього майбутнього...», тому планування, в тому числі, конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва, з одного боку, завжди є підлеглою процедурою по відношенню до прогнозування, але з іншого боку, планування – є логічне формалізоване втілення прогнозів і подальша їх послідовна реалізація. В даному випадку перед нами стоїть завдання розглянути специфіку планування конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва, в тому числі, в аспекті забезпечення стійкості їх розвитку.

Планування, як процедура, являє собою реалізацію такої послідовності дій, при якій відбувається оптимальний розподіл ресурсів в рамках певних напрямків, поставлених цілей і завдань функціонування і розвитку досліджуваних нами суб'єктів підприємництва. Якщо розглядати планування в математичному ключі, то дану процедуру можна визначити як функцію, у якій основний аргумент – це час. Взагалі, говорячи про часовий аспект планування у взаємозв'язку з прогнозуванням конкурентоспроможності суб'єктів

інноваційного підприємництва, необхідно відзначити, що: по-перше, план конкурентоспроможної діяльності суб'єкта підприємництва за своїми часовими параметрами, як правило, дорівнює періоду прогнозу (або має дещо менший період); по-друге, власне сама процедура планування не може бути затяжною (тривалістю набагато довше, ніж формування прогнозу), оскільки збільшення тривалості процедур планування априорі означає втрату релевантності прогнозу внаслідок виявлення нових, раніше неврахованих, чинників.

При цьому, чим довше за часом планування відстає від прогнозування конкурентоспроможного розвитку суб'єкта інноваційного підприємництва, тим вище ймовірність прояву раніше неврахованих факторів, які можна розглядати як критичні. Тому на практиці для більш успішної реалізації планування прийнято формувати плани в заданому ключі функціонування і розвитку малої або великої соціально-економічної системи за ієрархією (наприклад, за ієрархією рівнів управління). Звідси прийнято говорити про сукупність планів (як правило, є один стратегічний, або генеральний план розвитку і підлеглі йому тактичні й оперативні плани функціонування підсистем соціально-економічної системи).

Відмінність планування від прогнозування полягає в тому, що плани мають чітко визначений набір дій, показників (якісних і кількісних), цільові пріоритети і перелік завдань в їх ієрархії. План в управлінській діяльності, в тому числі в управлінні конкурентоспроможністю суб'єкта інноваційного підприємництва, це, перш за все, документ, заснований на раніше реалізованих процедурах прогнозування і дослідженні історичного розвитку об'єкта планування. Отже, можна говорити про те, що планування є формалізованою інтерпретацією прогнозу, оскільки вихідний початок процесу планування полягає в загальнонауковому передбаченні майбутнього стану об'єкта (суб'єкта інноваційного підприємництва як малої соціально-економічної системи в розглянутому нами випадку). Процедури прогнозування і планування можуть бути використані як послідовно, так і паралельно, етапність використання процедур планування і прогнозування залежить від багатьох параметрів, в тому числі від горизонту планування, складності об'єкта планування, напрямків планування і т.д. Таким чином, можна сказати, що завдання прогнозування – створити наукові посилки планування, в той час як завдання планування – забезпечити створення комп-



### Класифікація процедур планування в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємництва за основними типами і видами

Типи планування	Види планування
За точністю і ретельності виконання планів	індикативне планування директивне планування
За тривалістю реалізації (виконання) плану	поточне планування короткострокове планування довгострокове планування
По ієрархії рівнів планування	стратегічний план (генеральний план розвитку) тактичний план поточні плани
Інші види планування	За ступенем охоплення функціоналів системи управління за напрямками діяльності суб'єкта підприємництва за об'єктами планування (цільове, програмне, інше) за глибиною складання планів (агреговане, або структуроване планування)

лексу рішень, пов'язаних з подальшим управлінням, в тому числі управлінням конкурентоспроможністю суб'єкта інноваційного підприємства. Розглядаючи типи і види планування, в тому числі використовувані в управлінні конкурентоспроможністю суб'єкта інноваційного підприємства, їх можна структурувати наступним чином (див. табл.).

Отже, ми виділяємо три основних типи планування (і кілька основних підтипів) в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємства: по точності і ретельності дотримання планів, за терміном виконання плану, за ієрархією рівнів планування. При цьому видове різноманіття планів значно ширше, і кожному типу планування відповідають свої види планів. Варто зазначити, що представлена вище класифікація не є вичерпною, але покликана показати, що незалежно від видового різноманіття планів і їх типів сутність процедур планування полягає в поданні обґрунтованого формалізованого судження щодо подальшого управління об'єктом (або системою).

На практиці виділяють два найбільш часто використовувані види планування: індикативне і директивне, хоча варто відзначити, що деякі дослідники розглядають як самостійний, поза його типізації та ієрархії, стратегічний вид планування. Ми вважаємо, що директивний і індикативний види планування є основоположними в тому сенсі, що формують загальну специфіку прийняття рішення по управлінню конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємства, в тому числі, в умовах змін, що відбуваються в національній економіці.

Навпаки, індикативне планування, яке не є жорстко детермінованим і інваріантно визна-

ченим, ґрунтується на формуванні загальної стратегічної і тактичної концепції управління функціонуванням і розвитком будь-якого об'єкта, в тому числі конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємства, в сучасних умовах.

Як відзначають Б.Н. Кузик, В.І. Кушлин, Ю.В. Яковець, індикативне планування є «...сукупністю процедур узгодження ... економічних інтересів при рівноправності учасників...». Індикативне планування і засноване на ньому управління в сучасних умовах стає основним методом і головною формою досягнення стратегічних і тактичних цілей на всіх рівнях економіки. У зв'язку з цим Анісімов А.Н. та ін., зокрема, відзначають: «...основним об'єктом регульовальних впливів в процесі управління економікою і її функціонуванням є ринки і параметри, що характеризують виробництво і споживання ВВП, а не безпосередньо господарюючі суб'єкти...».

У свою чергу, Е. Нікітська, розглядаючи особливості індикативного планування і його використання в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємства, вказує, що, таким чином, перетворення економічних параметрів та індикаторів в об'єкт управління розглядається як ознака «ринковості» економіки. Індикативне планування тісно пов'язане з концепцією планомірності, послідовності і еволюційності розвитку національної економіки, а також всіх господарюючих в ній суб'єктів. Як вказує Андрюшкевич О.А., після Другої світової війни ця концепція стала використовуватися практично у всіх державах незалежно від їх політико-економічної орієнтації. Загальний характер індикативного управління та планування проявляється

в тому, що воно досі широко використовується як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються.

Однозначного варіанта розуміння сутності індикативного планування не вироблено, тому його слід розглядати як концептуальний підхід до управління соціально-економічними системами і процесами, які в них відбуваються, в тому числі в аспекті забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів інноваційного підприємства. У найзагальніших рисах змістовна частина індикативного планування полягає у формулюванні і вибудовуванні управлінських впливів, які змінюють результати економічної діяльності відповідно до заздалегідь заданих параметрів, позитивна динаміка яких означає підвищення ефективності господарських процесів. Використання системи індикативного планування в загальному сенсі вирішується за принципом: ринок – наскільки можливо, план – наскільки необхідно.

Індикативне планування і засноване на ньому управління конкурентоспроможністю суб'єкта інноваційного підприємства має властивості суб'єктивності і об'єктивності одночасно. Суб'єктивність виникає на етапі постановки цілей і при виборі системи показників, оскільки результати цієї процедури повністю залежать від бачення шляхів розвитку об'єкта управління з боку суб'єктів управління, а також від їх організаційно-управлінської, технологічної, правової, фінансово-економічної компетентності. Управлінські рішення і процедури набувають рис об'єктивності тільки в рамках науково обґрунтованої системи індикативного управління, орієнтованої на фіксовані параметри, що мають певні порогові значення. Для формування індикаторів, найбільш точно відповідають цілям управління, очевидна необхідність створення експертної системи, яка об'єднує професіоналів, що володіють глибокими знаннями і досвідом з відповідних проблем.

Застосування принципів індикативного планування і заснованого на ньому управління пов'язане зі складнощами, пов'язаними, перш за все, з формуванням адекватної системи показників.

Необхідно враховувати той факт, що має сенс керувати тільки тими процесами, які в принципі можуть трансформуватися в результаті управлінських дій.

Фактично індикативне планування ґрунтується на обліку поточної соціально-економічної (а також політичної, науково технічної та технологічної) кон'юнктури, що дозволяє на

мікроекономічному рівні вирівнювати траєкторію еволюціонування суб'єкта підприємництва, а також задавати перспективні орієнтири тренда його подальшого розвитку. На мікроекономічному рівні індикативне планування являє собою визначення бажаного максимуму і необхідного мінімуму, в рамках якого функціонує і розвивається суб'єкт підприємства, з урахуванням його здібностей до інноваційної трансформації при вже наявних або відкриваються можливості зовнішнього середовища.

Окрім того, слід звернути увагу на форсайтні технології (від англ. Foresight – погляд в майбутнє). Відмінність прогнозу від форсайтних технологій полягає в тому, що він детермінований імовірнісним суб'єктивно-лінійним судженням експерта, в той час як форсайтні технології характеризуються системністю, комплексністю, нелінійністю і враховують динамічні чинники майбутніх і поточних змін. Тому Форсайт, в тому числі, інноваційний, варто розглядати як наближене до цього уявлення майбутнього.

Для форсайтних технологій в цілому характерний підхід, який спрямований на активне конструювання майбутнього, він включає такі основні процедури:

– по-перше, акумулюються знання (їх джерела і носії), необхідні для подання можливих напрямків розвитку будь-якого об'єкта (в даному випадку суб'єкта інноваційного підприємства);

– по-друге, формується деякий кількість сценаріїв, які включають чотири основні компоненти поточних і майбутніх змін (соціальні, економічні, політичні та технологічні зміни);

– по-третє, структуруються основні тренди, які будуть визначати простір розвитку і зміни будь-якого об'єкта (в даному випадку суб'єкта інноваційного підприємства).

Фактично Форсайт, як міст із сьогодення в майбутнє, дозволяє знайти ті самі точки зростання, які в момент звичайного прогнозування завжди приховані від експертних пошуків. Тому для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів інноваційного підприємства необхідно регулярно звертатися до Форсайт-технологій і активно конструювати майбутнє того суб'єкта, стосовно якого реалізуються прогностичні процедури.

При цьому потрібно враховувати, що точки можливого суспільно економічного зростання сконцентровані в наступних основних сегментах і сферах прикладної та фундаментальної науки:

– фізика (макроскопічна і мікроскопічна), хімія (органічна і неорганічна), біологія і т.д., а також їх міждисциплінарні розділи (агрофізика, біохімія, нанобіології і т.д.);

– нанотехнологічні рішення в більшості галузей прикладної та фундаментальної науки;

– альтернативна енергетика, енергозберігаючі технології та рішення, екологічно орієнтовані технології та рішення;

– сучасна електроніка, техніка, фотоніка, телекомунікації, космологія, робототехніка і т.д.

Не варто забувати про економіко-управлінські і соціально-орієнтовані інновації, які також будуть визначати точки зростання і еволюціонування суспільства. Варто відзначити, що на стику соціальних, економічних і технологічних інновацій формуються найбільш потужні імпульси, що дають поштовх до випереджаючого зростання.

З одного боку, національна економіка давно готова до випереджаючого зростання, і цей факт не підлягає сумніву. Свого часу на готовність національної економіки до випереджаючого зростання вказували академіки В.В. Івантер і С.Ю. Глазьев. Серед основних факторів випереджаючого зростання економіки країни можна виділити наступні:

– значний науково-технічний, освітній, виробничо-промисловий потенціал;

– істотний пул прикладних і фундаментальних наукових досліджень і розробок, готових для впровадження в реальному секторі економіки;

– готовність суб'єктів, господарюючих в наукомісткому і високотехнологічному секторі, до змін;

– формування мікро- та малого інноваційного підприємництва.

З іншого боку, існують об'єктивні чинники, які гальмують перехід національної економічної системи на інноваційні рейки, а, отже, гальмують і конкурентоспроможний розвиток суб'єктів інноваційного підприємництва. До них, зокрема, відноситься проблема неуспішного прогнозування, наслідком якої стали помилкові рішення, прийняті на макрорівні і транслуються на мікрорівень. Крім цього, варто особливо виділити негативні наслідки, причиною яких є значна розподіленість економічних суб'єктів господарської сфери, віддаленість їх від центральних регіонів, де інноваційна активність, як правило, більш висока. Зокрема, такими негативно оцінюваними наслідками, що гальмують національний економічний ріст і ріст конкурентоспроможності інноваційного сегмента національної економіки, є:

– відтік економічно активного населення з регіонів, потенційно потребують глибокої модернізації та оновлення;

– дисбаланс між спрямованістю інноваційного та інвестиційного процесів;

– високе переважаювання сировинних, традиційних виробництв, які акумулюють значні ресурси, без тенденцій до їх оптимальному перерозподілу;

– колективний опір нововведенням в традиційних галузях реального сектора економіки.

Питання недостатності фінансування та складності залучення інвестиційних ресурсів в інноваційний розвиток суб'єктів підприємництва в ряді галузей стоять дуже гостро.

І пов'язано це в першу чергу з високою капіталоємністю інновацій, тривалим періодом окупності, істотно великим періодом передпроектних досліджень і досліджень (в порівнянні з традиційними інвестиційними проектами).

У той же час невикористання або неповне використання наявного інноваційного зачепила автоматично знижує поточну і довгострокову конкурентоспроможність підприємницького і корпоративного сегментів. Застосування радикальних методів реструктуризації або перепрофілювання депресивних галузей і регіонів навряд чи буде правильним, ефективним і результативним рішенням. Зокрема, на практиці рішення комплексного реінжинірингу в більшості випадків показують результат нижче очікуваного.

Як відомо, інструментарій реінжинірингу по своїй суті не є еволюційним, навпаки, реінжиніринг – це інструмент революційних перетворень. Як відзначають основоположники теоретичної концепції реінжинірингу М. Хаммер і Д. Чампі, є «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроекування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень у вирішальних сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, сервіс і темпи». Основою зазначеного підходу є розгляд діяльності суб'єкта підприємництва «з чистого аркуша» і розробка нових, більш ефективно організованих бізнес-процесів, на відміну від раніше використовувалася їх ієрархії і структури.

Методологія М. Хаммера і Д. Чампі розвивається вже понад 15 років. З аналітичних матеріалів відомо, що близько 80-90% проектів, заявлених як проекти реінжинірингу бізнес-процесів, зазнали невдачі. І пов'язано це з тим, що накопичений досвід розвитку суб'єкта підприємництва не можна повністю відкидати

(як це пропонується М. Хаммером і Д. Чампі), навпаки, його необхідно використовувати для найбільш оптимальної побудови конкурентоспроможного майбутнього даного суб'єкта. Саме тому в даному аспекті досить актуальним і в той же час найбільш універсальним інструментом є Форсайт-проекування.

Форсайт-проекування – це особливий інструмент формування та планування конкурентоспроможного майбутнього, яке може бути представлено певним безліччю (набором) сценаріїв, які передбачають активне конструювання майбутнього в сьогоденні за рахунок інваріантної передбачення тенденцій зміни соціально-політичних і економіко-технологічних аспектів і середовищних характеристик функціонування суб'єктів інноваційного підприємництва.

Форсайт-проекування варто розглядати і як спосіб досягнення мети (конкурентоспроможність), і як певним чином упорядковану діяльність (в даному контексті – діяльність з управління функціонуванням і розвитком суб'єктів інноваційного підприємництва).

Вищесказане дозволяє нам розглядати Форсайт-проекування майбутнього суб'єктів інноваційного підприємництва як базис планування їх конкурентоспроможного розвитку.

Схема Форсайт-проекування конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва включає три послідовні кроки:

– крок перший – аналіз і оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності суб'єкта інноваційного підприємництва;

– крок другий – формування інформаційного забезпечення планування конкурентоспроможного розвитку суб'єкта інноваційного підприємництва;

– крок третій – прогнозування можливих напрямків конкурентоспроможного розвитку на довгострокову перспективу

На основі проєкування конкурентоспроможного майбутнього суб'єкта інноваційного підприємництва розробляється дорожня карта.

Як зазначає у своїх дослідженнях С.М. Блудова, «...дорожня карта – це візуальне зображення поетапного сценарію розвитку певного об'єкта: окремого продукту, класу продуктів, технології, групи взаємопов'язаних технологій, бізнесу, галузі. Дорожня карта являє собою ув'язку таких понять, як бачення, стратегія, план розвитку об'єкту, з тимчасовими показниками за принципом «минуле – теперішнє – майбутнє». Цей інструмент дозволяє

аналізувати не тільки різні сценарії розвитку подій, але і вибирати оптимальні варіанти з точки зору споживання ресурсів і економічної ефективності...».

У свою чергу, Е. Клейтон, розглядаючи дорожні карти як інструмент розвитку, зазначає, що «...дорожня карта як інструмент моделювання та стратегічного планування дозволяє організаціям (а також більшим системам) підготуватися до змін і витягти переваги з нових можливостей...».

Дорожня карта сприяє виявленню вузьких місць у функціонуванні та розвитку суб'єкта інноваційного підприємництва, що знижують його конкурентоспроможність (нестача капіталу, низький технологічний потенціал, розриви в ланцюжку поставок), які необхідно «розширити» для накопичення конкурентного потенціалу та конкретизації пріоритетів в сфері обраного шляху розвитку (як правило, конкретизуються ключові аспекти розвитку: ресурси, кадри, інвестиції / фінанси, наука і технології). Залежно від накопиченого досвіду функціонування і розвитку суб'єкта інноваційного підприємництва дорожня карта може формалізувати деякий кількість майбутніх напрямків конкурентоспроможного зростання даного суб'єкта з урахуванням найбільш важливих факторів зовнішнього (в тому числі, інноваційної) і внутрішнього середовища.

Як зазначає у своїх дослідженнях С.М. Блудова, дорожні карти бувають продуктові, технологічні, галузеві і корпоративні. Продуктові дорожні карти представляють собою сценарії розвитку продукту або продуктової лінійки в часі. Технологічні дорожні карти – це сценарії розвитку високих технологій, технологічного сектора, галузеві (ринкові, промислові) дорожні карти представляють собою перспективні сценарії розвитку галузі, сектора промисловості. Корпоративні дорожні карти – сценарії розвитку окремої компанії.

Дорожні карти входять в число інструментів моделювання, а також стратегічного планування конкурентоспроможного розвитку суб'єктів інноваційного підприємництва, націлених в майбутнє. Тому дорожні карти стоять в одному ряду з методом Дельфі, економіко-математичними методами, кількісними і сценарними прогнозами і ін.

Всі ці методи відрізняються за призначенням, важливістю справ, тимчасового масштабу, цільової аудиторії, вимогам до матеріально технічного забезпечення, фінансових ресурсів та організації процесу. Наприклад, національні Форсайт-проекти, як правило, є



масштабними державними ініціативами з довгостроковим прицілом. У той же час окремі елементи побудови дорожніх карт можна зустріти в бізнес-плануванні мікрорівня.

Крім використання прогнозних даних, отриманих за допомогою застосування економіко-математичних методів (використовуваних безпосередньо в рамках Форсайт-проекування), дорожнє картування узагальнює думки експертного співтовариства про найважливіші напрями розвитку галузей діяльності суб'єктів інноваційного підприємництва.

**Висновки.** Таким чином, на підставі вищесказаного можна зробити висновок, що процес прогнозування розвитку суб'єкта інноваційного підприємництва в своїй цільовій суті повинен бути спрямований на забезпечення конкурентоспроможності даного суб'єкта. Цією ж тезою необхідно керуватися при складанні планів, необхідних для управління конкурентоспроможністю суб'єкта інноваційного

підприємництва. При цьому важливо врахувати, що плани конкурентоспроможного розвитку суб'єкта інноваційного підприємництва не повинні бути жорстко детермінованими, але повинні враховувати дійсний конкурентний потенціал даного суб'єкта і напрямки його використання в сформованих і мінливих умовах господарювання.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок про практичну доцільність застосування сучасних інструментів (Форсайт проектування і дорожнього картування) в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємництва. Дорожнє картування в контексті даної теми є комплексним інструментарієм конструювання майбутнього стану суб'єкта інноваційного підприємництва в рамках досягнення поставленої стратегічної мети: забезпечення належного рівня конкурентоспроможності цього суб'єкта в нових інноваційних умовах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амосов О.Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 79–83.
2. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій : навч. посіб. / [С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного]. Київ : КНЕУ, 2000. 328 с.
3. Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морева В.В. та ін. Потенціал підприємства: формування та використання : підруч. Донецьк : Цифрова типографія, 2012. 257 с.
4. Качмарик Я.Д., Куцик П.О., Лупак Р.Л., Качмарик І.Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
5. Клименко С.М., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В. та ін.]. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
6. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студентів IV курсу / [укл. Ю.М. Могилов] ; УДХТУ. Павлоград, 2008. 162 с.
7. Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. Київ, 1997. 237 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с.

#### REFERENCES:

1. Amosov O.Y. (2011). Estimation of the potential of competitiveness as the main aspect of enterprise development. *Problems of economy*, no. 3, pp. 79–83.
2. Pokropivny S.F., Shvydanenko G.O., Fedonin O.S. et al (2000). Economics of the enterprise. Collection of practical tasks and specific situations: textbook. way. Kyiv: KhNEU. (in Ukrainian)
3. Kasyanova N.V., Solokha V.V., Moreva V.V. et la (2012). The potential of the enterprise: formation and use. Donetsk: Digital Printing House. (in Ukrainian)
4. Kachmaryk Ya.D., Kutsyk P.O., Lupak R.L., Kachmaryk I.Ya. (2012). Economic mechanism for ensuring the competitiveness of a commercial enterprise. monohrafiya [a monograph]. Lviv: Literary Agency «Piramida». (in Ukrainian)
5. Klimenko S.M. (2006). Management of enterprise competitiveness. Kyiv: KhNEU, 527 p. (in Ukrainian)
6. Mogilov Y.M. (2008). Synopsis of lectures on the subject "Potential and development of the enterprise" for fourth-year students. UDKhTU: Pavlograd. (in Russian)
7. Pakhomov Y.M., Lukyanenko D.G., Gubskuy B.V. (1997). National economies in a global competitive environment. Kyiv. (in Ukrainian)
8. Fatkhutdinov R.A. (2000). Competitiveness: economics, strategy, management. Moscow: INFRA-M. (in Russian)