

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*За науковою редакцією
д.е.н., проф. В. В. Стадник*

Хмельницький 2016

УДК: 658.152:334.716
ББК: 65.261.513
Ф94

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 8 від 25.02.2016 р.*

Авторський колектив:

Стадник В.В., д.е.н., проф. (передмова, розд. 1–2; п. 3.1; 3.2; 4.4; 4.5; 6.2);
Гончарук А.М., к.е.н. (п. 5.2); **Гризівська Л.О.**, к.е.н. (п. 2.2; 2.4.2; 4.4),
Змазій О.В., д.е.н., доц. (п. 6.1); **Іжєвський П.Г.**, к.е.н., доц. (п. 4.3; 5.1);
Йохна В.М., к.е.н. (п. 1.2; 2.3; 2.4.3; 4.5), **Мельничук О.П.**, к.е.н. (п. 3.3; 4.1);
Мукомела-Михалець В.О., к.е.н. (п. 6.3); **Рибак О.В.**, к.е.н. (п. 2.4.3; 6.1);
Соколюк Г.О., к.е.н., доц. (п. 4.2; 4.4); **Томалья Т.С.**, к.е.н., доц. (п. 6.4)

Рецензенти:

М. П. Войнаренко – д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України,
перший проректор,
Хмельницький національний університет;
М. В. Шарко – д-р екон. наук, проф.,
зав. кафедри економіки і підприємництва,
Херсонський національний технічний університет

Матеріали подано в авторській редакції

Ф94 **Функціональні стратегії інноваційного розвитку про-**
мислових підприємств : монографія / за наук. ред. д.е.н.,
проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 446 с.
ISBN 978-966-330-267-6

Подано результати досліджень з формування теоретичних
засад і методичного забезпечення стратегічного управління інно-
ваційним розвитком промислових підприємств на основі функ-
ціонального підходу.

Для студентів економічних спеціальностей ВНЗ, викладачів,
науковців, керівників підприємств, усіх, хто цікавиться проблемами
управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

УДК: 658.152:334.716
ББК: 65.261.513

ISBN 978-966-330-267-6

© Авт. кол., 2016
© ХНУ, оригінал-макет, 2016

ПЕРЕДМОВА

Посилення конкуренції в усіх сферах економічної діяльності, викликане зростанням рівня відкритості світових ринків і домінуванням на них провідних компаній – виробників найрізноманітніших товарів і послуг, – зумовлює потребу у розробленні й ефективному застосуванні в практиці вітчизняного менеджменту таких управлінських технологій, які б давали змогу суб'єктам економічної діяльності оперативно і адекватно реагувати на нові виклики середовища господарювання, відстоювати і зміцнювати свої позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

У контексті існуючих реалій в промисловому секторі економіки України, що характеризуються значними деструктивними процесами і структурними змінами, пов'язаними із зміною векторів і пріоритетів економічного співробітництва і протистоянням з Російською Федерацією – як економічним, так і воєнно-політичним, питання активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, підвищення її результативності та ефективності для реалізації завдань інноваційного розвитку є надзвичайно актуальними і потребують нагального вирішення.

Дослідженням особливостей і закономірностей управління розвитком суб'єктів господарювання за умов перехідної економіки та посилення процесів глобалізації займаються багато сучасних науковців. Значне місце у цих дослідженнях займають і проблеми управління інноваційним розвитком. Теоретичні основи розвитку економічних систем на основі інновацій сформовані завдяки роботам Д. Белла, Дж.-К. Гелбрейта, С. Глазьева, П. Друкера, Д. Львова, Г. Менша, А. Пригожина, П. Ромера, Е. Пенроуз, Б. Санто, Р. Фостера, Й. Шумпетера та ін. В Україні цими питаннями активно займаються О. Амоша, Б. Андрушків, М. Войнаренко, А. Гальчинський, В. Геєць, С. Ілляшенко, О. Мельник, П. Перерва, Г. Савіна, Л. Федулова, О. Ястремська та ін. В опублікованих ними роботах оцінюється стан та активність інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, досліджуються причини її низької резуль-

тативності, аналізуються можливості та механізми стимулювання інноваційного розвитку, виділяються ключові функціональні сфери для прийняття рішень щодо напрямів інноваційного розвитку та його ресурсного забезпечення тощо. Водночас значне коло питань теоретико-методичного характеру, пов'язаних із побудовою цілісної й ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємств, залишається недостатньо дослідженим. Це й визначило мету досліджень, результати яких подані у монографії – сформулювати теоретичні засади, визначити методичні підходи і розробити практичні рекомендації для управління інноваційним розвитком промислових підприємств на основі формування і реалізації відповідного комплексу функціональних стратегій.

У першому розділі видання розкрито сутність інноваційного розвитку підприємства з позицій системного підходу в теорії інновацій, визначено роль та окреслено завдання функціональних стратегій у формуванні ресурсів інноваційного розвитку і підтриманні стійкості підприємства в ході реалізації інноваційних змін.

У другому розділі досліджено стан і тенденції інноваційної діяльності у промисловому секторі України та проаналізовано функціональне забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств з позицій завдань інноваційного розвитку.

Третій–шостий розділи монографії присвячені розробці рекомендацій з удосконалення процесів формування та реалізації функціональних стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств на прикладі підприємств машинобудування.

Практичне використання отриманих результатів сприятиме зростанню здатності вітчизняних промислових підприємств формувати й підтримувати конкурентні переваги у тих функціональних підсистемах управління, які є ключовими для реалізації стратегії і завдань інноваційного розвитку.

Видання буде корисним магістрантам, аспірантам економічних спеціальностей ВНЗ, керівникам підприємств, а також усім, хто цікавиться проблемами підвищення ефективності управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ДЖЕРЕЛА ТА РУШІЙНІ СИЛИ

1.1. Генеза наукового знання про рушійні сили розвитку економічних систем

Забезпечення стійкої динаміки економічного зростання, а відтак – сталого соціально-економічного розвитку є одним із найважливіших довгострокових завдань економічної політики уряду будь-якої країни. Дослідженням структурних джерел економічного зростання, вивченням рушійних сил економічного розвитку займалися багато фахівців у галузі економічної теорії, зокрема, Дж. Робінсон, С. Кузнець, М. Кондратьєв, Й. Шумпетер, У. Ростоу, Р. Солоу, П. Агійон, Д. Белл, Дж. Гелбрейт, Б. Санто, М. Тодаро, Ф. Перру, Г. Мюрдаль, П. Хоувіт та ін. Розглядаючи економічний розвиток як розширене відтворення соціально-економічної системи, що сприяє збільшенню обсягів виробництва і зростання національного доходу, вони своєю метою ставили дослідження як потенціалу зростання системи, так і механізму його реалізації. Зокрема, С. Кузнець, визначаючи економічне зростання як «довгострокове збільшення здатності господарства забезпечувати все різноманітніші потреби населення», зауважував, що це може бути досягнуто «за допомогою все ефективніших технологій і відповідних їм інституційних та ідеологічних змін» (цит. за [83, с. 108–109]. Водночас він підкреслював, що економічне зростання має бути не самоціллю, а засобом розвитку економічної системи, запорукою поліпшення умов життя і діяльності людей, збільшення їх добробуту.

Завдання ефективного управління економічним розвитком ускладнюються у період трансформації економічної системи, зміни економічного механізму, в ході чого переосмислюється роль держави, змінюються способи її впливу на соціально-економічні процеси. Вагомий внесок у дослідження проблеми економічного зростання за умов перехідної економіки зробили і вітчизняні науковці – Ю. Бажал, А. Гальчинський, В. Геєць, М. Долішній, Я. Жаліло, С. Єрохін, І. Крючкова, С. Мочерний, М. Чумаченко, А. Чухно та ін., які ставили перед собою

завдання формування ефективних методів та інструментів управління макроекономічними процесами в нових умовах, за значного розширення прав і свобод ринкових суб'єктів господарювання.

Однак більшість рекомендацій, зроблених вітчизняними науковцями, не були враховані політиками. Внаслідок недостатньої обґрунтованості темпів і напрямів трансформаційних змін, відсутності комплексності й системності їх проведення, їх перебіг супроводжувався глибокими структурно-технологічними, політико-правовими і соціально-економічними кризами. Вони продовжуються і сьогодні – більше ніж через чверть століття після початку ринкових перетворень. Економіка України набула ознак перманентної нестабільності – після кількох років підйому настає черговий спад, і глибина такого спаду щораз більша. Це засвідчує актуальність проблеми дослідження причин такої нестабільності.

Ретроспективно-аналітичний огляд результатів напрацювань як зарубіжних, так і вітчизняних науковців у сфері економічної динаміки та управління розвитком економічних систем показав, що значне місце у них займають моделі економічного зростання, сформовані в межах неокласичного та кейнсіанського напрямів економічної теорії. І хоча неокласична економічна теорія досліджувала виробничу функцію, а кейнсіанська ґрунтувалась на теорії розподілу доходу, однак в обох випадках основним джерелом зростання визнавались інвестиції у виробничі фактори – працю та виробничий капітал (основні фонди). У таблиці 1.1 наведено основні положення класичних моделей економічного зростання, описаних функціональними залежностями, що відображають генезу поглядів на його структурні джерела і рушійні сили.

Як видно із формалізованого опису представлених моделей, технологічний чинник уже неявно фігурує у моделі Харрода–Домара і займає рівноцінні позиції з виробничими факторами у моделях Р. Солю і Я. Тінбергена. Про необхідність вкладання суспільних заощаджень та інвестицій у галузі, що створюють нові, продуктивніші засоби виробництва, говорив і М. Туган-Барановський, наголошуючи на тому, що головною причиною циклічних коливань господарської кон'юнктури є недосконалість регулювання функцій інвестування інноваційних процесів [84, с. 30–34]. Значно пізніше Б. Санто у своїх дослідженнях підкреслив, що тільки за одне десятиріччя співвідношення факторів економічного зростання промислово-розвинутих країн зазнало разючих змін: 1/4 приросту продукції отримано за рахунок прямого вкладання капіталу, 1/3 – за рахунок підвищення кваліфікації робочої сили і понад 40 % – за рахунок використання наукових відкриттів, винаходів та досліджень, застосування технічних новацій [70, с. 234].

Таблиця 1.1

Концептуальні положення класичних моделей економічного зростання

Формалізований вигляд моделі	Загальна характеристика моделі	
	Структурні джерела	Рушійні сили
Модель Кобба–Дугласа		
$Y = F(K^a L^b)$, де Y – ВВП; K – обсяг основного капіталу в економіці; L – чисельність зайнятих; a та b – коефіцієнти еластичності випуску по капіталу і праці	Виробничі фактори	Інвестування у виробничі фактори з їх раціональним співвідношенням для зростання продуктивності суспільної праці
Модель І. Фішера		
$MV = QP$, де M – кількість грошей в економіці; V – швидкість обігу грошової маси; Q – обсяг виробництва; P – рівень цін	Інвестиції у виробничі фактори	Прямий вплив на економічне зростання через управління грошовою масою (зміни відсоткової ставки та інвестицій)
Модель Харрода–Домара		
$\Delta Y/Y = s/k$, де s – частка заощаджень у національному доході, %; k – коефіцієнт капіталомісткості виготовленої продукції	Приріст капіталу (частки заощаджень у національному доході)	Заохочення заощаджень для наступного інвестування у виробничі фактори
Модель Р. Солоу		
$\Delta Y = F(\Delta K, \Delta n, E)$, де ΔK – приріст капіталу на одного працівника; Δn – приріст населення; E – технологічний прогрес	Інвестиції у техніко-технологічний прогрес	Стимулювання розвитку техніки і технології
Модель Кобба–Дугласа, модернізована Я. Тінбергеном		
$Y = F(K^a \cdot L^b \cdot e^{vt})$, де K – середньорічний темп зростання витрат капіталу; L – середньорічний темп зростання витрат праці; a та b – відповідно частки капіталу і праці в національному доході, причому $b = (1-a)$; e^v – кінетична компонента, що відображає вплив автономного НТП	Виробничі фактори плюс технічний прогрес	Стимулювання розвитку техніки і технології та вільне колювання зарплати для збільшення заощаджень

Джерело: систематизовано і структуровано за [29, с. 45–46, с. 73; 72, с. 29; 83, с. 80]

Таким чином, у сукупності теоретичних моделей економічного зростання значне місце посіли моделі, де основним структурним джерелом стали інноваційні чинники. Концептуальні основи усіх наступних моделей інноваційного розвитку були закладені Й. Шумпетером у його «Теорії економічного розвитку» [98]. Остання, в свою чергу, увібрала в себе результати досліджень багатьох попередників, в тому числі А. Сміта, Д. Рікардо, К. Вікселя, К. Маркса, Я. Ван Гельдерена, С. Де Вольфа, М. Туган-Барановського, А. Парвуса, М. Кондратьєва та ін. Й. Шумпетер, аналізуючи економічну динаміку другої половини XVIII – початку XX ст., дійшов висновку, що в основі кожної з чотирьох хвиль економічного піднесення лежали значні наукові відкриття чи винаходи, практичне застосування яких дало змогу радикально змінити технологічні процеси, що, в свою чергу, сприяло стрибкоподібному зростанню продуктивності суспільної праці.

Аналізуючи погляди Й. Шумпетера на природу економічного зростання, можна припустити, що він усвідомлював наявність меж цього зростання і визначав їх ресурсними можливостями економічної системи, які, в свою чергу, детермінуються існуючою технологічною парадигмою. Покращання економічної динаміки досягається лише за появи нової «базової» технології, яка формує цілі кластери інновацій.

Економічний розвиток за Шумпетером – це «несподівані впливи підприємницької, інноваційної енергії, яка постійно заглушується наслідувачами і рутинерами» [97, с. 280]. Важливо те, що Шумпетер бачив рушійні сили такого розвитку – економічний інтерес підприємців, які прагнуть отримати більший, ніж за існуючої практики діяльності, прибуток на вкладений капітал. Це примушує їх до зміни цієї практики, упровадження нових технологій і способів діяльності.

Водночас Й. Шумпетер наголошував, що конкуренція між підприємцями стає основним джерелом економічного прогресу лише тоді, коли це «...конкуренція, породжена новим товаром, новою технологією, новим джерелом сировини, новим типом організації. ... Цей вид конкуренції ... є потужним важелем, який, в підсумку, розширює обсяги виробництва, підвищує продуктивність і знижує ціни» [97, с. 128]. Аналізуючи цю його тезу, можна побачити у ній застереження, яке надзвичайно актуальне для вітчизняних бізнес-реалій – не деструктивні інновації, що ґрунтуються на знаходженні «лазівок» у чинному законодавстві, які дають змогу отримати конкурентні переваги окремим структурам через необґрунтоване з позицій суспільного блага зменшення обсягів оподаткування, а ті інновації, які «розширюють обсяги виробництва, підвищують продуктивність і знижують ціни», що в кінцевому підсумку сприяє зростанню сукупного суспільного блага.

Варто при цьому зауважити, що досліджуючи економічні мотиви, які живлять, активізують підприємницьку ініціативу, Шумпетер не замислювався над тим, чому в одних країнах не тільки відкриттів чи винаходів робиться набагато більше, а й підприємницька активність вища, ніж в інших. Можливо, саме з цих причин його теорія не набула широкої підтримки у наукових колах на момент її опублікування. Тим більше, що феномен науково-технічного прогресу на той час був недостатньо вивченим і певним чином порушував гармонійність і логіку неокласичної моделі економічного зростання. Та все ж його вплив на економічну динаміку було визнано, що знайшло відображення у моделі економічного зростання Р. Солоу. Він, зокрема, зауважив, що зростання продуктивності праці у несільськогосподарському секторі економіки США у першій половині XX ст. майже на 80 % стало наслідком технічного прогресу [112].

З часом дослідження сутності НТП і причин, які зумовлюють його динаміку, здійснюване науковцями різних країн, уможливило доповнення теорії Шумпетера новими положеннями, які розширили горизонти її сприйняття і поглибили розуміння характеру впливу техніко-технологічних чинників на економічне зростання. Зокрема, в Німеччині цим питанням присвятив свої дослідження Г. Менш [107], у США – Р. Фостер [91], у колишньому СРСР – Д. С. Львов, С. Ю. Глазьев [41], А. І. Пригожин [64] та ін.

Незважаючи на деякі відмінності у трактуванні суті технологічних змін, погляди вчених сходились в одному – потреба в них актуалізується у період депресій для надання імпульсу економічному зростанню, що неможливо здійснити в межах існуючої технологічної парадигми. Так, Г. Менш дійшов висновку, що технічний прогрес відбувається не безперервно, а дискретно. Він пояснив нерівномірність інноваційної активності тим, що підприємці у своїх рішеннях керуються економічною кон'юнктурою, здебільшого не зважаючи на довгострокові альтернативи технічного розвитку. Прагнучи максимізувати поточний прибуток, вони надають перевагу поліпшувальним інноваціям, оскільки вони менш ризиковані і дешевші. До радикальних технологічних змін підприємці вдаються тільки після різкого зниження ефективності інвестицій у традиційних напрямках, коли внаслідок накопичення надлишкових потужностей виникають структурні кризи, які Менш назвав «технологічним патом». Отже, на думку Менша, генератором появи інновацій, які становлять технологічний базис нової довгої хвилі, є депресія, яка не дає змоги економічним агентам генерувати прибуток у звичний спосіб. Як зазначили С. Меншиков та Л. Клименко, гіпотеза дискретності пояснила протиріччя між періодами надлишку інновацій та їх нестачею [46, с. 191]. Варто підкреслити, що

вона все ж не дала відповіді на запитання – чому в одних країнах «технологічний пат» є зтяжним, а в інших – нетривалим.

Дещо більше заглибився у дослідження причин дискретності технологічного прогресу Р. Фостер, який запропонував для пояснення періодів змін однієї технології іншою ввести поняття «технологічної межі» та «технологічного розриву» [91]. Свою концепцію технологічного розриву він будував на припущенні, що у кожної технології є своя межа, наближення до якої супроводжується зменшенням капітало-віддачі від її вдосконалення через вичерпання можливості об'єктивного розвитку відповідної наукової, інженерної або організаційної ідеї. Це свідчить про настання технологічного розриву і вимагає формування нової технологічної концепції.

Як правило, пошук нового технологічного рішення потребує значних інвестицій, що і пояснює відмінності у частоті появи таких рішень у економічних системах з різними інвестиційними можливостями. Однак після подолання технологічного розриву (появи нової технології) вкладати кошти в розвиток нової технології стає набагато вигідніше, ніж у вдосконалення старої, оскільки ефективність нового процесу у міру досягнення його технологічної довершеності стає набагато вищою, ніж попереднього. Тому процес заміни однієї технології іншою набуває безповоротного характеру – відбувається дифузія нової технології у ті сфери діяльності, де вона показує незаперечні переваги перед старою технологією; це триватиме доти, поки вона не досягне своєї «технологічної межі» і на зміну їй не прийде інша.

Д. Львов і С. Глазьев, також досліджуючи характер впливу технологічних інновацій на економічну динаміку, у своїх роботах [41] звернули увагу на те, що деякі базисні інновації породжують суттєві зміни у структурі поєднаних міжгалузевими технологічними ланцюгами виробництв, які мають зазвичай стійкий характер унаслідок процесів кооперації та спеціалізації. Сукупність таких технологічних ланцюгів автори назвали технологічним устроєм, який належить одній технологічній парадигмі та утворює стабільний елемент відтворювальної структури економіки. У кожному технологічному устрої, на думку авторів, можна виділити ядро, в якому зосереджені базисні технології, що відповідають цьому устрою.

Технологічні устрої змінюють один одного, суттєво впливаючи на загальне економічне зростання. Вчені зауважили, що процес зміни технологічного устрою носить всі ознаки революційного і супроводжується технологічним стрибком, який стає основою тривалого економічного піднесення. Чим вищий рівень технологічного устрою, тим інтенсивніше розвивається економічна система, оскільки у кожному наступному устрої збільшується частка наукомістких технологій,

які радикально змінюють зміст і продуктивність суспільного виробництва. Характеристика існуючих технологічних устроїв наведена в таблиці А.1 (додаток А). Нині є всі ознаки чергової зміни технологічного устрою, пов'язаної із виникненням нано- і біотехнологій, що можуть здійснити революцію у багатьох сферах людської діяльності.

Таким чином, на початку другої половини ХХ ст. науково-технічний прогрес було визнано провідним фактором соціально-економічного розвитку суспільств та економік. НТП забезпечує оновлення технологічної бази виробничої діяльності через зміну технологій і технологічних устроїв. Це сприяє підвищенню продуктивності праці у всіх сферах діяльності, що в свою чергу дає імпульс економічному зростанню, підвищенню рівня життя населення, відкриває нові можливості розвитку особистості, творчого потенціалу людей, а, отже, створює умови для наступного витка науково-технічного прогресу.

Варто зауважити, що більшість науковців школи Й. Шумпетера, визнаючи суттєвий вплив на економічний розвиток інноваційних чинників, вважала ефективним регулятором інноваційних процесів саме ринковий механізм (за відсутності ринкового механізму, як, наприклад в СРСР, вплив науково-технічного прогресу на економічне зростання суттєво зменшується). Проте відмінності у темпах економічного зростання різних країн з ринковою економікою вказували на існування інших чинників, що можуть його детермінувати. Визнання цього факту послужило імпульсом для низки досліджень, спрямованих на визначення ролі держави та інституційного середовища у забезпеченні активізації інноваційних процесів, що створювало передумови для формування механізмів управління економічним розвитком на макrorівні. Очевидно, що ефективність цих механізмів значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності національних економік, тому доцільно детальніше зупинитись на деяких із теоретичних концепцій, що зробили значний внесок у розуміння ендогенних (тобто притаманних певній економічній системі) чинників економічного зростання. В основі цих концепцій лежали постулати інституціональної та еволюційної економічної теорії.

Інституціоналізм як самостійна течія економічної думки виник у США ще на початку ХХ ст., отримавши свою назву за те, що його представники (Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Мітчел та ін.) пояснювали економічні процеси з урахуванням інституційних особливостей реальної економіки. Критикуючи постулат неокласичної економічної теорії про досконалу конкуренцію як всеохоплюючий механізм регулювання економіки, інституціоналісти прагнули виявити інші рушійні сили і чинники розвитку, зрозуміти основні тенденції суспільної еволюції, на основі чого обґрунтувати цілеспрямовані дії та перспективи суспіль-

ного розвитку. В межах інституціоналізму була сформована ціла низка теоретичних концепцій, які досліджують вплив інституцій (формальних, відображених у законах, конституціях тощо, і неформальних, які виникли на основі добровільно прийнятих більшістю членів соціуму кодексів поведінки, а також факторів примусу, що структурують їхню взаємодію) на функціонування економічних систем та організацій.

Зокрема, ранні інституціоналісти пропонували різні способи «соціального контролю» над економічними процесами, в тому числі за участю державних інституцій [29, с. 90]. Проте їх ідеї спершу не отримали підтримки у науковому загалі, зокрема через те, що початок XX ст. ознаменувався у США стійкою позитивною динамікою економічного зростання. І лише в 50–60-ті роки XX ст., коли з метою прискорення відновлення зруйнованих економік багатьох країн у економічні процеси стала активно втручатися держава, відбулося відродження інституціоналізму. «Нові» інституціоналісти, як і «старі», покладали великі надії на державне регулювання для створення стабільної й ефективної економічної системи, у якій узгоджувались би приватні та державні інтереси. Проте, на відміну від попередників, вони виправдовували монополії, оскільки пов'язували з ними прискорення науково-технічного прогресу.

На новому етапі у дослідженнях інституціоналістів став переважати індустріально-технократичний підхід. Аналіз теоретичних концепцій найяскравіших представників цієї течії – Дж. К. Гелбрейта, Д. Белла, Ф. Перру, Г. Мюрдаля), показує, що вони прагнули сформувати механізм впливу на поведінку великих бізнес-структур з тим, щоб останні в погоні за надприбутками не спричинили погіршення загального стану економічної системи, що могло б активізувати деструктивні соціальні процеси.

Так, Дж. Гелбрейт у книзі «Нове індустріальне суспільство» спробував узагальнити досвід регулювання економіки США під час другої світової війни [16]. Ділячи американську економіку на дві частини: «планову» і «ринкову» і відносячи до першої великі корпорації зі складною організаційною структурою і передовою технологією виробництва, а до другої – дрібні фірми та індивідуальних підприємців, Гелбрейт акцентував на особливій ролі корпоративного сегменту у формуванні індустріальної системи, яка, на основі широкого промислового застосування «високої техніки» забезпечує виготовлення основної частини національного продукту, забезпечуючи загальне економічне зростання. Звідси і назва його основної теоретичної концепції – «концепція технічного детермінізму».

Дж.-К. Гелбрейт пропонує нове бачення ролі держави у економічному зростанні. На відміну від ранніх інституціоналістів, державу

він трактує не як силу, що протистойть діям корпорацій-гігантів і врівноважує їх домінування, а як надійний інструмент їх панування, необхідний для макроекономічного контролю над цінами і ринками промислових товарів. Індустріальна система у Гелбрейта постає як передова сфера планової економіки, що змінила відсталу ринкову економіку, сформовану переважно із дрібних фірм сфери послуг. На думку Гелбрейта, зростаюча роль планування у діяльності великих корпорацій якраз і визначає обличчя сучасного західного суспільства і основні тенденції його розвитку. На підставі цих висновків Гелбрейт обґрунтовує теорію «конвергенції двох систем», вказуючи, що зростаюче панування планової системи зближує за багатьма характеристиками економіки США та СРСР. Проте це не відповідало дійсності, насамперед тому, що відомчий монополізм та мілітаризація економіки СРСР блокували її технологічні та структурні зміни і не сприяли науково-технічному прогресу.

З погляду сьогодення ці теорії виявилися невдалимими у науковому плані, оскільки основні висновки автора були спростовані життям. Але сама концепція технологічного детермінізму позитивно вплинула на розвиток науково-технічного прогресу і теорій, що пояснювали його особливий вплив на загальне економічне зростання.

Водночас надмірна ідеалізація ролі технологічного чинника економічного зростання у американському науковому співтоваристві спричинила появу інших технологічних утопій, зокрема, теорії індустріально-технократичного суспільств Д. Белла [9]. В основу теорії було покладено домінуючу на той час концепцію індустріального суспільства як суспільства накопичення техніки й капіталів. Белл наголошував, що в постіндустріальному суспільстві стратегічну роль повинні відігравати наука й наукова еліта, яка має бути носієм не лише нових знань, а й нових ідеалів. Розглядаючи інтелектуальну революцію як спосіб різкого зростання інтелектуальних можливостей людей завдяки доступу до інформації та вмінню її опрацьовувати, вчений прогнозував досягнення такого рівня розвитку науки, техніки й матеріального виробництва, який автоматично приведе до загального процвітання.

На противагу Гелбрейту, який наголошував на необхідності підтримки державою розвитку корпорацій, Белл закликав до соціального і політичного контролю їх діяльності з метою унеможливлення загрозливих для природи та людства наслідків технократичних рішень.

Погляди, близькі до американського інституціоналізму, у повоєнний період отримали значний розвиток і у Західній Європі, особливо у Франції, де вони опиралися на потужну і впливову соціологічну школу. Серед французьких прихильників інституціонально-соціологічного напрямку важливе місце належить Ф. Перру, який, характери-

зуючи тенденції світового економічного розвитку, наголошував на об'єктивно обумовленій нерівноправності відносин між різними суб'єктами ринку, спричиненій відмінностями у розмірах виробництва і капіталу, мірі поінформованості партнерів щодо ринкової ситуації, належності до різних галузей тощо (цит. за [29, с. 96–97]). Наслідком такої нерівноправності є існування домінуючих і підпорядкованих економічних одиниць. Домінуючі одиниці примушують інших погоджуватися на пропонувані в односторонньому порядку умови співробітництва, що деформує економічний простір, і спричиняє таке явище як «поляризація простору» навколо провідної галузі («полюси зростання»). Ці полюси захоплюють у коло свого впливу інші, менш потужні ринкові одиниці, які підпорядковуються їм і відчують на собі їх прискорювальний чи гальмуючий вплив.

Галузі, що бурхливо розвиваються, мають потужний «ефект захоплення» інших економічних одиниць, збільшуючи масштаби і темпи економічної експансії і модифікуючи структуру всієї національної економіки. «Ефект захоплення» ґрунтується на взаємозалежності всіх економічних одиниць. Домінуюча одиниця впливає на підпорядковану через ефект масштабів (пред'являючи більший попит на її продукцію і стимулюючи цим зростання її виробництва), «ефект продуктивності» (знижує ціну на свої товари) і «ефект нововведень» (урізноманітнює асортимент чи якість продукції).

Такі поляризовані одиниці Ф. Перру називає макроодиницями. Всередині їх змінюється природа і зміст конкуренції, механізм розподілу ресурсів, рух капіталу. Основною метою стає не збільшення прибутковості окремих учасників, а максимізація прибутку усієї макроодиниці. Домінуюча макроодиниця стає «полюсом зростання», породжує «ефект агломерації», об'єднуючи доповнювальні (суміжні) види діяльності в одне ціле. «Полюси зростання», якими можуть бути фірма, галузь чи комплекс галузей, маючи сильний «ефект захоплення», створюють «зони розвитку», «осі розвитку» в регіоні чи країні. Ф. Перру робить висновок, що найважливішим завданням економічної політики держави є створення таких «полюсів зростання» і свідоме управління середовищем поширення їх ефекту. Для цього необхідно складати довгострокові програми розвитку, прагнучи максимізувати сукупний валовий продукт і мінімізувати диспропорції між різними сферами економіки. Це забезпечуватиме гармонійний розвиток економіки і суспільства.

Цей висновок неодноразово підтверджувався практикою переходного періоду в пострадянських країнах, коли майже абсолютне усунення держави від регулювання (наприклад в Україні чи Росії) надзвичайно деформувало процеси трансформації власності, призвело до руйнування виробничих комплексів навіть у тих галузях, які були цілком

конкурентоспроможними. Водночас трансформаційні процеси в Китаї, які здійснювались за збереження регулюючого і цілеспрямованого впливу органів державного управління, сприяли появі численних «полюсів економічного зростання», що стало поштовхом для небувало стрімкого економічного розвитку цієї країни.

Отже, важливим внеском Ф. Перру у розвиток теорії економічного зростання став аргументований висновок про те, що держава не повинна усуватися від регулювання економічних процесів, однак її втручання має бути опосередкованим і спрямованим на інвестиційну підтримку «полюсів зростання». При цьому важливо мінімізувати ймовірність прийняття неефективних з погляду макроекономічних перспектив рішень, що можуть лобіюватися зацікавленими у пільговому режимі діяльності корпоративними структурами, оскільки це, з одного боку, розширює базу для корупції, деформуючи способи здобуття суб'єктами ринку конкурентних переваг, а з іншого – зменшує конкурентоспроможність національної економіки у майбутньому внаслідок визначення хибних пріоритетів. Останнє має особливе значення з огляду на глобалізаційні процеси і потужне зростання впливу ТНК на традиційних сегментах ринку, що виготовляють продукцію масового споживання. У цьому контексті надзвичайно важливо вірно визначити, підтримка яких «полюсів зростання» збільшить шанси національної економіки і окремих господарських структур зайняти достойне місце на ринку у протистоянні з транснаціональними корпоративними структурами.

Альтернативою конкурентному протистоянню може бути економічна інтеграція, на що звертає увагу представник шведської школи інституціоналізму, лауреат Нобелівської премії з економіки (1974 р.) Г. Мюрдаль. Досліджуючи тенденції розвитку сучасного світу, він побачив велику загрозу у нерівномірності такого розвитку на різних континентах, що може спричинити порушення збалансованості світових ринків, глобальні екологічні катастрофи, занепад цивілізаційної культури. Для уникнення світових конфліктів він пропонував розвивати міжнародну економічну інтеграцію, вважаючи її засобом прискорення економічного розвитку країн, що знаходяться на периферії світового науково-технічного прогресу, завдяки дифузії інновацій. Водночас він підкреслював, що домінування архаїчних інституцій і поглядів, що пронизують усю систему соціального, економічного і духовного життя у слаборозвинених країнах, перешкоджає їм здійснити техніко-економічну модернізацію господарств, знижує її результативність, а, отже, збільшує розрив у рівні розвитку країн передових та відсталих (цит. за [29, с. 101–102]).

Внеском Г. Мюрдаля у розвиток теорії економічного розвитку можна вважати наступні висновки:

- для збалансованого соціально-економічного розвитку країни необхідне розроблення програм і планів, що ґрунтуються на прогнозах майбутнього, визначенні місця і ролі країни у світовій економічній системі;
- міжнародна економічна інтеграція сприяє поширенню нових технологій, залученню до науково-технічного прогресу відсталих країн, формуванню в них трудових ресурсів нової якості, розширює можливості створення і використання нововведень;
- можливості економічного розвитку обмежуються застарілими інституціями, які не розвивають у людей честлюбність, підприємливість, ініціативність, бажання експериментувати, створювати і впроваджувати нове;
- вирішальне значення для успішного технічного й економічного розвитку має докорінна зміна відсталих соціальних і політичних інститутів.

Отже, інституціоналісти усвідомлювали, що для усунення загрозливих для людства наслідків неконтрольованого науково-технічного прогресу необхідне свідоме втручання у його перебіг державних і наддержавних регулятивних структур, завданням яких є виявлення і стимулювання пріоритетних для країни напрямів розвитку науки і техніки. Водночас їх представники рекомендували поширювати міжнародну економічну і технічну інтеграцію, впливаючи при цьому на розвиток соціальних і політичних інститутів менш розвинених країн, необхідних для їх входження у світовий інтеграційний простір.

На противагу цим твердженням австрійськими економістами Л. Мізесом, Ф. Хайеком, І. Кірцнером пропагувались ідеї невтручання держави у процеси, що відбуваються на ринку. Підтримуючи Й. Шумпетера у тому, що рушійною силою інноваційних змін є економічний інтерес підприємців, вони виступали за абсолютну лібералізацію економіки, що, на їх думку, забезпечує спонтанний ринковий розвиток.

Так, Ф. Хайек стверджував, що ринкова економіка розвивається за своєю внутрішньою логікою, яка виникає внаслідок спонтанної взаємодії людей, що працюють одне для одного. Ця взаємодія породжує певні практичні знання, які формують правила виробничої та інших видів діяльності, водночас даючи змогу людям експериментувати, ризикувати, домагатися кращих результатів завдяки створенню нового знання, забезпечуючи тим самим поступальний розвиток суспільства. Розглядаючи ринок як глобальну інформаційну систему, що містить величезне «неявне, розсіяне знання» про потреби і виробничі можливості людей, «механізм, що поширює інформацію», Ф. Хайек наголошував, що прагнення підприємців максимізувати прибуток економічної діяльності спонукає їх без усякого примусу з боку держави

відбирати із існуючого масиву знань ті, що дають їм змогу отримати кращий результат [93, с. 95–96].

Порівнюючи планову економіку із ринковою, Ф. Хайек довів, що останній властива найвища здатність використовувати розсіяні знання завдяки притаманній їй конкуренції, яка є чи не єдиним відомим людству способом інформування суб'єктів господарювання про ті напрями діяльності, які можуть дати максимальний результат. Отже, на думку Ф. Хайєка, слід дати можливість ринковим процесам розвиватися спонтанно, і це само собою сприятиме економічному розвитку.

Таке категоричне неприйняття Ф. Хайєком будь-якого державного втручання у економічні процеси спочатку було предметом гострої критики з боку представників інших наукових шкіл, однак у зв'язку з кризою кейнсіанства у 70-ті роки, і марксизму у 80–90-ті роки ХХ ст. концепція Ф. Хайєка стала визнаватись і відіграла помітну роль у формуванні теоретико-методологічної бази управління розвитком підприємства. Зокрема, вона знайшла відображення у працях І. Кірцнера. Він також відстоює вільну конкуренцію, оскільки вона формує інтерес проявляти «підприємницьку пильність», завдяки якій можна суттєво поліпшити ступінь задоволення потреб споживачів [33, с. 236]. Водночас І. Кірцнер підкреслює, що його бачення ролі підприємця у процесі економічного розвитку відрізняється від поглядів Й. Шумпетера. На відміну від Й. Шумпетера, який розглядав підприємця як елемент, що порушує рівновагу і бачив розвиток як «процес, протилежний досягненню ринкової рівноваги» [98, с. 157], І. Кірцнер навпаки, говорив, що його дії спрямовані на досягнення цієї рівноваги. Називаючи підприємця «реагуючим елементом», він зауважував: «Я уявляю підприємця не як джерело новачій «з нічого», а як суб'єкта, пильного до можливостей, які вже існують і чекають того, щоб їх помітили» [33, с. 80].

Продовжуючи думку Л. фон Мізеса, який характеризував підприємця як людину, «дії якої орієнтуються на отримання ринкової інформації» [48, с. 240], І. Кірцнер пропонував розглядати ринковий процес як наслідок «початкової ринкової необізнаності його учасників, породженої суб'єктивізмом і розсіяністю інформації»; в ході цього процесу один період ринкової необізнаності змінюється іншим, коли необізнаність дещо зменшилась, що зумовлює перегляд попередньо сформованих планів для підвищення їх конкурентоспроможності [33, с. 20–21]. І. Кірцнер актуалізує проблему підвищення рівня обізнаності кожного учасника ринку про можливості взаємовигідного обміну [33, с. 214–215], однак розуміння цього ще не підводить його до висновку про необхідність втручання державних структур у вирішення цієї проблеми. І. Кірцнер, як і Ф. Хайек та Л. фон Мізес, бачив саме ринок «суспільним інструментом мобілізації всіх часточок знання, розсіяного

в економіці» [33, с. 210], який «прагне відсторонити від підприємництва всіх, хто не здатен краще, ніж інші, прогнозувати майбутній попит споживачів» [33, с. 274].

Важливим внеском неоавстрійської економічної школи було визнання ключової ролі знань у розширенні підприємницьких можливостей, а отже – у інтенсифікації економічного зростання. Причому знання розглядались не лише як уособлені в новій технології, а як прояв підприємницької пильності у різних сферах суспільного буття, завдяки чому з'являються додаткові можливості отримання прибутку. Чим більшою є необізнаність економічних агентів про реальні ринкові ситуації (кон'юнктуру ринку чи неоднозначності законів, які дають змогу їх трактувати по-різному), тим більші можливості отримання підприємницького прибутку для тих, хто має ексклюзивний доступ до інформації чи може її трактувати на свою користь. Це знайшло безпосереднє підтвердження в економіках перехідного типу, де розсіянність інформації була надзвичайно високою, а рівень знань більшості учасників ринку не був достатнім для того, щоб скористатися новими можливостями. Результатом стала економіка «кланово-олігархічна», у якій капітал зосереджено в руках невеликої кількості власників, що здобули його завдяки близькості до джерел «прихованого знання» і зуміли повною мірою скористатись цим. Тепер уже накопичений потенціал економічної влади дає змогу їм безпосередньо впливати на економічні процеси через важелі та інструменти державного регулювання, фактично руйнуючи принципи вільного підприємництва і зводячи до нуля можливості рівної конкуренції. Тим самим створено «інституційну пастку» [61], вихід з якої може бути знайдено лише у сфері вдосконалення регулятивного механізму, однак без доступу до цих процесів олігополістичних бізнес-структур. Важливу роль у формуванні такого регулятивного механізму повинна відіграти громадськість, як носій знань про реальні процеси, що відбуваються в економіці.

Аналіз основних постулатів наведених вище теоретичних концепцій показує, що в них науковці тим чи іншим способом намагались вдосконалити неокласичну модель економічного зростання, яка виводила науково-технічний прогрес за межі виробничої функції, вважаючи його екзогенним чинником. Вчені намагались показати ендогенну природу НТП. У 70-ті роки XX ст. недоліки неокласичної моделі стають все очевиднішими, на що звертає увагу багато науковців. Зокрема, Р. Нельсон і С. Вінтер у своїй статті, опублікованій в 1977 р., навели емпіричні підтвердження того, що економічне зростання не можна пояснити лише рухом вздовж виробничої функції, оскільки сама функція мусить також зміщуватися при виявленні нових виробничих можливостей [108]. Вони ж акцентували на тому, що якщо на екзогенні

фактори припадає 85 % мінливості пояснюваних параметрів виробничої функції, то це свідчить про серйозні проблеми в теорії. Ще раніше про ендегенний характер технологічних змін, які зумовлюють економічне зростання, говорив К. Ерроу [100], хоча такі міркування на той час не набули широкого резонансу.

Загалом, у другій половині ХХ ст. висловлена Й. Шумпетером гіпотеза про ендегенний характер технологічних змін дістала емпіричне підтвердження у дослідженнях багатьох науковців. Ставало все очевиднішим, що завдяки розвитку технологій країни, які раніше вважались аутсайдерами економічної динаміки, стали претендувати на світову першість за темпами економічного зростання (яскравим прикладом цього стала Японія, а пізніше й інші країни Південно-Східної Азії). Увагу науковців все більше стали привертати чинники, які впливають на темпи науково-технічного прогресу (гальмуючи або прискорюючи їх), а особливо на ті з них, які можна цілеспрямовано розвивати з метою інтенсифікації інноваційних процесів.

Р. Нельсон та С. Вінтер, які вважали себе послідовниками Й. Шумпетера, також поставили перед собою завдання дослідити причини появи і дифузії інновацій. Однак, на відміну від Шумпетера, вони пояснювали їх не з економічних позицій (максимізації підприємницького прибутку), а з погляду «природного відбору», яким оперувала біологічна наука. Провівши паралель між природним відбором і конкуренцією, автори еволюційної теорії ввели поняття «рутини», яке несло таке ж змістове навантаження, як і поняття «гени» у біології, визначаючи можливу поведінку організму. Рутинами вони визначали ті методи і принципи роботи, які є нормальними і передбачуваними у діловій поведінці і яким незмінно надається перевага при вирішенні фірмою назріваючих проблем [52, с. 35–36].

Концепція Р. Нельсона і С. Вінтера розширила можливості пояснення причин як появи, так і дифузії інновацій. Вона не зводила появу інновацій лише до випадковості (реалізації приватного інтересу винахідників), а їх дифузії – винятково до прояву раціональної поведінки підприємців, що прагнуть максимізувати прибуток. Навпаки, як стверджують еволюціоністи, максимізація прибутку не завжди є вирішальною детермінантою вибору. Вони наголошують, що важливою складовою практики прийняття рішень є корпоративна поведінка фірми. Вона полягає в тому, що компанії, справи яких йдуть добре, намагаються зберегти усталені правила прийняття рішень, а компанії з меншою рентабельністю максимізують інвестиції для поліпшення своїх технологічних можливостей [52, с. 296].

Цей висновок видається нині доволі дискусійним, особливо для перехідних економік, де корпоративна культура компаній тільки

формується, а їх інвестиційні можливості здебільшого недостатні для реалізації найбільш прийняттого варіанта технологічних змін. За цих умов принцип максимізації доходності виявляється переважаючим для основної маси суб'єктів економічної діяльності, хоча сам прибуток «ховається» в нетрях фінансових результатів з метою «оптимізації» податкових платежів.

Водночас в контексті досліджуваної проблеми надзвичайно цінним є те, що Р. Нельсон і С. Вінтер, опираючись на свої висновки про природній відбір і еволюцію на основі продукування кращих рутин, показали можливості моделювання пошуку фірмою нових технологій, надавши йому цілеспрямованості за параметрами, що дають змогу обирати між технологіями праце- і капіталозберігаючими залежно від ціни відповідних ресурсів, яка складається на даний момент на ринку. Вибір робиться на користь тих технологій, рентабельність яких перевищує певний поріг, який може бути вищим чи нижчим для різних умов господарювання і для різних галузей. Власне, як показали наступні дослідження Л. Соете і Р. Тернера, сам науково-технічний прогрес може бути визначений як зрушення в галузі в напрямку використання «найкращої практики» [113, с. 615], а зміна рентабельності технологій у часі визначає швидкість НТП [113, с. 618].

Таке пояснення природи і напрямів технологічної дифузії дозволило еволюціоністам заглибитись у проблему відмінностей між темпами економічного зростання різних країн. Р. Нельсон і С. Вінтер, розглядаючи процес заміни старої технології новою, підкреслили, що у не рівноважному стані, коли нова технологія використовується невеликою кількістю фірм, доход на капітал значно перевищує витрати на її обслуговування, що дає змогу отримувати квазіренду тим, хто використовує сучасні технології. З огляду на вищі інвестиційні можливості розвинених країн, технологічні зміни у них відбуваються частіше у різних секторах економіки, проте у відсталих країнах технологічна дифузія здійснюється вибірково – у тих секторах, де можна отримати більшу квазіренду [52, с. 311–312].

Варто зауважити, що таке пояснення не набагато відрізнялось від того, яке пропонувалось Й. Шумпетером. Однак вчені ставили перед собою лише мету дослідити і змодельовати сам процес еволюційного відбору, який зумовлює дифузію технологій, тому їх пояснення відмінностей у темпах технологічної дифузії в різних країнах було надто спрощеним. Вони, наприклад, не досліджували, які чинники впливали на вибір секторів, де здійснювалось «інвестиційне підживлення», яку роль у цьому процесі відіграють наближені до влади підприємницькі структури тощо. Як тепер зрозуміло на вітчизняному прикладі, ці чинники досить часто є визначальними не лише для розвитку окремих

підприємств, а й цілих галузей. Їх дослідження вимагає залучення методологічного апарату неоінституціональної теорії, особливо у частині, яка стосується узгодженості формальних і неформальних інституцій, що регламентують (обмежують, стимулюють, застерігають, забороняють тощо) діяльність підприємницьких структур з метою забезпечення загального економічного зростання.

Що ж стосується внеску еволюціоністів у формування теоретико-методологічного апарату управління інноваційним розвитком, то, крім уже зазначеного вище, видається важливим їх висновок про те, що в межах моделі технологічної дифузії локальний пошук фірмою нової технології із необхідними властивостями необхідно вести в руслі загального пошуку, здійснюваного усіма фірмами галузі (завдяки імітаційному моделюванню, в ході якого фірма аналізує технології, що використовуються іншими фірмами, такий процес пришвидшується і може бути надзвичайно корисним для визначення не тільки напряму, а й часу технологічних змін). Водночас необхідно розширювати горизонти локального пошуку для того, щоб своєчасно розпізнати нові технологічні можливості, які можуть лежати поза межами галузі або ж з'явитись як результат винахідницької діяльності.

Важливим є також і те, що еволюціоністи, аналізуючи швидкість та напрями технологічної дифузії, оперували поняттям «відстань між технологіями», яка є тим більшою, чим істотніше відрізняється нова технологія від тієї, що використовується фірмою. Однак, на відміну Р. Фостера, вони не трактують це як «технологічний розрив», подолання якого потребує значних капіталовкладень, а як відсутність інформації (чи певного обсягу знань) про нову технологію, що, з одного боку, не дає змоги взагалі розглянути її як альтернативну, а з іншого – перешкоджає адекватній оцінці її можливостей поліпшити функціональні характеристики фірми.

Це логічно підводило до розуміння того, що для розширення меж технологічної дифузії і прискорення економічно обґрунтованих технологічних змін необхідно підвищувати загальний рівень знань у країні, сприяючи тим самим як здатності членів суспільства створювати нові технології, так і їх поінформованості про нові технологічні можливості, які можуть прийти на зміну старим, прискорюючи економічне зростання.

Таким чином, багато ідей еволюціоністів виявились дуже плідними. Вони знайшли своє продовження у дослідженнях феномену людського капіталу, серед яких найбільший внесок у розуміння його сутності зробили американці Т.-В. Шульц та Г.-С. Беккер, кожен з яких свого часу стали Нобелівськими лауреатами. Так, Шульц вважав, що у процесі виробництва відбувається взаємодія двох факторів – фізичного

капіталу (засоби виробництва) і людського (здобуті знання, навички, енергія, що можуть бути використані для виготовлення товарів і послуг). Величина людського капіталу оцінюється потенційним доходом, який він здатен принести зараз і у майбутньому. Особливістю цього капіталу є те, що, незалежно від джерел формування, його використання контролюється самими власниками (цит. за [29]).

Розвиваючи погляди Т.-В. Шульца, Г.-С. Беккер здійснив практичний розрахунок економічної ефективності освіти, що допомогло оцінити ефективність інвестицій у людський капітал. Наголосивши на відмінностях у спеціальній та загальній освіті та ввівши терміни «загальний» і «спеціальний людський капітал», він зазначив, що загальний капітал формується у ході підготовки у школах, коледжах, а спеціальний – на робочих місцях. Останній набуває все більшої цінності у разі тривалого стажу роботи на одному місці, через що фірми надають перевагу заповненню вакансій шляхом внутрішнього просування по службі, а не зовнішнього найму.

У своїй нобелівській лекції (9.12.1992 р.) Г. Беккер акцентував на тому, що аналіз людського капіталу допомагає зрозуміти багато закономірностей на ринку праці та в економіці в цілому. Він особливо підкреслив, що «віра у значення людського капіталу змінила підхід держави до проблем стимулювання економічного зростання та продуктивності» [8, с. 606].

Завдяки теорії людського капіталу змінилося ставлення політиків до витрат на освіту. Освітні інвестиції стали розглядатися як джерело економічного зростання, таке ж важливе, як «звичайні» капіталовкладення [21, с. 184]. Це знайшло своє відображення у нових моделях економічного зростання Ф. Агійона, П. Хоувіта, П. Ромера та ін., де у виробничу функцію вводиться нова складова – людський капітал, який уособлює втілення певного обсягу знань і практичного досвіду, накопичених у процесі навчання та безпосередньої виробничої діяльності людей. Як зазначає А. Дагасв, «нові моделі дозволили формалізувати інтуїтивно зрозумілий і тому легко сприйнятий на концептуальному рівні зв'язок між механізмами економічного зростання і процесами отримання і накопичення нового знання, яке матеріалізується потім у технологічних нововведеннях» [20].

Зокрема, П. Ромер аналізуючи значні масиви емпіричних даних про економічний розвиток різних країн, побачив певну залежність між темпами економічного зростання і величиною людського капіталу, зосередженого у сфері отримання нового знання [111]. Він обґрунтовано доводить, що сфера наукової діяльності впливає на економіку не лише через прикладні розробки – саме її існування є необхідною (хоча й не достатньою) умовою економічного зростання, оскільки забезпечує

накопичення людського капіталу, який згодом реалізує свій потенціал у вигляді матеріалізованих інноваційних рішень.

Цей висновок П. Ромера перекликається із результатами досліджень Ф. Агійона та П. Хоувіта, які, розвиваючи ідеї Й. Шумпетера про вплив конкуренції між фірмами на технологічний прогрес, підтвердили їх новими аргументами. Вони підкреслили, що технологічні нововведення, навіть тоді, коли виступають проміжними ланками у технологічному ланцюгу, підвищують ефективність усього процесу виготовлення кінцевого продукту, тому фірми зацікавлені у підтриманні роботи дослідницького сектора економіки, сподіваючись на отримання монопольної ренти у разі успішного нововведення, величина якої буде тим більшою, чим довше триватиме життєвий цикл даного нововведення [99]. Останнє залежить від кількості фахівців, що працюють у сфері науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок (НДПКР) над створенням наступної новації. Автори роблять висновок, що критичну роль у визначенні темпів економічного зростання відіграють умови, за яких відбувається міграція фахівців між сектором НДПКР і виробничими секторами економіки. Якщо темпи зростання продуктивності праці у дослідницькому секторі і, відповідно темпи зростання рівня доходів зайнятих у ньому будуть меншими від цих же показників у виробничому секторі, то почнеться відтік робочої сили від сфери продукування нових знань і економічне зростання з часом призупиниться.

Автори закликають до продуманих рішень у сфері державної економічної політики, в тому числі аргументують необхідність фінансування наукових досліджень, оскільки це сприяє притоку тих, хто здатен продукувати нові знання і матеріалізувати їх у нових продуктах, що, за умов реалізації інновацій, сприятиме зростанню продуктивності праці у виробничому секторі.

У контексті існуючих проблем у вітчизняній економіці важливими є обидва основних висновки Ф. Агійона та П. Хоувіта – передусім про необхідність належного фінансування сектора НДПКР (з одного боку – для підвищення його привабливості в очах тих, хто обирає сферу діяльності, а з іншого – для адекватного вирішуванню завданням матеріально-технічного забезпечення дослідницької діяльності). Важливо також забезпечити умови для формування «інноваційної монополії», що неможливо без належного захисту інтелектуальної власності, ефективність якого підвищує цінність нових розробок і примушує бізнес брати активну участь у фінансуванні наукових досліджень. Вітчизняні реалії яскраво ілюструють наслідки нехтування даними положеннями – масовий «відтік умів» від сектора НДПКР призвів до того, що його результативність і ефективність впала до відмітки, за якою сам сектор перестав приносити реальну користь економіці, а мож-

ливість безкарного копіювання інновацій робить непотрібним вкладання коштів у власні наукові дослідження.

Отже, нові теорії економічного зростання серед усіх чинників виводили на перше місце ті, що лежать у сфері продукування нових знань і забезпечують розвиток людського капіталу. Нині й вітчизняні вчені наголошують, що людський капітал формує фундамент розвитку суспільства, а його величина залежить від соціальної політики держави, від підтримки нею освітньої і наукової сфери, заохочення винахідництва та раціоналізаторства, які розвивають інтелектуальний і творчий потенціал людей, залучають у сферу продукування нових знань все більше їх кількість [4; 30; 44; 71; 73; 80; 94; 95].

Особливу роль у поширенні нових знань відіграла поява інформаційних та інтелектуальних технологій, які давали змогу швидко і системно опрацьовувати інформацію, моделюючи економічні процеси і полегшуючи обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Вони швидко знайшли застосування у різних сферах людської діяльності, живлячи технологічний пошук, прискорюючи його темпи, розширюючи зону технологічних змін і диверсифікуючи їх джерела. Як зазначає В. Іноземцев, «лідерство США в середині ХХ ст. зумовлено їх проливом у сферу високих інформаційних технологій; тут теоретичне знання стало використовуватися вже не для виробництва нових продуктів, а для генерування самого нового знання» [28, с. 50]. Усвідомлення зростаючої ролі знань у забезпеченні суспільного розвитку зумовило появу низки теоретичних концепцій, які вивчали можливості збільшення потенціалу знань і його ефективного використання.

Серед них вагоме місце посідає концепція інноваційної економіки та підприємницького суспільства П. Друкера, яка була оприлюднена ним у працях «Інновація та підприємництво» (1985) і «Посткапіталістичне суспільство» (1993). П. Друкер зазначає, що головною рисою економіки 1990-х років стало напрацювання нових ідей, які роблять неефективними традиційні рішення, суттєво змінюють споживчу цінність товарів і послуг, створюють нові потреби і нові способи їх задоволення, тому її можна назвати інноваційною [22].

У інноваційній економіці зростання є результатом безперервних інноваційних змін. Провідна роль у ній належить мільйонам малих і середніх підприємств, очолюваних підприємцями, що діють на свій страх і ризик, розробляючи і втілюючи у життя нові рішення – це сприяє розвитку підприємницького суспільства, у якому велике значення має здатність людини акумулювати «розсіяне знання» (чи створити нове) і знайти цьому практичне застосування. Знання є основним, пануючим фактором продуктивності й у масовому виробництві; нові знання стають головним предметом і головним результатом праці, що зумовлює

реорганізацію галузей навколо створення знань і реструктуризацію всієї економіки країни навколо сфери накопичення інформації.

Система оподатковування у такій економіці націлює на довгострокові інвестиції, що можливо за чіткого визначення структури податкових платежів (з урахуванням сфери інвестування, екологічних, соціальних чинників тощо) і їх передбачуваності у планованому періоді. При цьому основним чинником розвитку виробництва є інтелектуалізація праці, а витрати на створення і поширення знань – головною формою інвестицій. Інтелектуальна власність визнається найважливішою, вона структурує суспільство і визначає його розвиток, обумовлює конкурентоспроможність країни і забезпечує її лідируючі позиції.

У інноваційній економіці стратегічно важлива інформація стала розцінюватися як один із ключових чинників успіху підприємства. Це знайшло відображення у дослідженнях Й. Масуди [106], Ф. Махлупа [105] та інших науковців, які прогнозували зміни у темпах та напрямках еволюції суспільства під впливом інформаційного фактора. Предметом наукових досліджень стали нові економічні поняття, які відображали процеси інформатизації суспільного буття – інформаційно-індустріальний комплекс, інформаційна інфраструктура, інформаційні ресурси, інформаційний потенціал, інформаційні технології.

Особливої актуальності і суспільної значущості набула проблема наслідків усебічного застосування інформаційної техніки й інформаційних технологій у промислово розвинених країнах. Тут стрімка інформатизація спричинила значні структурні зрушення в економіці, що вимагало підготовки фахівців, здатних створювати інформаційні системи, а також працювати з ними. Виникла потреба і в теоретичному узагальненні впливу інформаційної революції на соціально-економічний розвиток суспільства. В кінцевому підсумку, як зазначає І. Пен'кова, «синтез теорії інформації, філософії індивідуалізму і різних напрямів економічної думки, в тому числі й інституціоналізму, вилився в теорію постіндустріальної, а пізніше, інформаційної економіки» [56, с. 63]. Вона сформувала теоретичне підґрунтя функціонування інформаційного суспільства, соціально-економічний розвиток якого залежить, передусім, від здатності людей створювати, систематизувати, накопичувати, поширювати інформацію і використовувати її для пізнання явищ і процесів, що відбуваються у природі і соціумі, для створення нових знань, необхідних для задоволення існуючих і майбутніх суспільних потреб. Основні ознаки такого суспільства [109, с. 14]:

– у сфері технології – насичення інформаційно-комунікативними технологіями (ІКТ) усіх сфер життя, завдяки чому посилюється цілісність мегаекономічної системи;

- у економічній сфері – перетворення інформації у основний економічний ресурс, її матеріалізація у товарах з високою наукоємністю, яка створює основну масу доданої вартості; інформаційний сектор стає стержневим у функціонуванні й розвитку економіки;

- у соціальній сфері – інформація є стимулятором якісних змін у житті завдяки збільшенню інформаційної обізнаності людей;

- у політичній сфері – збільшується вплив інформації на політичні процеси, що відображається у зростанні кількості їх активних учасників;

- у культурній – інформація визнається культурною цінністю в інтересах розвитку як індивідів, так і суспільства загалом.

А. Тофлер, розвиваючи теорію інформаційного суспільства (він частіше вживає термін «постіндустріальне суспільство»), його основною характеристикою вважає домінанту розумової праці, завдяки чому створюються високі технології, що витісняють масове стандартизоване виробництво, підвищуючи його гнучкість і здатність задовольняти індивідуалізовані людські потреби [114]. У такому суспільстві й мотивація зміщується від переважно економічної до такої, що лежить у духовній сфері (визнання, самореалізація тощо). За даними західних соціологів, людина постіндустріального суспільства прагне до того, щоб стати чимось більшим порівняно з тим, чим вона є сьогодні [109]; на перший план у неї виходять орієнтири самовдосконалення, віднесені А. Маслоу до вищого типу життєвих цінностей [45].

Таким чином, порівняльно-аналітичний огляд теоретичних концепцій, у яких вивчались процеси економічної динаміки, показує поступову зміну поглядів на природу економічного зростання. Досліджуючи структурні джерела, які формують потенціал економічного зростання, науковці велику увагу приділяють причинам, що зумовлюють якісні зміни у економічній системі, є рушійними силами її розвитку, завдяки чому стає можливим відновлення (чи прискорення) її економічного зростання.

Зокрема, ранні теорії циклічного економічного зростання (К. Маркс, М. Туган-Барановський, М. Кондратьєв та ін.) опиралися на **технологічну парадигму**, вважаючи причиною циклічності економічної динаміки зміну поколінь техніки в процесі її відтворення та обслуговуючої цей технологічний устрій інфраструктури. Нові зразки техніки і нова технологія, на думку прихильників цієї парадигми, з'являються внаслідок «вільного польоту думки» винахідників, які займаються дослідженнями лише для задоволення власної цікавості. Тим самим наголошувалось на екзогенній природі циклічності економічної динаміки, у якій фактор мотивації економічного агента не був визначальним. Слабкою ланкою цієї парадигми є нерозуміння того, чому саме одна технічна новинка визнається перспективною і підприємці

інвестують капітал у її впровадження, а інша – залишається поза їхньою увагою.

Дослідження Й. Шумпетера і його послідовників сформували **техніко-економічну парадигму** економічного розвитку, яка доповнювала технологічну висновками про те, що зміна технологій відбувається не через фізичне зношення, а внаслідок зменшення норми прибутку від використання старої технології. Прагнення її збільшити спонукає підприємців до пошуку і впровадження принципово нових засобів виробництва чи способів його організації. В межах нової технології з'являються поліпшувальні інновації, які дають змогу далі нарощувати прибуток. Однак можливості будь-якого нового напрямку у техніці вичерпуються, що призводить до економічного спаду в галузі. Це вимагає від суб'єктів господарювання радикальних змін у структурі й динаміці інвестування: значно більше коштів спрямовується на пошук принципово нових технологічних чи організаційних рішень. Необхідно підкреслити, що з появою теорії Й. Шумпетера було фактично здійснено перехід від концепції економічного зростання до концепції економічного розвитку, в основі якого лежать інновації, що забезпечують якісні зміни у системі. Ці зміни знову роблять систему конкурентоспроможною і вона здатна кількісно зростати.

Головним постулатом техніко-економічної парадигми була теза про економічну вигідність спрямування капіталу у ризикові інноваційні галузі у періоди економічної стагнації, що сприяє виникненню і дифузії нових технологій. Отже, саме економічний інтерес активізує інноваційний пошук. Завдяки економічній вигідності володіння новими знаннями у процес їх створення залучається все більше людей, які прагнуть їх практичної реалізації. Нові знання сублімуються, проникають в різні сфери, набувають нової якості, розширюють межі і можливості управління, дають велику віддачу на вкладений капітал, що приваблює у цю сферу інвестиції і сприяє економічному піднесенню.

Однак, незважаючи на те, що техніко-економічна парадигма економічного розвитку доволі аргументовано пояснила природу інновацій і циклічність економічної динаміки, вона не дала вичерпної відповіді на питання, чому в одних країнах інноваційні процеси відбуваються набагато інтенсивніше, ніж в інших. Прагнення пояснити причину цих відмінностей зумовило науковий пошук у сфері інституційного устрою країн і стало основою нової парадигми економічного розвитку – соціотехноекономічної.

Соціотехноекономічна парадигма виходить з того, що інтенсивність та результативність прогресивних технологічних змін великою мірою залежить від особливостей інституційного середовища, яке складається в тій чи іншій країні, в тому числі у сфері регулятивних

функцій, здійснюваних державними органами управління. Тобто, мотиваційні преференції до інноваційної діяльності формуються не лише на мікроекономічному рівні, вони актуалізуються і завдяки продуманим і дієвим макроекономічним регуляторам. Здатність держави забезпечити високі темпи економічного розвитку залежить від досконалості її соціальних інститутів (як формальних, що уособлюються в чинному законодавстві та діях державних регулятивних структур, так і неформальних, що проявляються у поведінкових стереотипах людей). Вони мають підтримувати прагнення громадян до поліпшення свого життя, заохочуючи їх активність у здобутті нових знань і в їх практичному застосуванні.

За цих умов знання стають не просто додатковим виробничим фактором, вони суттєво змінюють правила економічної поведінки економічних агентів, оскільки носії нового знання отримують монопольний ресурс з невідомими раніше характеристиками, який, у разі його значної цінності, робить їх становище у соціумі винятково вигідним. Це розширює права і свободи носіїв нових знань, відкриває перед ними нові горизонти. Водночас це робить суспільний прогрес похідною від індивідуальних досягнень його громадян, що потребує цілеспрямованих зусиль держави для мотивації їх усебічного розвитку.

До того ж, інноваційна активність значної кількості суб'єктів господарювання забезпечує загальну макроекономічну синергію, проявляючись у багатьох аспектах, що показано у таблиці 1.2 [76, с. 9–10].

Таблиця 1.2

Сфери та результати інноваційної діяльності

Сфера впливу інновацій	Результат впливу
Макроекономічна динаміка	Поширення інновацій сприяє зростанню продуктивності праці, збільшує віддачу від вкладених матеріально-технічних ресурсів, забезпечує динамічне зростання ВВП. У розвинених країнах зростання ВВП під впливом інноваційного чинника сягає 75–100 %
Структура економіки	Інновації спричиняють поступовий занепад одних галузей і виникнення нових. Під впливом інновацій відбувається перелив капіталу у галузі з більшою прибутковістю
Інституційні економічні механізми	З'являються нові типи підприємницьких структур (венчурні та консалтингові фірми), трансформуються відносини між учасниками ринкової взаємодії (вертикальні зв'язки доповнюються горизонтальними), змінюються інструменти державного регулювання економічних процесів, вдосконалюються правові норми

Продовження таблиці 1.2

Сфера впливу інновацій	Результат впливу
Структура споживання благ	Зростає частка нематеріальних благ у структурі споживання, змінюється культура споживання, зростає рівень освіти та здатність суспільства до створення нового
Рівень життя населення	За рахунок зростання кількості робочих місць у науко-містких сферах діяльності зростає загальний рівень доходів населення, що сприяє пом'якшенню соціальної напруги у суспільстві
Міжнародне співробітництво	У процесі спільної науково-технічної діяльності об'єднуються ресурси, що сприяє підвищенню результативності інноваційних процесів. Завдяки глобалізації науково-інноваційної інфраструктури прискорюється між-державний трансфер технологій, що забезпечує швидший перехід до вищих технологічних укладів
Довкілля	Науково-технічні нововведення дають змогу зменшити використання невідновних ресурсів і кількість шкідливих викидів у навколишнє середовище
Національна безпека	Потужний науково-технічний потенціал країни дає змогу протистояти зовнішньому диктату, який проявляється у обмеженні доступу до передових технологій. Водночас інтеграція науково-технічної діяльності зменшує загрозу конфліктів через технологічну взаємозалежність країн. Новітні розробки дозволяють попередити катастрофи, терористичні акти або зменшити їх негативні наслідки
Технології управління	Поширення нових інформаційних технологій суттєво збільшило можливості управлінців опрацьовувати великі масиви інформації, розширило доступ до неї, змінило самі технології прийняття рішень, розширило межі управлінського впливу
Конкурентоспроможність національної економіки	Завдяки активній інноваційній діяльності суб'єктів господарювання зростає їх здатність пропонувати на світовому ринку конкурентоспроможну продукцію

Таким чином, аналіз теоретичних концепцій економічного зростання дає додаткову аргументацію на користь позиції тих науковців, які підкреслюють, що ключовим фактором розвитку вітчизняної економіки має бути інноваційний. Активна інноваційна діяльність суб'єктів господарювання уможливить їх здатність оперативно відгукуватись на зміну ринкової кон'юнктури, розвивати і задовольняти суспільні потреби у різноманітних товарах і послугах, забезпечуючи тим самим

конкурентоспроможність національної економіки у глобальному економічному просторі.

Досліджуючи здатність соціально-економічної системи до розвитку, важливо виділити рушійні сили і джерела її розвитку, визначити ті її складові, які забезпечать досягнення найкращого результату. Для цього спершу необхідно охарактеризувати відмітні особливості соціально-економічної системи, яка є втіленням попередньо обґрунтованих рішень підприємця щодо її призначення і відповідно спроектованих будови і функціонального наповнення структурних елементів.

1.2. Сутність розвитку промислового підприємства як економічної системи

Згідно з існуючою системологією, на сьогодні сформувалося два чітко окреслених підходи до трактування сутності системи як економічної категорії – дескриптивний і конструктивний. У першому випадку акцентується на ознаках, завдяки яким об’єкт може бути віднесеним до системи, у другому – наголошується на тому, яким чином можна виділити систему із середовища [36, с. 10]. Найпоширенішим у економічній літературі є дескриптивний підхід, за якого система розглядається як «сукупність об’єктів і процесів, що називаються елементами, взаємопов’язаними і взаємодіючими між собою з утворенням єдиного цілого, якому притаманні властивості, яких немає у його елементів, взятих відокремлено» (наприклад, у В.Ляшенка [42, с. 22]). Однак таке визначення є надто узагальненим, його можна віднести до будь-якої системи – відкритої, закритої, природної, штучної тощо. Що ж стосується економічних систем, то вони є штучними, спроектованими для досягнення поставлених цілей (здебільшого комерційних) у конкретному соціоекономічному контексті. Тому видається доцільнішим трактувати сутність економічної системи з позицій конструктивного підходу, як це робить, наприклад, Є. Боршук, визначаючи економічну систему як просторово і часово-обумовлену сукупність природних і соціальних компонент, при взаємодії яких здійснюється виробництво, розподіл і споживання матеріальних благ [12]. Разом з тим доцільно акцентувати на тому, що економічні системи проєктуються заздалегідь з метою надання їм такої структурно-функціональної конфігурації, яка б забезпечувала їх життєздатність (конкурентоспроможність) у тривалій перспективі. З огляду на це запропоновано розглядати економічну систему як відкриту, цілеспрямовану, ієрархічну, інтеграційну цілісність, що виникає в результаті структурно-функціонального проєктування і здатна до стійкого й ефективного функціонування

у динамічному зовнішньому оточенні [79]. У цьому визначенні не підкреслюється наявність соціальної компоненти, оскільки економічна система априорі може бути названа такою лише за наявності homo economicus, економічні інтереси яких і задовольняються завдяки функціонуванню системи.

Промисловому підприємству як економічній системі, притаманні певні властивості, які й забезпечують її життєздатність. До них слід насамперед віднести:

- очевидні і відносно стійкі зв'язки між елементами, які визначають інтеграційні властивості системи і є сильнішими, ніж між ними та іншими елементами, що не входять до даної системи; це відрізняє систему від простого конгломерату і виділяє її з навколишнього середовища у вигляді цілісного об'єкта;

- організаційну впорядкованість, яка зменшує ентропію системи порівняно з ентропією системуючих чинників, якими є кількість елементів системи і кількість зв'язків, що можуть між ними виникати;

- синергію інтеграційної взаємодії, яка проявляється у нових властивостях системи, відсутніх у окремих її елементах, завдяки чому досягається її вища ефективність порівняно з сумарною ефективністю окремо взятих частин.

Однак життєздатність економічних систем зростає в міру нарощування нею адаптивних можливостей, які забезпечують її здатність до змін. При цьому зміни мають відбуватися не лише як реакція на події, що вже сталися, а як випереджуючі дії, здійснені на основі прогнозування динаміки і трендів зовнішнього середовища. Вони повинні мати значну інноваційну складову, яка формуватиме конкурентні переваги у тих сферах діяльності підприємства, що є найважливішими для споживача при виборі ним способу задоволення своїх потреб. І для ефективного управління інноваційним розвитком національної економіки важливо, щоб у ній переважали суб'єкти господарювання підприємницького типу, здатні здійснювати бізнес на інноваційній основі, динамічно розвиваючись у просторі і часі.

У процесі функціонування підприємства, як економічної системи, еволюціонують, вдосконалюючи своє внутрішнє середовище і зв'язки із середовищем зовнішнім. Розвиваючись, вони можуть освоювати різні ринкові ніші і поставати в різних організаційних формах, об'єднуючись з іншими суб'єктами ринку чи стаючи мультиформатними за рахунок реалізації власного потенціалу розвитку.

Абстрактний образ підприємства, який відображає його системні властивості, наведено на рис. 1.1 (адаптовано за [13, с. 191]; курсивом відзначено властивості, які забезпечують підприємству кращі динамічні властивості порівняно з іншими).



Рис. 1.1. Сутнісні властивості підприємства як економічної системи

При цьому у ході структурно-функціонального проектування бізнесу важливо побудувати таку економічну систему, яка здатна оптимізувати процес досягнення цілей (збільшуючи економічну вигоду) в кожному соціоекономічному контексті. І основним критерієм цілісності підприємства як економічної системи є наявність синергійного ефекту, отриманого у результаті об'єднання учасників. У разі відсутності синергії підприємницька структура деградує, взаємні доцентрових сил починають діяти відцентрові, порушуючи інтеграційність структурних елементів.

Водночас рівень інтеграційності підприємницької структури визначається взаємовигідністю спільної діяльності структурних елементів, яка впливає на потенціал доцентрових сил. Вона ж забезпечує і кількісне зростання підприємницької структури через об'єднання із іншими учасниками ринку. Результатом взаємовигідності спільної діяльності і є організаційна синергія.

Очевидно, що розвиток економічних систем має підвищувати їх конкурентоспроможність, накопичувати потенціал зростання, реалізація якого формує можливості для нового якісного стрибка її розвитку. Ця теза є важливою для пояснення динаміки розвитку усіх типів економічних систем і побудови алгоритму управління розвитком. Однак вона потребує відповідної аргументації, яку можна знайти, узагальнюючи висновки науковців, що досліджували економічну динаміку. Важливо у закономірностях розвитку соціально-економічної системи вищого ієрархічного рівня побачити й закономірності розвитку її елементів, зокрема – підприємницьких структур. З огляду на це необхідне, передусім, ґносеологічне осмислення сутності розвитку як явища (процесу), а відтак – виокремлення специфіки розвитку підприємницьких структур.

У науковій літературі розвитком називають процес якісних змін, який сприяє поліпшенню стану системи. У цьому думки науковців збігаються. Наприклад, С. Ожегов трактує його як процес закономірної зміни, перехід від старого якісного її стану до нового, більш досконалого, від нижчого до вищого [53, с. 643]. Цей перехід можна відобразити схематично у вигляді деякого циклу, який охоплює перехід від одного рівноважного стану системи до іншого (див. рис. 1.2).

У трактуванні дефініції «розвиток» науковці спільні в тому, що це процес якісних змін, який сприяє поліпшенню стану системи (див. табл. 1.3). У результаті розвитку виникає «новий якісний стан об'єкта, який виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків)» [42, с. 92].

**Рис. 1.2. Схематичне відображення циклу розвитку системи**

Деякі науковці зазначають, що розвиток соціально-економічних систем може бути прогресивним (коли якісні характеристики системи змінюються від нижчого до вищого рівня, від менш досконалих – до більш досконалих) або регресивним (характеризується погіршенням стану системи) [10, с. 75].

Таблиця 1.3

Наукові трактування сутності дефініції «розвиток»

Автор	Визначення
С. Ожегов [53, с. 643]	Процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
С. Мочерний [23, с. 623]	Незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил і системі техніко-економічних відносин)
О. Расвнеева [67, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної (пов'язаної з витратами) структури і переведенням в новий аттрактор (напряму) функціонування
Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика [7]	Процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволення потреб суспільства у товарах вищої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, в результаті чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем
В. Довбенко [21]	Процес зміни стану об'єкта поліпшенням (вдосконаленням) його характеристик та якісного й кількісного наповнення параметрів
З. Шершньова [96]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування

Таке твердження видається хибним, оскільки погіршення стану системи не може бути розвитком, а лише її деградацією. Зокрема, у філософському енциклопедичному словнику розвиток визначається саме як «*незворотні* (виділено мною – В. С.), спрямовані, закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів» [88, с. 561]. «Незворотність» характеризує рух системи тільки у певному напрямі, без можливості природного повернення у попередній стан. Він може бути спіралеподібним, але кожний новий стан є досконалішим відносно попереднього. «Спрямованість» вказує на здатність системи змінюватися в одних напрямках більше, ніж в інших, тобто показує вектор розвитку; «закономірність» забезпечує змінам відповідність причинно-наслідковим зв'язкам, коли за тих самих обставин зміни системи відбуватимуться прогнозованим чином [55, с. 21–22]. Причому наголошується, що «тільки одночасна наявність усіх зазначених характеристик виділяє процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності властива випадковим процесам катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес не має притаманної розвитку єдиної, внутрішньої взаємопов'язаної лінії.

Аналізуючи існуючі трактування сутності розвитку щодо економічних систем як процесу змін (див. табл. 1.4), можна бачити, що серед узагальнених, не конкретизованих визначень про наявність прогресивних змін С. Мочерний вказує насамперед на зміни технологічні [23]. Тобто, він акцентує на тому, що в основі набуття системою нової якості лежить зміна технологій, що відповідає висновкам, зробленим прихильниками теорії технологічних змін. Це бачимо у Г. Менша, який терміном «технологічний пат» вказав на неможливість подальшого розвитку виробничої системи в межах існуючої технології [107]. Ця теза є головною у інноваційній теорії Р. Фостера, який зосереджував увагу на дослідженні сутності технологічних розривів [91]; у теорії технологічних укладів С. Глазьева і Д. Льова [41]. Зміну технологій як передумови нового циклу розвитку економічних систем бачимо і у Й. Шумпетера [98], Б. Санто [70] та інших. Технологічні зміни настільки покращують адаптивні властивості економічної системи, що її новий рівноважний стан може охоплювати більший період, створювати нові можливості зростання.

На кожному етапі свого розвитку підприємству властиві певні склад і якість елементів, форми їх організації і взаємозв'язки. На деякому часовому відрізку ці характеристики знаходяться у відносній гармонії (рівноважному стані), що створює умови для ефективного функ-

ціювання підприємства. Але оскільки кожен елемент є в постійному рухові і розвитку, а темпи і напрями цього розвитку внаслідок різної природи елементів не збігаються (наприклад, темп морального і фізичного зношування обладнання, зміни споживчих характеристик продукції, рівень кваліфікації і компетентності персоналу тощо), то в системі накопичується ентропія, гармонія порушується, ефективність знижується. Її підвищення потребує нових якісних змін.

Отже, для забезпечення сталої економічної динаміки підприємницької структури як економічної системи і цілеспрямованого управління її розвитком важливо з'ясувати природу причин, які призводять до втрати її здатності еволюціонувати разом із середовищем функціонування. Це потребує попереднього розгляду структури життєвого циклу економічної організації.

Концепція життєвого циклу організації може ґрунтуватися на різних підходах до його структурування. Найпоширенішим є підхід з позицій теорії розвитку особистості (біологічний підхід), який передбачає виділення таких етапів у житті підприємницької структури: народження, зростання, зрілість і загибель (занепад) [49, с. 23] (рис. 1.3).

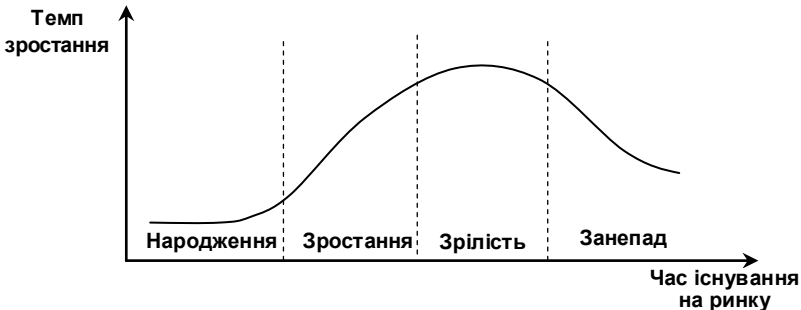


Рис. 1.3. Стадії життєвого циклу підприємства

Слід підкреслити, що концепція життєвого циклу організації виникла за аналогією із концепцією життєвого циклу продукту, яка є однією із ключових у теорії ринків. У контексті підприємницької структури – це спроба пояснити наявність різних за економічною динамікою стадій у межах періоду її функціонування. Згідно з цією концепцією, кожна підприємницька структура перебуває на ринку товарів чи послуг обмежений час, який складає її життєвий цикл. Він може бути довшим чи коротшим, тривати кілька місяців (малі бізнес-структури, внутрішні венчури великих компаній) чи десятки років (залізниці, електростанції та ін.) і тривалість його залежить від різних факторів,

врахованих чи недостатньо врахованих у ході стратегічного прогнозування, організаційного проектування і управління реалізацією стратегії. Очевидно, що управління життєвим циклом підприємницької структури є складним процесом, у якому повинна враховуватися велика множина внутрішніх та зовнішніх факторів для підтримання її конкурентоспроможності протягом передбаченого організаційним проектуванням періоду.

Однак такий підхід видається не зовсім вдалим, оскільки його логічним завершенням є старіння (занепад) і загибель організації. Таке структурування ще можна прийняти щодо малих підприємств, тому що велика їх кількість згортає свою діяльність уже після першого року існування. Водночас певна частина підприємницьких структур переходить у статус середніх, а відтак і великих, причому протягом життєвого циклу вони можуть як занепадати, так і відроджуватися.

Це знайшло своє відображення у моделі розвитку ділових організацій Л. Грейнера. Він характеризує лише ті фази, які властиві організації, що розвивається (фази створення, формалізації і структурування, делегування, координування і співробітництва), не вважаючи за потрібне розглядати фазу занепаду. Водночас він детальніше зупиняється на факторах, що можуть знижувати ефективність управління на певній фазі розвитку, провокуючи входження організації у кризу [102].

Низка інших науковців також не вважає за потрібне розглядати стадію занепаду як обов'язковий завершальний етап життєвого циклу організації. Так, У. Торбет виділяє стадії фантазій, інвестицій, визначень, експериментів, визначення продуктивності, вільного вибору структури, базової спільності, ліберальних порядків. Черчилль і Льюїс виділяють такі стадії життєвого циклу як початок існування, виживання, успіх–свобода, успіх–зростання, злет та зрілість (цит. за [59]).

Водночас Б. Мільнер вважає, що у структурі життєвого циклу організації варто виділити етап занепаду, при цьому підкреслюючи, що за ним може настати відродження [49, с. 20–26]. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки він дає змогу розглядати життєвий цикл підприємницької структури ширше – простежуючи її розвиток від малих форм до великих. І саме в такому контексті важливо розпізнати момент, коли актуалізуються завдання організаційного перепроєктування. Ці моменти і Л. Грейнер, і Б. Мільнер називають кризами, без ліквідації яких підприємницька структура втрачає динаміку розвитку. Очевидно, що управління життєвим циклом економічної організації має здійснюватися з метою недопущення тривалих кризових періодів у діяльності організації і підтримання її конкурентоспроможності протягом передбаченого організаційним проектуванням періоду. Коли орга-

нізація стикається із сильнішим конкурентом або ж зі зміною споживачьких переваг, що зменшує попит на продукцію чи послуги організації, для її виживання необхідні радикальні зміни, завдяки яким можна сформувати нові конкурентні переваги. Це вимагає нових знань, нових людей, нових технологій, нового мислення.

Проте, здійснюючи управління розвитком підприємницької структури необхідно усвідомлювати, що занадто часті організаційні зміни можуть перешкоджати ефективній діяльності. Функціонування багатьох успішних фірм наповнене рутинними процедурами, на чому наголошують представники еволюціонізму. «Стабільність роботи підприємства значною мірою забезпечується рутинними процесами, індивідуальними і груповими нормами поведінки персоналу, закріпленими на рівні звичок і стереотипів» [3].

Очевидно, що ні окрема людина, ні колектив не можуть працювати продуктивно, якщо для виконання тієї чи іншої операції оптимальний варіант її виконання щоразу відшукуватиметься заново. Багаторазово повторювані дії, що приводять до бажаного результату, поступово закріплюються у свідомості і стають рутиною. Але тільки у такому вигляді знання про найбільш прийнятний спосіб ведення справ надійно закріплюється у свідомості колективу і перетворюється в науку даної господарської структури. Завдяки цьому виконання елементарних дій не вимагає великих витрат часу і фінансів, з'являється необхідна спеціалізація і якість продукту, взаємодія працівників і внутрішніх підрозділів легко координується, поведінка підприємства стає передбачуваною і керованою. При кількісному зростанні усталені стереотипи поведінки, які довели свою ефективність, поширюються, тиражуються. Однак настає момент, коли вони перестають бути ефективними – внаслідок появи нових споживчих переваг, нових технологій, нестандартних дій конкурентів тощо, що зумовлює необхідність пошуку інших управлінських рішень, а також трансформації здійснюваних процесів.

Водночас відхилення від стандартних процедур відбувається не лише через зовнішні причини. Доволі часто співробітники, прагнучи вдосконалення своєї роботи чи полегшення її виконання, допускають відхилення від стандартних правил чи процедур, що спричиняє модифікацію процесів. До того ж, не всі роботи в організації здійснюються за чіткими інструкціями. Не пов'язані одні з одним локальні зміни у виконанні робіт часто спричиняють їх неузгодженість і дезорганізацію, що може порушити загальну логіку процесу і зробити його неефективним.

Звичайно, зміни порушують збалансованість і рівновагу системи, але при цьому, як слушно зазначає Н. Гончарова, мотивацією до

їх здійснення є зростання конкурентоспроможності системи, можливість її переходу в нову якість [17]. Проте їх реалізація не завжди забезпечує досягнення поставлених цілей у разі недостатньої обґрунтованості або відсутності пропорційності та комплексності змін у взаємозалежних складових системи. Тому проектування і здійснення змін у економічній системі має здійснюватись за принципами когерентності (синхронності процесів змін стану різних елементів системи у короткострокових періодах) і коеволюції (узгодженості трансформаційних циклів розвитку різних елементів системи у довгостроковому періоді).

Розвиток може мати різний характер (рис. 1.4) [75, с. 155–157]. Із наведених характеристик потребують детального коментаря лише декілька, оскільки більшість характеристик типу розвитку є етимологічно зрозумілими.

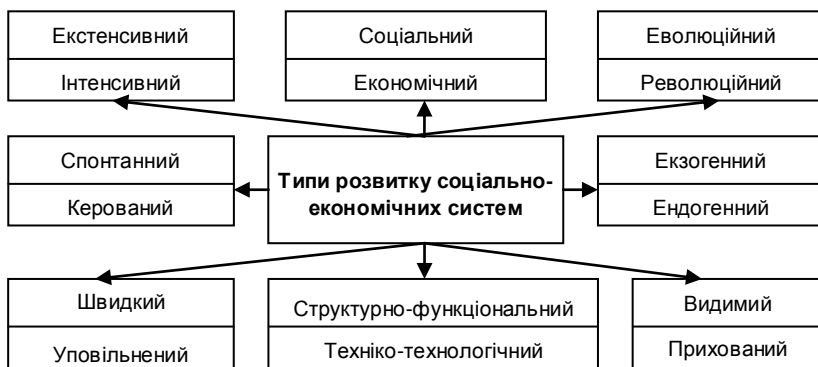


Рис. 1.4. Типи розвитку підприємства як соціально-економічної системи

Так, екстенсивний розвиток передбачає кількісне зростання системи, її функціонування на тій же основі, але із залученням більшої кількості традиційних ресурсів. Це досягається розширенням матеріально-технічної бази на старій техніко-технологічній основі. Інтенсивний розвиток можливий лише за умови якісних змін, якими можуть бути як зміни її внутрішньої будови і способів взаємодії елементів (структурно-функціональний розвиток), так і за рахунок залучення якісно нових техніко-технологічних ресурсів, завдяки яким система здатна стати гнучкішою і продуктивнішою. Це передбачає придбання нових технологічних комплексів, а також професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу для опанування працівниками функцій, властивих новим технологіям. Еволюційному розвитку притаманна поступовість

поліпшувальних змін, революційному – стрибкоподібні зміни, які можуть наступити, наприклад, як наслідок реінжинірингу бізнес-процесів чи бізнес-системи.

Швидкий розвиток притаманний соціально-економічним системам, що мають ресурс з високим потенціалом випередження (наприклад, інновацію, здатну створити суттєві конкурентні переваги, забезпечити інноваційну монополію). Це характерно для малих інноваційних підприємств, що відкрили нову ринкову нішу – потенціал та швидкість їх розвитку залежить від здатності охопити своєю діяльністю значну частку ринку, що потребує значних інвестицій і може здійснюватися як звичайним кредитуванням так і за участю венчурного капіталу. Уповільненим розвитком характеризуються підприємства на стадії зрілості, які майже вичерпали ресурсний потенціал, що забезпечував їх зростання.

Виходячи із сутнісного трактування дефініції «розвиток», доцільно підкреслити взаємну обумовленість процесів зростання, змін і поліпшення у економічних системах, що може бути пояснено з позицій реалізації прийнятих ними цільових установок. Очевидно, що важливою метою будь-якої економічної системи є **максимізація економічної віддачі** від ресурсів для їх власників, що сприяє розширенню наступного виробничого циклу і зростанню кількісних параметрів діяльності. Внаслідок перевищення кількісними параметрами зростання певної межі, за якою втрачається здатність об'єкта нормально функціонувати у старій формі, виникає потреба у якісних змінах. Отже, в кінцевому підсумку будь-які цілеспрямовані якісні зміни у економічних системах здійснюються для поліпшення взаємодії їх структурних елементів з метою реалізації завдань зростання. Позитивні кількісні зміни дають змогу накопичити потенціал для нового якісного перетворення, формуючи фундамент наступного витка розвитку.

1.3. Вплив типу інновацій на характер розвитку промислового підприємства

Як вказував І. Ансофф, вибір підприємством типу розвитку здійснюється підприємством з урахуванням стану мінливості (турбулентності) зовнішнього середовища – чим динамічнішим є це середовище, тим активнішою має бути позиція підприємства [5]. В сучасному світі ні одне підприємство не може існувати без постійного вдосконалення і оновлення – без активної і цілеспрямованої інноваційної діяльності.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» під терміном «інновація» розуміється «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [65].

У науковій літературі поняття «інновація» тлумачиться як упровадження на практиці (виведений на ринок) результат науково-технічних досліджень, що може виступати у формі «новації», «новини», «винаходу» тощо [85; 110]. Здебільшого як синонім до терміна «інновація» вживається термін «нововведення» [39; 76; 92]. І підкреслюється, що відкриття і винаходи не мають соціальної та економічної цінності, якщо не стають основою нововведення на ринку.

Слід зауважити, що дискусія щодо трактування економічної сутності терміна «інновація» продовжує тривати донині. Багато науковців схильні визначати нововведення, інновації як процес практичного упровадження результатів наукових досліджень, який приводить до певних змін на ринку товарів чи послуг. Однак деякі інші науковці вважають їх новим результатом певного виду діяльності, який знайшов практичне застосування і забезпечив вищу економічну віддачу, ніж традиційний (див. табл. 1.4) [76, с. 11–12].

Такий підхід є узагальненим відображенням сутності поняття «інновація», який визначається Й. Шумпетером як нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів. Й. Шумпетер виділив п'ять типів інновацій, які можуть бути результатом поєднання виробничих факторів [98]:

- виготовлення нового, невідомого споживачем блага або створення нової якості того чи іншого блага;

- впровадження нового для даної галузі промисловості методу виробництва, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове відкриття і який може полягати в новому способі комерційного використання відповідного товару;

- освоєння нового ринку збуту, на якому ця галузь промисловості ще не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;

- залучення нового джерела сировини або напівфабрикатів, незалежно від того, існувало це джерело раніше чи просто не бралось до уваги, або вважалось недоступним, або ще тільки передбачалось його створення;

- введення нових організаційних форм підприємницької діяльності.

Таблиця 1.4

**Порівняльне зіставлення трактувань термінів
«інновація» та «нововведення» у науковій літературі**

Трактування	Основна характеристика
Й. Шумпетер [98, с. 159]	
Інновація – це нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом	Результат змін
Б. Твісс [82, с. 37]	
Інновація – це процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту	Процес
П. Друкер [22, с. 280]	
Нововведення – це особливий засіб, за допомогою якого реалізуються зміни, як сприятлива можливість здійснення задумів у сфері бізнесу та інших	Засіб реалізації змін
Ф. Хаберланд (цит. за [89, с. 36])	
Нововведення охоплює науково-технічні, технологічні, економічні та організаційні зміни, що відбуваються в процесі відтворювання	Зміни (тобто процес)
Б. Санто [70]	
Інновація – це процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, поява яких на ринку може принести додатковий дохід	Процес
Е. Роджерс (цит. за [27, с. 25])	
Нововведення – це реалізована ідея, практика або продукт, що сприймаються як нові	Результат змін
В. Голстон (цит. за [89, с. 37])	
Нововведення – це генерування, прийняття та впровадження нових ідей, процесів, продуктів та послуг	Процес
М. Портер [63]	
Інновація – це можливість отримати конкурентні переваги. Інновації проявляються в новому дизайні продукту, процесі виробництва, в новому підході до маркетингу або в новій методиці підвищення кваліфікації працівників. Невеликі інновації ґрунтуються швидше на незначних поліпшеннях і досягненнях, ніж на технологічному прориві	Процес
П. Завлін [27, с. 28]	
Інновація – використання в будь-якій суспільній сфері результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності для вдосконалення процесів господарювання або його результатів (виробництво, економічні, правові, соціальні відносини, область науки, культури, освіти та інші сфери діяльності суспільства)	Результат змін

Продовження таблиці 1.4

Трактування	Основна характеристика
<i>С. Ілляшенко</i> [26, с. 18–19]	
Інновація – це кінцевий результат діяльності зі створення й використання нововведень, втілених у вигляді удосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують	Результат
<i>П. Перерва, Г. Вороновський, С. Мехович, Н. Позорелов та ін.</i> [54, с. 16]	
Інновація – це цілеспрямована трансформація будь-якої виробничо-господарської, соціально-економічної або організаційно-економічної системи з характером достовірності розвитку, зміна її кількісних і якісних параметрів відносно прийнятих у світі критеріїв	Процес і результат
<i>Міжнародний стандарт</i> [81, с. 21]	
Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді введеного на ринок нового чи удосконаленого продукту, нового чи удосконаленого технологічного процесу, які використовуються в практичній діяльності або в новому підході до надання соціальних послуг	Результат

Видається доцільним саме таке трактування сутності інновацій, яке дає змогу бачити їх різноманітну сукупність, взяти за основу при формуванні теоретико-методичного інструментарію планування інноваційної діяльності підприємства. При цьому не варто під інновацією розуміти лише той «комерціалізований кінцевий результат від упровадження наукових розробок ...», який при повній реалізації на ринку приносить інноватору надприбуток, на чому наголошують, з'ясовуючи відмінності у поняттях «інновація» та «нововведення», деякі вітчизняні автори [26]. Пояснюючи свою точку зору, зазначені науковці підкреслюють, що нововведення теоретично може виступати інновацією для підприємства, яке його розробляє, але інновація нововведенням – ніколи, тому не слід ототожнювати ці поняття.

У деяких наукових джерелах вказується на певну відмінність у цих поняттях: «інновацією стають ті нововведення, які забезпечують суспільний прогрес, економію витрат, підвищення рівня ефективності, рентабельності виробництва. Інновація – це не просто нововведення, а нова функція виробництва і управління, якій притаманна нова якість і

яка розглядається в динаміці як процес» [81, с. 17]. Тобто, тут наголошується на економічній сутності інновації, яка важлива для усіх видів економічної діяльності.

Допускаючи наявність деяких етимологічних нюансів у цих термінах, які служать підставою для такого твердження, доцільно підкреслити, що з погляду завдань цього дослідження вони є несуттєвими, оскільки використовуваний у подальшому термін «інновація» вміщує у собі обидва трактування. Водночас важливо підкреслити, що трактування інновації як процесу спонукає до пошуку шляхів підвищення його економічності, в тому числі через використання сучасних управлінських технологій. Проте це ще не забезпечує максимального кінцевого результату, який проявляється у створенні такої споживчої цінності, яка найбільше приваблюватиме потенційного покупця. Тому в цьому контексті доцільно говорити про інновацію як результат діяльності інноватора, матеріалізований у продукті, що має вищу споживчу цінність, ніж існуючі на ринку аналоги.

Загалом, стратегічною метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є забезпечення його життєздатності та процвітання – як у поточній ринковій ситуації, так і у перспективі. Як показує світова практика, у ринкових умовах це складно і навіть неможливо забезпечити за відсутності здатності підприємства створювати і реалізовувати інновації. Кількісне зростання підприємства за відкритого й динамічного ринкового простору потребує постійного оновлення продуктового ряду для задоволення потреб цільових груп споживачів, які змінюються під впливом загального науково-технічного прогресу.

Сьогодні споживча цінність продукції забезпечується її унікальними характеристиками, які є результатом плідної винахідницької діяльності. І це не лише нові види продукції, а й нові технології, нові явища, нові процеси, що покликані якісно змінювати внутрішнє середовище підприємства відповідно до нових умов функціонування. Такі зміни мають здійснюватися цілеспрямовано, з урахуванням визначених стратегічними планами цілей і створювати необхідний фундамент для зміцнення конкурентоспроможності підприємства і розширення його присутності на ринку.

Обґрунтування напрямів, послідовності і масштабів інноваційних змін на підприємстві належить до сфери стратегічного управління, відображаючись у різних стратегіях інноваційного розвитку. В свою чергу, вибір тієї чи іншої стратегії залежить від здатності підприємства створювати та комерціалізувати інновації. Чим більш наукомісткою є інновація, тим стійкішими будуть конкурентні переваги підприємства, набуті від її реалізації. І чим більшим є очікуваний ринковий потенціал

інновацій (зокрема, продуктових), тим динамічнішим можна прогнозувати кількісне зростання підприємства внаслідок їх реалізації.

Однак інновації з високим рівнем наукоємності здатні створювати не всі підприємства. За відкритого ринкового простору це спричиняє зниження їх конкурентоспроможності. Вирішення цієї проблеми потребує стратегічного підходу до планування інноваційних змін – з метою реалізації підприємством таких інновацій, які б стали основою його інноваційного розвитку.

Необхідність систематичних і обґрунтованих якісних змін у роботі кожного учасника ринку для збереження його конкурентоспроможності є нині аксіомою менеджменту. Тривале нехтування такими змінами навіть на слабо конкурентному ринку спричиняє втрату економічної динаміки, а на ринку з високим рівнем конкуренції може швидко призвести до краху підприємства (за деякими даними, ще десять років тому 70 % компаній із списку Fortune-500 не могли адаптуватися до роботи у нових умовах, що спричинило їх банкрутство або вороже поглинання [38]). Водночас, своєчасні, цілеспрямовані та збалансовані якісні зміни сучасних бізнес-систем дають змогу підприємствам утримувати свої конкурентні позиції та зміцнювати їх. Доцільно зазначити, що такі зміни, хоча й носять якісний характер, сприяють лише поліпшенню адаптивних властивостей системи. Вперше принципи і можливості адаптації підприємств до мінливих умов господарської діяльності були проаналізовані А. Чандлером в роботі “Стратегія і структура” [72]. Однак він зосереджував увагу в основному на організаційних аспектах адаптивності – здійсненні організаційних змін, які підвищують гнучкість системи, її сприйнятливість до зовнішніх викликів.

Організаційні зміни, безумовно, є ознакою розвитку системи, але такого, що не може бути означений як інноваційний. Для сучасних підприємств найважливішим для перемоги у конкурентній боротьбі є здатність до дій на випередження. Тобто, одних лише адаптивних властивостей для динамічного кількісного зростання недостатньо. Як зазначає Д. Воронков, «стратегічний характер змін означає, що вони мають бути пов’язані з ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і мають довготривалі і незворотні наслідки» [5]. Додамо до цього, що ці наслідки повинні бути позитивними, а їх довготривалість забезпечуватиметься вірними прогнозами ринкових трендів і тенденцій НТП, а також діями на випередження конкурентів.

Можна висловити припущення, що дії на випередження і мають складати основу інноваційного розвитку підприємства. Проте у сучасній науковій літературі на це прямо не вказується (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Трактування сутності інноваційного розвитку у науковій літературі

Визначення сутності інноваційного розвитку	Основний акцент у визначенні
Й. Шумпетер [98]	
Це якісно нові зміни господарювання, спричинені підприємницькою ініціативою	Якісно нові зміни господарювання
Б. Санто [70]	
Це процес збільшення економічного та науково-технічного потенціалу підприємства на основі інновацій	Реалізація інновацій
С. М. Ілляшенко [26]	
Це процес пошуку і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в умовах змін зовнішнього середовища в рамках його місії і обраної діяльності... . Передбачає постійне оновлення асортименту продукції і технологій її виробництва, удосконалення системи управління виробництвом і збутом	Реалізація інновацій продуктового і процесного характеру
Х. Гумба [19]	
Це не тільки основний інноваційний процес, але й розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто – інноваційного потенціалу	Інноваційний процес та розвиток інноваційного потенціалу
Н. Заглуміна [25]	
Це цілеспрямоване неухильне підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства, що має якісний характер і засноване на інтенсивних факторах розвитку – знаннях, інформації, передових технологіях	Реалізація потенціалу знань, інформації, передових технологій
А. Кібіткін, М. Чечуріна [32]	
Це розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру)	Упровадження новацій
Ю. Погорелов [60]; С. Поляков, І. Степнов [62], І. Федулова [87]	
Це такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації	Розвиток за рахунок інновацій
І. Борисова [11]	
Це підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями	Зростання вартості бізнесу
Є. Касс [31]	
Це ланцюг реалізованих нововведень, який пов'язаний з трансформацією наукових знань, ідей, відкриттів та існуючих технологій в нові або удосконалені продукти, а також в ході реалізації якого формується модель розвитку, перетворення і використання громадських, природних і економічних ресурсів	Ланцюг реалізованих нововведень, у т.ч. нових технологій

Продовження таблиці 1.5

Визначення сутності інноваційного розвитку	Основний акцент у визначенні
<i>Т. Федоссева</i> [86]	
Це економічне зростання господарюючого суб'єкта на основі розробки і реалізації нових або поліпшуваних технологій. Рівень інноваційного розвитку визначається як ресурсною складовою інноваційного процесу (інноваційним потенціалом), так і ефективністю трансферу інноваційних технологій	Економічне зростання на основі технологічних змін
<i>О. Мороз</i> [50]	
Це процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо)	Пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни
<i>В. Найдюк</i> [51]	
Це процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів	Зміни стану підприємства на основі інновацій, що створюють якісно нові ринкові можливості
<i>О. Адаменко</i> [1]	
1. Діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання. 2. Розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності; впровадження інновацій у різні сфери діяльності
<i>О. Єфремов</i> [24]	
Це керований процес якісної зміни стану підприємства з використанням результатів його інноваційної діяльності	Керований процес якісних змін
<i>Л. Сай</i> [69]	
Інноваційний розвиток підприємств ...знаходить своє відображення: в оновленні складу основних фондів та в покращенні їх використання як на стадії формування, так і на стадії науково-технічної підготовки виробництва (НТПВ); у розвитку робочої сили; у вдосконаленні відносин із зовнішнім середовищем тощо	Здійснення технологічних змін

Продовження таблиці 1.5

Визначення сутності інноваційного розвитку	Основний акцент у визначенні
<i>І. Підкамінний, В. Ціпурида [57]</i>	
Це процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій усіх підсистем підприємства в межах встановлених стратегічних цілей... Це шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей	Систематичні динамічні перетворення для досягнення стратегічних цілей
<i>С. Ковальчук [34, с. 37]</i>	
Це безперервний процес, під час якого відбувається безупинний пошук та/або створення нових технологій, матеріалів, інших видів ресурсів, їх подальше використання в діяльності підприємства задля забезпечення максимального задоволення потреб і запитів споживачів найбільш ефективним способом та створення конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі	Реалізація інновацій для задоволення потреб і запитів споживачів найефективнішим способом

Виходячи із узагальнення трактувань інноваційного розвитку багатьма науковцями, його сутність можна розглядати як керований процес якісної зміни стану підприємства з використанням результатів його інноваційної діяльності. Тобто, у визначеннях наголошується на тому, що джерелами інноваційного розвитку є інноваційна діяльність та інновації. Однак, цього, на наш погляд, недостатньо для чіткого означення сутності інноваційного розвитку. Інноваційна діяльність власлива розвитку будь-якого типу, навіть у разі занепаду підприємства, коли його виробнича система стає нездатною виготовляти продукцію, що має попит на ринку, і менеджмент починає скорочення основних процесів, готуючи підприємство до майбутніх змін.

На нашу думку, для забезпечення інноваційного розвитку результати інноваційної діяльності повинні спрямовуватися як на вдосконалення внутрішнього середовища підприємства і процесів, що в ньому відбуваються (тобто, на зростання інноваційного потенціалу підприємства в цілому), так і, зокрема – на забезпечення радикального інноваційного оновлення техніко-технологічного характеру, за результатами якого підприємство значно посилить свою здатність до створення продукції з новою і високою споживчою цінністю, в тому числі –

для нових цільових ринків. І тоді розвиток підприємства переходить у якісно нову стадію – від простого відтворення основних параметрів, реагуючи на коливання ринкового попиту – до активного впливу на ринкові процеси шляхом об'єднання зусиль з іншими учасниками ринку для радикального оновлення виробничих систем відповідно до трендів НТП. Завдяки такому оновленню виробничі системи будуть гнучкішими, забезпечуючи кращі можливості для створення та промислового освоєння нових видів продукції і їх позиціонування на ринку.

Тут доцільно погодитись із тими науковцями (див. табл. 1.5), які підкреслюють, що саме впровадження нових технологій є ключовим чинником ринкової конкуренції, оскільки стає основним засобом підвищення ефективності виробництва і поліпшення якості продукції. І чим ширшими будуть можливості нових технологій у реалізації цих завдань, тим вищим буде потенціал економічного зростання підприємства після їх упровадження, тим більшою буде його привабливість в очах потенційних інвесторів. Останнє даватиме змогу залучати на більш вигідних умовах інвестиційний капітал – для кількісного зростання і реалізації нових проєктів розвитку та виходу на нові цільові сегменти ринку. Виходячи з цього, під **інноваційним розвитком промислового підприємства** пропонуємо розуміти обґрунтовані з позицій тенденцій НТП та споживчих потреб якісні зміни його техніко-технологічної складової, а також взаємно узгоджені з ними зміни у інших складових бізнес-системи, які сприяють поліпшенню здатності підприємства до створення нової і високої споживчої цінності та формують основу кількісного зростання і зміцнення його ринкових позицій, зростання ринкової цінності.

Як впливає із цього визначення, інноваційний розвиток підприємства відбувається за двома основними складовими – реалізацією інноваційних проєктів (переважно техніко-технологічного характеру, результатом яких є виведення на ринок продуктових інновацій) і нарощування інноваційного потенціалу підприємства (завдяки чому поліпшуються умови для інноваційної діяльності). Тому можна стверджувати, що інноваційний розвиток носить системний характер, охоплюючи не тільки власне інноваційний процес, а й сукупність чинників та умов, необхідних для його здійснення. І якщо реалізація певного інноваційного проєкту може забезпечити значний кількісний стрибок у економічній динаміці підприємства, то розвиток його інноваційного потенціалу є результатом інновацій функціонально-управлінського характеру, які забезпечують якісні зміни у внутрішньому середовищі підприємства. Ці зміни посилюватимуть здатність підприємства до подальшого розвитку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Характеристика змін у виробничій системі
за різних типів розвитку підприємства**

Вид розвитку	Сутність здійснюваного процесу
Просте відтворення	Заміна фізично зношеного обладнання новим, яке виконує ті самі операції
Розширене відтворення	Технічна модернізація виробничої системи з метою адаптування підприємства до ринкових змін; пасивне очікування наступних змін
Кількісне зростання	Інтенсивне нарощування виробничих потужностей для реалізації існуючих ринкових можливостей; пасивне очікування нових ринкових можливостей
Сталий розвиток	Прогнозування та активна робота з виявлення нових ринкових можливостей в межах існуючих технологій; розвиток продуктів і ринків згідно з прогнозами споживчого попиту
Творче руйнування і підготовка до майбутніх змін	Кількісне скорочення існуючих бізнес-процесів і перегрупування основних факторів виробництва; ліквідація застарілого обладнання
Інноваційний розвиток	Прогнозування трендів НТП, на основі чого – стратегічне планування напрямів і масштабів розширення ринкових можливостей підприємства, в т.ч. – через радикальне техніко-технологічне оновлення виробничої системи

Таким чином, інновації функціонально-управлінського характеру можуть забезпечувати не менший внесок у реалізацію стратегічних цілей підприємства, ніж техніко-технологічні чи продуктові. У таблиці 1.7 показано можливі результати інноваційних змін, що реалізуються у різних функціональних сферах управління підприємством, та їх вплив на характер розвитку підприємства.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств потребує виокремлення тих інновацій, які можуть бути покладені в основу стратегічних змін.

Інновації можуть бути різні за змістом і розглядаються як продукт (об'єкт), процес і результат діяльності, відображаючи:

- зміни на основі нових знань;
- орієнтацію цих змін на споживачів, на вимоги ринку;
- результативність змін – втілюється у новому продукті чи процесі;
- отриманні певної сукупності ефектів від здійснених змін.

Тобто, хоча інновації можуть вирішувати різні завдання, однак цільовою установкою при їх реалізації має бути зростання ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.7

Вплив типу інновацій на характер розвитку підприємства

Зміст інноваційних змін	Результат інноваційних змін та їх вплив на розвиток підприємства
<i>Технологічні інновації</i>	
Упровадження нових виробничих технологій, модернізація обладнання, реконструкція споруд, реалізація заходів з охорони довкілля	Якісний розвиток – сприяють освоєнню виробництва нової продукції, здешевленню та розширенню функціональних можливостей продукції, що випускається, зменшенню шкідливого впливу підприємства на довкілля
<i>Виробничі інновації</i>	
Розширення виробничих потужностей, диверсифікація виробничої діяльності, зміна структури виробництва	Кількісний розвиток – збільшення виробництва продукції відповідно до попиту споживачів. Якісний розвиток – створення нових напрямів виробничої діяльності
<i>Економічні інновації</i>	
Зміна методів і способів планування виробничо-господарської діяльності, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізація системи обліку	Зниження витрат адміністрування, підвищення рівня вмотивованості працівників до цілеорієнтованої поведінки
<i>Маркетингові інновації</i>	
Використання нових методів позиціонування продукції, удосконалення сегментування ринку і цінової політики, упровадження нових форм відносин зі споживачами	Підвищення привабливості продукції для споживачів, збереження їх лояльності, розширення ринків збуту, зміцнення ринкових позицій
<i>Організаційні інновації</i>	
Вдосконалення організаційної структури, методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації, раціоналізація документообігу	Зниження витрат адміністрування, підвищення адаптивних властивостей підприємства
<i>Соціальні інновації</i>	
Поліпшення умов і характеру роботи працівників, їх соціального забезпечення, поліпшення психологічного клімату у трудовому колективі	Збереження лояльності працівників, зростання якості людського капіталу, підвищення інтелектуального потенціалу підприємства, зменшення опору інноваційним змінам

Власне, це і можна визначити основним мотивом інноваційного розвитку будь-якої економічної системи. Залежно від свого змісту інновації сприяють зменшенню витрат, збільшенню прибутку, успішній протидії конкурентам на товарних ринках, збільшенню різноманітності споживчих благ, які можуть бути запропоновані підприємством для задоволення суспільних потреб. Певна частина їх носить стратегічний, деяка – тактичний або оперативний характер, що визначається рівнем їх новизни (наукомісткості). Найбільшою наукомісткістю характеризуються так звані «базисні» інновації, у яких відбувається зміна схемно-конструктивного принципу дії. Не маючи аналогів у вітчизняній і світовій практиці, вони стають основою формування технологій нового покоління, появи принципово нових для галузі продуктів. Як показує досвід успішних компаній, саме базисні інновації за їх оперативного освоєння забезпечують реалізацію наступальної стратегії. При цьому видається деяким перебільшенням використовувати термін “надприбуток” для визначення основної ознаки, за якою інновація буде комерційно привабливою для підприємства. Отримання надприбутку можливо лише у разі радикальних інновацій, що мають правовий захист, який створює можливості досягнення інноваційної монополії. Разом із тим, до переліку інновацій, наприклад, машинобудівного підприємства можуть входити не лише ті, реалізація яких забезпечує виведення на ринок абсолютно нових продуктів, створення нових споживчих цінностей. Доволі багато інновацій, в основі яких лежить певне явище, принцип чи механізм дії, можуть формувати цілі кластери нових продуктів, які розширюють ринкові можливості підприємства, збільшуючи комерційний потенціал базової новинки.

Загалом, у машинобудуванні можуть бути ефективними різного роду інновації (див. рис. 1.5) [76, с. 25]; пунктирною лінією показано взаємний підсилюючий вплив різних видів інновацій).

Необхідно зауважити, що переважна більшість наукових розробок, здійснюваних на підприємствах машинобудівної галузі, орієнтовані на виробничу концепцію інноваційного розвитку, в якій головними вважаються продуктові і технологічні інновації. Проте джерелом інноваційного розвитку можуть бути і поліпшувальні інновації – особливо у машинобудуванні, де базовий зразок технічного засобу може мати значну варіативність залежно від запитів та вимог цільових груп споживачів. Та якщо створення і реалізація базисних інновацій потребують значних інвестицій (як для їх розробки, так і для організації процесу промислового освоєння), то інновації-поліпшення можуть бути реалізовані і за рахунок поточного фінансування інноваційної діяльності. І вони можуть стосуватися як розвитку продуктового ряду, так і поліпшення виробничих технологій.

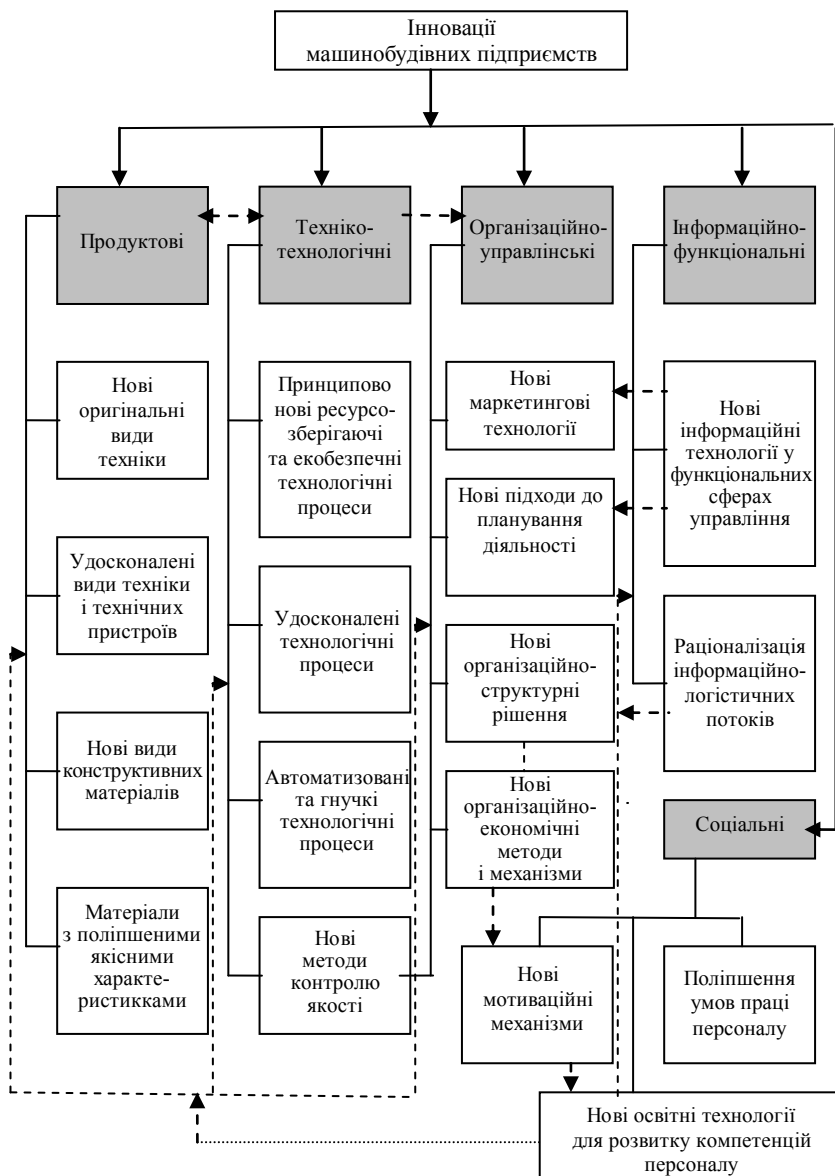


Рис. 1.5. Взаємопідсилюючий вплив інновацій різних типів у машинобудуванні

Як слушно зауважує О. Єфремов, розрив між новими і поліпшеними технологіями в плані витрат і результатів є дуже значним і, власне, обґрунтований вибір підприємством нових (стратегія лідера) і/чи поліпшених технологій (стратегія послідовника) дозволить уникнути нераціональних витрат, пов'язаних з генеруванням і відбором напрямів інноваційного розвитку. Крім того, підкреслює він далі, це підвищить стійкість процесів освоєння різних нововведень [24]. Сучасні умови господарювання (високі вимоги, що їх задають внутрішні і зовнішні ринки, жорстка конкуренція на них) потребують пошуку нових резервів підприємницької діяльності, де ключовими чинниками стають не тільки виробничі нововведення, а й організаційно-управлінські.

Цілком очевидним є взаємозв'язок між новими знаннями (розвиток компетенцій персоналу на основі новітніх освітніх технологій) і техніко-технологічними та управлінськими інноваціями, що можуть бути результатом набуття персоналом нових компетенцій і їх втіленням. Завдяки організаційному потенціалу менеджменту стає можливою створення інформаційно-насиченої й ефективної комунікативної мережі інноваційного процесу, його раціональна організація у просторі й часі, що прискорює процес і підвищує його загальну ефективність. Нові інформаційні технології якісно змінюють роботу функціональних служб підприємства і можуть сприяти виникненню нових функціональних технологій (маркетингових, логістичних та ін.).

Так, нові маркетингові технології можуть відігравати важливу роль у розвитку ринків – як ті, що дають змогу дослідити зміни споживчих потреб, так і ті, що дають змогу впливати на рівень сприйняття продукції цільовими групами споживачів. Інновації у сфері логістики можуть забезпечити продовження життєвого циклу продукту за рахунок більш ефективної співпраці з партнерами по технологічному ланцюжку. Це може передбачати зміну структури здійснюваних бізнес-процесів, в тому числі – з винесенням їх частини за межі підприємства на засадах аутсорсингу. Зазвичай до цього вдаються у тому разі, якщо це додає суттєвих конкурентних переваг обом партнерам.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку виробничих підприємств зазвичай потребує значних інвестицій, оскільки конкурентоспроможність нових бізнес-ліній досягається їх оснащенням сучасними екологічними та наукомісткими технологіями, які є доволі капіталомісткими. Як справедливо зауважує В. Аньшин, «серйозні інновації немислимі без значних інвестицій, а ефективні інвестиції – без інновацій» [6, с. 185]. Це стосується передусім підприємств машинобудування, де темпи науково-технічного прогресу є надзвичайно високими. Їх виробничі системи мають бути гнучкими, здатними до промислового осво-

ення продуктових інновацій широкого спектра. Тому значна роль у формуванні стратегії інноваційного розвитку машинобудівних підприємств має бути відведена підсистемі фінансового менеджменту.

Так, інноваційні підходи у реалізації функції фінансового менеджменту можуть забезпечити кращі умови фінансового забезпечення реалізації проектів інноваційного розвитку, в тому числі – збереження фінансової рівноваги і динамічної стійкості підприємства в ході інноваційних змін. Інновації кадрового менеджменту – як у частині набору персоналу, так і в частині його професійного розвитку і кар'єрного зростання – можуть сприяти не тільки розвитку інноваційної активності персоналу, підвищенню результативності інноваційної діяльності, а й подоланню опору змінам. Водночас ефективність роботи з кадрами (що проявлятиметься у підвищенні продуктивності роботи персоналу) залежить і від того, наскільки реально програми розвитку персоналу будуть забезпечені фінансово. І не просто виділені кошти, які потрібно витратити, а сформовано стратегію фінансового забезпечення розвитку персоналу – за формами розвитку, освітніми програмами, методами навчання, оцінкою результатів опанування новими методами роботи тощо.

Отже, інноваційний розвиток підприємства здійснюється за участю багатьох підсистем підприємства, що потребує їх ефективної взаємодії. Адже якісні зміни бізнес-системи мають відбуватися цілеспрямовано та взаємоузгоджено, що сприятиме поліпшенню здійснюваних підприємством процесів у всіх функціональних сферах діяльності, необхідних для виробництва і реалізації продукції. При цьому важливо бачити такі міжфункціональні зв'язки і використовувати їх для отримання синергійного ефекту, обґрунтовуючи та формуючи відповідні функціональні стратегії.

1.4. Взаємозв'язок і взаємообумовленість функціональних стратегій у реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства

Функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб на рівні виробничих підрозділів підприємства, плануючи відповідні дії для досягнення цілей підприємства в розрізі його корпоративної та ділової стратегій. Мета функціональних стратегій інноваційного розвитку підприємства – забезпечити функціональну підтримку реалізації інноваційних завдань в розрізі відповідних спеціалізованих служб управління, тому кожна функціональна стратегія має розроблятися з урахуванням:

- її ролі у реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства, змістового наповнення конкретної управлінської функції, а також ступеня реалізації на конкретному підприємстві;

- меж функціонального впливу, наявності «перехресних інтересів» з іншими функціями управління, сильних та слабких місць у їхній взаємодії та міжфункціональних конфліктів;

- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій.

Інноваційний розвиток здійснюється для набуття підприємством нової якості, яка дає змогу розширити можливості кількісного зростання. Він має здійснюватися в тісному взаємозв'язку із середовищем господарювання, стан та динаміка якого визначають швидкість інноваційних перетворень на підприємстві і, відповідно, потребу у інвестиціях. Це дозволить обрати правильну інноваційну стратегію, яка залежатиме від домінуючого типу інновацій та має бути збалансованою за всіма складовими – від розвитку технологічних можливостей і до розвитку людського капіталу, без чого інноваційні зміни неможливі.

Кількісне зростання може бути швидким, якщо спроектована бізнес-система забезпечує значно кращі функціональні характеристики виробничих процесів, ніж у конкурентних структурах і вони (характеристики) залишаються ефективними у широкому діапазоні обсягів діяльності. За цих умов інвестування повинно сприяти передусім збільшенню масштабів діяльності.

За уповільнення кількісного зростання необхідно розробляти заходи, спрямовані на якісні зміни тих ланок бізнес-системи, функціональні характеристики яких відстають за ефективністю (так звані «вузькі місця»). Доволі часто це може супроводжуватися і суттєвим переформатуванням усієї бізнес-системи, що збільшує інвестиційні потреби, однак може забезпечити значно вищу віддачу, ніж часткові поліпшувальні зміни.

Загалом, інноваційний розвиток підприємства може здійснюватися за різними сценаріями і бути як наступальним, так і еволюційним. Він може ґрунтуватися переважно на продуктових інноваціях, коли на ринок виводиться нова споживча цінність, або ж передбачати інновації процесні, які підвищують споживчу цінність традиційної продукції через зниження її ціни. В кожному випадку інноваційний процес повинен логічно і поступово вписуватися у поточну виробничу діяльність підприємства, не порушуючи суттєво обсяги і структуру його грошових потоків і забезпечуючи його фінансову стійкість і економічну безпеку. Тому очевидно, що при здійсненні інноваційних змін надзвичайно важлива взаємоузгодженість інноваційної, маркетингової,

виробничої, фінансової і стратегії управління персоналом. Кожна з цих функціональних стратегій вирішує свої завдання, але вони взаємопов'язані і взаємозумовлені, завдяки чому можна якісно нарощувати виробничий і ринковий потенціали підприємства. Цим досягається системність і комплексність менеджменту, його націленість на досягнення позитивних результатів у стратегічній перспективі. Взаємозв'язок загальної стратегії (яка має бути водночас і конкурентною) і стратегій функціональних в ході реалізації завдань інноваційного розвитку промислового підприємства показано на рис. 1.6.

Організаційно розробка і реалізація функціональних стратегій здійснюються відповідними функціональними службами. І чим більшого значення надається певній специфічній функції вищим менеджментом підприємства, тим чіткіше відповідна служба оформлена організаційно, тим більшим за розмірами є відповідний структурний елемент у організаційній структурі підприємства і тим ширше коло завдань, які виконують його працівники. Водночас вирішення інноваційних завдань потребує узгодженості міжфункціональної взаємодії. Тому при формуванні функціональних стратегій підприємства важливо бачити можливості досягнення синергічного ефекту за рахунок їх компліментарності у розрізі здійснюваних бізнесів, а також завдяки тому, що працівники функціональних підсистем менеджменту підприємства проявляють професійну компетенцію при формуванні та взаємозгодженості рішень за всіма видами діяльності і за всіма бізнес-лініями. Високий професіоналізм управлінців є неодмінною умовою конкурентоспроможності підприємств, їх здатності оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища і активно їм протистояти або використовувати для розвитку власних ринкових можливостей.

У процесі аналізу функціонального забезпечення інноваційного розвитку вважаємо за доцільне дотримуватися підходу, який набув широкого застосування в останні роки не тільки у західному менеджменті, а й в Україні. Це підхід, що застосовується для виділення сукупності показників, які відображають цілі та результати стратегічного управління підприємствами, наприклад, Balans ScoreCard (або скорочено BSC); його автори переконливо довели, що найважливішими функціональними сферами для ефективного управління стратегічними змінами на підприємствах різного типу є фінансова, маркетингова, сфера управління процесами і кадрова.

Однак у BSC акцент робиться на моніторинговій складовій результатів інноваційних змін. Тобто, підкреслюється, що фінансові результати досягаються активною роботою із клієнтами, ефективним управлінням процесами і розвитком персоналу.

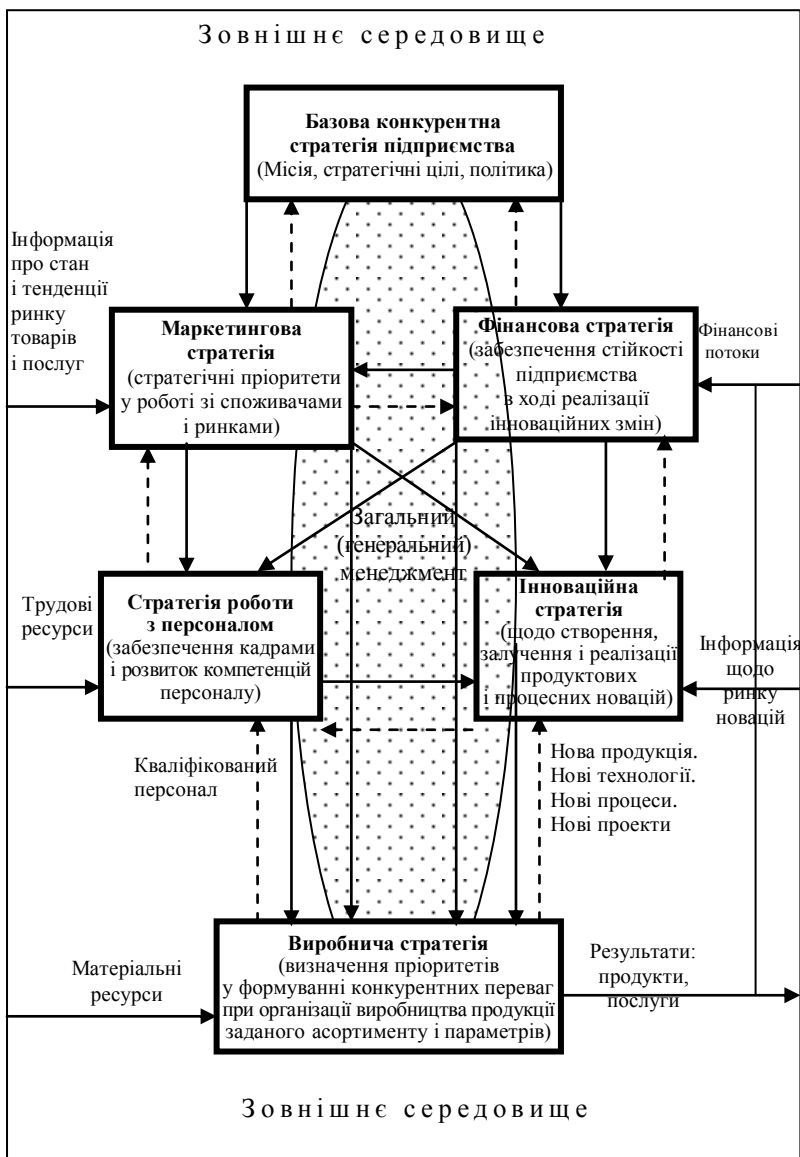


Рис. 1.6. Взаємозв'язок загальної та функціональних стратегій промислового підприємства в контексті завдань інноваційного розвитку

У нашому ж дослідженні ми дещо змінюємо акценти у функціональних стратегіях, зауважуючи що завдання інноваційного розвитку не можуть бути реалізовані без:

- кваліфікованої діагностики стану ринку, визначення стратегічних альтернатив та оцінки їх перспективності для діяльності підприємства;
- належного фінансового забезпечення проєктів розвитку і підтримання фінансової стійкості підприємства в ході інноваційних змін;
- наявності на підприємстві працівників з тими компетенціями, які є необхідними для реалізації завдань проєкту і їх готовності (вмотивованості) до здійснення інноваційних змін.

Отже, зважаючи на те, що реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства однією із головних цілей передбачає відкриття нового напрямку діяльності, а це потребує як попередньої оцінки його перспективності для підприємства, так і відповідної підготовки ринку до сприйняття нової продукції, то логічно в першу чергу розглядати зміст і завдання маркетингової стратегії, зокрема – її здатності знижувати ризики інноваційного розвитку.

Маркетингова стратегія, за визначенням С. Ковальчук, є чітко спрямованим комплексом дій суб'єкта господарювання, який дає змогу окреслити і вирішити певну ринкову проблему за допомогою маркетингового комплексу та інструментарію (дослідження ринку, визначення товарної і цінової політики, вибір або формування каналів розподілу, розробку методів стимулювання збуту, методів інформаційної підтримки нового або модифікованого продукту) [34, с. 105]. В контексті завдань інноваційного розвитку підприємства маркетингова стратегія має забезпечити обґрунтування його цілей і завдань щодо вибору напрямку інноваційного розвитку (цільового ринку), забезпечення споживчої цінності товару, який буде пропонуватись на цьому ринку, ефективного проштовхування його на ринок і збуту.

Маркетингова стратегія є основою для розробки інших функціональних стратегій інноваційного розвитку. Вона має дати відповіді на такі питання:

- які чинники зовнішнього середовища є стратегічними і можуть зумовити істотні відмінності у динаміці показників господарювання за умови вибору різних напрямів інноваційного розвитку;
- який рівень ефективності можна вважати нормальним (достатнім) за нинішніх умов для конкретного виду економічної діяльності підприємства;
- як зміняться показники ефективності певного виду діяльності за умов зміни рівня конкуренції чи істотної корекції стратегії підприємства;

– як треба змінити стратегію, щоб за існуючих умов поліпшити показники результативності конкретного виду бізнесу.

Маркетингова стратегія має свої особливості для різних ринків. Для тих підприємств, що працюють на ринку виробників, при її розробленні доцільно враховувати споживачів як ринкових агентів, що мають довгострокову програму власного розвитку. І прив'язувати інтереси виробників продукції до інтересів споживачів, розглядаючи їх у взаємодії. Це може служити підставою для формування спільних планів інноваційного розвитку – з розрахунком на тривале співробітництво. Наприклад, для машинобудівних підприємств у цьому контексті важливо своєчасно розпізнати нові тренди НТП, що можуть стати основою нового напрямку діяльності (а, отже, – потребувати інноваційного розвитку виробничої системи підприємства для підготовки її до процесу освоєння виробництва нових споживчих цінностей відповідно до вимог і потреб споживачів).

Отже, можна сказати, що маркетингова стратегія інноваційного розвитку у своїй основі є концептуальною орієнтацією підприємства на споживача, яка дає змогу формувати конкурентні стратегії відповідно до специфіки діяльності і ресурсних можливостей і підтримувати позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі. Вона охоплює комплекс дій з прогнозування потреб ринку, його сегментації, виокремлення важливих для цільових груп споживачів параметрів попиту – для визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства та підтримання здатності створювати продукти з вищою, ніж конкуренти, споживчою цінністю. Добре продумана маркетингова стратегія зменшує ринковий ризик і ризик впровадження інноваційних продуктів до прийнятних рівнів, створює можливість виникнення внутрішньої (ресурсної), або зовнішньої (ринкової) синергії при вирішенні інноваційних завдань. Водночас некваліфікований прогноз ринкової кон'юнктури чи недостатньо ефективна рекламна кампанія можуть спричинити втрату вкладених у проект коштів і навіть порушити фінансову стійкість підприємства – у разі значних збитків.

Інноваційна стратегія – це функціональна стратегія, націлена на передбачення істотних змін на ринку товарів і послуг та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації. У контексті особливостей інноваційного розвитку доцільно виділити такі види інноваційних стратегій: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»).

1. Стратегія наступу – розробляється для реалізації загальної стратегії зростання і характерна для фірм, які будують свою діяль-

ність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Тому більшість наступальних інновацій реалізується в країнах, що є світовими лідерами.

Стратегія наступу передбачає тісний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології, наявність наукових доробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, можливість останньої швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Дуже рідкісним є випадок, коли інновація «приходить» у фірму від зовнішнього джерела в завершеному вигляді. Тому для реалізації наступальної стратегії важливо мати потужну науково-дослідну та проектно-конструкторську базу, завданням якої є не лише створення власних нових продуктів, а й вдосконалення розроблених іншими, надання їм нових властивостей, потрібних конкретному споживачу. Прикладом може бути одне із відділень вітчизняного концерну «Стирол», яке випускає установки з очищення води, атмосферного повітря, газів, отримання абсолютно чистої, апрогеної води для фармацевтичного виробництва тощо під маркою «Стиролмаш». У 1997 р. концерн придбав у «General Electric» ліцензію на виготовлення мембранної очисної установки, за якою надавалось право лише складати її з комплектуючих, що надавались «General Electric». На сьогодні фахівці «Стиролмаш» створили набагато ефективнішу очисну систему із елементів мембранної технології «General Electric», зробивши це своїм ноу-хау. Завдяки цьому очисні установки «Стиролмаш» стали користуватися більшим попитом на світовому ринку, ніж базова модель.

Стратегія наступу включає в себе комплекс заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності фірми. Він має окреслювати шляхи виходу на нові позиції та визначати:

- умови попиту в майбутньому;
- характер внутрішніх елементів підприємства, необхідний для його розвитку;
- нові види продукції, якими має бути доповнена номенклатура продукції підприємства; частку основної продукції серед нових товарів і послуг;
- методи запобігання помилкам при вкладеннях капіталу і розробленні нової продукції;
- діапазон економічних ресурсів, необхідний для виробництва нових товарів і послуг;
- організаційні способи створення нових виробництв: поглинання інших підприємств шляхом їх придбання, злиття з організаціями,

що виготовляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розроблення та реалізацію підприємницьких проектів.

Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони можуть генерувати власні ідеї та втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукції через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

2. Стратегія захисту – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже існуючих ринках. Цієї стратегії дотримуються більшість середньостатистичних фірм, які уникають надмірного ризику. Такі фірми і впроваджують новацію, тільки впевнившись у її перспективності. Але це не проста імітація новинки. Як правило, у неї вносяться істотні поліпшення, що дозволяє новацію використати у інших сферах, за іншим призначенням чи перенести на інші ринки. Головна функція такої стратегії – оптимізувати співвідношення «витрати-випуск» у виробничому процесі. Захисна стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідницькій сфері, що дозволяє використовувати її лише досить потужним високотехнологічним фірмам. Проаналізувати досягнення і помилки фірм-піонерів, вдосконаливши новацію і юридично захистивши її новий зразок, вони розпочинають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки. Наприклад, фірма IBM використовуючи саме захисну стратегію, перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму Сперрі Ренд. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм придбали ліцензію у IBM і, тим чи іншим чином вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок. Фірма із захисною стратегією повинна багато уваги приділяти навчанню свого персоналу та рекламі і просуванню на ринок своєї продукції шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування, оскільки суттєві переваги можна здобути саме у цій сфері.

3. Імітаційна стратегія – може використовуватися підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок певних нововведень, але прагнуть використати їх комерційний потенціал, придбавши у фірми-піонера ліцензію на тому етапі життєвого циклу новинки, коли попит на неї ще дуже високий. Вони оперативно запускають виробництво нового продукту на нових ринках, забезпечуючи собі хорошу ринкову динаміку.

Деколи імітація може відбуватися і без дозволу фірм-лідерів, піратським способом. При цьому фірмою-імітатором не тільки копію-

ються основні споживчі властивості нововведень, але і досягаються при її виробництві певні переваги. Такими перевагами можуть бути: зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні тощо. Має суттєве значення і здатність працівників підприємства вдало зімітувати новинку. Таку стратегію з успіхом використовують багато китайських виробників, які завдяки низьким цінам на свою продукцію (у яку не закладаються витрати на її створення) заповнили нею усі світові ринки.

Однак якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності фірми-лідера, і забезпечує при цьому вдале поєднання чужої технології із перевагами власних ресурсів, вона може бути досить корисною для фірми-імітатора. Для українських підприємств така стратегія – один із способів підвищення наукомісткості та технологічності виробництва. Таким, наприклад, є результат діяльності деяких українських масло-екстрактних заводів, які придбали за ліцензією технологію виробництва та фасування олії та водночас отримали можливість використання дешевої сировини завдяки високій ставці вивізного мита на соняшникове зерно. До неї вдалося багато машинобудівних підприємств, технологічні можливості яких не були достатніми для випуску конкурентоспроможної продукції. Так, угорські інвестиції та технології дали змогу Львівському автомобільному заводу освоїти випуск півтораповерхового туристичного автобуса підвищеної комфортності «НеоЛаз» (ЛАЗ-5208ML), що отримав високу оцінку спеціалістів на міжнародному Московському автосалоні MIMS-2003 і нині продається не лише на внутрішньому ринку, а й експортується.

Така стратегія може виявитися і невдалою, якщо недостатньо вивчити кон'юнктуру відповідного ринку (наприклад, спільний проект «АвтоЗАЗ-Daewoo» наприкінці 1990-х років зіткнувся із величезними труднощами у збуті своїх нових моделей, викликаними значним зниженням платоспроможності українського споживача внаслідок обвалу фінансового ринку у 1998 р.).

4. Залежна стратегія (стратегія інтеграційного розвитку) – розробляється малими підприємствами, які не здатні створити власний конкурентоспроможний бізнес і виступають субпідрядниками великих компаній. Характер технологічних змін у цьому випадку залежить від політики фірм, які виступають «батьківськими» щодо «залежної» фірми. Останні не роблять спроб змінити свою продукцію, бо тісно пов'язані з вимогами до неї головної фірми і виконують роботи на її замовлення (субпідрядні роботи). Малі підприємства такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх прямо пов'язаний з успіхом у

споживачів основного продукту материнської фірми. Реалізація залежної стратегії не передбачає здійснення самостійного інноваційного пошуку, вона зосереджена на забезпеченні високих критеріїв якості роботи та гнучкості виробничої системи, що дає змогу малому підприємству швидко пристосуватися до вимог нових технологій та ринків збуту. Значна частка таких підприємств зайнята в сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки.

В Україні цей тип інноваційної стратегії є доволі поширеним. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу країну саме через створення місцевих фірм – виробників комплектуючих для їхньої продукції або провайдерів послуг (наприклад, у галузі телекомунікації – УМС, Київстар Україна). Завдяки «залежній» інноваційній стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі. До того ж, досвід раціональної організації виробництва, отриманий через участь у технологічному ланцюжку провідних фірм-виробників, а також накопичені підприємством у процесі такої співпраці інтелектуальні та фінансові ресурси створюють непоганий фундамент для самостійного розвитку.

5. Стратегії «за нагодою» або стратегії «ніші» – є швидкою реакцією підприємства на сигнали зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток тут забезпечується своєчасним виявленням ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Така стратегія може бути складовою як наступальної, так і захисної загальної стратегії залежно від місткості ринкової ніші.

Вибір підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників. Це і умови та фактори зовнішнього середовища, і сфера діяльності підприємства, і номенклатура та асортимент його продукції, і тривалість життєвого циклу товарів, і можливість підприємства здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новаций, і наявність відповідного науково-технічного та технологічного потенціалу, і багато інших. Наприклад, Японія поступово опанувала кожний вид інноваційної стратегії відповідно до етапів її індустріального розвитку: від традиційної до імітаційної, згодом до захисної, і сьогодні велика кількість провідних японських фірм обрала для себе стратегію активного наступу на світових ринках.

Необхідно зазначити, що така послідовність у зміні пріоритетності інноваційних стратегій, що ставали основою стратегії зростання японських фірм, була логічною. Вона, з одного боку, давала можливість підприємствам запровадити сучасні підходи до побудови ви-

робничих систем, оснастити їх прогресивними технологіями, сформувати висококваліфікований персонал, побудувати систему його розвитку відповідно до принципів управління якістю. Тим більше, що кожен із сценаріїв інноваційного розвитку опирався на певний тип технологічної стратегії, забезпечуючи прогресивність технологічних змін. Ця прогресивність досягається зростанням ролі нової технології у створенні підприємством конкурентних переваг, які є важливими (а в деяких випадках і вирішальними) для позитивного сприйняття продукції цільовими групами споживачів у відповідних стратегічних зонах господарювання.

За зростання вибагливості споживачів до функціональних характеристик продукції (а саме вони забезпечуються виробничими технологіями), необхідне усебічне дослідження можливостей альтернативних технологій, що можуть бути обрані для здійснення технологічних змін. Багатоаспектність таких досліджень, наявність альтернативних технологічних рішень, що мають різні характеристики за однаковості цільового призначення, а також складність самого процесу технологічних змін, необхідність їх узгодження із змінами інших частин виробничої системи, зрештою – його висока капіталомісткість, потребують розроблення стратегії технологічних змін.

Стратегія технологічних змін доцільно розглядати як комплекс дій з пошуку й реалізації нових технологічних рішень щодо оновлення та розвитку виробничої системи підприємства, які охоплюють обґрунтування та вибір технологій, виробничого обладнання, а також взаємопов'язаних з ними ресурсів, що забезпечуватимуть ефективність організації виробництва продукції в контексті певного конкурентного середовища та основних тенденцій ринку.

Стратегія технологічних змін в контексті інноваційного розвитку підприємства дуже близька за змістом та призначенням до інноваційної стратегії. Адже вона за своїм змістом передбачає реалізацію процесних інновацій у сфері виробництва продукції. Ці інновації поліпшують здатність підприємства випускати конкурентоспроможні продукти – як за ціною (коли нова технологія є ресурсоощадною), так і за функціональними чи експлуатаційними характеристиками (коли нова технологія забезпечує гнучкість виробництва, його здатність до швидкого переналаджування – для розвитку продуктових ліній і поліпшення здатності підприємства випускати продукти, що мають споживчу цінність для ширшого кола споживачів).

Перевага має надаватись тим технологіям, які відповідають загальній і конкурентній стратегії підприємства. Якщо стратегічні цілі підприємства розширення ринків (зміцнення ринкових позицій і зай-

няття більшої частки ринку), то вибір має здійснюватися на користь впровадження унікальних технологій, які суттєво підвищують споживчу цінність продукції підприємства, що привертає до неї увагу більшого кола споживачів. Якщо ж стратегічними цілями підприємства є збереження існуючих позицій на цільових ринках, то перевага надається ресурсозберігаючим технологіям, що мінімізують виробничі витрати. Зазвичай такі технології вже не є принципово новими, певною мірою отримали поширення в галузі, що зумовило втрату ними частини своєї унікальності, а отже – їх залучення для виробничих потреб підприємства потребує менше коштів.

Проте стратегія технологічних змін охоплює не лише дії із вибору нового технологічного рішення, а й обґрунтування способу залучення у виробничу систему технологічних інновацій. Ці способи можуть бути різними – від простого придбання новітніх зразків техніки – і до підтримання довготривалих стосунків із продавцями нової технології у разі її лізингу чи інших форм співпраці, коли здійснюється інженерний супровід нової технології для її експлуатації в необхідному технологічному режимі. Вибір альтернативних способів трансферу виробничої технології також потребує свого обґрунтування і є частиною стратегії технологічних змін.

Важливі завдання вирішуються і у ході реалізації **виробничої стратегії** підприємства. З її допомогою ресурси підприємства поєднуються і перетворюються на продукт, який розробляється з урахуванням потреб і запитів споживачів. У режимі стабільного функціонування виробнича стратегія забезпечує ритмічність процесу виробництва, дає змогу контролювати витрати ресурсів, якість і обсяги виробництва кінцевого продукту.

Однак інноваційний розвиток передбачає суттєві якісні зміни внутрішнього середовища підприємства, і особливо його технологічної системи. Упровадження нових технологій у промисловості потребує не лише фінансових ресурсів, а й витрат часу – на переналадження і запуск відповідного обладнання. А це означає часткове порушення ритму виробничої діяльності, переналадження матеріальних, інформаційних, а відтак – і грошових потоків. Тому основним завданням виробничої стратегії в контексті інноваційного розвитку промислового підприємства є оптимізація параметрів виробничих процесів для виготовлення продукції відповідно до структури продуктового портфеля. Останній, в свою чергу, включає продукти, чий життєвий цикл продовжується, а також нові продукти, які підприємство виводить на ринок згідно із завданнями інноваційного розвитку.

Найважливішими параметрами виробничих стратегій, які мають враховуватись при розробленні планів інноваційного розвитку є:

- обсяги продукції (в т.ч. інноваційної), які необхідно забезпечити згідно прогнозів попиту і плану попередніх замовлень;
- розриви між наявними і потрібними характеристиками (технологічними, ресурсними) виробничих процесів для забезпечення випуску інноваційної продукції згідно «портфеля інновацій»;
- масштаби виробничого потенціалу підприємства, рівень його гнучкості (інерційні характеристики), який забезпечує швидкість переходу на випуск нової продукції;
- логістичні ланцюги підприємства, їх усталеність та можливість трансформації відповідно до потреб у нових видах ресурсів згідно із структурою продуктового портфеля та портфеля інновацій;
- стандарти якості продукції, дотримання яких забезпечується функціонуванням системи контролю якості; вона може потребувати значних змін у разі упровадження нових технологічних регламентів виробничих процесів;
- рівень виробничих витрат, які мають підлягати оптимізації з урахуванням змін у структурі ресурсів, задіяних для реалізації завдань інноваційного розвитку.

Формування виробничої стратегії в контексті завдань і процесу інноваційного розвитку здійснюється з урахуванням характеристик як старої, так і оновленої виробничої системи – для забезпечення поступовості переходу підприємства у новий режим функціонування. При цьому певними обмеженнями для оптимізації її витратно-часових параметрів можуть виступати структурні і цінові характеристики матеріально-технічних ресурсів, компетенції персоналу та здатність до освоєння нових практик виконання виробничих завдань, умови співпраці із партнерами та ін. До того ж, приймається до уваги і основний наголос конкурентної стратегії, яка обрана орієнтиром стратегії інноваційного розвитку (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Основні завдання виробничої стратегії співвідносно конкурентної

Конкурентна стратегія	Основний акцент виробничої стратегії
Лідерування за витратами	Контроль над витратами. Досконалість технологічних параметрів виробництва. Заохочення раціоналізації та винахідництва у сфері економії ресурсів. Високий рівень стандартизації процесів і продуктів
Диференціювання продукту	Високий рівень якості продукції. Поопераційний контроль якості. Гнучкість технологічних систем і виробничих процесів

Отже, залежно від завдань інноваційного розвитку виробнича стратегія може стосуватися створення нового виробництва, модернізації технологічних процесів; зміни організаційних умов виробництва (спеціалізація, диверсифікація, інтеграція, ритмічність виробництва, управління якістю, управління виробничими витратами тощо). В кожному разі її основним завданням є оптимізація виробничих процесів згідно з новими умовами функціонування виробничої системи. При її формуванні необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові) та плановані обсяги виробництва нової продукції, але і вимоги споживачів до якості продукції підприємства, вимоги до рівня кваліфікації персоналу, а також можливості переформатування потоків ресурсів відповідно до змін техніко-технологічної складової виробничого процесу, оптимізуючи логістичні операції. При цьому важливо забезпечити раціональне поєднання процесів інноваційних змін та поточної виробничої діяльності з метою запобігання втрати обігових коштів і недопущення надмірних запозичень кредитних ресурсів.

Очевидно, що інноваційний розвиток вітчизняних промислових підприємств повинен здійснюватись таким чином, щоб подолати технологічну відсталість. В умовах глобалізації економічного середовища розвиток підприємств тісно пов'язаний із їх здатністю використовувати як створені, так і залучені ззовні технології та інновації, що дає змогу «поєднувати іноземні й локальні технологічні елементи таким чином, щоб забезпечити поступовий розвиток локальних можливостей у тих сферах, де вони можуть бути найефективнішими» [109]. Проте розвиток підприємства має відбуватися зі збереженням динамічної рівноваги у ході оновлення чи диверсифікації існуючих бізнес-процесів. І завданням фінансової стратегії є забезпечення мінімальних втрат динаміки такого розвитку, що може мати місце при порушенні балансу між поточним виробництвом і підготовкою до організаційних змін.

Нині все більше підприємств усвідомлюють необхідність перспективного управління фінансовою діяльністю з урахуванням цілей свого розвитку. Адже внаслідок недостатньої обґрунтованості рішень, пов'язаних із фінансовою складовою стратегічного планування також можуть виникнути труднощі у реалізації організаційних змін. Це безпосередньо стосується і **фінансової стратегії** інноваційного розвитку. Фінансовий менеджмент не може зводитись лише до управління оборотними активами, зміною їх величини у зв'язку із планованими змінами обсягів господарських операцій. Як справедливо зазначає Є. Рясних, основою успішного управління є логічно пов'язаний набір стратегій підприємства, інвестиційних цілей, цілей основної діяльності та фінансової політики, де всі ці елементи посилюють свою дію і не супе-

речать один одному [33, с. 27]. Фінансова стратегія і є тим ефективним інструментом управління фінансовою діяльністю підприємства, який би підпорядковував ці процеси цілям інноваційного розвитку.

З огляду на фінансові можливості фірма може обрати стратегію, яка забезпечить їй значні конкурентні переваги, або ж, при нестачі коштів, лише тимчасові. Отже, «фінансова стратегія має характеризувати розтягнутий у часі процес формування і використання фінансових ресурсів, необхідних для реалізації базової стратегії фірми» [90, с. 88].

Фінансова стратегія має пов'язувати плани розвитку із планами фінансового забезпечення їх реалізації, вказувати довгострокові цілі фінансової діяльності підприємства і вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. І для реалізації завдань інноваційного розвитку фінансова стратегія, очевидно, має охоплювати комплекс заходів, які, з одного боку, мінімізуватимуть витрати фінансових ресурсів на реалізацію проектів розвитку, зокрема – через зменшення ризиків залучення капіталу для реалізації вказаних завдань, а з іншого – даватимуть змогу максимізувати зростання ринкової вартості підприємства у стратегічній перспективі.

Виходячи із необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, її формування повинно відбуватися таким чином, щоб забезпечити підприємству достатньо коштів для реалізації завдань інноваційного розвитку. Ефективна фінансова стратегія дає змогу підприємству суттєво поліпшити свої якісні параметри з мінімальними фінансовими потребами. Вона повинна бути ретельно обґрунтованою, сприяючи розвитку підприємства як цілісної і ефективної бізнес-системи.

Формуючи фінансову стратегію, необхідно чітко бачити завдання, які можуть бути вирішені з її допомогою. Як зазначалось нами раніше [77], у ході планування розвитку своїх бізнес-можливостей потужні підприємства і підприємства із обмеженими фінансовими можливостями мають вирішувати різні завдання:

- потужні підприємства, що мають вільний капітал і прагнуть вкласти його у галузі з найкращою динамікою розвитку чи найвищою прибутковістю – у контексті обґрунтування і вибору найбільш вигідного вкладення капіталу у альтернативні інноваційні проекти, що можуть бути реалізовані в тому економічному просторі, до якого має доступ суб'єкт господарювання; у цьому випадку розвиток не обов'язково стосуватиметься існуючої бізнес-системи і може здійснюватися шляхом портфельного чи прямого інвестування;

- малі і середні підприємства, стратегічні цілі яких окреслені стратегією виживання чи обмеженого зростання, – у контексті розвитку власного бізнесу, для забезпечення його кількісного і якісного зростання.

У кожному із цих варіантів інноваційного розвитку ефективна фінансова стратегія дає змогу підприємству мінімізувати витрати і максимізувати прибутки, забезпечити фінансову стійкість і не допустити загрози банкрутства, тим самим роблячи підприємство привабливим для інвесторів і у майбутньому та уможливлючи зростання його ринкової вартості. Як вказував І. Ансофф, кваліфіковані рішення у сфері фінансового менеджменту можуть доволі суттєво зменшити інвестиційні потреби підприємства, забезпечуючи так званий «інвестиційний синергізм» – за рахунок наявних виробничих потужностей, загальних запасів сировини, наукових досліджень і розробок, загальної технологічної бази і обладнання, що можуть використовуватися у різних сферах діяльності підприємства [5, с. 127].

Для належного фінансового забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства фінансова стратегія повинна охоплювати: стратегічні установки менеджменту щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів (джерела, терміни і стратегію повернення позикових коштів. За способами забезпечення фінансовими ресурсами розвитку підприємства можна розділити на декілька груп:

1) використання власних фінансових ресурсів для поступового планомірного оновлення техніко-технологічної бази підприємства чи його кількісного зростання через нарощування виробничих потужностей – у тому разі, якщо з'являються нові сприятливі можливості для розширення ринкової ніші, у якій підприємство працює;

2) спільного фінансування декількома партнерами інноваційного проекту, спрямованого на формування нових ринків, створення нових виробництв, освоєння принципово нової продукції;

3) вкладення фінансових коштів сильного підприємства в зовнішню пропозицію з метою розширення сфери власного капіталу (застосовується за підтримки нових інвестиційних проектів з деяким ризиком, але з великим потенційним прибутком).

Виходячи із цього, фінансовій службі підприємства необхідно конкретизувати фінансову стратегію через її складові – субстратегії. До них відносять субстратегії: накопичення і споживання, заборгованості, фінансування інших функціональних стратегій, цільових комплексних програм і проектів.

Субстратегія накопичення і споживання обґрунтовує оптимальне співвідношення між частинами доходів, використовуваних для формування фондів накопичення і споживання. Вона вирішує задачу фінансового забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу. Досягнення цілей інноваційного розвитку, як правило, вимагає попереднього нагромадження капіталу в достатньому для реалізації нового напрямку розвитку обсязі. Це вимагає зменшення частки

витрат на споживання. Однак тривалий період накопичення може погіршити соціальну складову інноваційного розвитку, що потребує попереднього узгодження інтересів та позицій зацікавлених осіб.

Субстратегія заборгованості формується з метою прогнозування способів отримання необхідних кредитів і умов їх повернення. Її основні завдання в контексті інноваційного розвитку підприємства – мінімізація ціни капіталу та недопущення втрати підприємством автономності (якщо в програмі інноваційного розвитку не закладено сценарій інтеграції з іншими суб'єктами підприємницької діяльності).

Субстратегія фінансування інших функціональних стратегій, цільових комплексних програм і проєктів полягає в обґрунтуванні та виділенні необхідних коштів для їх реалізації. Саме при формуванні цієї субстратегії найбільшою мірою проявляються організаційні здібності і професіоналізм фінансового менеджера – необхідно правильно підійти до формування портфеля інноваційних проєктів, поєднуючи в ньому проєкти різної тривалості (з метою зменшення загальних інвестиційних витрат) і різної спрямованості (для диверсифікації і зменшення ризиків).

Отже, належним чином обґрунтована фінансова стратегія інноваційного розвитку підприємства має забезпечити його динамічну стійкість в ході реалізації інноваційних змін. Для цього мають бути використані ті із субстратегій, які найбільшою мірою відповідають специфіці інноваційних завдань у певний відрізок планового періоду. При формуванні фінансових субстратегій слід ураховувати переваги та недоліки використання власного та позикового капіталу, внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, урізноманітнювати та оптимізувати форми роботи із клієнтами в контексті утримання на прийнятному рівні дебіторської заборгованості тощо.

Необхідно розуміти, що зміна стратегічних орієнтирів та прискорення динаміки інноваційного розвитку підприємств вимагають значних інвестицій у нарощування інтелектуального потенціалу. Це потребує відповідних акцентів у формуванні *стратегії роботи з персоналом*. Персонал підприємства не слід розглядати лише як сукупність працівників, що виступають учасниками виробничих та інших процесів на підприємстві. При формуванні стратегії роботи з персоналом необхідно усвідомлювати те, що кожен працівник, приймаючи рішення про входження до складу підприємства, співвідносить свої власні цілі й наміри із тими завданнями, які він має виконувати на своєму робочому місці. І важливою умовою позитивного рішення є відповідність між індивідуальними цілями працівника і цілями підприємства щодо його використання, що свідчить про мотиваційну ос-

нову таких рішень. Тому персонал слід розглядати як юридично оформлений і офіційно закріплений за посадами і робочими місцями склад працівників підприємства, об'єднаний системою намірів щодо змісту й результативності своєї діяльності. Саме таке розуміння персоналу може служити орієнтиром для розробки стратегії його розвитку – в руслі стратегічних цілей і завдань підприємства і, водночас, з урахуванням індивідуальних цілей окремих працівників, особливо – ключових.

Як зазначає Дж. Равен, побудова системи управління розвитком і персоналу в організації може здійснюватися [66, с. 202–203]:

- локально (як реакція на потреби виробничої ситуації);
- спрямовано (на основі створення та реалізації концепцій розвитку та навчання);
- системно (забезпечуючи безперервність навчання, з поступовим переходом до стадії організації, що навчається).

І якщо перші два підходи є звичними і доволі традиційними для вітчизняного менеджменту, то другий тільки набуває поширення. Якщо співвіднести ці підходи до розвитку персоналу із завданнями формування інноваційно-активного підприємства, то можна бачити, що їм більшою мірою відповідає саме третій підхід. Однак його реалізація є набагато складнішою – оскільки необхідно не просто розробити навчальну програму із професійно-орієнтованих дисциплін відповідно до виробничих потреб, а скласти таку програму довгострокового й гармонійного розвитку членів трудового колективу, щоб по її завершенню кожен працівник став більш ініціативним, вмотивованим і здатним до самонавчання й саморозвитку. І такий підхід до роботи з кадрами потребує значно більших витрат, ніж ті, що йдуть на пошук і залучення працівників з необхідними для реалізації планових завдань компетенціями із зовнішніх джерел.

Загалом, такий підхід до розвитку персоналу передбачає певний тип кадрової політики підприємства, кожна з яких спрямована на досягнення визначених стратегією цілей: політика стимулювання, залучення й інвестування (див. табл. 1.9) [80, с. 47].

Кожен із типів кадрової політики потребує свого фінансового забезпечення і відображається у позиціях фінансового плану відповідними витратами, що показано в таблиці 1.7. При виборі типу кадрової політики необхідно оцінювати їх результати як позицій здатності забезпечити досягнення поставлених цілей, так і з позицій ефективності. Це означає, що витрати на реалізацію розробленої програми розвитку мають забезпечувати більшу віддачу, аніж у випадку іншого її змістового наповнення або ж у разі використання інших форм організації освітнього процесу.

Таблиця 1.9

**Види і складові кадрової політики підприємства
та її фінансове забезпечення**

Відмітна риса кадрової політики	Зміст заходу кадрової політики	Фінансове забезпечення кадрової політики
Залучення	Для реалізації стратегічних завдань залучаються висококваліфіковані фахівці у новій сфері діяльності, які погоджуються увійти у цей процес на постійних умовах, або за аутсорсингом	У бюджеті підприємства виділяються кошти на рекрутинг або консалтинг; їх розмір обговорюється в ході укладання трудових контрактів чи угоди про консалтинг (аутсорсинг)
Стимулювання	Процес підвищення професійної майстерності вважається особистою справою індивідуума, який хоче здобути кращу винагороду за свою працю або ж отримати вищий соціальний статус	Витрати на розвиток персоналу відображаються у позиціях Положення про стимулювання, які формуються відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства на плановий період
Інвестування	Інвестуються значні кошти у підвищення рівня фахової компетентності ключових працівників підприємства для стратегічно важливих сфер його діяльності	Планування відповідних витрат у бюджеті підприємства на організацію різних видів і форм навчання безпосередньо на підприємстві (в т.ч. за рахунок консалтингу), або за його межами (цільові програми навчання)

На жаль, на багатьох вітчизняних підприємствах інвестування розвитку персоналу мінімізоване, що не забезпечує підвищення ефективності прийняття та реалізації стратегічних рішень (в тому числі і внаслідок проявів прихованого економічного опортунізму). Це відображається і на фінансовій складовій ресурсного забезпечення інноваційного розвитку – через зростання поточних фінансових витрат, пов'язаних із контролем за фінансовими та матеріальними потоками. Можна припустити, що посилення стратегічної спрямованості у роботі із носіями інтелектуальних ресурсів може позитивно вплинути і на вирішення проблем фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства – як у частині накопичення власних фінансових ресурсів, так і через розширення джерел фінансування проектів розвитку.

Очевидно, що успішна реалізація цілей інноваційного розвитку неможлива без вмотивованого персоналу. Така вмотивованість має бути забезпечена ефективною політикою у сфері роботи з кадрами, особливо з тими працівниками, що є носіями нових знань. Саме вони формують основу його інтелектуального капіталу – це впливає із існуючих визначень цього поняття (табл. А.2, додаток А). Повноцінне використання потенціалу інтелекту персоналу є завданням першочергової ваги для менеджменту сучасних підприємств, про що свідчить значний інтерес до цього питання вітчизняних науковців. Не підлягає сумніву, що для кожного підприємства важливо, щоб інтелектуальний потенціал його працівників був реалізованим, перетвореним у інтелектуальний капітал та втілений у нових продуктах і процесах. Водночас він повинен постійно зростати – акумулюючи нові знання і способи їх практичного використання. Це забезпечується відповідною мотиваційною політикою підприємства, яка має бути важливою складовою стратегії роботи з персоналом і націлювати не лише на використання наявних індивідуальних і колективних знань, а й на їх накопичення і розвиток. Для цього розробляються програми навчання і обираються відповідні освітні технології. Водночас, стратегія роботи з кадрами має забезпечувати формування у працівників лояльності до підприємства і подолання опору інноваційним змінам.

Необхідність формування механізму подолання опору змінам у процесі інноваційного розвитку впливає із природи відносин у системі організаційної взаємодії. Згідно з теорією фірми, організаційні відносини перебувають під впливом природного економічного протистояння між власником найбільш важливого для існування організації капіталу та найманими працівниками – власниками менш значущих видів капіталу. Як правило, таким капіталом (здебільшого фінансовим) володіє власник фірми (принципал), який фінансує створення матеріально-технічної основи бізнесу (у великих фірмах відстоювачем його інтересів є топ-менеджмент підприємства). Наймані працівники (агенти) переважно вносять у розвиток фірми свої знання та вміння – і чим важливішими вони є для фірми, тим більшу ціну вони можуть отримати за використання свого ресурсу. Протистояння між принципалом і агентами у період організаційних змін проявляється у вигляді так званої «опортуністичної поведінки» останніх, якщо вони відчують, що організаційні зміни можуть негативно відобразитись на їх нинішньому статус-кво. Такого ж роду протистояння має місце і у відносинах між акціонерами з приводу розподілу дивідендів за напрямками «споживання–реінвестування»; воно може стати суттєвою перешкодою при виборі стратегії розвитку підприємства (вибір між радикальним оновленням та еволюційним розвитком через удосконалення) та обґрунтуванні джерел фі-

нансування проектів розвитку (що впливатиме на ціну капіталу, який залучатиметься для фінансування інновацій).

Таким чином, виходячи із особливостей організаційних відносин, можна стверджувати, що людська компонента відіграє ключову роль не лише як інтелектуальна складова інноваційного розвитку, що забезпечуватиме генерування інноваційних ідей. Провідні фахівці підприємства та інші зацікавлені особи у разі нехтування їх економічними та соціальними інтересами можуть і гальмувати реалізацію інноваційних змін, використовуючи для цього свій статусний та знаннявий потенціал. Це впливатиме і на фінансову складову інноваційного розвитку – через зростання поточних витрат на подолання опору змінам. І для мінімізації такого протистояння необхідно посилити мотиваційну складову при розробці кадрової політики підприємства, використовуючи для цього ефективні методи й інструменти стимулювання.

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки у глобалізованому економічному просторі можливе лише за ефективного функціонування її суб'єктів господарювання, в тому числі промислових підприємств. За стрімкого розвитку науково-технічного прогресу і споживчих потреб ефективне функціонування підприємства забезпечується в першу чергу швидким реагуванням на зовнішні виклики, адекватною трансформацією свого внутрішнього середовища відповідно до нових умов господарювання. Такі трансформації є складовою процесу розвитку підприємства і їх здійснення є необхідною передумовою його сталого кількісного зростання.

Визначальними характеристиками процесів розвитку, які детермінують його динаміку, є структурні джерела та рушійні сили. Джерела визначають потенціал зростання, а рушійні сили забезпечують механізм його реалізації. За посилення глобальної конкуренції втратили свою актуальність такі структурні джерела, як праця та капітал, які мали першорядне значення для зростання на екстенсивній основі. Найважливішим джерелом стали інновації, завдяки яким суб'єкти господарювання можуть зберігати свою життєздатність, свою можливість функціонувати як економічна система.

Аналіз сутності підприємства з позицій системного підходу показав, що здатність еволюціонувати, адаптуючись до умов середовища функціонування є іманентною властивістю його як відкритої системи. Здатність до розвитку забезпечується еластичністю зв'язків між елементами, що входять до складу системи. Вони доволі міцні, щоб забезпечувати її цілісність, але водночас достатньо рухливі, щоб

допускати у певних межах зміни окремих елементів і характеру зв'язків між ними, не спричиняючи руйнування. Необхідність змін виникає за наявності критичних зовнішніх збурень, що порушують організаційну рівновагу і перешкоджають досягненню поставлених цілей. Цілеспрямований вплив дає змогу здійснити зміни для відновлення втраченої рівноваги; відбувається розвиток підприємства, перехід його в якісно інший стан, який більшою мірою відповідає умовам господарювання.

Структурно-сутнісний аналіз категорії «розвиток» стосовно будь-яких систем показав, що він охоплює три взаємопов'язані процеси: зміни, зростання та поліпшення. Логіко-діалектичне дослідження рушійних сил розвитку економічних систем дало підстави стверджувати, що чергування процесів якісних змін, зростання і поліпшення має мотиваційну природу. Підкреслено, що процеси поліпшення створюють мотиваційну основу наступного витка прогресивних змін. Акцентовано, що ця гіпотеза може бути покладена в основу формування ендогенного механізму інноваційного розвитку економічних систем.

Дослідження впливу типу інновацій на характер розвитку підприємства дало змогу виокремити важливу особливість розвитку промислового підприємства – зміни у його внутрішньому середовищі мають носити не просто характер удосконалення, а забезпечувати передусім його техніко-технологічне оновлення на якісно новій основі, що збільшуватиме виробничі можливості підприємства у виготовленні конкурентоспроможної продукції. Це припущення покладене в основу визначення сутності інноваційного розвитку промислового підприємства – як обґрунтованих з позицій тенденцій НТП та споживчих потреб якісних змін його техніко-технологічної складової, а також взаємно узгоджених з ними змін у інших складових бізнес-системі, що забезпечують створення нової і високої споживчої цінності для доволі місткого цільового ринку та формують основу кількісного зростання підприємства і зміцнення його ринкових позицій.

На основі структурного аналізу змісту функцій системи менеджменту промислового підприємства та їх ролі у реалізації завдань зростання його ринкової вартості логічно доведено можливість інтегрування у процес стратегічного управління інноваційним розвитком функціонального підходу. Його запропоновано розглядати як процес визначення стратегічних пріоритетів та напрямів інноваційних змін у бізнес-системі промислового підприємства відповідно до етапів його життєвого циклу та з урахуванням функціонального забезпечення реалізації інноваційних змін. Зазначено, що за недостатньої обґрунтованості рішень у тих функціональних сферах, які беруть участь у формуванні та реалізації стратегічних планів розвитку, зростає ймовірність ризиків та порушення фінансової стійкості підприємства в ході його інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О. А. Адаменко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5–10.
2. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В.Б. Акулов. – Режим доступа: <http://yandex.ru/click/jsredirect?from=yandex>.
3. Алексеев Н. Рутин, время и неопределенность в стратегиях управления изменениями / Н. Алексеев // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 63–68.
4. Анисимова О. Н. Управление развитием интеллектуального потенциала в процессе адаптации промышленных предприятий к мировому рынку / О. Н. Анисимова / Проблемы экономики. – 2012. – № 1. – С. 59–64.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 416 с.
6. Аньшин В. М. Инвестиционный анализ : учеб.-практ. пособие / В. М. Аньшин. – Москва : Дело, 2000. – 280 с.
7. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИНЖЭК, 2002. – 184 с.
8. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер ; пер. с англ. / сост., науч. ред., послесл. Р. И. Капелюшников ; предисл. М. И. Левин. – Москва : ГУ ВШЭ, 2003. – 652 с.
9. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. – Москва : Academia, 1999. – 378 с.
10. Беляев А. А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
11. Борисова И. С. Основы инновационного развития предприятий / И. С. Борисова // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 225–229.
12. Борщук Є. М. Концептуальні основи застосування системного підходу в економічній науці / Є. М. Борщук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6. – Т. 1. – С. 33–36.
13. Бударов А. Ю. Территориальные единицы с особым статусом как фактор развития инвестиционной активности научно-промышленных комплексов / Ю. П. Анискин, В. В. Привалов, А. А. Попов, А. Ю. Бударов // Управление инвестиционной активностью / по ред.

Ю. П. Анискина. – Москва : ИКФ Омега-Л, 2002. – С. 174–268. – (Серия «Деловая активность»).

14. Войнаренко М. П. Інноваційний розвиток підприємств за умов ринку: аналіз та оцінка : монографія / М. П. Войнаренко, А. В. Череп, Л. Г. Олейнікова, О. Г. Череп. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 444 с.

15. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 7–11.

16. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гелбрейт. – Москва : Прогресс, 1969. – 480 с.

17. Гончарова Н. П. Концептуальные параметры конкурентоспособности национальной экономики / Н. П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8. – С. 43–54.

18. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.

19. Гумба Х. М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли : монография / Х. М. Гумба. – Москва : МГСУ, 2012. – 200 с.

20. Дагаев А. А. Экономический рост и глобализация технологического развития / А. А. Дагаев // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 89–104.

21. Довбенко М. В. Сучасна економічна теорія (Економічна нобелеологія) : навч. посібник / М. В. Довбенко. – Київ : Академія, 2005. – 336 с.

22. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер ; пер с англ. – Москва : БукЧембер Инт., 1998. – 350 с.

23. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Академія, 2002. – 848 с.

24. Єфремов О. С. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємства / О. С. Єфремов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (I). – С. 82–88.

25. Заглумина Н. А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. А. Заглумина. – Нижний Новгород, 2011. – 26 с.

26. Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Університетська книга, 2007. – 281 с.

27. Инновационный менеджмент : справ. пособие / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. И. Миндели. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : ЦИСН, 1998. – 518 с.

28. Иноземцев В. Л. Пределы «догоняющего» развития / В. Л. Иноземцев. – Москва : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2000. – 295 с.

29. История экономических учений: (современный этап) : учебник / под общ. ред. А. Г. Худокормова. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 733 с.
30. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 38–46.
31. Касс М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : автореферат дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / М. Е. Касс. – Москва, 2008. – 24 с.
32. Кибиткин А. И. Концептуальный подход к оценке инновационного развития предприятия / А. И. Кибиткин, М. Н. Чечурина // Вестник МГТУ. – 2011. – № 2. – Т. 14. – С. 427–434.
33. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер ; пер. с англ. под ред. А. Н. Романова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
34. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с.
35. Комісаренко Д. А. Принципові підходи до побудови моделі життєвого циклу підприємства малого бізнесу / Д. А. Комісаренко // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5. – С. 61–63.
36. Кориков А. М. Основы системного анализа и теории систем / А. М. Кориков, Е. Н. Саф'янова ; под ред. Ф. П. Тарасенко. – Томск : Изд-во Томск.ун-та, 1989. – 208 с.
37. Костырко Л. А. Формирование механизма финансовой стратегии устойчивого развития предприятия : дис. ... д-ра экон. наук / Костырко Л. А. ; Восточноукр. нац. ун-т им. В. Даля. – Луганск, 2004. – 516 с.
38. Кузнецов С. Технологии управления, основанного на знаниях / С. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 85–89.
39. Кундеева Г. А. Основные категории теории инноваций / Г. А. Кундеева // Прометей. – 2007. – № 3. – С. 11–16.
40. Лукичева Л. И. Развитие интеллектуального потенциала персонала как инструмент эффективного управления интеллектуальным капиталом наукоемких предприятий / Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева, Д. Н. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 93–103.
41. Львов Д. С. Теоретические и прикладные аспекты управления научно-техническим прогрессом / Д. С. Львов, С. Ю. Глазьев // Экономика и математические методы. – 1987. – Т. XXIII, № 5. – С. 793–804.

42. Ляшенко В. И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В. И. Ляшенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 668 с.

43. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / ред.: С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2006. – 728 с.

44. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Н. С. Маркова. – Харків, 2005. – 20 с.

45. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // Вестник Московского университета. Сер. 7. Философия. – 1991. – № 3. – С. 66–75.

46. Меньшиков С. М. Длинные волны в экономике. Когда общество меняет кожу / С. М. Меньшиков, Л. А. Клименко. – Москва : Междунар. отношения, 1989. – 272 с.

47. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоурі ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.

48. Мизес Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории / Л. Мизес. – Москва : ОАО НПО Экономика, 2000. – 318 с.

49. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 336 с.

50. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О. С. Мороз // Экономика Крыма. – 2012. – № 3 (40). – С. 263–266.

51. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.

52. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – Москва : Дело, 2000. – 473 с.

53. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / Русская академия наук / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – Москва : Азбуковник, 1998. – 944 с.

54. Організація та управління інноваційною діяльністю : підруч. для студ. ВНЗ / за ред. П. Г. Перерви [та ін.] ; Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2008. – 1025 с.

55. Основы сгійкого розвитку : навч. посібник / за заг. ред. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.

56. Пенькова О. Г. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації / О. Г. Пенькова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 26–31.

57. Підкамінний І. М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Підкамінний,

В. С. Ціпуринда. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation>.

58. Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т. М. Пілявоз // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-вироб. журнал. – 2012. – № 4. – С. 185–190.

59. Петрова Ю. Десять моделей жизни организации: трудности интеграции / Ю. Петрова, Е. Моргунов // Управление персоналом. – 2004. – № 17. – С. 62–67.

60. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія / Ю. С. Погорелов. – Луганськ : Глобус, 2010. – 512 с.

61. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы / В. М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35. – Вып. 2. – С. 3–20.

62. Поляков С. Г. Модель инновационного развития предприятия / С. Г. Поляков, И. М. Степнов // Инновации. – 2003. – № 2–3 (59–60). – С. 36–38.

63. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; [пер. с англ. И. Минервина]. – Москва : «Альпина Паблишер», 2011. – 454 с.

64. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) / А. И. Пригожин. – Москва : Экономика, 1989. – 271 с.

65. Про інноваційну діяльність : закон України від 4.07.2002 р. № 40 IV // Відом. Верх. Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266.

66. Равен Дж. Компетентность в современном обществе, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – Москва : Когнито-центр, 2002. – 396 с.

67. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: Методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

68. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник / Є. Г. Рясних. – Київ : Академвидав, 2010. – 336 с.

69. Сай Л. П. Інноваційний розвиток підприємства на стадії науково-технічної підготовки виробництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємством / Л. П. Сай. – Львів, 2006. – 22 с.

70. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто ; пер. с венг. под ред. Б. В. Сазонова. – Москва : Прогресс, 1990. – 325 с.

71. Смоляр Л. Г. Роль соціального капіталу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства / Л. Г. Смоляр, А. А. Халімон // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 201–209.

72. Современные буржуазные теории экономического роста и цикла. – Москва : Наука, 1979. – 344 с.
73. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2010. – 348 с.
74. Стадник В. В. Інновації у структурі джерел економічного зростання / В. В. Стадник, О. П. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 4, т.1. – С. 116–120.
75. Стадник В. В. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства : монографія / В. В. Стадник, Є. М. Рудніченко, Т. С. Томаля, Н. І. Непогодіна. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 302 с.
76. Стадник В. В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. В. Стадник, О. П. Мельничук, В. М. Йохна. – Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013. – 206 с.
77. Стадник В. В. Проблеми управління інвестиційним забезпеченням інноваційного розвитку вітчизняних виробничих підприємств / В. В. Стадник, В. М. Йохна, Т. В. Михальчик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2. – Т. 1. – С. 128–132.
78. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.
79. Стадник В. Теоретичні засади формування адаптивних соціально-економічних систем / В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 6. – Т. 2. – С. 30–35.
80. Стадник В. В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ. – 197 с.
81. Статистика науки и инноваций: краткий терминологический словарь / под ред. Л. М. Гохберга. – Москва : ЦИСН, 1991. – 348 с.
82. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; пер. с англ.; авт. пред. и науч. ред. К. Ф. Пузыря. – Москва : Экономика, 1989. – 346 с.
83. Тодаро М. П. Экономическое развитие / М. П. Тодаро ; пер. с англ. ; под ред. С. М. Яковлева, Л. З. Зевина. – Москва : Эконом. фак. МГУ, ЮНИТИ, 1997. – 671 с.
84. Туган-Барановський М. І. Політична економія / М. І. Туган-Барановський. – Київ : Наук. думка, 1994. – 263 с.
85. Уайт П. Управление исследованиями и разработками / П. Уайт ; сокр. пер. с англ. под ред. Д. И. Дробышева. – Москва : Экономика, 1982. – 160 с.

86. Федосеева Т. А. Мониторинг инновационного развития экономических систем : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Т. А. Федосеева. – Нижний Новгород: ГОУ ВПО «НГТУ», 2007. – 24 с.

87. Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2010. – № 36. – С. 114–118.

88. Философский энциклопедический словарь / гл. ред.: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. – Москва : Сов. энцикл., 1989. – 1068 с.

89. Фишман Б. Е. Инновационный менеджмент : метод. пособие. Ч. 1 / Б. Е. Фишман. – Киев : РАМО, 1991. – 112 с.

90. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : монографія / А. Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т. В. Перекрест [та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 188 с.

91. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фостер ; пер. с англ. / общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна. – Москва : Прогресс, 1987. – 272 с.

92. Фрайчук Т. О. Економічна суть інновацій у ринковій економіці / Т. О. Фрайчук // Держава та регіони. Серія: державне управління. – 2007. – № 1. – С. 142.

93. Хайек Ф. А. Индивидуализм и экономический порядок / Ф. А. Хайек. – Москва : Изограф, 2000. – 256 с.

94. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

95. Чайковська І. І. Управління інтелектуальним капіталом промислових підприємств / І. І. Чайковська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 5. – Т. 3. – С. 197–201.

96. Шершньова З. Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях / З. Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 137–141.

97. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. Шумпетер. – Москва : Экономика, 1995. – 320 с.

98. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – Москва : Прогресс, 1982. – 453 с.

99. Aghion P. Model of Growth through Creative Distraction / P. Aghion P. Howitt // Econometrics. – 1992. – V. 60. – P. 251–323.

100. Arrow K. The Economic Implications of Learning-by-Doing / K. Arrow // Review of Economic Studies. – 1962. – Vol. 29. – P. 155–173.
101. Chandler, Alfred D. Strategy and Structure / Alfred D. Chandler. – Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. – 280 p.
102. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organization Grow / L. E. Greiner // Harvard Busyness Review. – 1972. – Vol. 50, №4. – P. 37–46.
103. Jensen M. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. Jensen, W. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3, № 4. – P. 305–360.
104. Lippitt G. L. Crisis in a Developing Organization / G. L. Lippitt, W. A. Shmidt // Harvard Business Review. – 1967. – Vol. 45, № 6. – P. 102–112.
105. Machlup F. The Economics of Information and Human Capital / F. Machlup. – Princeton University Press, 1984. – 598 p.
106. Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society / Y. Masuda. – Wash. : World future soc., 1983. – XIV. – 673 p.
107. Mensch G. Stalemate in technology: Innovations overcome the depression / G. Mensch. – Cambridge (Massachusetts), 1979.
108. Nelson R. In Search of a Useful Theory of Innovation / R. Nelson, S. Winter // Research Policy. – 1977. – Vol. 6, № 1. – P. 36–76.
109. Nuernberger Ph. Mastering the creative Proctss / Ph. Nuernberger // The Futurist. – 1984. – Vol. 18, № 4. – P. 36–48.
110. Ratvell R. Invention, innovation, reinnovatin and the role of the user / R. Ratvell, P. Gardiner // Technovation. – 1985. – № 3. – P. 168.
111. Romer P. M. Endogenous technological change / P. M. Romer // Journal of Political Economy. – 1990. – Vol. 98, № 5. – P. 71–102.
112. Solow R. Technical Change and the Aggregate Production Function / R. Solow // Review of Economics and Statistics. – 1957. – August. – P. 312–320.
113. Soete L. Technology Diffusion and the Rate of Technical Change / L. Soete, R. Turner // The Economic Journal. – 1984. – Vol. 94. – September. – P. 612–623.
114. Toffler A. The Third Wave. – 12th print / A. Toffler. – Toronto : Bantan Books, 1987. – 537 p.

АНАЛІЗ ЗМІСТУ І РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Проблема пріоритетності вибору джерел і сценаріїв розвитку в діяльності вітчизняних промислових підприємств

Нинішній етап розвитку економіки України характеризується значними деструктивними процесами і структурними змінами, пов'язаними із недостатньою обґрунтованістю темпів і напрямів трансформаційних змін, відсутністю комплексності і системності їх проведення. На зміну тим деструктивним чинникам, які негативно впливали на економічну динаміку України на початку реформ (розрив економічних зв'язків внаслідок розпаду СРСР, відсутність досвіду ведення підприємницької діяльності у ринкових умовах, перенасичення виробництва застарілими технологіями, нехтування інтелектуальним потенціалом, структурні зміни, зумовлені втратою значущості і руйнуванням ВПК, втратою контролю над власністю тощо) прийшли інші, зумовлені політичною нестабільністю і нездатністю органів державного управління сформулювати ефективні макрорегулятори економічних процесів, які б забезпечували саморегулювання економічної діяльності й еволюціонування національної економіки відповідно до світових тенденцій. Тому економіка України виявилася надзвичайно вразливою до світової фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр.

Ще гіршою ситуація стала у 2014–2015 рр. Зростаючий тиск провідних економічних гравців у світовому економічному просторі, який в результаті підписання Україною угоди про асоціацію з ЄС став усе відчутніше впливати на динаміку діяльності українських підприємств, загострив проблему конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, а й національної економіки як цілісного структурно-господарського комплексу. Адже значна кількість вітчизняних (особливо промислових) підприємств були пов'язані між собою технологічними ланцюжками, здійснюючи виробництво продукції за визначеними технологічною спеціалізацією переділами. Ці технологічні лан-

цюжки у багатьох випадках охоплювали і підприємства Російської Федерації, що за існуючих політичних реалій робило їх учасників заручниками рішень політиків всупереч економічним інтересам. За даними російських експертів, загальне зниження обсягів товарообороту України з Росією у січні 2015 р. порівняно з січнем 2014 р. перевищило два рази (з 2618,8 млн дол. до 1129,8 млн дол. США [42]). Це проявилось особливо відчутно в машинобудуванні, оскільки багато машинобудівних підприємств, які знаходяться на тимчасово окупованій території Донбасу, були найбільшою мірою інтегровані у міждержавні технологічні зв'язки із Росією. Значна частина їх взагалі припинила свою діяльність внаслідок руйнувань в ході воєнного протистояння.

Отже, внаслідок зміни пріоритетів економічного співробітництва багато вітчизняних промислових підприємств опинились у ситуації, коли необхідно радикально переосмислювати стратегічні плани діяльності, переорієнтовуючись на роботу в нових умовах. Це стосується передусім промислового сектора господарювання, який відіграє визначальну роль у вирішенні завдань загального соціально-економічного розвитку кожної країни – адже у промисловому секторі створюється значна кількість робочих місць, і це дає змогу вирішувати проблеми зайнятості населення і зростання його добробуту. У промисловому секторі формується і значна частка валового внутрішнього продукту – як результат реалізації продуктів і послуг для задоволення суспільних потреб. У більшості розвинених країн промисловий сектор є основою конкурентоспроможності економіки, оскільки саме в ньому формується її експортний потенціал. А саме обсяги експорту промислової продукції є свідченням того, що країна ефективно використовує свої ресурси, а не продає їх як сировину іншим країнам, – тим, що можуть виготовляти продукцію кінцевого споживання, продукцію наукомістку і з високою доданою вартістю.

На жаль, в Україні значна частина промислових підприємств спеціалізується на виготовленні продукції проміжного споживання або ж лише первинної стадії переробки сировини. І з кожним роком все більше національна економіка працює як сировинний додаток до економіки розвинених країн. Проте історія засвідчує, що такі країни, що пропонують для обміну на світових ринках здебільшого сировину, а не готову до споживання продукцію, з часом усе більше відстають за рівнем добробуту і якістю життя від інших країн, що розвивають свою здатність до виготовлення різноманітної продукції.

Таким чином, перманентні кризові явища, які мають місце у розвитку вітчизняної економіки у її новітній період, дають підстави стверджувати, що основне завдання, заради якого здійснювалися транс-

формації господарського механізму (досягнення стійкої позитивної економічної динаміки, на основі чого можна було б забезпечити соціально-економічний розвиток країни), залишається невирішеним. І основна причина цього – нехтування інноваційними чинниками як основним джерелом економічного зростання економічних систем (і окремих суб'єктів господарювання, і національної економіки загалом).

М. Портер, досліджуючи структурні джерела економічного зростання, наголошував, що ефективність і конкурентоспроможність економіки визначається співвідношенням виробничих, інвестиційних та інноваційних факторів, яке на різних етапах історичного розвитку суспільств та економік було різним [29, с. 246–250]. Очевидно, що для індустріального суспільства інвестиційні джерела економічного зростання є найважливішими, оскільки накопичення виробничих факторів дає змогу розширювати обсяги виробництва і збуту продукції масового споживання, збільшуючи тим самим зростання сукупного валового продукту. Як стверджував У. Ростоу, для забезпечення достатньої динаміки економічного зростання в індустріальному суспільстві інвестиційна активність повинна бути на рівні 5–20 % національного доходу [52, с. 4]. При цьому інвестиційні процеси мають бути зорієнтовані на забезпечення репродукування ефективних виробничих систем і залучення у них все більшої кількості ресурсів.

Слід відзначити, що природний ресурсний потенціал України є одним із найвищих у світі. За існуючими оцінками, в розрахунку на душу населення природно-ресурсний потенціал України в 1,5–2 рази перевищує ресурсний потенціал США, в чотири рази – Німеччини, в 12–15 разів – Японії [46]. Фактично на пострадянському просторі Україна – єдина після Росії держава, яка має всі галузі, притаманні економіці великої за європейськими масштабами сучасної країни, серед них – добре розвинені базові галузі промисловості (чорна та кольорова металургія, машинобудування, добувні галузі, енергетика, приладостроєння, авіа- та суднобудування, а також інші сучасні виробництва. Величезним є і транзитний потенціал України. Загалом, за рівнем забезпеченості основними факторами виробництва Україна посідає одне із чільних місць у світовому рейтингу. Так, порівняно з шістьма найбільш економічно розвинутими країнами світу (США, Японія, Німеччина, Франція, Англія, Канада) Україна у 1998 р. займала за рівнем забезпеченості сільськогосподарськими угіддями третє місце, трудовими ресурсами – четверте, науковими кадрами – третє. Це давало підстави на початку перехідного періоду сподіватись на достатній потенціал економічного зростання. Однак за ефективністю використання основних факторів виробництва Україна значно поступається розвинутим країнам світу (наприклад, рівень використання сільгоспугідь нижче, ніж у Франції у

10–12 разів, трудових ресурсів – у 7–15 разів, основного капіталу – в 2–3 рази, наукового потенціалу – більш як у 20 разів [46].

Отже, за відсутності гострої конкуренції екстенсивний шлях економічного зростання є доволі результативним як для окремих господарюючих суб'єктів, так і для економічних систем загалом. Однак він стає неефективним в умовах конкуренції за ресурси, прискорене накопичення яких має природні межі й не носить самопідтримуючого характеру. Подальше економічне зростання можливе лише на основі значно кращого використання наявних ресурсів, що вимагає зміни структури інвестицій, інвестування у розвиток тих галузей і сегментів господарського комплексу, які показують вищу ефективність за рахунок розширення і ускладнення джерел конкурентних переваг. Для вітчизняної економіки це тим більш актуально, оскільки її структура, сформована ще волюнтаристським розподілом праці в колишньому СРСР, характеризується значними перекосами:

- промисловий потенціал майже на 80 % формують галузі первинної переробки сировини і важкого машинобудування. Це спричиняє орієнтованість експорту на переважно сировинну спрямованість. Так, у 2015 році 21,2 % експорту становила продукція чорної металургії; 13,7 % – хімічної і виробництва мінеральних продуктів (переважно цементу), 20,9 % – продукція рослинництва; 8,7 % – рослинні і тваринні жири і лише 6,5 % – готові харчові продукти; 10,3 % – продукція машинобудівної промисловості [41];

- у загальному обсязі промислової продукції частка предметів споживання становить 15–16 %, тоді як у розвинених країнах – 50–60 %. З цих причин для забезпечення потреб населення у відповідній продукції постійно зростає її імпорт, у тому числі життєво необхідної продукції – медикаментів і продуктів харчування. Це, в свою чергу, негативно впливає на зовнішньоторговельний баланс України.

Така структура економіки є незбалансованою і відводить Україні роль постачальника на світові ринки сировинних та екологічних продуктів, робить її промислово-технологічним додатком до високо-розвинених країн. До того ж, має місце значний фізичний та моральний знос технічної бази більшості виробничих підприємств (залежно від галузей – від 52 до 75 %). Це спричиняє високу ресурсо- та енергомісткість вітчизняної продукції, значне екологічне навантаження. Так, на 1 дол. ВВП Україна витрачає в 2,6 разів більше середньосвітового рівня енергоресурсів [13], що впливає і на структуру імпорту (у 2015 р. в загальному обсязі імпорту нафта і газ займали 41,0 %, з них – 29,0 % – нафта, 12,0 % – природний газ) [41]. Продуктивність праці сягає лише 25–30 % рівня країн Євросоюзу. З цих причин, незважаючи на дешевизну робочої сили, окремі види продукції вітчизняних підприємств на

30–70 % перевищують ціни на міжнародних ринках, що робить їх неконкурентоспроможними.

Слід зауважити, що економічне зростання за рахунок основних виробничих факторів спричиняє високу чутливість національної економіки до світових криз, оскільки робить залежним країну до змін кон'юнктури світового господарства. І використання лише порівняльних переваг, закріплених у дешевизні та більшій доступності певних ресурсів, спричиняє те, що з часом значна частина підприємств не витримує міжнародної конкуренції та економічне зростання припиняється. Тим більше, що спеціалізація на експорті сировинних ресурсів лише зміцнює існуючий міжнародний розподіл праці, який характеризується нині домінуючою перевагою провідних країн в продуктивності праці у всіх можливих галузях, та примушує держави периферії змиритися з роллю постачальників товарів, що не мають особливого значення, у виробництві яких вони мають природні переваги. Такий шлях є неприйнятним для України, яка позиціонує себе як країна із високим потенціалом розвитку. Тому значні зусилля політиків і урядовців спрямовуються нині на те, щоб забезпечити розвиток національної економіки на основі інвестицій, значний обсяг яких необхідний для перенаснащення промислово-виробничого комплексу, здійснення технологічного прориву у галузях, які можуть стати основою для подальшого економічного зростання.

На жаль, інвестиційні процеси в Україні не можуть бути охарактеризовані як такі, що дають змогу прискорити технологічний розвиток базових галузей. Фінансові ресурси вітчизняних інвесторів є досить обмеженими, а іноземні інвестиції спрямовуються не в ключові галузі (машинобудування, галузі виробничої інфраструктури), а переважно у харчову промисловість, первинну обробку сировини, транспорт і зв'язок, торгівлю, фінансову діяльність. При цьому кошти іноземних інвесторів здебільшого не спрямовуються на створення інновацій. Тільки у 2009–2010 рр. вони були доволі суттєвими, сягаючи відповідно близько 20 та 30 % від загального обсягу інвестицій. В інші ж роки їх частка коливалась в межах 1–5 % (мінімальна – 0,3 % у 2013 р.). У 2002 і 2012 рр. – близько 9 %, у 2013 – 13,7 % (табл. 2.1). І це означає, що іноземні інвестори не зацікавлені у інноваційному оновленні промислового сектора України. І цьому є логічне пояснення – адже конкуренція диктує свої правила економічної поведінки суб'єктів господарювання. Кожен із них прагне зберегти свою здатність підтримувати конкурентні переваги, а не допомогти іншому їх набувати.

Переважаюча частка інвестицій, які йшли за останні 15 років у економіку України – це власні кошти підприємств.

Таблиця 2.1

Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні

Рік	Загальна сума витрат, млн грн	У тому числі за рахунок коштів:							
		власних		державного бюджету		іноземних інвесторів		з інших джерел	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2001	1971,4	1654	83,9	55,8	2,8	58,5	3,0	203,1	10,3
2002	3013,8	2141,8	71,1	45,5	1,5	264,1	8,8	562,4	18,7
2003	3059,8	2148,4	70,2	93	3,0	130	4,2	688,4	22,5
2004	4534,6	3501,5	77,2	63,4	1,4	112,4	2,5	857,3	18,9
2005	5751,6	5045,4	87,7	28,1	0,5	157,9	2,7	520,2	9,0
2006	6160	5211,4	84,6	114,4	1,9	176,2	2,9	658	10,7
2007	10850,9	7999,6	73,7	144,8	1,3	321,8	3,0	2384,7	22,0
2008	11994,2	7264	60,6	336,9	2,8	115,4	1,0	4277,9	35,7
2009	7949,9	5169,4	65,0	127,0	1,6	1512,9	19,0	1140,6	14,4
2010	8045,5	4775,2	59,4	87,0	1,1	2411,4	29,9	771,9	9,6
2011	14333,9	7585,6	52,9	149,2	1,0	56,9	0,4	6542,2	45,6
2012	11480,6	7335,9	63,9	224,3	1,9	994,8	8,7	2925,6	25,5
2013	9562,6	6973,4	72,9	24,7	0,3	1253,2	13,1	1311,3	13,7
2014	7695,9	6540,3	85,0	344,1	4,3	138,7	2,0	672,8	8,7

Джерело: Наукова та інноваційна діяльність (1990–2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 08.01.2016 р.).

Держава майже не брала участі у цих процесах. І це також логічно, адже суб'єкти господарювання в ринкових умовах обирають самостійно шляхи і джерела свого розвитку. Однак доволі часто закуповувані підприємствами технічні засоби і технологічні системи на цілі покоління відстають від кращих світових зразків, що абсолютно зрозуміло – лідери міжнародної конкуренції намагаються зберегти за собою «інноваційну монополію». Але практика «імпортозамісної індустріалізації» не забезпечить вищої (порівняно з країнами-експортерами технологій) продуктивності у виробничій сфері діяльності, а отже, технологічна відсталість імпортерів технологій продовжуватиме консервуватися і надалі. За деякими дослідженнями, майже всі придбані за кордоном технології мають 10–15-річний вік, наприклад, технології у галузях виробництва тютюнових виробів, коксу, поліетилену [40].

Така поведінка іноземних інвесторів може бути охарактеризована як недобросовісна, спрямована на скидання у країну застарілих технологій, які апріорі не забезпечать прогресу у відповідних галузях. З іншого боку, вона несе прямі загрози для подальшого розвитку вітчизняної економіки, оскільки доволі часто стратегічний інвестор вкладає кошти для «захоплення перспективних сфер економіки країни-реципієнта; згортання виробництва і науково-технічних робіт з метою переведення їх за кордон; купівлю підприємств з метою його перепродажу або ж перетворення у технологічний придаток» [40]. За цих умов, як справедливо зауважує О. Білорус «...міжнародна безпека України буде залежати від її здатності знайти нову модель розвитку, модель глобального інтегрування» [6, с. 24]. Додамо до цього, що інтегрування не у якості сировинного й виробничо-переробного придатку, а на основі рівноцінного партнерства, що можливо лише за високого рівня конкурентоспроможності національної економіки.

На жаль, за даними Світового економічного форуму (WEF), Україна в рейтингу конкурентоспроможності продовжує займати місце лише у другій половині списку країн, у яких здійснюється моніторинг (у 2007 р. – 73-тє із 131 країни, у 2014–2016 рр. – 76-тє (але при цьому за сумою балів в останні два роки відбулось погіршення (4,03 у 2015–2016 рр. проти 4, 14 у 2014–2015 рр.)). Проте за показником «Впровадження інновацій та удосконалення виробництва» ситуація в останні два роки суттєво покращилась – аж на 20 позицій (з 92- місця до 72-го). І особлива заслуга у такому покращанні – у зростанні кількості впроваджених новинок (вдалось піднятися з 81-го місця до 54-го). І це засвідчує більшу результативність інноваційної діяльності – як важливої умови інноваційного розвитку підприємств.

Водночас не менш важливою передумовою реалізації інноваційної моделі розвитку суб'єктами господарювання є наявність інституційно-розвиненого ринкового простору.

Таблиця 2.2

Глобальний індекс конкурентоспроможності України (2014–2016 рр.)

Показник	Значення показника			
	2014–2015 рр.		2015–2016 рр.	
	Ранг (місце)	Бал	Ранг (місце)	Бал
Глобальний індекс конкурентоспроможності	76	4,14	76	4,03
<i>Основні фактори</i>	87	4,36	101	4,08
Інституції	130	2,98	130	3,07
Інфраструктура	68	4,16	69	4,07
Макроекономічна рівновага	105	4,14	134	3,12
Охорона здоров'я та початкова освіта	43	6,14	45	6,06
<i>Основні фактори ефективності</i>	67	4,11	65	4,09
Вища освіта та навчання	40	4,93	34	5,03
Ринок товарів	112	3,99	106	4,02
Ринок праці	80	4,12	56	4,33
Розвиненість фінансового ринку	107	3,54	121	3,18
Технологічна готовність	85	3,5	86	3,45
Розмір ринку	38	4,58	45	4,54
<i>Впровадження інновацій та удосконалення виробництва</i>	92	3,41	72	3,55
Удосконалення виробництва	99	3,61	91	3,7
Впровадження інновацій	81	3,16	54	3,41

Джерело: сформовано за: The Global Competitiveness Report 2015–2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gcr.weforum.org>.

І тут за рівнем інституційного забезпечення ринкових процесів Україна стійко займає 130 місце, що свідчить про їх недосконалість, нездатність до підтримання макроекономічної рівноваги (134 місце проти 105 у попередній період), до стимулювання соціально-економічного розвитку. Узагальнення поглядів сучасних економістів (О. Амоші [2; 3], О. Білоруса [6], Д. Богині [7], В. Геєця, А. Мазаракі [31], Я. Жаліла, Я. Базилока, Я. Белінської [17], І. Крючкової [19], Ю. Кіндзерського, М. Якубовського, І. Галиці [30], В. Ляшенка [21], Л. Піддубної [27], Л. Федулової [43], О. Шнипка [51] та ін.) підводить до висновку, що вони бачать неодмінною умовою підвищення конкурентоспроможності України формування ефективної моделі управління економічними процесами на усіх структурних рівнях економіки, без чого неможливе повноцінне використання усіх її потенційних можливостей. Вітчизняні науковці підкреслюють, що «для ліквідації принизливого для України відставання у темпах економічного розвитку (позаду лише деякі країни Африки, Латинської Америки, невеликі енергозалежні країни СНД) в

країні необхідно створити умови, які дають змогу бізнесу продукувати товари і послуги, що можуть витримати випробування міжнародними ринками, а населенню – постійно підвищувати доходи і якість життя» [28]. Зокрема, економічний стрибок країн Південно-Східної Азії безпосередньо пов'язують із підвищенням загальної культури національного менеджменту, оскільки ці країни не мали достатніх ресурсних резервів для таких темпів зростання [45].

Між тим, в Україні досі не сформовано такого середовища функціонування, яке б спонукало власників бізнесу до пріоритетного вибору інноваційних чинників для реалізації завдань розвитку і якісного зростання. Інноваційні чинники за своєю природою супроводжуються значними ризиками, зумовленими непевністю майбутніх результатів. І це не тільки продуктові інновації, ризикованість яких спричиняється логікою їх прийняття (чи неприйняття) споживачами. Ризик має місце і при виборі способу трансферу нових технологій, при формуванні бізнес-процесів, які передбачають взаємодію з партнерами. Невпевненість у сумлінності партнерів призводить до зростання трансакційних витрат, спрямованих на застереження порушення угод ринкової взаємодії. Суттєвими є й ризики втрати власності при переформуванні політичної еліти, оскільки в Україні досі немає належного захисту права власності. І це зумовлює небажання вкладати кошти у інноваційні проекти, тим більше, що віддача від них, як правило, не є швидкою (особливо у промисловості, де інноваційні зміни зазвичай потребують значних інвестицій).

Прагнення підприємств мінімізувати ризики і витрати ринкової взаємодії спонукає їх до розроблення різних моделей поведінки фірми на ринку, яка втілюється у стратегію її діяльності. Вибір найбільш прийнятної моделі залежить як від ресурсних (в т.ч. інтелектуальних) можливостей підприємця, так і від його системи цінностей. В контексті конкретної стратегії обрана модель буде виступати «еталоном системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей способами, які відповідають певним принципам підходам і формам їх прояву» [35].

Так, приймаючи рішення про входження на певний сегмент ринку з огляду на власні переваги та ринкову кон'юнктуру, підприємець проектує бізнес-процеси, заздалегідь визначаючи їх результативність (при розробленні бізнес-плану) з урахуванням як співвідношення попиту і пропозиції, так і інших чинників зовнішнього та внутрішнього середовища фірми. При цьому він враховує і те, що бізнес-рішення за ринкових відносин не завжди вкладаються у теоретично правильну схему. Якщо масштаби діяльності, здійснюваної з дотриманням усіх норм чинного законодавства, дають змогу підприємцю одержувати прий-

нятий для нього прибуток на планову перспективу, то він обирає стратегію стабільного функціонування, яка зосереджена на націоналізації існуючих процесів та операцій (так звана *традиційна модель*). Якщо ж ні, підприємець починає відшукувати можливості поліпшити бізнес-процеси, що здійснюються його фірмою при створенні продукції (чи наданні послуг). Тут можуть бути використані різні сценарії та моделі поведінки на ринку. Їх вибір багато в чому залежить від інституційних чинників, що склались у відповідному соціоісторичному контексті, від векторів їх дії та сили впливу. Остання визначається дієвістю регулятивного механізму, передусім – стосовно формальних складових інституційного середовища (тобто, дієвістю форм і способів контролю за дотриманням чинного законодавства). Все це формує відповідні мотивації підприємця, спонукає його до вибору того типу підприємницької поведінки, який, на його думку, забезпечить йому найкращі позиції на ринку (максимізує економічну вигоду або ж суттєві конкурентні переваги у планованому періоді). Логіка такого вибору відображена на рис. 2.1 [36, с. 87].

За нерівноправних відносин між підприємцями та державою (коли фіскальні функції держави, що ґрунтуються на економіко-правових нормативах, не є однаковими для всіх суб'єктів ринку, передбачаючи можливість отримання необґрунтованих пільг, зокрема, і у вигляді обмеження податкового контролю), а ділові стосунки між суб'єктами ринку, особливо у сфері малого підприємництва, доволі часто будуються з врахуванням неформальних чинників, що дає можливість «узгоджувати» цінні характеристики продукції (послуг), підприємницька поведінка великою мірою залежить від готовності і можливості власників бізнесу отримати «прикриття» з боку корумпованої частини чиновництва. Якщо життєвий досвід підприємця підказує йому, що витрати на збереження бізнесу при роботі за позалегальними схемами будуть меншими, ніж витрати на здійснення ринкових трансакцій за наявних умов, а система цінностей, які він сповідує, дозволяє йому порушувати норми чинного законодавства, він переводитиме частину свого бізнесу у «тінь».

Інша ситуація із законотворчими підприємцями. Незважаючи на те, що вони володіють інформацією про «стосунки, які роблять бізнес прибутковим», їх життєві принципи перешкоджають їм налагоджувати такі стосунки. Водночас притаманна підприємцям ініціативність штовхає їх до пошуку конкурентних переваг, більша частина яких може бути отримана двома шляхами – або через активну інноваційну діяльність, в результаті якої створюється продукт з вищою споживчою вартістю (*інноваційна модель підприємницької поведінки*), або шляхом ініціювання різних форм інтеграції, які дають змогу зменшувати ризики ринкової взаємодії (*інтеграційна модель*).

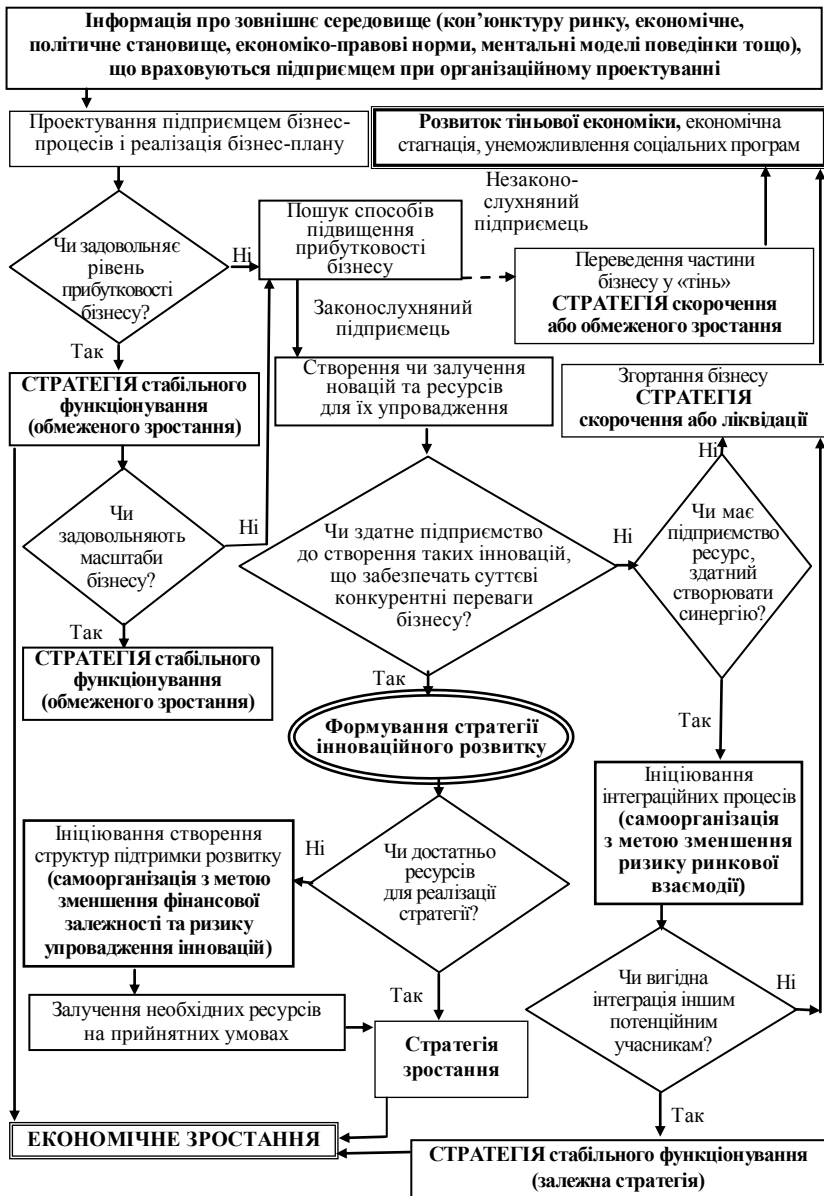


Рис. 2.1. Стратегічні альтернативи суб'єктів підприємництва у ринковому середовищі

Прагнення підприємця до незалежності, самостійності, яке, поряд з економічними чинниками, є важливим мотиватором прийняття управлінських рішень, примушує його передусім вдатися до пошуку інноваційних рішень для вдосконалення бізнесу (як у роботі із споживачами, так і при здійсненні бізнес-процесів). Адже за успішної інновації (продуктової чи процесної), яка забезпечуватиме значний приріст споживчої цінності і яку складно скопіювати, можна значно випередити конкурентів у боротьбі за увагу чи лояльність цільових груп споживачів.

Проте не завжди ресурсний потенціал підприємця дає йому змогу створити чи залучити ззовні інновації, здатні забезпечити фірмі суттєву конкурентну перевагу. Пошук потрібних ресурсів зазвичай потребує значних трансакційних витрат – як для залучення, так і для попередження опортуністичної поведінки їх власників. За таких обставин підприємець шукає можливість увійти в орбіту потужнішого бізнесу, зменшуючи цим самим свої трансакційні витрати і пропонує взамін той ресурс, який здатний створювати синергію при його колективному використанні.

Саме завдяки можливості забезпечення синергічного ефекту від колективного використання пропонованого ресурсу інтеграція стає вигідною всім її учасникам. Якщо ж такий ефект відсутній, підприємцю залишаються два варіанти – згорнути свою діяльність, уникаючи цілковитого розорення, або ж, якщо його система цінностей це дозволяє – перевести частину бізнес-процесів у «тінь», використовуючи ті позалегальні схеми, які складніше проконтролювати. Масова реалізація останнього варіанта підприємницької поведінки веде до поглиблення тінізації економіки, що наносить особливої шкоди трансформаційним процесам, оскільки деформує ті економічні відносини між суб'єктами господарювання, які притаманні цивілізованому ринку і покликані сприяти конкуренції, оснований на здатності одних підприємців краще інших використовувати ресурси і ринкові можливості, а не на отриманні ними незаслужених преференцій завдяки близькості до влади. До того ж, це поглиблює розшарування суспільства за рівнем доходів, спричиняє зниження ваги та статусу інтелектуальної праці, отже – призводить до зниження конкурентоспроможності країни загалом.

Ті самі сценарії підприємницької поведінки, що знаходяться у правовому полі, в кінцевому підсумку сприяють соціально-економічному розвитку суспільства. Проте є різниця у здатності кожного із сценаріїв сприяти формуванню конкурентоспроможної економіки країни, про що повинні передусім думати законодавчі та виконавчі гілки української влади, проектуючи закони та дбаючи про їх дотримання. Для того,

щоб побачити цю різницю, розглянемо результат реалізації кожного із сценаріїв для суб'єкта бізнесу з одного боку – і для суспільства – з іншого.

Сценарій 1. Підприємець сформував концепцію бізнесу, яка передбачає певний спосіб задоволення потреб споживачів, і розробивши бізнес-план, почав втілювати свої ідеї у життя. Не маючи достатньої впевненості у великій суспільній корисності бізнес-ідеї, підприємець завоює прихильність споживачів копіткою працею, покладаючись в основному на власні ресурси і остерігаючись фінансової залежності. За цих умов він схилитиметься до розроблення стратегії стабільного функціонування (обмеженого зростання), яка забезпечуватиме йому прийнятний рівень доходів (прибутку). Це стратегія *патієнта* або *комунанта* без надії на зміну статусу бізнесу (який залишається у розряді малого). Такий сценарій підприємницької поведінки загалом прийнятний для суспільства, його реалізація підвищує рівень задоволення різноманітних потреб населення і сприяє формуванню нових. Однак переважання таких сценаріїв у підприємницькому секторі забезпечує в основному самозайнятність населення, а не прискорення економічного розвитку, що є більш прийнятним для країн, що вже мають високий його рівень. Крім того, обираючи такий сценарій, підприємець не гарантований від того, що може втратити сприятливий момент для зміцнення бізнесу і його нішу займуть інші.

Сценарій 2. Підприємець хоче повною мірою реалізувати потенціал бізнес-ідеї і прагне розширення бізнесу. Такий сценарій можливий за умов знаходження підприємцем вільної ринкової ніші, де попит (можливо, зусиллями самого підприємця) тільки сформовано і стабільність його залежатиме від унікальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Якщо унікальність продукту забезпечила природну монополію власнику бізнесу, то стратегія розвитку суб'єкта підприємництва залежатиме в основному від його амбіцій і фінансових можливостей. За умови їх збігу бізнес має достатні умови для розвитку і бізнес-плани коригуються підприємцем у бік розширення масштабності. Фірма потужно розвивається на створеному сегменті ринку, стаючи *експлерентом*.

Проте здебільшого ситуація складніша. Підприємець бачить перспективи розширення бізнесу, однак для реалізації потенціалу бізнес-ідеї у нього не вистачає власних коштів, а кредитні умови комерційних банків його не влаштовують. Підприємець відшукує можливості залучення додаткових ресурсів для розширення діяльності на кращих умовах, ніж ті, що пропонують комерційні банки. За відсутності прийнятних альтернатив подальший розвиток бізнесу гальмується, підприємство втрачає шанси перейти на вищу стадію життєвого циклу, а суспільство втрачає можливість збільшити надходження до бюджету за рахунок сплати податків.

Коли ж таку потребу відчуває значна кількість підприємств, вони можуть об'єднати свої зусилля і ресурси, ініціюючи створення організацій, які зменшать їх фінансову залежність від банківських структур. Прикладом таких організацій є кредитні спілки, кредитні союзи, де акумулюються кошти самих підприємств, за рахунок чого може бути зменшена плата за їх використання.

Отже, завдяки створенню нових фінансових установ з пом'якшеними умовами ресурсного забезпечення бізнес отримує кращі умови для розвитку і, реалізуючи стратегію зростання, має шанси перерости у середній чи навіть великий. Розуміючи більшу вигідність такого сценарію для суспільства, ніж попередній, державні органи управління підтримують ініціативу створення кредитних спілок, розробляючи відповідні законопроекти, які регламентують їх діяльність і спрощують тим самим процедуру їх створення.

Сценарій 3. Підприємець прагне зробити бізнес ефективнішим, збільшуючи віддачу від вкладеного капіталу через створення та впровадження новацій. Реалізація цього сценарію можлива різними шляхами. Впроваджуючи процесні (технологічні чи управлінські) новації, підприємець робить бізнес ефективнішим завдяки зниженню виробничих витрат чи підвищенню якості продукту; впроваджуючи продуктові та маркетингові новації підприємець розширює сферу свого впливу на ринок, збільшуючи свою частку на ньому, і (за рахунок ефекту масштабу) також знижує виробничі витрати з розрахунку на одиницю продукції. Обидва способи підвищують конкурентоспроможність малого бізнесу, але тільки на певний час і у певних межах (ефект масштабу незначний через невеликі обсяги діяльності). Тому підприємці прагнуть реалізувати інновації, які створюватимуть їм тривалі конкурентні переваги. Однак такі переваги забезпечуються здебільшого унікальними інноваціями, створення яких і виведення на ринок потребує набагато більших коштів, ніж є у суб'єкта малого бізнесу (МБ). При цьому немає гарантій, що інновація буде позитивно сприйнята ринком. Остерігаючись ризиків, пов'язаних з упровадженням новинок, більшість підприємців надають перевагу залученню тих із них, що вже пройшли ринкову апробацію. Для цього необхідно придбати право на використання інноваційного продукту, що може бути здійснено різними способами з огляду на його характеристики і сферу застосування (ліцензування, франчайзинг, лізинг тощо). Для вибору оптимального способу залучення інновації необхідне опрацювання значного масиву інформації, що потребує як відповідної кваліфікації, так і значних витрат. За їх недостатності підприємець вимушений відмовлятися від інноваційного сценарію розвитку або ініціювати створення структур (організацій), які б виконували дані послуги на комерційній основі.

Якщо у такій ситуації опиняється багато підприємців, вони ініціюють створення відповідних організацій – бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, центрів трансферу технологій тощо, діяльність яких зменшує ризик упровадження інновацій. Це досягається завдяки акумулюванню у таких структурах інформації щодо ринку новацій, повнота і достовірність якої зменшує ризик помилкового вибору як самої новації, так і умов її придбання. Крім того, такі центри можуть надавати значно ширший комплекс послуг, пов'язаних із залученням інновацій – маркетингові, консалтингові тощо, які сприятимуть організації бізнес-процесів за оптимальною схемою і полегшуватимуть процес освоєння новації конкретним підприємством. Такий сценарій підприємницької поведінки є надзвичайно корисним для суспільства. За умови, що до нього вдаватимуться багато підприємців, це забезпечить країні економічний розвиток інноваційного типу. Та для цього необхідно, щоб сформувалась критична маса тих підприємців, що надають перевагу інноваційному сценарію зростання. Тоді вони відчують сенс формування інфраструктури підтримки інноваційного розвитку.

Проте поки що цього не спостерігається, держава робить лише перші кроки у цьому напрямі, здебільшого пропагуючи переваги таких організаційних структур, і не надаючи їм відчутних преференцій у реалізації їх функцій. Поза тим, в останні роки в Україні пошвидко процеси самоорганізації у підприємницькому середовищі, в тому числі відбувається становлення інфраструктури інноваційного підприємництва. Її складовими є фінансово-кредитні установи; зони інтенсивного науково-технічного розвитку, курортполіси; технопарки (технологічні парки, агропарки, інноваційні парки); інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві); інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу); консалтингові та інжинірингові фірми, компанії та ін.

Однак зазначені організаційні форми не набули значного поширення. Недостатній інтерес вітчизняних суб'єктів підприємництва до лобювання створення структур інноваційної підтримки може пояснюватися тим, що набагато простішим і ефективнішим є рішення підприємця перевести частину бізнесу у «тінь». Тому інноваційна модель підприємницької поведінки має шанси бути реалізованою лише тоді, коли суспільство перестане бути терпимим до позалегальної діяльності і витрати на вибудовування тіньових схем зростуть настільки, що перевищать очікувані вигоди від діяльності «у тіні».

Сценарій 4. Підприємець не може реалізувати інноваційний варіант розвитку, оскільки не здатен створити інновації, що забезпечать суттєві конкурентні переваги бізнесу. Такий сценарій здебільшого оби-

рають суб'єкти підприємництва, які започаткували бізнес в умовах дефіциту традиційних товарів і послуг. За відсутності повноцінної пропозиції бізнес-процеси ретельно не відпрацьовувалися, оскільки попит більшою мірою залежав від цінових, аніж від якісних характеристик товару. Оскільки така ситуація приваблювала багатьох, пропозиція стала перевищувати попит, актуалізувалася проблема збуту. Вигравали ті, хто міг забезпечити збут продукції гуртом, причому гарантовано.

З іншого боку, у деяких галузях почали стрімко розвиватися підприємства, які потребували безперебійного забезпечення сировиною, ціни на яку великою мірою визначають розмір виробничих витрат. Недосконале господарське законодавство, відсутність дієвого механізму захисту прав власності створили середовище, сприятливе для порушення угод щодо постачання (збуту) продукції (сировини). Це спричинило зростання господарських втрат, що, серед іншого, погіршило ефективність діяльності підприємств, оскільки безпосередньо призводило до зростання їх валових витрат.

Сучасний рівень технологій, досягнутий на великих підприємствах, є достатнім для мінімізації цих витрат. Проте у деяких галузях, зокрема агропромисловому комплексі (АПК), що включає підприємства, об'єднані єдиним технологічним ланцюжком (сировина – первинна переробка – вторинна переробка та пакування готової продукції) або доповнюючими його елементами (виготовлення тари і пакувальних матеріалів, знаків розпізнавання (етикеток) тощо, досить велику частку ціни готової продукції займають податки, що включаються до її складу на кожній стадії переходу від одного суб'єкта бізнесу до іншого (ринкові трансакції).

Отже, як з боку суб'єктів малого бізнесу (зокрема, фермерських господарств), так і з боку великих підприємств активізуються об'єднавчі процеси. Однак вони реалізуються тоді, коли ініціатор об'єднання може запропонувати в колективне використання ресурс, який здатен генерувати синергію, покращити результат діяльності всіх учасників інтегрованої структури.

Для суб'єктів малого бізнесу – це зменшення трансакційних витрат (відпадає потреба в постійному пошуку ринків збуту). Водночас це допомога потужнішого партнера у вирішенні виробничих проблем (наприклад, у технічному та матеріальному забезпеченні процесу вирощування і збору сільськогосподарської продукції, як це має місце у вертикально інтегрованих підприємствах АПК). Для великого підприємства – це зменшення залежності від ринкового коливання цін на сировину. Крім того, у межах фірми відпадає необхідність в укладанні великої кількості контрактів (з приводу кожної передачі благ) між її

підрозділами. Цінова координація замінюється адміністративною, що також дає змогу скоротити витрати на здійснення трансакцій – адже внутрішній обмін ресурсами не потребує тривалого узгодження позицій учасників, як це відбувається на ринку.

Отже, має місце відчутна корисність для всіх учасників інтегрованих структур, що послужило стрімкому поширенню інтеграційних процесів у взаємозалежних галузях, таких, наприклад, як АПК. Варто при цьому зазначити, що потужніші партнери, на правах сильнішого, отримують більші преференції в управлінні бізнесом. Підприємці, приймаючи рішення про інтегрування з базовою структурою на умовах втрати деякої самостійності, здатні до реалізації лише залежної стратегії. Досить часто це не є стримуючим чинником для суб'єкта МБ, його може навіть більше влаштовувати така ситуація, аніж незалежність вкупі з неодмінними ризиками і втратами.

У країнах з розвинутою ринковою економікою такий спосіб організації бізнесу є досить поширеним. Велика частка малого бізнесу у ВВП таких країн може бути пояснена, поряд з іншими, і цією обставиною. Зокрема, у Японії, де «залежна» стратегія особливо популярна, на підприємствах малого і середнього бізнесу працює біля 78 % загальної кількості зайнятих, причому у найрізноманітніших галузях, навіть таких, що випускають технічно складну продукцію. Велика компанія, застосовуючи технологію масового виробництва і формуючи жорсткі вимоги щодо її обслуговування в основних підрозділах, укладає угоди про постачання комплектуючих чи певного типу дизайнерських елементів з малими фірмами. Не змінюючи основних конструктивних особливостей продукту, але модифікуючи його дизайн за рахунок співпраці із «залежними» фірмами, великі компанії збільшують свої ринкові можливості. Така стратегія є взаємовигідною, оскільки малі фірми зменшують витрати на власний інноваційний пошук і ризик, що його супроводжує, отримуючи замовлення на виготовлення товару. Завдяки попередньому замовленню, продукція малого підприємства (субпідрядника) має гарантований збут.

Таким чином, цей сценарій підприємницької поведінки є цілком прийнятним. Суспільство при цьому отримує більш дієздатних суб'єктів підприємництва – як у сфері малого бізнесу, так і великого. Перші, позбувшись проблем зі збутом, зосереджені на вдосконаленні виробничих процесів, отримуючи для цього організаційно-технічну та фінансову підтримку від головного підприємства, другі – зменшивши загальний рівень витрат, розширюють ринки збуту, використовуючи виробничу стратегію «лідерства за витратами» і маркетингову – «концентрованого зростання».

Аналізуючи перспективи реалізації наведених сценаріїв підприємницької поведінки, можна бачити, що найбільш прийнятним як для самого підприємця, так і для суспільства є сценарій інноваційного розвитку, який забезпечує більшу економічну віддачу на вкладений ресурс за позитивного сприйняття новації ринком. Для України інноваційний розвиток більшості її суб'єктів господарювання є єдино можливим сценарієм для входження у коло країн, що здатні забезпечити високу якість життя для свого населення. Зростаюча конкуренція на світовому ринку товарів і послуг і обмеженість виробничих ресурсів спонукає до переорієнтації пріоритетів держави і суб'єктів господарської діяльності у бік активізації інноваційної складової економічного розвитку. Для збереження позицій на внутрішньому ринку в умовах зростаючого тиску транснаціональних корпорацій, вітчизняним підприємствам потрібно надавати перевагу неціновим чинникам конкуренції, шукати перспективні технології та інноваційні рішення, що можуть стати основою специфічних конкурентних переваг та розширювати ринкові можливості підприємства, збільшувати потенціал загального економічного зростання.

Лише за таких умов в Україні може бути сформовано модель економічного зростання, джерелами якого стануть не екстенсивне використання виробничих факторів (природні ресурси, транзитні можливості, дешева робоча сила тощо), а інтелектуальний та інноваційний потенціал суб'єктів підприємництва, здатних продукувати і реалізовувати новітні технології, виготовляти і вигідно представляти на ринку продукти з високими споживчими цінностями, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та її динамічному соціально-економічному розвитку.

Слід підкреслити як прикметну ознаку сучасності, значне посилення конкуренції у світовій економіці, особливо на доволі містких і перспективних сегментах ринку. Це стосується і промислового сектора національної економіки. Будучи бюджетотворюючим і вносячи значний вклад у загальний соціально-економічний розвиток України, він найбільшою мірою перебуває під тиском транснаціональних корпорацій. Серед промислових підприємств значна роль відводиться машинобудуванню, оскільки його продукція здебільшого має виробниче призначення і використовується для оновлення і розвитку багатьох виробничих підприємств у всьому спектрі економічної діяльності. Тому з позицій завдань даного дослідження доцільно більш детально проаналізувати, наскільки у вітчизняному машинобудуванні реалізуються сценарії інноваційного розвитку.

2.2. Аналіз інноваційної складової розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств

Машинобудівний комплекс України об'єднує велику кількість підприємств різних форм власності та масштабів економічної діяльності. На них виготовляються машини і устаткування виробничого і побутового призначення, прилади і апаратура для оснащення виробничих процесів, різні види авіаційної, ракетно-космічної техніки, морських і річкових суден, комп'ютерна техніка тощо. За загальною номенклатурою вітчизняного машинобудування нараховується сотні тисяч найменувань продукції. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів і майже 20 % оборотних активів вітчизняної промисловості [22, с. 5–6]. Частка зайнятих у машинобудуванні працівників є найбільшою серед інших видів економічної діяльності, перевищуючи 20%. Причому це найбільш кваліфіковані працівники, здатні випускати технічно складну продукцію, постійно оновлюючи її асортимент. У нових видах техніки реалізуються принципи ресурсоощадливості, енергозбереження, екологічної безпечності, нових функціональних можливостей.

Вітчизняне машинобудування протягом тривалого часу займало четверте місце за обсягами виробництва і реалізації промислової продукції. І навіть під час найгіршого для України етапу останньої світової економічної кризи, коли у 2009 р. обсяги продукції машинобудування зменшились більш, ніж на 45 % порівняно з попереднім роком, частка машинобудування склала понад 10 %. За результатами господарювання у наступні роки ця частка, на жаль, не перевищила рівень до кризового періоду і у 2013 р. склала всього 8,7 % від загального обсягу реалізації промислової продукції. Тобто, має місце негативна тенденція даного показника. Разом з тим, обсяги експортованої продукції машинобудування доволі довго мали стійку позитивну тенденцію, починаючи з 2005 р. Однак у 2013 р. тренд втратив свою стійкість – частка експорту продукції машинобудування знизилась до 16,75 % проти 19,3 % у попередньому році, а у 2014 – до 13,7 % (табл. Б.1, додаток Б; рис. 2.2).

У 2014 році, в зв'язку з відомими політичними подіями, негативний тренд у машинобудуванні закріпився – обсяги реалізації машинобудівної продукції склали 86,8 % від 2013 р., суттєво знизився і її експорт, оскільки багато підприємств виконувало роботи на замовлення російських партнерів (так, у 2014 р. порівняно із 2013 р. скорочення експорту продукції машинобудування до Росії становило майже два рази – до 56,6 % від рівня 2013 року [10]. І в найближчі роки відновлення економічних зв'язків з Російською Федерацією малоймовірно, тому очікується подальше погіршення ситуації в галузі.

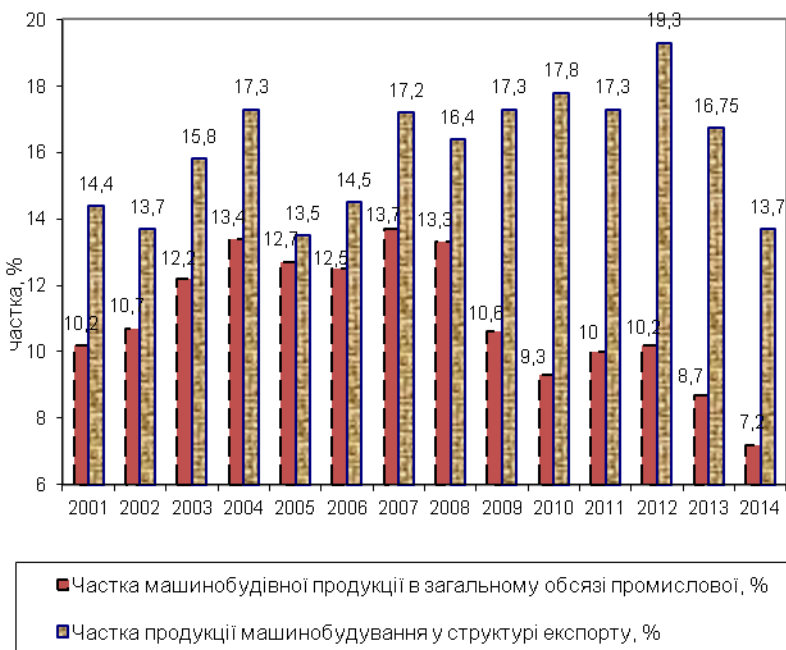


Рис. 2.2. Тенденції зміни частки продукції машинобудування в загальних обсягах реалізації промислової продукції і в структурі експорту України

Джерела: Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 11.09.2014 р.); Обсяги реалізованої продукції за основними видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.02.2015 р.); власні розрахунки

Підписання України договору про асоціацію з ЄС ставить нові і надзвичайно складні завдання перед керівництвом промислових підприємств. Для виходу на ринки розвинених країн промислова продукція має бути не лише конкурентоспроможною за своїми функціональними і ціновими характеристиками, а й її виробництво відповідати міжнародним стандартам екологічної безпечності. Проходження сертифікації на відповідність цим стандартам потребує значних зусиль по удосконаленню виробничих систем, їх інноваційному оновленню.

Вирішення цих завдань є нагальною справою для вітчизняної промисловості, і особливо – машинобудування. Адже саме від резуль-

татів діяльності машинобудування значною мірою залежить самодостатність національної економіки, подальше зростання промислового і економічного потенціалу, соціально-економічний розвиток країни. Це підтверджується даними економічно розвинутих країн, де в галузі машинобудування виробляється 30–50 % загального обсягу промислової продукції (у Німеччині – 53,6 %, Японії – 51,5 %, Англії – 39,6 %, Італії – 36,4 %) [34].

Сказане дає підстави для висновку, що за існуючих умов у зовнішньому середовищі вітчизняні промислові підприємства (і особливо машинобудівні) можуть зберегти свою життєздатність лише в тому разі, якщо вони будуть активніше використовувати інноваційні чинники у своїй діяльності – як у роботі із ринком (пропонуючи конкурентоспроможні товари), так і у роботі з удосконалення внутрішнього середовища (змінюючи технології і процеси на більш ефективні – високопродуктивні, ресурсощадні та екологічно чисті).

За логікою сформованих підходів до побудови аналітичної частини дослідження, першим його кроком має бути оцінка впливу інноваційної діяльності підприємств на їх економічні результати. Важливо з'ясувати, чи є зв'язок між кількістю інноваційно-активних підприємств у промисловості і їх здатністю до нарощування обсягів виробки від реалізації продукції, в тому числі інноваційної. З метою виявлення існуючих тенденцій у сфері інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств і впливу здійснюваних інноваційних процесів на економічну динаміку та фінансові результати цих підприємств проаналізовано існуючу статистику на макро-, мезо- і мікрорівнях [32, с. 53–56]. При цьому брали до уваги, що існуюча статистична практика відносить до інноваційно-активних ті підприємства, які створювали або упроваджували інновації. Результати опрацювання статистичних даних на макрорівні наведено на рис. 2.3.

Аналіз статистичних даних показує наявність двох тенденцій у різні періоди функціонування – до 2007 р. і обсяги реалізації промислової продукції, і частка в них продукції інноваційної стабільно зростали. Разом з тим, спостерігалась обернена залежність між кількістю інноваційно-активних промислових підприємств і обсягами реалізованої продукції. Тобто, частка підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, знизилась з 11,5 % у 2003 р. до 8,2 % у 2005 р., а зростання обсягів реалізації промислової продукції склали за цей період 25,9 та 38,6 % відповідно. Це можна трактувати так, що зниження інноваційної активності підприємств не впливало на їх спроможність задовольняти попит на ринку, виготовляючи і реалізуючи на ньому цілком конкурентоспроможну продукцію.

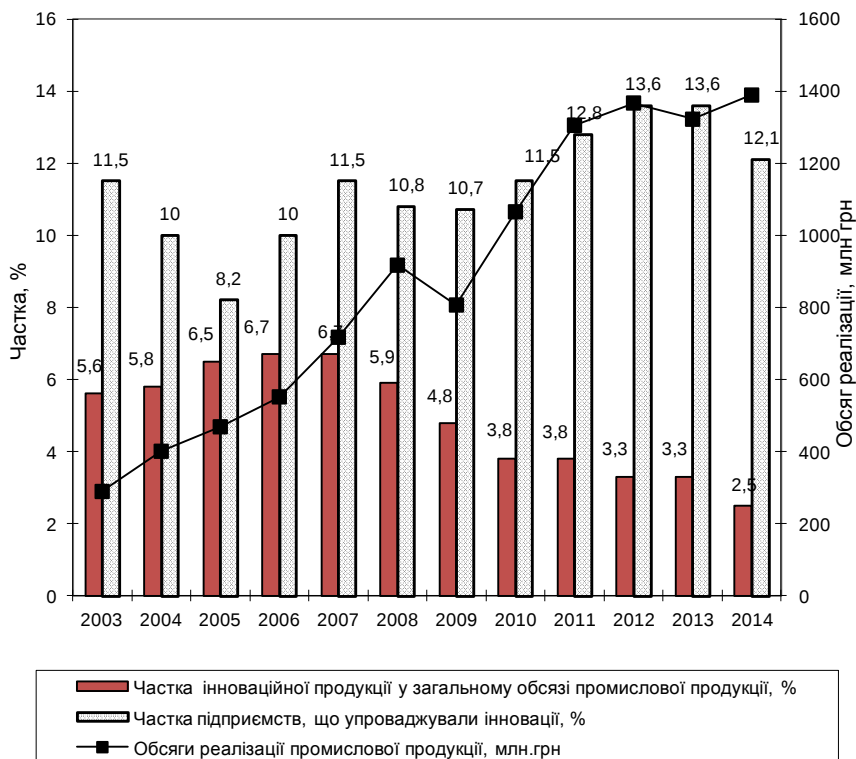


Рис. 2.3. Динаміка інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств та її результатів

Джерела: Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm; Наукова та інноваційна діяльність (1990–2013 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 08.01.2016 р.)

Однак на динаміку цих процесів суттєво впливали макроекономічні фактори. Так як Україна перебувала поза межами Світової організації торгівлі, то її суб'єкти господарювання мали доволі потужний захист від зовнішніх конкурентів через митні тарифи. Проте з 2005 р. розпочався підготовчий період до вступу у СОТ і вітчизняні підприємства (особливо промислові, адже саме вони в першу чергу підпадали

під більш значний конкурентний тиск) вимушені були стати активнішими щодо здійснення інноваційної діяльності. Тим більше, що цьому сприяв прийнятий у 2004 р. Закон України «Про інноваційну діяльність» [32], який надав підприємствам-інноваторам певні преференції, особливо тим, що знаходились у вільних економічних зонах. Усе разом позитивно вплинуло на динаміку виробництва і реалізації промислової продукції. Та вже з 2007 р. вітчизняні промислові підприємства, хоча й здійснювали інноваційну діяльність, але її результати були дещо гіршими. Це відобразилося в тому, що частка інноваційної продукції у загальних обсягах реалізованої промислової продукції почала знижуватися – з 6,7 % у 2007 р. до 4,8 % у 2009 р. (див. рис. 2.3). Можна навіть припустити, що саме через це промислові підприємства України зазнали найбільш відчутних втрат у економічній динаміці під час кризи 2008–2009 років.

У 2010–2012 рр. інноваційна активність промислових підприємств стабільно зростала, досягши рівня 13,6 % проти 10,7 % у 2009 р. (див. рис. 2.3). При цьому, як зазначалось, питома вага продукції інноваційної так само стабільно знижувалась – у 2013 р. ця частка склала всього 3,3 % проти 6,7 % у 2007 р. Деякою мірою це зумовлено значним зростанням усієї реалізованої продукції в промисловому секторі вітчизняної економіки. Так, у 2010 р. індекс зростання в діючих цінах становив 1,32, в порівнянних – 1,11; у 2011 р. – зростання склало відповідно 24,6 % та 7,6 %. Зростання випуску інноваційної продукції не відбувалось такими темпами, хоча також мало місце у 2010–2011 роках. Про це свідчать здійснені нами розрахунки, подані в таблиці 2.3. Так, у 2009 р. інноваційної продукції було реалізовано на суму 38,7 млрд грн (її частка складала 4,8 % від загального обсягу виручки від реалізації промислової продукції). У 2010 р. обсяги інноваційної продукції зросли до 39,6 млрд грн, а у 2011 році – до 49,6 млрд грн (частка при цьому була меншою – 3,8 %). У 2013–2014 рр. обсяги інноваційної продукції знизились – склавши відповідно 43,6 та 34,7 млрд грн.

При цьому інноваційна активність промислових підприємств зросла – у 2013 р. інновації впроваджували 13,6 % проти 12,8 % у 2011 р. І хоча у 2014 р. частка інноваційно-активних підприємств зменшилась до 12,1 % (див. рис. 2.3), це пояснюється і статистичною невідповідністю – оскільки із статистичного обліку було виведено підприємства, що знаходяться на тимчасово окупованій території і в зоні АТО. Водночас погіршилась загальна динаміка виручки від реалізації промислової продукції – як видно із таблиці 2.1, її обсяги у 2012 р. знизились проти попереднього майже на 10 % і відчутно не зросли у 2013 р. Це означає, що українським підприємствам не вдалось закріпити тенденцію стабільного зростання обсягів реалізації продукції.

Можна припустити, що однією із причин цього стала нездатність менеджменту підприємств визначити стратегічно правильні напрями їх інноваційної активності.

Таблиця 2.3

**Динаміка внеску результатів інноваційної діяльності
у загальні результати діяльності промислових підприємств України**

Показник	Рік						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Обсяг реалізації промислової продукції, млрд грн	917,2	806,6	1043,1	1305,3	1367,9	1322,4	1389,1
Частка інноваційної продукції, %	5,9	4,8	3,8	3,8	3,3	3,3	2,5
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млрд грн*	54,1	38,7	39,6	49,6	45,1	43,6	34,7

Джерела: Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm (дата звернення: 08.09.2014 р.); Наукова та інноваційна діяльність (1990–2013 pp.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 18.02.2015 р.); * власні розрахунки

Для підтвердження цього припущення було вирішено порівняти темпи технологічного оновлення вітчизняних промислових підприємств і темпи зростання продуктивних інновацій в цьому секторі (табл. 2.4). Аргументацією доцільності такого порівняння є те, що в умовах домінування інтересів споживачів на ринку технологічне оновлення має сприяти не тільки ресурсозбереженню, а й збільшенню виробничої гнучкості підприємств. Гнучкі технологічні системи дають змогу підприємствам швидше і з меншими витратами реагувати на зміну вимог цільових груп споживачів, пропонуючи їм нову продукцію.

Це особливо важливо у машинобудуванні, де доволі частими є одиничні замовлення на виготовлення певного виду продукції, або ж виготовлення їх з модифікаціями для різних потреб основного споживача. У Хмельницькій області за таким принципом працює, наприклад, ПАТ «Укрелектроапарат». Воно випускає більше 40 видів і понад 450 модифікацій трансформаторів, генеруючих установок і електродвигунів різних потужностей і різного призначення – від побутового і до виробничого для спеціальних потреб користувача. Ця продукція нині складає близько трьох четвертих від загального обсягу виробництва і реалізації продукції. Останніми розробками ПАТ «Укрелектроапарат» є сухі трансформатори «Геофоль», що комплектуються обмотками, виго-

товленими за ліцензією «Siemens», і силові трансформатори власного виробництва модифікації «Номекс». Упровадження у 2012 р. піско-струминної технології обробки поверхонь дало змогу зменшити час на їх обробку і підвищити якість продукції, що позитивно відобразилось на споживчому попиті.

Таблиця 2.4

**Порівняльна динаміка темпів технологічного оновлення
промислових підприємств України і темпів випуску продуктивних інновацій**

Дані за роками										
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
Упроваджено нових технологічних процесів, од.										
1808	1145	1419	1647	1893	2043	2510	2188	1576	1743	1217
Темпи впровадження нових технологічних процесів, %										
–	63,3	123,9	116,1	114,9	107,9	122,9	87,2	72,0	110,6	69,8
Освоєно виробництво нових видів продукції, од.										
3152	2408	2526	2446	2685	2408	3238	3403	3138	3661	3136
– з них нових видів техніки, од.										
657	786	881	758	641	663	897	942	809	1314	966
Частка зразків нової техніки у загальній кількості інновацій										
20,8	32,6	34,9	31,0	23,9	27,5	27,7	27,7	25,8	35,9	30,8
Темпи виведення на ринок продуктивних інновацій, %										
–	119,6	112,1	86,0	85,5	103,2	134,1	105,0	85,9	162,4	73,5
Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі виручки від реалізації промислової продукції, %										
6,5	6,7	6,7	5,9	4,8	3,8	3,8	3,3	3,3	2,5	**

Примітки: * без урахування тимчасово окупованих територій і зони АТО; ** дані відсутні

Джерела: Наукова та інноваційна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 24.01.2016 р.)

Як видно із наведених у таблиці 2.4 даних, темпи технологічного оновлення промислових підприємств у 2007–2010 роках суттєво перевищували темпи освоєння підприємствами нових видів продукції (в натуральному вираженні). І лише починаючи з 2011 р. тенденція змінилась – темпи виведення на ринок нових зразків продукції стали більшими за темпи технологічного оновлення. І, якщо брати до уваги часовий лаг в один рік (що, на наш погляд, достатньо для того, щоб нова технологія змогла довести свою здатність поліпшувати динамічні і економічні характеристики виробничих систем, то слід було очікувати, що у міру технологічного оновлення виробництва частка нової

продукції в загальному обсязі реалізованої продукції промисловості має зростати. Однак з таблиці видно, що протягом досліджуваного періоду ця частка постійно знижується (2,5% у 2014 р. проти 6,7 % у 2007 р.).

До того ж, наведені в таблиці 2.3 дані (розраховані нами на основі вартісних абсолютних значень) також свідчать про зниження внеску інноваційної продукції у загальні економічні результати промислового сектора національної економіки. Це особливо видно на прикладі машинобудівної продукції – зразків нової техніки, починаючи з 2007 р., виходить на ринок все менше – якщо у 2007 р. це було більше третини усіх видів продуктових інновацій (34,9 %), то у 2013 р. – лише четверта частина (25,8 %). У 2014–2015 рр. ця частка значно зросла. Однак, тут на статистику вплинуло те, що результати діяльності частини суб'єктів господарювання перестали обліковуватися внаслідок тимчасової окупації відповідних територій України агресором.

Виходячи з цього, нами зроблено висновок про те, що програми технологічного оновлення промислових підприємств є недостатньо обґрунтованими і не сприяють збільшенню гнучкості виробництва такою мірою, щоб забезпечувати технологічну основу для випуску широкого спектра продукції і оновлення її асортиментного ряду [37, с. 58]. Можна припустити, що це є свідченням відсутності належної кваліфікації працівників тих підприємств, які запровадили нові технології – для повноцінного використання функціональних переваг цих технологій.

Майже аналогічна тенденція щодо співвідношення динаміки інноваційної активності і її впливу на загальні економічні результати спостерігається і на мезорівні. На рис. 2.4 наведено динаміку інноваційної активності промислових підприємств Хмельницької області та її впливу на зростання обсягів випуску інноваційної продукції (через частку в загальному обсязі продукції тих її зразків, які відносяться до продукції інноваційної). Для порівняння наведено і динаміку частки інноваційної продукції у промисловому секторі України. Як видно із рисунка, до 2010 р. частка інноваційно-активних підприємств у області була доволі низькою, лише у останні роки вона зросла – до 22,2 % у 2012 році (у 2013–2014 рр. знову знизилась – до 9,9 %). Відповідно і частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації продукції промисловості є дуже низькою – у найкращі роки вона не перевищувала 4 %, а у 2014 р. склала всього 0,9 %.

Показово, що протягом 2006–2009 років частка інноваційної продукції на промислових підприємствах області знизилась до неприпустимого рівня – менше 1 %. На нашу думку, це стало однією із вагомих причин стрімкого погіршення їх економічної динаміки під час світової фінансово-економічної кризи. Підтвердженням цього припущення

є той факт, що зростання кількості інноваційно-активних підприємств у 2010–2012 роках сприяло збільшенню частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації продукції промисловості з 0,3 до 2,3 %. І це вплинуло на загальну економічну динаміку промисловості області у 2010–2011 роках – вона зростала на рівні 10–11 %.



Рис. 2.4. Порівняльна динаміка показників інноваційної активності та її результатів на промислових підприємствах Хмельницької області

Джерела: Головне управління статистики Хмельницької області. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 28.05.2015 р.); Промисловість Хмельниччини у 2013 р. Статистичний збірник / за ред. Л. О. Хамської. – Хмельницький, 2014. – С. 23, 53

Проте у 2012 р. економічна динаміка промисловості Хмельницької області уповільнилась, незважаючи на те, що частка інноваційно-активних підприємств перевищила 22 %. Можна було б пояснити це наявністю часового лагу між впровадженням новачій та рин-

ковим результатом. Однак ця тенденція продовжилась і у 2013–2014 рр., причому динаміка стала негативною – спад промислового виробництва склав 2,4 %, у машинобудуванні – 1,7 %. До того ж, якщо порівнювати питому вагу інноваційно-активних підприємств області із відповідним показником по Україні (див. рис. 2.2 та 2.4), то можна бачити, що до 2010 р. частка інноваційно-активних із промислових підприємств Хмельницької області була значно меншою, ніж в цілому по Україні, а починаючи з 2010 – суттєво перевищувала її. Водночас результати цієї активності істотно різняться – в Хмельницькій області частка інноваційної продукції у загальних обсягах її реалізації протягом усього періоду дослідження залишається набагато нижчою, ніж загалом по Україні.

У своїх дослідженнях ми припустили, що причиною цього є невідповідність змісту і структури інноваційної діяльності підприємств (що проявляється у співвідношенні напрямів вкладання коштів) вимогам ринку. Для підтвердження цього припущення здійснили порівняльний аналіз динаміки впровадження нових технологічних процесів і промислового освоєння нових видів продукції, а також обсягів фінансування інноваційної діяльності (рис. 2.5). Період дослідження звужили до семи років – з 2007 по 2014 роки. Цей період охоплює основні макроекономічні тенденції розвитку вітчизняної економіки – до кризовий, кризовий і після кризовий відрізки часу.

Дані засвідчують, що існує кореляція із запізненням в один–два роки між обсягами фінансування і кількістю інновацій продуктивних. І це зрозуміло. Проте з графіка видно, що така ж закономірність стосується і нових технологій. І тут виникають запитання – у 2009 р. значні кошти пішли на придбання нових технологічних процесів, причому більше половини з них було вкладено іноземними інвесторами. За невеликої кількості технологічних процесів це означає їх високу вартість. А вже в наступні роки кількість нових технологічних процесів зросла більш ніж втричі, при цьому витрати на їх придбання зменшились майже на третину. І кошти іноземних інвесторів уже використовувались значно менше (табл. Б.2–Б.3, додаток Б). Це означає або більш раціональне використання власних коштів, що йдуть на інноваційну діяльність, або те, що нові технології, придбані у 2011–2012 роках, не можна віднести до найбільш прогресивних, тому їх вартість нижча.

Більш детальну картину результативності інноваційної діяльності промислових підприємств області можна отримати за результатами аналізу їх окремих представників – тих, що відносяться до інноваційно-активних. Порівняємо для цього динаміку обсягів реалізації продукції інноваційно-активних машинобудівних підприємств із динамікою реалізації продукції машинобудування Хмельницької області в ці-

лому. Протягом останніх років у машинобудуванні області найбільш активно впроваджували інновації ДП «Новатор», ДП «Красилівський агрегатний завод», ПАТ «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат» та деякі інші (табл. Б.4, додаток Б; табл. 2.5).



Рис. 2.5. Порівняльна динаміка фінансування інноваційної діяльності та її результатів у Хмельницькій області

Джерело: Головне управління статистики Хмельницької області. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 28.01.2015 р.)

З наведених даних видно, що світова криза 2008–2009 р. відобразилась на діяльності досліджуваних підприємств різною мірою. Найбільше постраждало ПАТ «Модуль», яке ще у 2007 році показувало дуже високу динаміку – обсяги реалізації його продукції зросли у п'ять разів. У 2009 р. вони знизились проти попереднього більше, ніж на 80 %. Погіршилися результати діяльності і на ПАТ «Темп» та ПАТ «Укрелектроапарат» – у 2009 р. обсяги реалізації продукції на цих підприємствах склали відповідно 77,3 та 44,9 % від рівня 2008 р. У цьому ж році у машинобудуванні області загалом індекс обсягів реалізації склав 59,0 %.

Тобто, як свідчать статистичні дані, вказані підприємства не змогли зберегти позитивну динаміку під час світової кризи, незважаючи на те, що були інноваційно-активними. Проте ряд інших інноваційно-активних підприємств області показали кращу здатність проти-

стояти негативному впливу економічної кризи. До таких підприємств відносяться державні підприємства «Красилівський агрегатний завод» і «Новатор». Вони у 2009 р. навіть показали зростання обсягів реалізації продукції (індекси більше 100 %).

Таблиця 2.5

**Динаміка індексів реалізації продукції
інноваційно-активних машинобудівних підприємств**

Темп зростання обсягів виручки від реалізації продукції, %							
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ПАТ «Укрелектроапарат»							
137,21	121,52	44,87	136,81	104,88	99,50	241,2	126,1
ДП «Новатор»							
136,73	113,27	103,74	118,17	142,10	113,21	97,7	135,1
ПАТ «Темп»							
96,56	208,10	77,29	235,99	113,95	117,19	38,1	481,1
ДП «Красилівський агрегатний завод»							
98,65	151,05	126,64	79,43	101,48	145,99	95,5	175,0
ПАТ «Модуль»							
506,75	365,51	20,91	62,07	145,49	66,86	–	–
ТОВ «WIX-Filtron»							
–	433,2	172,6	176,3	111,82	97,3	89,8	124,9
ПАТ «Кам'янець-Подільськаавтоагрегат»							
125,47	107,96	17,07	304,01	108,01	84,98	98,4	295,8
Загалом по машинобудуванню Хмельницької області							
121,6	104,2	59,0	114,8	111,3	100,9	98,3	100,2
По машинобудуванню України							
119,0	100,3	55,1	136,1	117,2	94,0	86,4*	79,4*

Примітка: * без урахування тимчасово окупованих територій і зони АТО

Джерела: Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.01.2016 р.); Головне управління статистики Хмельницької області. Індекси промислової продукції за основними видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/pr/iprvvd_r.htm (дата звернення: 26.01.2016 р.); фінансова звітність досліджуваних підприємств

Що ж стосується економічної динаміки у машинобудуванні в останні роки, то на фоні значного її погіршення в цілому по Україні (на що вплинуло фактичне припинення діяльності машинобудівних підприємств у зоні АТО, а там знаходиться значна кількість таких під-

приємств), підприємства Хмельницької області у фактичних цінах зберегли в цілому свої обсяги реалізації. А інноваційно-активні (див. табл. 2.5) навіть значно їх наростили у 2014 р. Проте серед досліджених підприємств є й таке, що не змогло відновити свою діяльність (ПАТ «Модуль») – у 2014 р. проти нього було розпочато процедуру банкрутства.

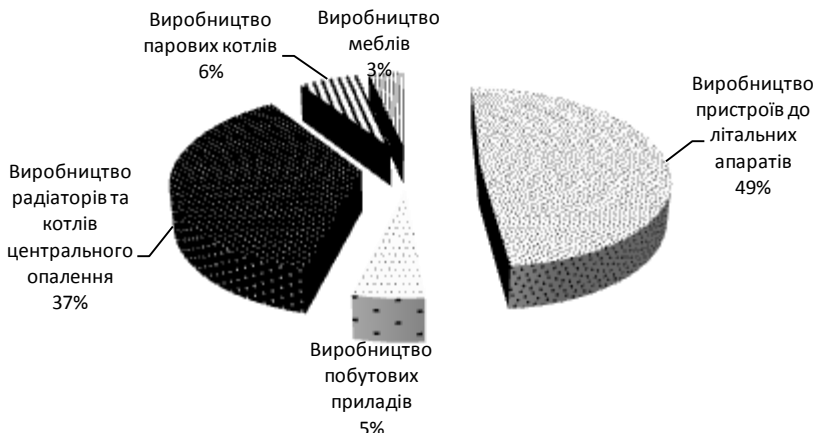
Така відмінність у результатах діяльності обраної сукупності підприємств зумовила потребу глибшого дослідження змісту їх інноваційних стратегій. Як показали дослідження, ДП «Красилівський агрегатний завод» і ДП «Новатор» в останні роки реалізують наступальну інноваційну стратегію, опираючись на власні оригінальні базові розробки, що створені їх конструкторськими відділами, і розвиваючи асортиментний ряд прототипів такої продукції. Зокрема, ДП «Красилівський агрегатний завод» наступальну стратегію реалізує через виробничу диверсифікацію. Це підприємство було створене ще за часів СРСР і тривалий час виготовляло продукцію для сільського господарства, обсяги реалізації якої з кожним роком зменшувались. У 2010 році підприємство реалізувало низку інноваційних проектів, що дало змогу розширити не тільки асортимент продукції, а й ринкові сегменти.

Завдяки державній інвестиційній підтримці на ньому було змонтовано нові технологічні лінії, на яких випускається оснащення для оборонного комплексу України. На сьогодні на цій лінії виготовляються комплектуючі та електронні пристрої для військових літаків, питома вага яких у загальному обсязі виробництва склала у 2013 р. більше 30 %. Це високотехнологічна продукція, яка відноситься до п'ятого технологічного укладу. При цьому підприємство освоїло й випуск інших товарів, які відносяться до категорії товарів народного споживання. Асортимент продукції цивільного призначення включав різні позиції. Так, підприємство запустило у виробництво кілька різновидів котлів побутових власної розробки (газових, електричних, твердопаливних) під товарним знаком «КОРДІ», автоматику безпеки і регулювання «EUROKAZ», неелектричні побутові прилади, спортивно-прогулянкові судна та ін.

І хоча у 2010 році доходи підприємства зменшились проти попередніх років (див. табл. 2.5), але це пояснюється тим, що реалізація кількох інноваційних проектів здійснювалась одночасно і потребувала часу для виходу на проектні потужності. Вже у 2011 р. підприємство показало позитивну економічну динаміку, обсяги виробництва зростали; попит на продукцію підприємства є не лише в Україні, а й Росії, Білорусі, Молдові, що свідчить про її конкурентоспроможність.

Структуру обсягів реалізації продукції ДП «Красилівський агрегатний завод» за основними товарними групами у 2013 р. подано на

рис. 2.6. Вся ця продукція для підприємства у 2010 р. була новою і до сьогодні вона користується попитом і добре продається як в Україні, так і за кордоном (ринок СНД).



**Рис. 2.6. Структура обсягів реалізації продукції
ДП «Красилівський агрегатний завод»
за основними товарними групами (2013 р.)**

Джерело: звітність підприємства

Керівництво іншого успішного машинобудівного підприємства Хмельницької області – ПАТ «Укрелектроапарат» – обрало стратегію розвитку ринку, опираючись на інноваційну монополію свого основного продукту – трансформаторів нового покоління, що використовуються для потреб різних галузей. Як видно із динаміки реалізації продукції цього підприємства (табл. 2.6), воно зіткнулось із певними труднощами у своїй діяльності в 2009 р. Однак ця проблема була зумовлена не відсутністю попиту на продукцію, яку підприємство випускає, а тим, що через фінансову кризу виникли складнощі із отриманням кредиту для фінансування замовлених обсягів виробництва. І хоча договір на постачання значного обсягу продукції було укладено, однак його не змогли виконати через відсутність оборотних коштів. Тому, як видно із таблиці, уже в наступні роки підприємство змогло відновити свої роботи у попередніх обсягах, а у 2013–2015 рр. – значно перевищити їх. Причому понад 80 % своєї продукції ПАТ «Укрелектроапарат» в останні роки експортує, що свідчить про її конкурентоспроможність.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури обсягів реалізації продукції
ПАТ «Укрелектроапарат»**

Показник	Рік								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	327,6	393,5	178,1	239,5	244,7	253,3	610,8	769,9	501,3
У т.ч. на внутрішньому ринку, млн грн	85,2	128,7	47,1	83,6	122,6	75,0	75,7	60,0	88,7
Частка від загального обсягу реалізації, %	26,0	32,7	26,5	34,9	50,1	29,6	12,4	7,8	17,7
За рахунок експорту, млн грн	242,4	264,8	131,0	155,9	122,1	178,3	535,1	709,9	412,6
Частка від загального обсягу реалізації, %	74,0	67,3	73,5	65,1	49,9	70,4	87,6	92,2	82,3
У т.ч. експорт у Росію, млн грн	215,2	231,0	54,5	113,6	92,3	151,9	499,8	657,4	236,7
– частка від загального обсягу реалізації, %	65,7	58,7	29,8	47,4	37,7	60,4	81,7	85,4	47,2
– в інші країни СНД, %	–	5,5	6,6	10,9	10,8	8,2	3,1	3,8	32,6
– в країни далекого зарубіжжя, %	6	2,1	37,1	6,8	1,4	1,8	2,8	3,0	2,5

Джерело: звітність підприємства; власні розрахунки

Хоча, якщо оцінити структуру експорту, то можна бачити, що на ринках розвинених країн продукція підприємства представлена дуже незначною часткою. Основний експорт – у країни близького зарубіжжя. Зокрема, у 2013–2014 рр. підприємство експортувало у Росію понад 80 % від загального обсягу виручки. Така спрямованість експорту підприємства за існуючих політичних умов означає, що для збереження позитивної динаміки розвитку його керівництво мусить докладати значні зусилля для знаходження інших споживачів. І ці зусилля є доволі успішними – вже в 2015 р. частка експорту у Росію знизилась до 47,2 % при абсолютному зниженні його обсягу більш ніж удвічі. Однак на ринках інших країн підприємство поки що не змогло наростити свою присутність (зростання частки експортованої в інші країни СНД до 32,6 % є наслідком зменшення частки експорту в Росію

у абсолютному вимірі; у країни далекого зарубіжжя експорт поки що не зріс, нових контрактів не укладено, хоча зразки продукції подавались для участі в конкурсі).

Слід зазначити, що підприємство переважно працює на ринку виробників – де важливими є функціональні характеристики техніки. Тому протягом тривалого часу підприємство використовувало свій колишній доробок, який давав змогу модифікувати зразки електротехнічної продукції, – а в межах СНД вони є доволі конкурентоспроможними. Тому обсяги реалізації інноваційної продукції на підприємстві протягом тривалого часу були незначними (менше 1–2 %). І лише у 2012 р. вони значно зросли – більше, ніж у десять разів проти попереднього, 2011 року (рис. 2.7).

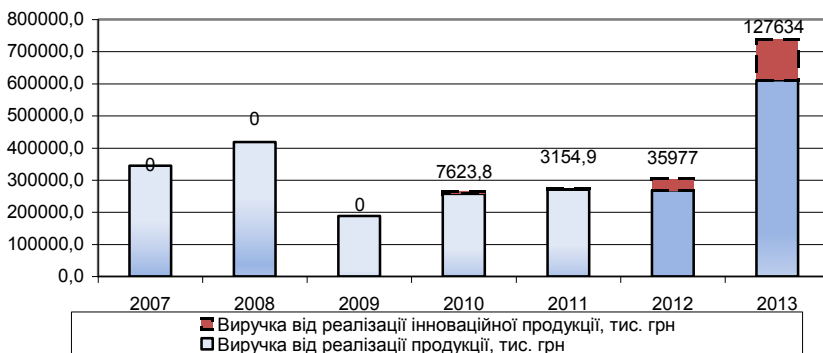


Рис. 2.7. Динаміка загальних обсягів реалізації продукції та виручки від реалізації інноваційної продукції ПАТ «Укрелектроапарат»

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Керівництво підприємства дійшло висновку, що просте модифікування базових зразків за потужністю і галузевим призначенням себе вичерпало. Тому у 2012 р. було виведено на ринок новий прототип базового зразка трансформатора, попит на якого був доволі значним. І значне поліпшення результатів економічної діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» є наслідком масштабного техніко-технологічного оновлення, здійсненого протягом 2008–2009 років.

Для цих цілей було взято значні кредитні ресурси, які підприємство відшкодовувало ще до 2012 р. Причому основна сума інвестицій пішла на придбання основних засобів і технологій, що відносяться до інноваційних (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Складові і результати інвестування
у розвиток ПАТ «Укрелектроапарат»**

Показник	Рік								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Капітальні інвестиції, млн грн	8,77	27,66	14,41	1,08	1,62	2,26	17,04	6,78	11,14
У т.ч. в основні засоби, млн грн	7,95	26,98	14,20	0,87	1,33	1,66	16,07	6,26	2,56
*Частка інвестицій в основні засоби, %	90,59	97,54	98,53	80,06	81,9	73,6	94,7	92,3	23,0
Витрати на інновації, млн грн	6,07	15,45	8,14	0,09	0,31	0,23	8,5	3,53	2,56
Чистий прибуток (збиток), млн грн	2,63	-9,44	18,06	4,42	8,90	18,30	19,78	278,2	66,36

*Джерело: фінансова звітність підприємства; * власні розрахунки*

І результатом такого оновлення стало зростання не тільки обсягів реалізації продукції, а й чистого прибутку, що особливо помітно у 2013–2014 роках. Це є свідченням того, що нові види технологічного обладнання є більш продуктивними та забезпечують вищий рівень якості продукції, що відповідає потребам споживачів. Тому підприємство й змогло збільшити обсяги реалізації продукції, в т.ч. за рахунок розширення географії збуту. У 2014 р. конструктори підприємства розробили аналог тягового трансформатора, які виготовляють тільки фірми ABB та Siemens і які склали їм конкуренцію для використання у електровозах фірм ALSTOM та SKODA. Активізувалась робота і над іншими перспективними розробками, особливо для оснащення електро-возів магістральних вантажних перевезень та приміських електропоїздів, що використовуються нині для модернізації рухомого складу основних фондів «Укрзалізниці». І вже сім років поспіль підприємство є прибутковим, а останні два роки навіть виплатило дивіденди своїм акціонерам. З огляду на таку позитивну динаміку попиту на свою продукцію підприємство у 2015 р. спрямувало значну суму капіталовкладень у нарощування виробничих потужностей. І хоча ситуація на традиційних ринках збуту погіршилась, керівництво підприємства оптимістично оцінює можливості виходу на ринки країн далекого зарубіжжя.

Державне підприємство «Новатор» також відрізняється високою активністю у виведенні нових видів продукції на ринок. Це і нові зразки медичних приладів, і спеціальні вимикачі для залізничного транспорту, що використовуються як складова автоматизованих систем управління, і багато інших. ДП «Новатор», створене для потреб ВПК ще за

часів колишнього СРСР, зуміло зберегти свій інтелектуальний потенціал і здатність до створення складної науково-технічної продукції. Важливим результатом науково-технічної і конструкторської діяльності працівників спеціалізованого КБ є створення високоточних навігаційних приладів СО-69, СО-70, СО-72М та СОМ-74. Завдяки цьому підприємство має стабільно високі замовлення на виготовлення радіолокаційного, радіоелектронного та іншого бортового обладнання для авіаційної і аерокосмічної галузі. Прямих конкурентів підприємства у виготовленні продукції такого призначення на території СНД немає. Аналогічні прилади випускає тільки французька фірма THOMSON, однак вони набагато дорожчі.

Виробничу систему ДП «Новатор» було частково перебудовано для випуску продукції цивільного призначення, яка також є роботою працівників підприємства. Зокрема, стабільним попитом користуються лічильники для води та газу, виробництво яких було освоєно ще у 1990-ті роки. Вони пройшли кілька стадій модернізації, постійно удосконалюючись. І, незважаючи на те, що на вітчизняному ринку продукцію аналогічного призначення (як роторного, так і мембранного типу) випускають близько десяти підприємств, суттєвими перевагами роторних лічильників газу ДП «Новатор» є невеликі габарити, необхідний рівень чутливості, здатність працювати при використанні неочищеного газу, висока ремонтпридатність. Можна прогнозувати, що попит на такі лічильники збережеться і в майбутньому, зважаючи на світові тенденції з підвищення цін на енергоносії.

Підприємство активно працює над проектами запуску у виробництво інших видів енергозберігаючих пристроїв для вітчизняного комунального господарства. Так, удосконалення існуючої конструкції лічильника води (випуск яких підприємство освоїло у 2006 р.) дало змогу оснастити його прийнятно-передавальним модулем для автоматичного збирання даних про кількість спожитої води. Завдяки цьому стало можливим комунальним службам контролювати її витрати у автоматичному режимі. Це відразу підвищило попит на лічильники води ДП «Новатор», який зберігається і понині. І хоча ця продукція уже не є інноваційною, але життєвий цикл її ще може бути тривалим.

Доволі високий попит зберігається і на інші види продукції підприємства, призначені для різних цільових груп споживачів. Так, підприємство випускає широкий асортимент автоматичних вимикачів, які відповідають світовим стандартам за своїми споживчими характеристиками і успішно конкурують з вимикачами фірм ABB, Корр, General Elektrik, Legrand, Siemens, Moeller, Rayhem та іншими. Вони можуть застосовуватися як складова автоматизованих систем управління як у виробництві, так і у безпосередньому споживанні.

І навіть у період світової фінансово-економічної кризи підприємство не зменшило виробництво продукції, незважаючи на те, що завершувало 2008–2010 рр. зі збитками. У 2010–2014 рр. підприємство продовжило нарощувати обсяги продажу своєї продукції, в т.ч. – за рахунок виведення на ринок нової продукції. Відновлення активної роботи зі створення нових зразків техніки відбулося у 2011–2012 рр. і це вплинуло і на темпи зростання загального обсягу продаж (табл. 2.8). Завдяки цьому вдалось зміцнити фінансове становище, підприємство стало прибутковим, причому обсяги чистого прибутку з кожним роком збільшуються. І це дає змогу виділяти кошти на технологічне оновлення виробництва.

Таблиця 2.8

Динаміка результатів інноваційної діяльності ДП «Новатор»

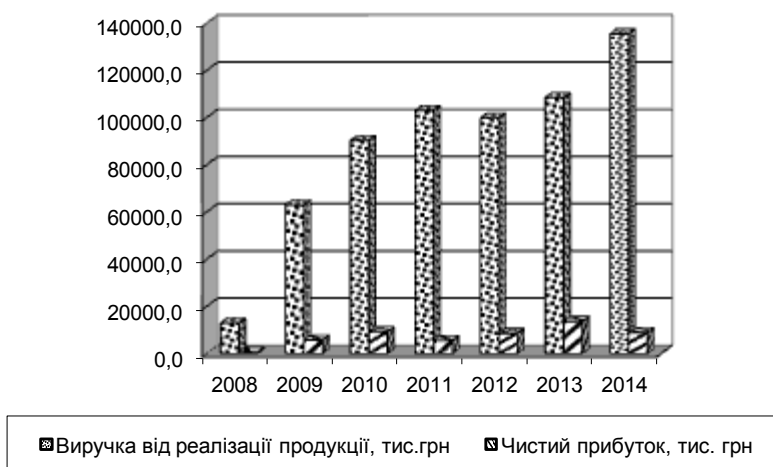
Показник	Рік							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, млн грн	106,5	121,4	128,5	154,0	222,4	250,5	243,7	329,2
Виручка від реалізації інноваційної продукції, млн грн	13,3	5,0	4,0	0,3	1,7	5,9	8,4	12,1
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виручки, %*	12,49	4,12	3,11	0,19	0,76	2,36	3,45	3,67
Індекси обсягів виручки від реалізації інноваційної продукції, %*	×	0,38	0,8	085	5,7	3,5	1,3	1,06
Чистий прибуток (збиток), млн грн	0,12	–4,21	–1,59	–3,98	13,70	1,87	8,20	19,8

Джерело: фінансова звітність підприємства; * власні розрахунки

ДП «Новатор» в останні роки впроваджує нові технології, які розширюють його технологічні можливості. Так, у 2013 р. встановлення високопродуктивного вертикального обробного центру для виготовлення складних деталей дало змогу суттєво знизити трудомісткість відповідних операцій. У 2014–2015 роках процес технологічного оновлення підприємства продовжувався.

Значною інноваційною активністю відрізняється і ТОВ «WIX-Filtron», яке виготовляє комплектуючі до автомобілів – різного роду повітряні і масляні фільтри. Воно почало працювати з 2007 р. як філія польсько-американського виробничого концерну і в основу виробни-

чої діяльності його покладено розробки материнської компанії – Wix-Filtron Sp. Z.o.o. (Польща). Завдяки високій споживчій цінності своєї продукції, а також плідній співпраці із споживачами цієї продукції підприємство на сьогодні випускає більше 200 модифікацій базових зразків і рівень рентабельності їх навіть через п'ять років після виведення на ринок не є нижчим 30 %. Підприємство постійно нарощує обсяги виробництва, розширюючи поле своєї діяльності. Значний обсяг продукції йде на експорт. За короткий період існування обсяги його доходів від реалізації продукції сягнули 135,5 млн грн, при цьому постійно зростають і прибутки (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Динаміка обсягу реалізації продукції і прибутку
ТОВ «WIX-Filtron»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Активно працює з ринком у пошуках потенційних споживачів і ПАТ «Темп». Його найбільш комерційно вигідним інноваційним упровадженням є технологія кисневого і лазерного різання, яка використовується на великогабаритних агрегатах для зварювання труб великого діаметра. Завдяки цьому підприємство змогло отримати значне замовлення із Російської Федерації обсягом 50 млн грн на три роки, і його економічні результати значно поліпшились. У 2010 р. обсяги реалізації продукції зросли у 2,34 рази, темпи зростання у 2011–2012 р. перевищили 110 %. У 2013 р. замовлення було завершено. І хоча в 2013 р. ПАТ «Темп» освоїло випуск нового типу спеціальної техно-

логічної продукції – очисних споруд для гальванічних ліній (обсяг експорту їх у Росію склав близько 6 млн грн, у Грузію – 4,4 млн грн) все ж обсяги виробництва продукції суттєво знизились, за підсумками року підприємство отримало збитки. Проте у 2014 р. його діяльність значно покращилась – і підприємство знову стало прибутковим (рис. 2.9).

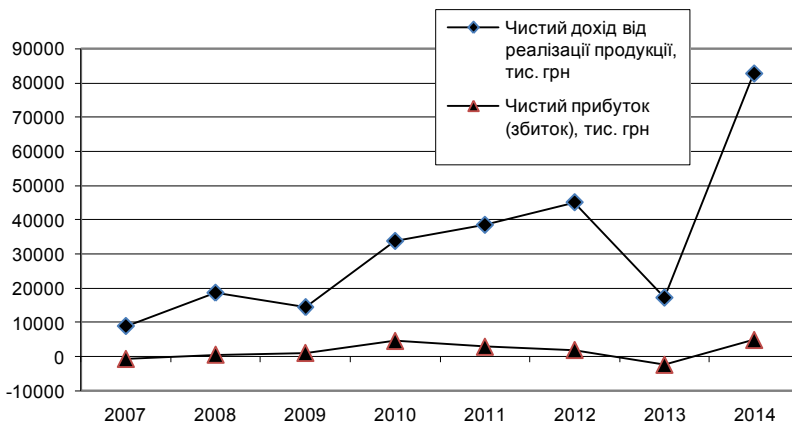


Рис. 2.9. Динаміка результатів діяльності ПАТ «Темп»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Ще одне підприємство, що проявило інноваційну активність після кризи 2009 р., є ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат». Воно належить до холдингової компанії «АвтоКрАЗ», яка випускає важкі вантажні автомобілі. Для цих автомобілів ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» виготовляє близько 100 різних видів комплектуючих. І, як видно із таблиці 2.5, його діяльність фактично була призупинена у 2009 р., проте відновлена майже до попереднього рівня у 2010 р. Однак у наступні роки, через погіршення попиту на вантажівки АвтоКрАЗ наприкінці 2012 р. ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» зменшило кількість різновидів комплектуючих (майже до 30 видів).

Оскільки замовлення материнської компанії складали до 95 % від загального обсягу виробництва, підприємство вимушене було його згортати. І у 2010 р. керівництвом було прийнято рішення стати самостійним учасником ринку. Для цього було запущено лінію з виготовлення запасних деталей для інших видів транспортних засобів. У результаті – обсяги реалізації продукції зросли утричі, що підтвердило правильність прийнятого рішення (див. табл. 2.5). Коло споживачів поповнили організації оптової і роздрібної торгівлі, станції техобслу-

говування, підприємства аграрного і гірничодобувного комплексів, комунально-транспортні підприємства. Позитивним було й зменшення залежності від материнської компанії (з 95 до 80 %).

Прикладом радикального оновлення своєї виробничої системи є і ПАТ «Модуль». У 2007–2008 роках у ньому було введено лінію холодної прокатки металу, за рахунок чого підприємство протягом двох років збільшило масштаби своєї діяльності у 20 разів (див. табл. 2.3). ПАТ «Модуль» випускає на цій лінії профільований оцинкований прокат і зварні металоконструкції. Вони призначені для будівельної галузі і мали попит не тільки в Україні, а й у Польщі, Росії, Молдові. Та внаслідок світової фінансової кризи, яка більше всього вплинула саме на будівельну галузь, підприємство зіткнулося із значними труднощами (порівняно з 2008 роком у 2010 р. доходи впали у сім разів). Відновлення житлового і промислового будівництва в Україні у 2011–2012 рр. сприяло зростанню темпів реалізації продукції, проте ситуація у 2012 р. знову погіршилась. Підприємство не змогло розрахуватись за своїми кредитними зобов'язаннями і у 2014 р. проти нього була розпочата процедура банкрутства.

Загалом, аналіз діяльності інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області за 2007–2014 рр. показав, що вони для підтримання своєї конкурентоспроможності і кількісного зростання обирали різні інноваційні стратегії. Для машинобудівних підприємств вибір інноваційних стратегій залежить від здатності підприємства створювати певний тип інновацій – піонерного, радикального характеру чи поліпшувального. Ця здатність може бути диференційована і визначати пріоритети інноваційно-активного підприємства. У таблиці 2.9 співвідносно цих пріоритетів вказано типи інноваційних стратегій досліджених машинобудівних підприємств Хмельницької області, яких вони дотримувались протягом останніх років. Ці стратегії можна назвати успішними, так як їх реалізація забезпечувала сталу позитивну динаміку підприємств.

Як свідчить практика, радикальні інновації можуть здійснювати тільки підприємства із сучасною матеріально-технічною базою, достатньою для проведення наукових досліджень у обраній сфері діяльності, і висококваліфікованими працівниками. За позитивного сприйняття новинки ринком її комерціалізація може забезпечити значне зростання доходу підприємства. Але й інші типи інноваційних стратегій можуть бути доволі успішними з погляду економічних результатів. І, як видно із таблиці, серед досліджених підприємств є такі, що одночасно реалізують різні інноваційні стратегії. Це або багатопрофільні підприємства (ДП «Новатор»), або ті, що здатні розвивати ба-

зові розробки під індивідуалізовані потреби споживачів, удосконалюючи виробничі технології (ПАТ «Укрелектроапарат»).

Таблиця 2.9

**Пріоритети і стратегії інноваційної діяльності
інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельниччини**

Пріоритет інноваційної активності	Тип інноваційної стратегії
ДП «Новатор»	
Орієнтуються на піонерні розробки в галузі, створюють принципово нові продукти	Наступально-ризикова
ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор»	
Створюють базові інновації і розвивають їх модифікації для різних ринків чи їх сегментів	Наступальна
ТОВ «Вікс-Фільтрон»	
Виводять на ринок продуктові інновації, що є досконалішими заміниками існуючих видів продуктів	Наступальна імітаційна
ДП «Красилівський агрегатний завод», ТОВ «Модуль»	
Радикальні зміни виробничих систем з метою виробничої диверсифікації	Імітаційна, нішева
ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Темп»	
Часткове вдосконалення виробничих систем або їх елементів без суттєвих змін функціонування системи в цілому	Наступально-еволюційна, захисна
ПАТ «Кам'янець-Подільська автоагрегат»	
Орієнтуються на організаційно-управлінські інновації без зміни виробничої системи	Залежна

Узагальнення виділених у цій таблиці пріоритетів інноваційної активності досліджених підприємств показує, що їх інноваційні зусилля спрямовуються або в бік створення продуктових інновацій (і тоді частка інноваційної продукції у загальних обсягах реалізації є доволі значною), або ж зосереджені на удосконаленні виробничих чи управлінських процесів (і тоді зростають обсяги доходів, в тому числі від реалізації продукції на експорт; однак при цьому частка інноваційної продукції низька, або ж така продукція тривалий час у структурі обсягів реалізації зовсім відсутня). Проте порівняно із середньогалузевим значенням у всіх інноваційно-активних підприємств не тільки кращою є загальна економічна динаміка (темпи зростання доходу), а й значно кращі показники продажу продукції на експорт. Так, якщо у 2013 р. по машинобудуванню України частка експортованої продукції становила 16,8 % (табл. Б.1, додаток Б), то у ПАТ «Укрелектроапарат» – більше 80 %, ДП «Новатор» – більше 50 %, ДП «Красилівський агре-

гатний завод» – майже 42 %, ТОВ «WIX-Filtron» – майже 30 %, ПАТ «Темп» – 34 % (при тому, що це підприємство у 2013 р. мало найгірші показники економічної динаміки – обсяги реалізації продукції склали всього 38,1 % від 2012 р.).

Узагальнюючи результати дослідження змісту інноваційної діяльності найбільш інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області, бачимо, що навіть серед них є лише деякі, що реалізували стратегію інноваційного розвитку, вносячи суттєві зміни у свої виробничі системи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Характеристика видів розвитку машинобудівних підприємств
Хмельницької області**

Вид розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду									
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
ПАТ «Модуль»									
ТРіПЗ	ІР, КЗ	КЗ	К	ПВ	ПР	К	ПР	ПР	
ПАТ «Укрелектроапарат»									
РВ	РВ, КЗ	КЗ	К	ПВ	СР	СР	ІР	КЗ	
ПАТ «Темп»									
ТРіПЗ	ІР	КЗ	К	ІР	КЗ	КЗ	К	КЗ	
ДП «Новатор»									
РВ (ІР у 2004–2005 рр.)	КЗ	КЗ	СР	ІР, КЗ	КЗ, СР	КЗ, СР	КЗ	КЗ	
ДП «Красилівський агрегатний завод»									
ПВ	ПВ	ПВ	ТРіПЗ	ІР	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	
ПАТ «Кам'янець-Подільський агрегат»									
ПВ	ПВ	ПВ	К	ІР	КЗ, СР	СР	ПВ	РВ	
ТОВ «WIX-Filtron»									
–	ІР	ІР	КЗ, СР	КЗ, СР	СР	СР	СР	СР	
ТОВ НПП «Спецтехобладнання»									
КЗ (ІР у 2004 р.)	СР	СР	СР	СР	СР	СР	СР	СР	

Умовні позначення: ТРіПЗ – творче руйнування і підготовка до майбутніх змін; ПВ – просте відтворення; РВ – розширене відтворення; КЗ – кількісне зростання; СР – сталий розвиток; ІР – інноваційний розвиток; К – криза

Інноваційний розвиток цих підприємств відбувався шляхом суттєвого технологічного переоснащення їх виробничих систем. У деяких із підприємств інноваційні зміни відбулись раніше, ніж обраний часовий відрізок, тому час їх здійснення уточнено. Звичайно, здійснювані зміни не могли відразу суттєво вплинути на економічну динаміку, але вже в наступні роки підприємства, як правило, суттєво збільшували темпи економічного зростання, що видно при порівнянні їх (див. табл. 2.5)

із роками здійснення інноваційних змін. За відсутності активного дослідження ринку і пошуку нових ринкових можливостей період кількісного зростання підприємства не переходив у сталий розвиток, а завершувався різким погіршенням економічної динаміки.

Таким чином, результати дослідження господарської діяльності найбільш інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області показали, що значного успіху досягали ті, які здійснювали суттєві інноваційні зміни. Для цього вони активно досліджували ринок і використовували сприятливі ринкові можливості для відкриття нових напрямів діяльності. І погіршення економічної динаміки зазначених підприємств у 2009 р. і у 2013–2014 рр. сталося не через втрату конкурентоспроможності їх продукції, а через проблеми макроекономічного характеру. Тому висновок про необхідність зростання кількості підприємств, що реалізують сценарій інноваційного розвитку та збільшують на цій основі свою здатність випускати нові види продукції (що мають споживчу цінність) для вирішення завдання загального соціально-економічного розвитку України є правомірним.

Разом з тим, не завжди інноваційна активність стає основою стійкого розвитку. Очевидно, що за існуючих тенденцій НТП керівникам підприємств необхідно більше уваги приділити технологічному оновленню їх виробничих систем на якісно новій основі, що робитиме їх ресурсоощадними, гнучкими і плідними, формуючи умови для інноваційного прориву у нові, перспективні сфери і напрями діяльності. Це потребує відповідного ресурсного забезпечення. Водночас не менш важливо підкріплювати технологічне оновлення заходами у сферах функціонального менеджменту – маркетингу, управління кадрами, управління фінансами. Це необхідно, з одного боку, для досягнення динамічної стійкості у ході інноваційних змін, а з іншого – для підвищення ефективності у реалізації інноваційних проєктів, зокрема – через продовження життєвого циклу інновацій. Тому доцільно проаналізувати ресурсне та структурно-функціональне забезпечення машинобудівних підприємств з позицій уможливлення реалізації ними стратегії інноваційного розвитку.

2.3. Аналіз фінансового забезпечення інноваційно-технологічного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств

Управління інноваційним розвитком сучасного підприємства здійснюється на основі стратегічного бачення його керівниками тих ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством у пла-

новій перспективі і які можуть бути реалізовані завдяки його ресурсному потенціалу. Зважаючи на те, що реалізація нових напрямів діяльності у машинобудуванні потребує, здебільшого, суттєвих технологічних змін, оскільки технологічна база багатьох вітчизняних підприємств є не тільки фізично, а й морально застарілою, для завдань нашого дослідження важливо зрозуміти, чи дають змогу масштаби і рівень оновлення технологічних систем вітчизняних підприємств сформувати технологічну основу інноваційного розвитку.

Для з'ясування цього порівнюємо у динаміці останніх десяти років витрати вітчизняних промислових підприємств на упровадження техніко-технологічних інновацій (див. рис. 2.10).



Рис. 2.10. Динаміка витрат на інновації техніко-технологічного характеру і капітальних інвестицій для придбання машин та обладнання

Джерела: побудовано за даними Держкомстату України: Наукова та інноваційна діяльність (1990–2010 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 12.02.2016 р.); Капітальні інвестиції за 2002–2011 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ibd/ibdrik/ibd_u/ki_u.html. Капітальні інвестиції за видами активів 2010–2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/ibd/kinv/kinv_u/kinv_u04_14.html (дата звернення: 12.02.2016 р.)

Згідно з існуючою статистичною звітністю витрати на інновації техніко-технологічного характеру охоплюють витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення і витрати на придбання нових технологій) із загальним обсягом інвестування цих підприємств у придбання машин та обладнання (серед яких і нові одиниці техніки застарілих конструкцій і принципів дій).

Із графіка видно, що технологічне оновлення вітчизняних промислових підприємств відбувається в основному на старій технологічній основі. Різниця між обсягами витрат на інновації техніко-технологічного характеру і капітальними інвестиціями для придбання машин та обладнання складає більше десятка разів (зокрема, у 2010 р. це співвідношення складало 1:11,8, у найбільш сприятливому з погляду економічної динаміки 2008 році – 1:12,2, у 2012 р. – 1:12,6).

Якщо ж брати до уваги те, що інноваційний розвиток промислового підприємства має ґрунтуватися на нових ресурсоощадних, екологічно чистих і наукомістких технологіях, то структура технологічного оновлення вітчизняних підприємств ще більше не відповідає вимогам часу. Згідно із статистичними даними, у 2010 р. інноваційні витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення склали 5051,7 млн грн, а на придбання сучасних прогресивних технологій – всього 141,6 млн грн, тобто у 36 разів менше, ніж витрати на придбання нової техніки (див. рис. 2.10). У 2012 р. це співвідношення ще погіршилось – інноваційні витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення склали 8051,8 млн грн, а на придбання сучасних прогресивних технологій – всього 47,0 млн грн, тобто у 171 рази менше.

У 2014 р. це співвідношення склало 108 разів – і не за рахунок зростання витрат на придбання зовнішніх знань (технологій), а за рахунок зменшення загальних витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – вони склали 5115,3 млн грн. Звичайно, на абсолютне значення цих витрат вплинуло те, що в них не враховуються тимчасово окуповані території України, але це ж саме вплинуло і на абсолютне значення витрат на нові технології, тому відносний показник погіршився. Тобто, можна зробити висновок про недостатню інноваційну наповненість техніко-технологічного оновлення українських підприємств. І наслідком цього є те, що технологічне відставання вітчизняної економіки продовжуватиме поглиблюватися. Відповідно, це відобразатиметься на конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників, а значить – наповнюваності бюджету.

Можна висловити припущення, що результативність інноваційного розвитку машинобудівних підприємств відобразатиметься у збільшенні гнучкості їх виробничих систем, а, отже, – урізноманітненні

продуктового ряду, підвищенні рівня наукомісткості продуктивних інновацій (зразків нової техніки) та їх споживчої цінності. Останнє сприятиме підвищенню інтересу інших суб'єктів господарювання до придбання вітчизняних технічних засобів як таких, що зможуть створити конкурентоспроможну техніко-технологічну основу виробництва. Зрештою, це забезпечуватиме загальне зростання виручки від реалізації продукції (як у машинобудуванні, так і в інших секторах промисловості), поліпшуватиме загальні фінансові результати господарської діяльності, забезпечуватиме зростання маси чистого прибутку.

На рис. 2.11 відображено динамічну залежність між кількістю упроваджених технологій у промисловому секторі економіки України і темпами зростання обсягів реалізації промислової продукції.

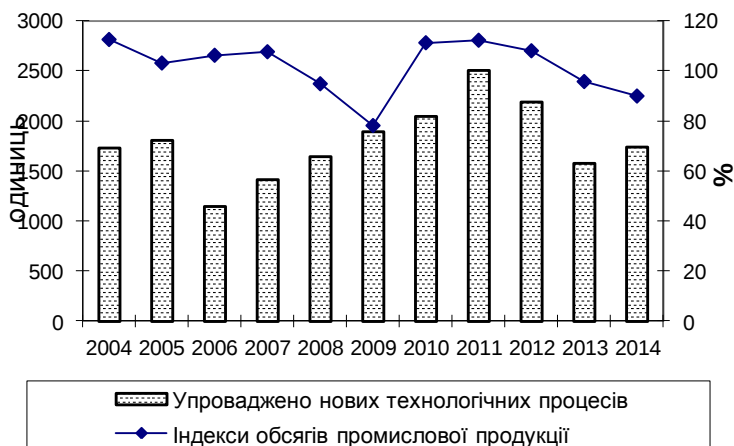


Рис. 2.11. Порівняльна динаміка індексів промислової продукції та кількості упроваджених технологій в Україні

Джерела: Індекси промислової продукції (2002–2010 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2006_u.html; Індекси промислової продукції (2010–2012 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2006_u.html; Наукова та інноваційна діяльність (1990–2010 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 20.01.2016 р.)

З рисунка видно, що у 2003–2005 роках упровадження нових технологій відбувалось по наростаючій, однак при цьому індекси обсягів промислової продукції не зростали, а зменшувались. У 2005–2007 ро-

ках економічна динаміка стабілізувалась (індекси промислової продукції майже не змінювались). Далі, внаслідок впливу світової фінансово-економічної кризи, яка погіршила загальну макроекономічну динаміку, в Україні індекси промислової продукції суттєво знизились (особливо у 2009 р.); і лише у 2010 р. мало місце деяке їх поліпшення.

Вже з 2011 р. ситуація знову погіршується – індекс зростання відносно попереднього року в 2010 р. був 111,2 %, у 2011 р. – уже 107,6 %, у 2012 р. – склав всього 98,2 %. Якщо ж до розрахунку брати лише ті підприємства, які нині не належать до тимчасово окупованих територій, то у 2012 р. індекс промислової продукції склав 99,3 %, у 2013 – вже 95,7 %, а у 2014 – 89,9 %. І за результатами діяльності промисловості в 2015 р. індекс обсягів реалізації промислової продукції знизився до 87,0 % порівняно з 2014 р., а продукції машинобудування – до 85,9 % (див. рис. 2.11).

Аналізуючи отримані залежності, висловлено припущення, що це є наслідком недостатньої інноваційності упроваджених технологій. Вони не забезпечують такої гнучкості виробничих систем промислових підприємств, яка б мала розширювати їх ринкові можливості, забезпечуючи умови для виходу на нові цільові ринки. Тим більше, що у 2012 р. нових технологій у промисловому секторі було упроваджено значно менше, ніж у 2011 р. – більш, ніж на 300 одиниць. У 2013 р. – і того менше – всього 1576 одиниць (проти 2188 у попередньому році). У 2014 р. число упроваджених технологій зросло до 1743 одиниць, але з них ресурсощадних – всього 447 (проти 502 у 2013 р.)

Можна припустити, що в процесі технологічного оновлення більшості підприємств відбувалось не упровадження нових технологій, а лише часткова зміна зношеної техніки. І причина цього криється у недостатньому ресурсному забезпеченні. Тому для завдань нашого дослідження необхідно з'ясувати, наскільки фінансове забезпечення вітчизняних машинобудівних підприємств дає змогу реалізувати плани їх інноваційного розвитку.

Передусім зазначимо, що реалізація програм інноваційного розвитку у машинобудуванні, яке є фондомістким видом економічної діяльності, потребує значних інвестиційних ресурсів. Згідно існуючих підходів, фінансове забезпечення інноваційного розвитку є функцією інвестування через фінансові форми [26] і втілюється у процес відтворення за рахунок власних та залучених фінансових ресурсів, основними з яких є бюджетне фінансування, кредитування і самофінансування. При цьому, залежно від обраної інноваційної стратегії (основними, на нашу думку, є стратегії наступу чи захисту; решта є модифікацією основних), підприємства ставлять перед собою різні цільові установки у сфері фінансового забезпечення. Це пояснюється тим, що підприємства мо-

жуть входити у інноваційний процес на різних його етапах – починаючи від пошукових робіт і до створення новинки, або ж лише на етапі комерціалізації.

Світова практика показує, що інноваційний розвиток підприємства не передбачає самозабезпечення (тобто використання лише власних джерел для технологічного оновлення). І для реалізації моделі «технологічного поштовху» держава має брати безпосередню участь у визначенні пріоритетних напрямів інвестиційної підтримки розвитку новітніх технологій. На жаль, в Україні з кожним роком зменшується частка витрат на інноваційну діяльність у структурі ВВП, недостатньо є і участь держави у фінансуванні інноваційної діяльності (див. табл. 2.1). Причому, як зазначають вітчизняні аналітики, державна підтримка стосується переважно нижчих технологічних укладів, куди спрямовується біля 70 % бюджетних коштів (у т.ч. на паливну промисловість і чорну металургію – більше 50 %) [44]. І можна припустити, що саме низькі обсяги державної фінансової підтримки інноваційної діяльності зумовлюють негативні процеси у цій сфері. Адже це впливає і на кадрову складову інноваційної діяльності, і на розвиток необхідної інфраструктури, і на технологічне оновлення виробничого сектора національної економіки.

Крім того, у існуюче законодавство не були закладені такі норми оподаткування, які б стимулювали підприємства збільшувати витрати на інноваційну діяльність. Разом з тим, наявні тенденції до зменшення віддачі від інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств у 2012–2014 рр. засвідчують потребу у перегляді умов і методичних підходів до управління цими процесами в Україні – для того, щоб підвищити їх ефективність, перейти від управління інноваційною діяльністю до управління інноваційним розвитком.

Очевидно, що досягнення комплексу цілей інноваційного розвитку може бути досягнуто не тільки внаслідок дотримання об'єктивних економічних законів, залучення найбільш ефективних техніко-технологічних рішень, а й шляхом використання тих форм та інструментів управління інноваційним розвитком, що враховують особливості перехідних економік, зокрема, надзвичайно високу мінливість середовища господарювання. Негативний вплив такої нестабільності проявляється, насамперед, у низькій інвестиційній привабливості вітчизняної економіки, особливо у капіталомістких виробничих секторах, яким є, зокрема, машинобудування.

Важливість залучення стратегічних інвесторів у промисловий сектор України для здійснення необхідних структурних змін з метою підвищення конкурентоспроможності національної економіки на сьогодні не підлягає сумніву. Проте вирішення його потребує не тільки

поліпшення інвестиційного клімату через удосконалення державної економічної та інвестиційної політики, а й упровадження нових підходів до управління інноваційним розвитком на рівні керівництва підприємствами. При цьому проблема залучення інвестицій для реалізації планів інноваційного розвитку не може розглядатися відокремлено від більш широкої проблеми – ресурсного забезпечення цього розвитку. Тобто, інвестиції необхідні для залучення ресурсів, які є найважливішими для реалізації визначених стратегією розвитку інноваційних завдань.

На жаль, інвестування інноваційних проектів з боку зовнішніх учасників ринку (стратегічних інвесторів), в останні роки не є достатнім. Воно не набуло розмаху через відсутність необхідної інфраструктури, а також дієвого механізму захищеності інвестицій. Крім того, можна припустити, що відсутність інтересу стратегічних інвесторів у вкладання коштів в модернізацію і розвиток машинобудування в Україні зумовлюється і невизначеністю перспектив розвитку галузі (а частка обсягу реалізації продукції машинобудування у загальному обсязі промислової продукції з кожним роком зменшується і на кінець 2014 р. склала всього 7,2 %, зменшившись майже удвоє проти 2007 р., коли вона становила 13,7 %) [34].

Низьким в Україні є рівень і бюджетного фінансування інноваційних проектів та пошукових робіт. Через це погіршилася результативність науково-технічної діяльності і у спеціалізованих наукових та освітніх закладах, де не відбувалося необхідного оновлення кадрів, притоку молодих і амбітних працівників з високим творчим потенціалом. Внаслідок цього спостерігається постійне скорочення обсягів перспективних досліджень, зменшується кількість розробок нових зразків машин і устаткування для промисловості.

Можна стверджувати, що аналогічна залежність існує і на рівні підприємств. Тобто, обсяги фінансування інноваційної діяльності априорі впливають на здатність залучення у інноваційний процес специфічних ресурсів, проте зазвичай фінансування здійснюється за залишковим принципом. І сумнівно сподіватись, що вітчизняні підприємства можуть за рахунок власних коштів фінансувати свій інноваційний розвиток з огляду на те, що багато з них (в т.ч. машинобудівних) є збитковими.

Так, навіть у найбільш сприятливих для економічної динаміки 2007–2008 роках частка прибуткових підприємств в Україні не сягала 70 %. Під час кризи 2009 р. вона знизилась до майже 60 %, у 2011 р. дещо зросла, але вже у 2012 р. знову намітилась тенденція до зниження, яка особливо посилилась у 2013–2014 рр. (табл. В.1, додаток В). І, як показали результати деяких досліджень, саме нестачу фінансових

ресурсів назвали основною причиною своєї інноваційної бездіяльності більшість обстежених у 2010 р. вітчизняних підприємств (табл. В.2, додаток В). Аналогічна картина спостерігається і в машинобудуванні, причому частка збиткових підприємств у цій галузі була постійно нижчою, ніж у промисловості загалом (рис. 2.12).

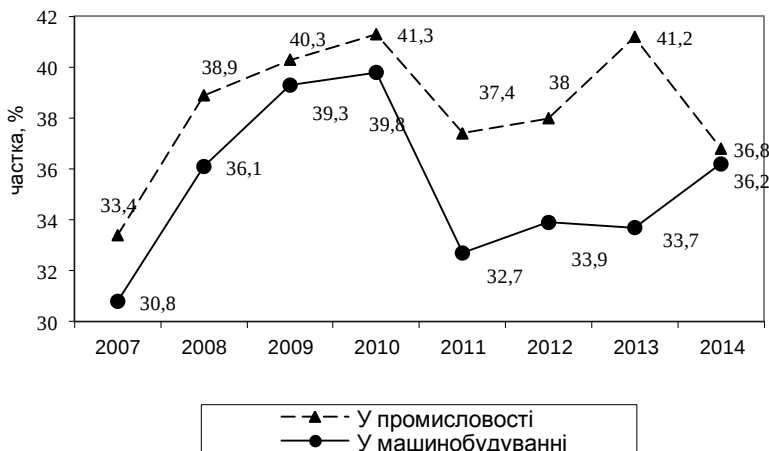


Рис. 2.12. Динаміка збитковості промислових підприємств України (з виділенням машинобудування)

Джерело: Фінансовий результат від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/fin_rez/fr_pr_u/fr_pr_12_u.htm (дата звернення: 16.01.2016 р.)

Слід зазначити, що інноваційна діяльність промислових підприємств фінансується переважно за рахунок власних коштів і кредитів з тенденцією до зменшення останніх. Це видно із таблиці 2.11, яка містить дані щодо цих процесів по Хмельницькій області. Причому в 2012 р. ситуація з фінансуванням інноваційної діяльності в області значно погіршилась – з усіх джерел було профінансовано менше третини від попереднього обсягу коштів. Особливо помітним є зменшення обсягів залучення з інших джерел – вони склали всього 158,6 млн грн проти 782,4 млн грн у 2011 р. У наступні роки фінансове забезпечення інноваційної діяльності ще погіршилось, а іноземні інвестиції взагалі були відсутні.

Таблиця 2.11

**Динаміка фінансування інноваційної діяльності на промислових підприємствах Хмельницької області
за структурою джерел надходження коштів**

Рік															
2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %
Кошти держбюджету															
0	0	0	0	0	0	1,98	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0
Кошти місцевого бюджету															
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,02	0,08	0,1	0	0
Власні кошти															
91,9	100	150	83,5	12,9	1,2	31,9	4,3	91,7	10,2	65,8	29,2	94,3	83,4	76,3	57,3
Кошти іноземних інвесторів															
0	0	0	0	607	55,9	214	28,5	24,5	2,7	0,7	0,3	0	0	0	0
Інші джерела															
0	0	29,6	16,5	466	42,9	502	66,9	782	87,1	159	70,4	18,7	16,5	56,8	42,7
Усього															
91,9	100	180	100	1086	100	750	100	899	100	225	100	113	100	133	100

Джерело: Інноваційна діяльність промислових підприємств Хмельницької області у 2013 р. : стат. збірник / за ред. Л. О. Хамської. – Хмельницький: Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2014. – С. 33; Головне управління статистики Хмельницької області: Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 12.09.2014 р.); * власні розрахунки

Варто зазначити, що переважання коштів іноземних інвесторів та кредитних ресурсів у структурі фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств області в 2009–2010 роках свідчить про те, що вони в основному орієнтуються на залучення інновацій, тобто придбання результатів інноваційної діяльності у сторонніх організацій. Така тенденція властива переважній більшості вітчизняних промислових підприємств. Починаючи з 2009 р. у Хмельницькій області всі дослідження і розробки на промислових підприємствах були виконані зовнішніми учасниками. При цьому їх обсяги порівняно із загальною сумою інноваційних витрат є дуже незначними і лише у 2012 р. децю перевищили 150 тис. грн (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Структура витрат на інноваційну діяльність
промислових підприємств Хмельницької області**

Значення показників за роками							
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Загальні витрати на інновації, млн грн							
91,95	179,49	1086,02	749,59	898,52	225,20	113,1	133,1
Витрати на придбання нових технологій, тис. грн							
—	—	—	—	—	—	—	—
Витрати на дослідження і розробки, тис. грн							
29,2	4	5	17,5	—	151,9	—	—
— в т.ч. внутрішні НДР, тис. грн							
2,0	4,0	—	—	—	—	—	—
— в т.ч. зовнішні НДР, тис. грн							
27,3	—	5	17,5	—	151,9	—	—
*Частка витрат на дослідження і розробки, %							
0,03	0,002	0,0005	0,002	—	0,07	0	0
Витрати на придбання машин та обладнання, пов'язаних з упровадженням інновацій, млн грн							
64,31	47,11	21,02	58,72	93,74	96,31	109,37	128,53
*Частка витрат на придбання машин та обладнання, пов'язаних з упровадженням інновацій, %							
69,9	26,2	1,9	7,8	10,4	42,8	96,7	96,6
Інші витрати (підготовка виробництва до впровадження інновацій), млн грн							
27,61	132,38	1065,00	690,85	804,78	128,73	3,72	4,59
*Частка інших витрат, %							
30,03	73,75	98,06	92,16	89,57	57,16	3,3	3,4

Джерело: Інноваційна активність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/ni/iapp_r.htm (дата звернення: 20.05.2013); * власні розрахунки

Водночас, починаючи з 2009 р., значно зростають так звані інші витрати (ті, що спрямовуються на підготовку виробництва до впровадження інновацій). У 2009–2011 рр. вони сягали 90–98 % від загального обсягу інноваційних витрат. До них відносять витрати на маркетинг, на реструктуризацію, на реконструкцію виробництва. Це значно збільшило загальну суму інноваційних витрат. Також значну частку у структурі витрат на інновації у промисловості області займають витрати на придбання машин, обладнання та програмного за-безпечення, проте спостерігається чітка тенденція до зменшення цієї частки у 2006–2009 роках (від майже 90 % до 1,9 %), а у наступні три роки – до зростання як частки, так і коштів у абсолютному вимірі. І у 2014 р. витрати на придбання нових зразків техніки становлять 96,6 % від загального обсягу інноваційних витрат.

Такі тенденції свідчать, з одного боку, про циклічність оновлення виробничих систем промислових підприємств, а з іншого – про те, що основна увага у процесі цього оновлення приділяється не стільки технологічній, скільки технічній складовій. І навіть ті із машинобудівних підприємств області, що є найбільш інноваційно-активними, капітальні інвестиції спрямовують в основному на придбання обладнання. Це дає змогу лише підтримувати необхідну якість та обсяги виробництва продукції для існуючих сегментів ринку, проте не створює передумов для відкриття нових напрямів діяльності – для цього потрібні нові технології.

Загалом, власних коштів більшості підприємств недостатньо для технологічного оновлення їх виробничих систем, оскільки протягом багатьох звітних періодів вони були збитковими. Отже, для реалізації інноваційних проектів вони вимушені вдаватись до запозичень. Висока вартість нових технологічних систем за відсутності достатнього обсягу власних коштів і дороговизни кредитних ресурсів перешкоджає такому оновленню. У сукупності ж усе наведене вище вказує на значні проблеми фінансування процесів інноваційного розвитку промислових підприємств області і актуалізує потребу у розробленні фінансової стратегії.

Як зазначалось (див. п. 2.2), більшість вітчизняних машинобудівних підприємств формують стратегію інноваційного розвитку імітаційного характеру – через придбання ліцензії на виготовлення нового продукту чи використання нової технології. У Хмельницькій області таку стратегію використали, зокрема, ТОВ «WIX-Filtron» (2007 р.), ДП «Новатор (2004 р.), ПАТ «Темп» (2007 р.) Про це свідчить суттєве зростання їх нематеріальних активів у цей період. І зростання забезпечила саме технологічна складова виробничої системи, оскільки інвестиції у інноваційні проекти передбачали придбання нових технологій виробництва.

Так, у ТОВ «WIX-Filtron» це був технологічний комплекс з виготовлення повітряних і масляних фільтрів для автомобілів. Власне, з його запуску наприкінці 2007 р. підприємство і розпочало свою діяльність. Після виходу на проектну потужність підприємство впевнено утримує свої ринкові позиції, продаючи свою продукцію як в Україні, так і за кордоном і нарощуючи обсяги її виробництва і реалізації.

Можна також стверджувати, що саме масштабне техніко-технологічне оновлення ПАТ «Укрелектроапарат», яке було здійснено протягом 2007–2009 років, дало йому змогу зберегти свої позиції на ринку. Обсяг капітальних інвестицій у ці роки був найбільшим за останні десять років діяльності підприємства (див. табл. 2.7). Однак для здійснення технологічного оновлення підприємство вдавалось до зовнішніх запозичень. І фінансова криза 2008–2009 років, коли вартість кредитних ресурсів значно зросла, спричинила суттєве погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Його збитки сягнули 18 млн грн. Проте уже в 2010 р. підприємство відновило свою фінансову спроможність і здатність створювати та випускати нову продукцію. Її висока якість забезпечується сучасним обладнанням, універсальністю і гнучкістю якого дають змогу розвивати продуктивний ряд і випускати продукцію під індивідуальні замовлення.

Вдаються до зовнішніх запозичень і інші інноваційно-активні підприємства області. Зокрема, це і державні підприємства. Так, якщо ДП «Новатор» у 2004 р. отримало підтримку із державного бюджету для реалізації інноваційного проекту з випуску рідкокристалічних телевізорів за ліцензією, то на сьогодні для створення і реалізації інноваційних продуктів підприємство використовує лише власні і позичкові кошти, оскільки фінансові результати господарської діяльності є достатніми для цього. І обсяг витрат підприємства на власні дослідження і розробки є значно більшим, ніж в середньому у машинобудуванні області. Така інноваційна політика підприємства є результативною – воно успішно реалізує наступальну інноваційну стратегію, збільшуючи свою присутність як на ринку України, так і на ринку інших країн.

Однак не всі інноваційно-активні підприємства, здійснюючи технологічні зміни і вдаючись до кредитних ресурсів, здатні зберегти свою фінансову спроможність і своєчасно завершити кредитну історію. Прикладом цього є ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», яке, отримавши кредит на створення нової бізнес-лінії, досі не змогло вийти на прибуткову діяльність, незважаючи на доволі високий попит на свою продукцію. Це свідчить про те, що його інноваційна та фінансова стратегія не отримали належного підкріплення з боку інших функціональних стратегій – передусім маркетингової та кадрової.

Загалом, питання взаємоузгодженості функціональних стратегій у ході реалізації інноваційного розвитку промислових підприємства є надзвичайно актуальним, зважаючи на значні ризики, які властиві інноваційним процесам. Досягнення такої взаємоузгодженості (а значить – зменшення ризиків у процесі інноваційного розвитку підприємства і підвищення загального економічного результату) неможливо без кваліфікованих рішень у відповідних функціональних підсистемах менеджменту. Тому логіка даного дослідження потребує усебічного аналізу структурно-функціонального забезпечення процесів управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. Це необхідно для з'ясування здатності існуючих функціональних підсистем менеджменту масиву досліджуваних підприємств формувати відповідні завданням інноваційного розвитку функціональні стратегії, сприяючи тим самим максимізації економічної доданої вартості при реалізації інноваційних проектів і програм та, відповідно, зростанню економічного потенціалу і ринкової вартості підприємства в ході реалізації інноваційних змін.

2.4. Характеристика функціональних стратегій інноваційного розвитку машинобудівних підприємств Хмельницької області

Функціональне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком кожного підприємства втілюється у його функціональних стратегіях. Як зазначалось у розділі 1, їх зміст і особливості залежать від тих завдань, які вирішує підприємство в ході реалізації інноваційної стратегії на певному етапі свого життєвого циклу. Тобто, кожна функціональна стратегія має розроблятися з урахуванням взаємозв'язку змісту й вектора впливу конкретної функції на досягнення визначених на стратегічний період цілей підприємства.

Організаційно розробка і реалізація функціональних стратегій здійснюються відповідними функціональними службами. Можна стверджувати, що чим більшого значення надається певній специфічній функції вищим менеджментом підприємства, тим чіткіше відповідна служба оформлена організаційно, тим більшим за розмірами є відповідний структурний елемент у організаційній структурі підприємства і тим ширше коло завдань, які виконують його працівники. Для того, щоб зробити обґрунтовані висновки про відповідність функціонального забезпечення машинобудівних підприємств стратегічним цілям інноваційного розвитку, доцільно проаналізувати зміст завдань, що зазвичай вирішуються їх функціональними службами.

2.4.1. Організаційне забезпечення та особливості маркетингових стратегій вітчизняних машинобудівників. Свідченням того, наскільки тій чи іншій функціональній стратегії приділяється значення у практичній діяльності вітчизняних підприємств є його організаційне забезпечення – виділення в організаційній структурі управління відповідної служби. Аналіз організаційних структур машинобудівних підприємств Хмельницької області показав, що маркетингова служба організаційно виділена далеко не на усіх підприємствах. Так, за дослідженнями С. Ковальчук, які вона проводила у 2010 р., із числа 47 діючих машинобудівних підприємств області (а всього в області таких підприємств на момент проведення дослідження було 52) лише 18 % мали маркетингову службу. Маркетингові відділи функціонують на більшості великих (72,5 %), приблизно третині середніх (35,7 %), однак на малих підприємствах така структурна ланка була лише на чверті з числа досліджених. Тобто, на більшості з них служба маркетингу переважно відсутня [16, с. 169].

У проведених нами дослідженнях, які охоплювали переважно великі та середні підприємства (як такі, де функціональні стратегії мусять розроблятися), маркетингові служби були майже на всіх. Виняток становило лише ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат». Однак певною мірою це виправдано, оскільки підприємство є складовою холдингу «АвтоКрАЗ» і виготовляє продукцію переважно на його замовлення. Через це досліджувати ринок і просувати свою продукцію йому не було потрібно.

Однак нехтування маркетинговими можливостями у дослідженні кон'юнктури ринку в сучасних умовах може бути загрозливим для існування будь-якого підприємства, яке не є природнім монополістом. І ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» уже в 2012 р. зіткнулось із проблемою зниження обсягів реалізації продукції (табл. Б.4, додаток Б). Тому, продовжуючи в основному реалізацію залежної стратегії, керівництво підприємства в 2013 р. започаткувало проект виходу на нові ринки – ринок запасних частин для автомобілів, що перебувають у експлуатації. Завдяки цьому певною мірою вдалось призупинити спад виробництва. До того ж, події 2014–2015 років, коли виникла нагальна потреба у вантажних автомобілях для реалізації завдань АТО, створили холдингу «АвтоКрАЗ» сприятливі можливості для нарощування обсягів основного виробництва, яке потребувало комплектуючих. Зокрема, ПАТ «АвтоКрАЗ» у 2014 р. збільшив свій чистий дохід у 2,4 рази порівняно з 2013 р. ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» як учасник холдингу отримав відповідні замовлення, що дало йому змогу збільшити чистий дохід у цьому році майже втричі – із 98,4 до 295,8 млн грн (за даними фінансової звітності підприємств).

Разом з тим, очевидно, що робота підприємства на ринку не може бути успішною без дослідження його потреб. Зважаючи на те, що ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» у 2013 р. запустив технологічну лінію із виготовлення запасних частин, тобто – змінив політику щодо абсолютної прив'язки до головного підприємства, йому такі дослідження потрібні. Тому для збереження сталості стратегії зростання необхідно створення відділу маркетингу.

Прикладом того, як кваліфіковано використовуються маркетингові можливості для розвитку і кількісного зростання підприємства, є Красилівське ТОВ «WIX-Filtron». Оскільки основну конструкторську документацію розробляє материнська компанія, дочірнє підприємство більшу увагу зосереджує саме на роботі з ринком. І якщо на початку створення підприємства найбільша частка із усієї сукупності інноваційних витрат спрямовувалась на придбання технологічного обладнання і технологічну підготовку виробництва, то на сьогодні – це витрати на маркетингові дослідження ринку і просування продукту.

Можна сказати, що на цьому підприємстві функції маркетингу, яка організаційно оформлена у відповідній службі, належить головна роль у визначенні напрямів розвитку продуктового ряду. Працівниками служби маркетингу здійснюється:

- збирання інформації, що характеризує кон'юнктуру ринку фільтрів (попит, пропозиція, ціни на вироблювану продукцію і на аналоги конкурентів по всіх напрямках продажів, діяльність конкурентів, перспективні клієнти і споживачі, рекламації на продукцію та ін.);

- аналіз тенденцій розвитку секторів ринку (легкові, вантажні, сільськогосподарські, промислові фільтри, зокрема – важка кар'єрна техніка, а також техніка для роботи в шахтах);

- оцінка перспектив розвитку ринку;

- аналіз позицій, що продаються, за марками автомобілів, внесення обґрунтованих пропозицій з коригування структури асортименту продукції, що випускається підприємством;

- аналіз цінової політики конкурентів та ін.

Оскільки підприємство створювалось переважно для задоволення потреб внутрішнього ринку, служба маркетингу безпосередньо співпрацює і з багатьма вітчизняними виробниками автомобільної продукції – враховуючи їх вимоги до параметрів фільтрів та їх конструкції. Завдяки такій співпраці підприємство щорічно виводить на ринок дві–три модифікації базових зразків повітряних і масляних фільтрів, індивідуалізованих під вимоги замовників. Наприклад, на замовлення було розроблено фільтр для автобусів «Богдан». При цьому його експлуатаційні параметри були значно кращими, ніж у материнської конструкції. У 2010 р. започатковано промислове виробництво фільтра

масляного 400/2 для вантажівок за стандартом Євро-3. У 2011 р. Запущено новий технологічний процес для виробництва повітряного фільтра для вантажівок 400/2. Продовжується робота із цільовими групами промислових споживачів, що виготовляють транспортне устаткування для шахт і кар'єрів.

Завдяки постійному моніторингу ринкової кон'юнктури підприємству вдається своєчасно виявляти нові сегменти ринку і оперативно реагувати на них новими розробками. Результатом цього є стійке зростання обсягів валових доходів і прибутку підприємства. Отримані прибутки підприємство вкладає у свій розвиток, нарощуючи виробничі потужності.

Доволі значна увага приділяється маркетинговій функції і на підприємствах державної форми власності – ДП «Новатор» і ДП «Красилівський агрегатний завод». Так, на ДП «Новатор» результатом ефективної роботи як інженерів-конструкторів, так і працівників служби маркетингу є нові зразки медичної техніки, лічильників води та газу, обладнання для потреб «Укрзалізниці». Зокрема, хоча для потреб «Укрзалізниці» підприємство отримало державне замовлення, однак воно виборювало його через участь у конкурсі. І саме через більшу відповідність прототипів запитам користувачів цей конкурс було виграно.

Аналогічно, в результаті тісного співробітництва працівників служби маркетингу із цільовими аудиторіями, конструкторами ДП «Новатор» було створено базовий зразок апарату для ультразвукового лікування хвороб внутрішніх органів, який набув різних модифікацій. Особливо вдалим (серед товарів широкого вжитку) виявилися розробки підприємства у сфері обліку споживання води та газу. Їх новітні модифікації, створені в результаті співпраці із комунальними службами, мають високу надійність. У 2011 р. вони стали безперечними лідерами за темпами зростання продажу серед інноваційної продукції – обсяги продажу їх зросли майже удвічі.

Доцільно ще раз підкреслити, що підприємство у роки світової кризи зуміло зберегти позитивну економічну динаміку – обсяги реалізації його продукції не знижувались проти рівня попереднього року. І значна заслуга в цьому служби маркетингу, яка нині укомплектована кваліфікованими фахівцями, здатними своєчасно виявити зміни у потребах і вимогах споживачів до продукції, яка випускається підприємством. Опираючись на маркетингові дослідження ринку, фахівцями ДП «Новатор» розроблено багато зразків інноваційної продукції, які були запущені у виробництво. Водночас маркетологи ДП «Новатор» працюють і на стимулювання збуту, розробляючи ефективні заходи для просування на ринок нових товарів.

Проте у практиці реалізації інноваційних проектів ДП «Новатор» є й приклад того, як не вдалось досягти бажаного обсягу доходів. І було визнано, що основною причиною стала недостатньо ефективна робота служби маркетингу у позиціюванні інноваційної продукції на ринку і стимулюванні її збуту. Йдеться про телевізори шостого покоління з рідкокристалічними екранами, які випускались під торговою маркою «Novator». Інноваційний проект було розпочато у 2004 р. шляхом придбання відповідної ліцензії і у 2005–2007 роках за рахунок його реалізації підприємство отримало відчутне зростання доходів, причому від продажу товару на експорт (у Індію). Та вже у 2008 р. обсяги реалізації цієї продукції стали зменшуватись.

Особливо погіршилася ситуація зі збутом телевізорів у 2009 р. (значною мірою через економічну кризу). І хоча у 2010–2011 рр. обсяги виручки від реалізації телевізорів дещо зросли (за рахунок експортної складової), їх питома вага у загальних обсягах реалізації стала зменшуватись – з 4,5 до 3,65 % у 2011 р. На внутрішньому ринку телевізори «Novator» не є достатньо конкурентоздатними. За рівних функціональних можливостей вони не витримують іміджевої конкуренції із зарубіжними виробниками (переважно корейськими, японськими і навіть китайськими). Головна причина в тому, що маркетингова політика підприємства була помилковою – за недостатньої «розкрученості» телевізорів «Novator» в Україні не було передбачено заходів для приваблювання споживачів, в т.ч. – більш конкурентною ціною.

Слід зазначити, що ДП «Новатор» на час реалізації цього проекту не мало досвіду роботи із товарами для населення. Воно спеціалізувалось переважно на випуску товарів виробничого призначення. Тому основна увага при позиціюванні товарів на ринку приділялась участі у промислових виставках та інших подібних заходах. При роботі із виробами для населення такі заходи не є ефективними. Цим і пояснюються деякі невдачі ДП «Новатор» у роботі із споживачами товарів масового виробництва. І до сьогодні цей недолік у роботі з ринком на підприємстві не подолано.

На іншому державному підприємстві «Красилівський агрегатний завод» також ще донедавна виконання маркетингової функції було номінальним. Підприємство випускало всього кілька видів продукції, причому за державним замовленням. Однак криза 2009 р. примусила керівництво переглянути стратегію і тактику ринкової поведінки підприємства. Було створено відділ маркетингу, який передусім зайнявся дослідженням ринку, виявленням ринкових можливостей і оцінкою здатності підприємства їх реалізувати. Саме завдяки роботі служби маркетингу у 2010 р. підприємством було розпочато низку інновацій-

них проектів і вже в 2012 р. фактично на 100 % диверсифіковано свою діяльність (табл. Г.1, додаток Г).

Нині підприємство активно працює на ринку, нарощуючи обсяги виробництва і збуту продукції спеціального призначення – пускові пристрої для літальної військової техніки і пристрої для космічних апаратів, на які отримано держзамовлення (випуск цієї продукції займає близько 40 % від загального обсягу реалізації), а також широкого спектра товарів цивільного призначення, в тому числі – для безпосереднього споживання. Серед них найбільш частку (більше 40 %) займає виробництво котлів та апаратів для опалення й гарячого водопостачання різних модифікацій під торговою маркою «Корді», причому за значно нижчими цінами, ніж зарубіжні аналоги. Підприємство продає свою продукцію не лише на внутрішньому ринку, а й у Російській Федерації, Молдові та Білорусі, що свідчить про її доволі високу конкурентоспроможність.

Зростання обсягів реалізації продукції у 2011–2012 роках свідчить про успішність реалізації проектів інноваційного розвитку підприємства. І вагому частку цього успіху забезпечила ефективна маркетингова стратегія – підприємство активно позиціонує свою продукцію на різного роду заходах Хмельницької Торговельно-промислової палати, розробляє програми стимулювання збуту для оптових покупців через системи знижок, вдається до цільової реклами тощо.

Професійно працює у сфері маркетингу і ПАТ «Укрелектроапарат». На підприємстві створено управління маркетингу, обліку і реалізації продукції, до складу якого, серед інших, входить і служба маркетингу, яка налічує близько 20 працівників. Основним завданням цієї служби є знаходження нових ніш для розвитку асортиментного ряду продукції підприємства, для чого досліджується як внутрішній, так і зовнішній ринок. Підприємство переважно працює над цільовими замовленнями, оскільки це гарантує збут продукції. При виявленні потенційних замовників з ними ведеться копітка робота для з'ясування їх особливих вимог до параметрів продукції – як у частині потужності, так і стосовно дизайну, габаритів, ряду інших експлуатаційних характеристик. У роботі зі споживачами підприємство використовує технологію клієнтоорієнтованого маркетингу, підтримуючи постійний зв'язок із споживачами – енергорозподільчими компаніями, металургійними комбінатами, компаніями з обслуговування залізничного транспорту, будівельними фірмами тощо.

Такої ж стратегії – роботи за попередніми замовленнями – дотримується і ПАТ «Темп». Підприємство випускає продукцію виробничого призначення і, через значну тривалість виробничого циклу своєї продукції та її специфічність, не може пропонувати її для віль-

ного продажу. Тому багато зусиль вищого менеджменту докладається для того, щоб отримати таке замовлення. І саме завдяки кваліфікованій оцінці службою маркетингу потреб ринку у 2010 р. підприємство знайшло крупного замовника, договір з яким було підписано на три роки. Це й дало змогу розпочати промислове освоєння інноваційного проекту, результати якого забезпечили більш ніж двократне зростання обсягів реалізації продукції у 2010 р., а також подальше її нарощування у 2011–2012 роках.

Завдяки розумінню умов господарювання підприємств пост-радянського простору, при розробці спецтехнологічного обладнання конструктори ПАТ «Темп» виходили з того, що воно має бути ремонтпридатним, оскільки це важливо для продовження терміну експлуатації і може стати вагомим конкурентним перевагою, тому що конкуренти випускають продукцію, яка такому ремонту не підлягає. Важливо також, що ціна спецтехобладнання для випуску друкованих плат підприємства є нижчою порівняно з продукцією західних фірм.

Слід зазначити, що ПАТ «Темп» є активним учасником різних промислових виставок – як в Україні, так і за кордоном. Разом з тим, серед багатьох інструментів впливу на ринок підприємство використовує лише деякі – аналіз цільових сегментів ринку, виявлення потенційних клієнтів і безпосередня робота з ними для розвитку базового зразка продукції відповідно до потреб замовника. Це є виправданим з огляду на специфіку цільових ринків. Серед досліджуваних підприємств до таких відноситься також ПАТ «Модуль» і ТОВ «НПП Спецтехобладнання». Вони хоч і мають у своїй структурі відділи маркетингу і збуту, проте майже не вдаються до багатьох із маркетингових інструментів стимулювання попиту, за винятком участі у спеціалізованих промислових виставках.

Варто зауважити, що переважна більшість вітчизняних машинобудівних підприємств орієнтується на випуск продукції виробничого призначення. І серед досліджуваних підприємств Хмельницької області лише ДП «Новатор» та ДП «Красилівський агрегатний завод» у структурі своєї продукції мають відносно помітну частку товарів масового споживання. Це можна пояснити тим, що більшість із діючих підприємств машинобудівного комплексу за часів СРСР відносились до середнього машинобудування і не мали досвіду роботи на споживчих ринках товарів для населення. І хоча в процесі ринкової трансформації багато із них намагались перейти на випуск продукції для населення, у багатьох випадках ця продукція не витримувала конкуренції. На наш погляд, однією із причин цього була відсутність кваліфікованого маркетингу, особливо у частині позиціонування продукції на ринку і стимулювання збуту. Значно простіше було працювати за ста-

рою схемою – знайти замовника серед промислових виробників і розробляти продукцію згідно з його експлуатаційними пріоритетами та вимогами. Відповідним чином розставлялись акценти і у роботі служб маркетингу, де переважали заходи такого інформаційного супроводу збуту продукції, які більш характерні для ринку виробників.

Отже, як показав аналіз, у маркетинговому забезпеченні діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств переважають інструменти стратегічного маркетингу – дослідження цільових ринків з метою виявлення потенційних клієнтів. У контексті управління інноваційним розвитком це дає змогу належним чином обґрунтувати напрями інноваційних змін, що позитивно впливає на реалізацію стратегічних цілей, мінімізуючи ризики неприйняття нової продукції ринком. Однак максимізації економічної доданої вартості можна досягти, повною мірою використовуючи комплекс маркетинг-мікс, в тому числі в частині, яка стосується використання інструментів стимулювання збуту. І хоча це відноситься до сфери не стратегічного, а тактичного управління, проте очевидно, що успішна реалізація стратегії потребує конкретизації тактичних кроків.

Узагальнення проведених досліджень змісту маркетингової діяльності інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області показало, що серед існуючої сукупності маркетингових стратегій підприємства вдаються до (у порядку спадності пріоритетів): концентрованого зростання (КЗ); розвитку ринків – РР, розвитку продуктів – РП; вертикальної інтеграції (ВІ); диверсифікованого зростання (ДЗ), див. табл. 2.13. Разом з тим, виходячи із аналізу змісту конкретних заходів, що здійснювалися в межах означених маркетингових стратегій, можна стверджувати, що вони більшою мірою відповідають стратегічним установкам стабільного функціонування, а не інноваційного розвитку.

Так, на малих підприємствах взагалі не розробляються стратегії маркетингу, а функціонально маркетинг забезпечує лише планування асортиментної, цінової і збутової діяльності. Лише на деяких підприємствах із числа досліджених плануються і здійснюються маркетингові ринкові дослідження. Можна висловити припущення, що основна проблема криється у відсутності концептуального підходу стратегічного менеджменту до зміни у таких стратегічних установках, що відображається на здатності й налаштованості персоналу підприємств фахово готувати й реалізувати проекти інноваційного розвитку. Підтвердженням цього припущення може слугувати ствердна відповідь майже половини опитаних фахівців служби маркетингу досліджених підприємств на питання про те, чи потребують вони додаткового навчання для фахового здійснення своєї діяльності [16, с. 171–173].

Таблиця 2.13

Маркетингові стратегії досліджуваних підприємств

Назва підприємства	Вид стратегії за періодами стратегічного планування							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ДП «Новатор	КЗ, РР		РП		ДЗ, РП		РП	
ПАТ «Укрелектроапарат»	КЗ (РР)			РП		ДЗ	РП, РР	
ПАТ «Темп»	РП			ДЗ			РП, РР	
ПАТ «Модуль»	ДЗ		РР				РП, РР	
ДП «Красилівський агрегатний завод»	РР		РП		ДЗ		РП, РР	
ПАТ «Кам'янець-Подільський агрегат»	ВІ			ВІ, РР			РР	РП
ТОВ «НПП «Спецтехобладнання»	РР						РП	РР
ТОВ «WIX-Filtron»	КЗ (РР, РП)						РП, РР	

За результатами інших досліджень [48], повноцінна реалізація функції стратегічного маркетингу можлива лише за наявності відповідного інформаційного забезпечення, яке має поєднувати бізнес-процеси маркетингового управління із іншими бізнес-процесами – фінансово-виробничими, технологічними, управління персоналом тощо. Для підприємств машинобудування важливою складовою інформаційного забезпечення може бути система клієнтоорієнтованого менеджменту (CRM). Завдяки її функціонуванню підприємство може планувати розвиток продуктів і удосконалення процесів з урахуванням споживчих потреб основних груп клієнтів. Тим самим закладаються основи довгострокового взаємовигідного співробітництва із такими споживачами, який може забезпечити нарощування конкурентних переваг обох сторін – виробників і споживачів.

Очевидно, що прийняття рішень щодо напрямів і масштабів інноваційних змін неможливе без маркетингової інформації. Водночас важливо розуміти, що це стосується не лише питань, пов'язаних із оновленням продуктового ряду підприємства, а й значною мірою – питань його технологічного оновлення. Адже в багатьох випадках перехід на випуск нової продукції потребує зовсім інших технологій, ніж ті, якими оснащена виробнича система підприємства.

Можна навіть припустити, що недостатня ефективність інноваційної діяльності у промисловому секторі національної економіки спричинена відсутністю належного зв'язку між маркетинговою інформацією про потреби ринку, з одного боку, і інформацією про ринки технологій – з іншого. Видається логічним говорити про те, що функції стратегічного маркетингу мають поширюватися і на дослідження

ринку виробничих технологій – для залучення (трансферу) тих, що зможуть забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги у сфері виробництва. Звідси логічним висновком щодо удосконалення функціонального забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств є висновок про формування стратегії технологічних змін (технологічного оновлення і розвитку виробничих систем). І формування цієї стратегії має охоплювати питання вибору ефективних форм трансферу виробничих технологій – як з позицій економії витрат, так і з позицій їх довготривалого використання для потреб виробництва.

Загалом, вітчизняними науковцями і практиками весь час підкреслюється, що основним чинником, який перешкоджає трансферу на вітчизняні підприємства передових технологій, необхідних для реалізації завдань інноваційного розвитку, є обмежені фінансові можливості підприємств. Разом з тим, можна стверджувати, що не менший вплив справляє і зниження інтелектуального потенціалу більшості вітчизняних підприємств через “відтік мізків” – найбільш ініціативні та мобільні представники вітчизняної науково-технічної сфери знайшли краще застосування своєму інтелекту за кордоном. Наслідком цього стало суттєве зменшення результативності інноваційної діяльності.

Зважаючи на зростаючу роль інтелектуального потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних суб’єктів господарювання, логічним продовженням аналізу функціональних стратегій вітчизняних промислових підприємств є дослідження стратегії роботи з персоналом.

2.4.2. Аналіз пріоритетів кадрової політики і стратегії роботи з персоналом вітчизняних промислових підприємств. Інноваційний розвиток підприємства неможливий без нових знань, що потребує системного підходу до роботи з персоналом сучасних підприємств. Зростаюча мінливість середовища господарювання часто нівелює важливість попереднього досвіду практичної діяльності для прийняття ефективних управлінських рішень та виводить на перше місце здатність працівників до набуття нових знань, які формують основу нових компетенцій, накопичують інтелектуальний капітал, стають підґрунтям для генерування нових ідей, значною мірою визначаючи рівень інноваційної активності підприємства. Тому ефективне управління розвитком персоналу нині перетворюється у стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємств у всіх розвинених країнах. Водночас визнання ключової ролі інновацій у здобутті підприємствами конкурентних переваг більш чітко конкретизує проблему управління розвитком їх персоналу – для набуття таких компетенцій, щоб підприємство стало інноваційно-активним.

Однак вітчизняні реалії засвідчують ігнорування власниками та вищим менеджментом більшості промислових підприємств України цих питань. Це видно, наприклад, із того, що підприємства фактично відсторонились від формування держзамовлень на підготовку фахівців у системі вищої освіти, виділяють дуже незначні суми на підвищення кваліфікації своїх працівників тощо. Основна увага менеджменту приділяється питанням набору працівників із потрібним комплексом знань та навичок на ринку праці. Такий підхід не створює вагомих мотивацій працівників до збереження своєї лояльності підприємству, а значить – формує основу для їх опортуністичної поведінки.

З іншого боку, нехтування питаннями розвитку персоналу може бути пояснено відсутністю стратегічного мислення у керівників та власників бізнесу, їх орієнтацією на вирішення здебільшого поточних проблем, які складаються у тій чи іншій бізнес-ситуації. Це зумовлено і об'єктивними причинами – високою мінливістю середовища господарювання, недосконалістю законодавства у сфері охорони інтелектуальної власності, залежністю власників бізнесу від політичних процесів тощо. Проте до тих пір, поки питання розвитку персоналу в Україні не стане об'єктом стратегічного управління, не відбудеться перетворення трудових ресурсів у інтелектуальний капітал підприємств.

На сьогодні система управління персоналом, яка склалась навіть на провідних вітчизняних підприємствах, більшою мірою націлена на просте, і лише певною мірою розширене відтворення персоналу. Це видно із функціонального наповнення її структурних складових (підсистем), що показано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Функціональне наповнення структурних складових системи менеджменту персоналу підприємства

Структурні складові системи менеджменту персоналу	Зміст і завдання підсистем
1	2
Аналіз та планування персоналу	Розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами
Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму та інших необхідних якостей

Продовження таблиці 2.14

1	2
Оцінювання персоналу	Персональна оцінка рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів
Облік співробітників підприємства	Фіксування прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників
Атестація і ротація кадрів	Проведення заходів, спрямованих на виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи
Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу
Створення умов праці	Створення безпечних умов для праці співробітників, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики, кадрова безпека
Організація трудових відносин на підприємстві	Оцінювання якості виконання персоналом функціональних обов'язків, формування у них почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини
Правове та інформаційне забезпечення управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування

Джерело: узагальнено і систематизовано на основі [5; 8; 9; 24; 49; 50]

Із таблиці видно, що навіть така підсистема, яка функціонально націлена на розвиток організаційних відносин, в основному охоплює стандартні заходи із профілактики виникнення трудових конфліктів. Підсистема мотивації не виділяє окремо стимулювання роз-

витку професійних компетенцій працівників, а розвиток персоналу в основному відбувається як підвищення кваліфікації.

Однак людський капітал у вигляді його інтелектуальної складової є основою інноваційної активності промислових підприємств. Людський капітал підприємства – це сформовані і накопичені його працівниками в процесі професійного становлення знання, навички, здібності, фізичні спроможності і мотиви, які використовуються в процесі трудової діяльності і забезпечують її якість, результативність і ефективність. Однак зазначені характеристики персоналу є необхідною, але недостатньою умовою для активної і результативної інноваційної діяльності, без якої підприємство не може реалізувати стратегію інноваційного розвитку. На підприємстві має бути створено організаційно-структурний фундамент для реалізації потенціалу творчості. І це мусить буди закладено в основних позиціях кадрової політики кожного підприємства, яке працює в конкурентних умовах. Цим самим забезпечуватиметься інтегрування індивідуальних інтелектуальних характеристик всіх працівників (див. рис. 2.13). Разом з тим, як видно із цього рисунка, психофізіологічні та освітньо-кваліфікаційні характеристики працівників можуть бути реалізовані повною мірою лише за умови достатньої вмотивованості останніх до виконання своєї роботи. Саме цінність стимулів, які керівництво підприємства визначає для тих чи інших видів діяльності у разі досягнення поставлених перед працівниками цілей, визначає їх бажання досягти цих результатів і зусилля, які вони до цього докладатимуть.

Функції мотивації і раціональної організації використання персоналу та його професійного розвитку бере на себе організаційно-структурний капітал. До його структурних складових відносять тип організаційної структури управління, тип підпорядкування і характер зв'язків між структурними елементами, практику делегування повноважень, рівень стандартизації процедур, систему інформування персоналу і методи прийняття рішень, а також стиль і методи управління. Так, позитивно впливає на реалізацію інтелектуального потенціалу людини децентралізація в прийнятті рішень, низький рівень формалізації і регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур гнучко перебудовуватися відповідно до змін завдань і умов діяльності. І навпаки, централізовані ієрархічні організаційні структури погано поєднуються з творчим характером інноваційної діяльності – стабільні відносини і усталені процедури менеджменту чинять активний опір будь-яким інноваціям.

До організаційних чинників відносять такі важливі аспекти роботи з персоналом як формування принципових підходів до підбору працівників і забезпечення їх мобільності та розвитку.



Рис. 2.13. Формування людського капіталу підприємства [37, с. 73]

На інноваційно-активних підприємствах має надаватись перевага підбору персоналу не за схемою заповнення наявних вакансій, а шляхом створення нових робочих місць для ключових працівників, розширення можливостей горизонтальних і вертикальних переміщень працівників згідно з вирішуваними завданнями тощо. Організаційну підтримку повинні мати і питання формування організаційної культури – через культивування тих цінностей, що заохочують ініціативність працівників, розвивають відносини у колективі на засадах взаємної поваги і довіри тощо.

Для реалізації завдань інноваційного розвитку підприємствам важливо сформувати колектив працівників із гнучким типом мислення, що здатні вирішувати нові, слабо структуровані і складні завдання. Зазвичай це властиво людям віком до 40 років, які мають досвід практичної роботи у цій чи суміжній галузях. Недаремно рекрутин-

гові фірми провідних компаній звертають на ці фактори особливу увагу при вивченні резюме кандидатів на посаду керівників чи фахівців функціональних служб. Однак, аналіз вікової структури зайнятих у промисловому секторі Хмельницької області показав, що таких працівників менше 50 % (рис. 2.14).

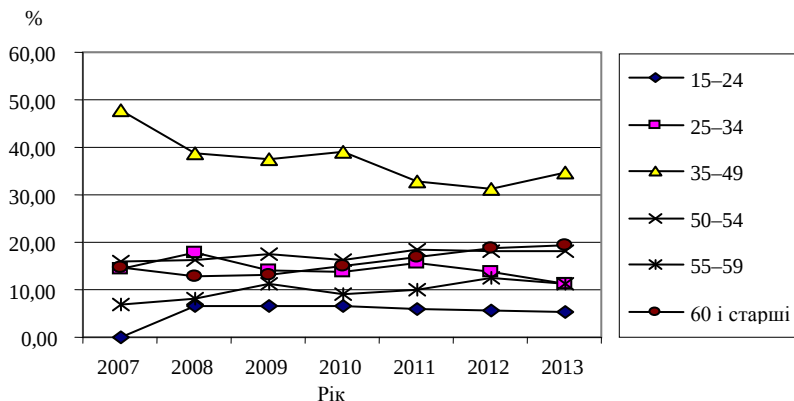


Рис. 2.14. Динаміка вікової структури персоналу промислових підприємств Хмельницької області

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Частка молодих працівників (до 25 років), у структурі персоналу промислового сектора області невисока – в межах 5–7 % і коливається протягом періоду дослідження незначним чином. Це найменш кваліфіковані працівники, які в основному тільки набувають досвіду практичної діяльності; серед них як і прості робітники, що отримали загальну середню освіту, так і випускники професійно-технічних училищ чи вищих навчальних закладів. Останні мають лише теоретичну підготовку і опановують специфіку діяльності підприємств під керівництвом наставників.

У межах 15–20 % коливається частка працівників вікової категорії 25–34 років. Ця вікова категорія найбільш сприйнятлива до нових знань, охоче погоджується на участь у програмах розвитку, оскільки думає про кар'єрне зростання і розуміє, що просування по службі розширює і ускладнює коло питань, які знаходяться в полі їх відповідальності. І для того, щоб довести свою здатність ефективно виконувати роботу на новій посаді, треба мати відповідні знання. Як видно із графіка, частка цих працівників знизилась за останні сім років із 19 до 11 %. І це теж є негативною тенденцією з погляду здатності підприємств бути інноваційно-активними.

У загальній сукупності облікової чисельності штатних працівників доволі великою є частка персоналу перед- та пенсійного віку (від 50 років), яка складає в середньому по підприємствах понад 40 %. Збільшення кількості працівників пенсійного віку є значною перешкодою для переходу промислових підприємств у статус інноваційно-активних. Однак, якщо вони не займають ключових посад, пов'язаних із прийняттям інноваційних рішень, їх досвід може бути цінним для реалізації стандартних виробничих завдань.

Що ж стосується інноваційно-активних підприємств Хмельницької області, то у віковій структурі їх персоналу більше працівників віком до 40 років. Це видно із рис. 2.15 та 2.16.

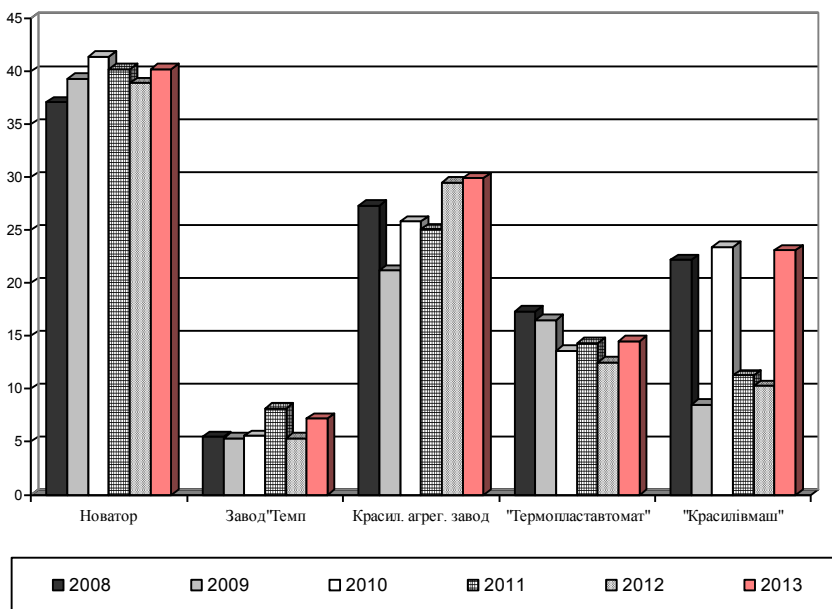


Рис. 2.15. Динаміка частки персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької області у віці до 30 років, %

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Так, на ДП «Новатор» керівництво надає перевагу при здійсненні набору персоналу молодим працівникам і частка таких працівників (зокрема, віком до 30 років) протягом усього періоду дослідження знаходиться в межах 40 %. Дещо меншим є відсоток таких працівників на ДП «Красилівський агрегатний завод», проте все одно

вищим, ніж на інших, сягаючи майже 30 %. Якщо зіставити це із типом інноваційної стратегії, то можна побачити, що такий підхід до формування структури персоналу є цілком виправданим – адже саме молоді працівники мають найвищу здатність до креативності, створення нового. І зазначені підприємства у своїй діяльності опираються на стратегію наступу – за рахунок освоєння виробництва нової продукції.

Що ж стосується інших підприємств області, які також є інноваційно-активними, то в них структура персоналу дещо інша. Найнижчим є відсоток молодих працівників (до 30 років) на ПАТ «Темп». Проте на цьому підприємстві найвищим є відсоток працівників у віці від 31 до 40 років. У 2012 р., коли підприємство було завантажене замовленнями, на ньому працювало понад 40 % таких працівників (рис. 2.16). Варто підкреслити, що на цьому підприємстві приділяють значну увагу розвитку персоналу – через систему підвищення кваліфікації проходить щорічно понад 100 працівників. Завдяки цьому зростає освітньо-кваліфікаційний рівень працівників підприємства, а значить – якість їх праці.

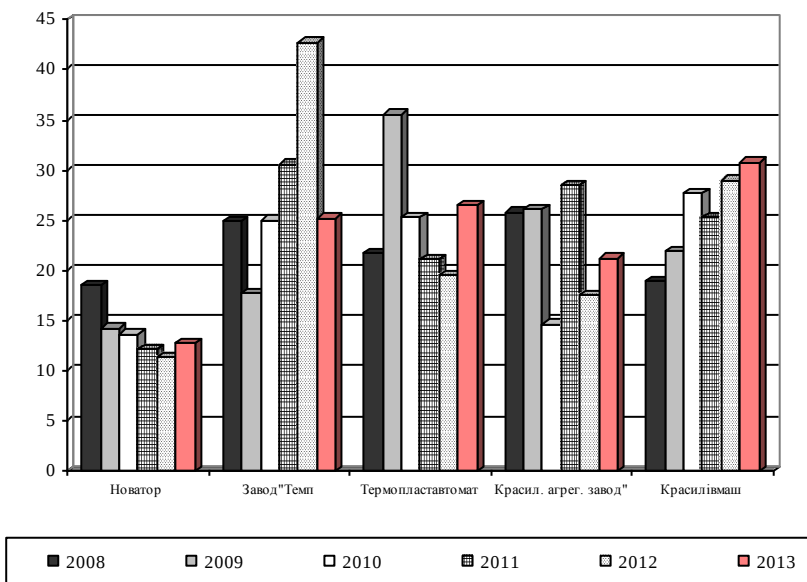


Рис. 2.16. Динаміка частки персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької області у віці 31–40 років, %

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Загалом же, в структурі персоналу інноваційно-активних підприємств області частка працівників, що можуть виконувати інноваційні завдання, опановувати нові знання й методи роботи перевищує 50 %.

Найбільшу частку на досліджених підприємствах складають працівники віком понад 40 років, серед яких є й значна кількість осіб передпенсійного віку. Це стосується як інноваційно-активних підприємств, так і тих, що протягом досліджуваного періоду не здійснювали діяльність, пов'язану із створенням і виведенням на ринок інноваційної продукції. І саме такі особи, що мають значний досвід практичної роботи, однак їх знаннявий багаж уже можна охарактеризувати як застарілий, складають ту групу працівників, які обов'язково мають стати учасниками програм професійного розвитку.

Необхідно підкреслити, що для інноваційно-активних підприємств важливою передумовою успішності вирішення інноваційних завдань (реалізації інноваційної стратегії) є високий освітній рівень працівників. Це стосується і виробничих операцій, які здійснюють робітники, виконуючи роботу на своїх робочих місцях. Рівень освіти впливає на кількість одиниць техніки, яку вони можуть обслуговувати, на виконання ними норм виробітку. Природно, що від цього залежить і рівень заробітної плати.

У свою чергу, достатній рівень винагороди впливає на лояльність працівників до підприємства – вони не будуть шукати альтернативні варіанти працевлаштування, а зберігатимуть відданість своєму підприємству. Впевненість у стабільності робочого місця служитиме додатковим фактором для зростання продуктивності їх праці. А для працівників, що будуть задіяні у вирішенні інноваційних завдань, додаткова винагорода за їх вирішення служитиме гарним мотиватором розвитку фахових компетенцій.

Отже, високий рівень освіти (як основа фахової майстерності працівника, його здатності професійно виконувати свої посадові обов'язки) є важливою передумовою переходу промислового підприємства до числа інноваційно-активних. З цих позицій доцільно порівняти освітній рівень інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області і тих, що не здійснювали інноваційну діяльність протягом періоду дослідження (див. рис. 2.17).

Як видно із графіка, найбільшу частку працівників із вищою освітою має ПАТ «Красилівмаш» – понад 75 %. Однак це підприємство не відноситься до числа інноваційно-активних. І навпаки, ДП «Новатор» є одним із тих підприємств, яке щорічно випускає на ринок нові види продукції, однак у структурі його персоналу тільки 46,2 % працівників мають вищу освіту. І лише 33 % – професійно-технічну.

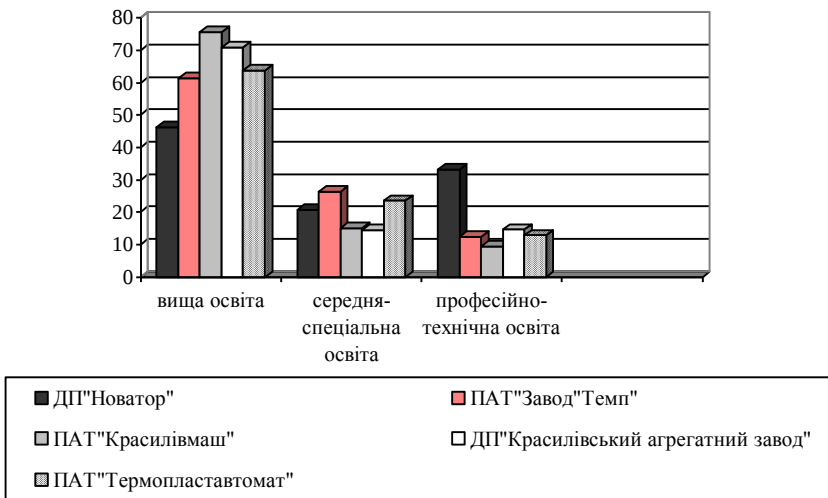


Рис. 2.17. Структура освітнього рівня персоналу аналізованих підприємств машинобудування Хмельниччини, %
Джерело: побудовано на основі звітності підприємств за 2013 р.

Пояснення цьому можна знайти, якщо порівняти дані рис. 2.17 і рис. 2.16. На ДП «Новатор» частка працівників віком понад 40 років є найнижчою, а на ПАТ «Красилівмаш» – найвищою. Це означає, що інтелектуальна активність працівників ПАТ «Красилівмаш», незважаючи на їх високий освітній рівень, уже недостатня для створення інновацій. І це підтверджується негативною динамікою цього підприємства – протягом останніх п'яти років воно показує зниження обсягів реалізації продукції, втрачаючи позицію за позицією у конкурентній боротьбі з іншими учасниками ринку. Тому керівництву цього підприємства необхідно або оновлювати склад персоналу, або ж інтенсивніше здійснювати перепідготовку працівників для набуття ними нових знань.

У той же час велика кількість молодих працівників на ДП «Новатор» лише із професійно-технічною освітою пояснюється тим, що підприємство виготовляє товари масового споживання на поточкових лініях з високим рівнем розподілу праці. І на цих робочих місцях набувають практичного досвіду випускники професійно-технічних училищ. Далі вони можуть професійно зростати, опановуючи суміжні професії, підвищуючи рівень своєї робітничої кваліфікації, а також здійснюючи навчання без відриву від виробництва у ВНЗ.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення реалізації підприємством стратегії інноваційного розвитку має приділятися особлива увага питанням розширення й удосконалення професійної компетентності персоналу. І не тільки в руслі здійснюваної кожним працівником роботи на даному періоді його трудової діяльності, а в тому числі – й отриманню ним знань у суміжних сферах діяльності. Це особливо стосується управлінського персоналу, який мусить координувати діяльність підпорядкованих їм підрозділів та служб. Збільшення діапазону знань розширює можливості співпраці фахівців різних функціональних служб, зменшуючи бар'єри непорозуміння між ними при вирішенні тих управлінських завдань, що стосуються діяльності не лише однієї функціональної служби, а декількох.

Ефективність їх взаємодії між собою в процесі вирішення виробничих чи проектних завдань залежить значною мірою від того, наскільки вони вмотивовані до спільної роботи, наскільки здатні працювати на спільний результат, ділячись своїми знаннями, вміннями і досвідом. Адже у ході реалізації стратегії інноваційного розвитку працівники доволі часто вимушені приймати мало структуровані рішення, виокремлюючи релевантну інформацію із значно більшого її масиву і застосовуючи для її опрацювання нестандартні прийоми, методи і науково-методичні підходи. І для ефективного опанування ними необхідно планувати розвиток персоналу.

Звичайно ж, існуюча на сучасних промислових підприємствах різниця у структурі персоналу за стажем роботи, освітнім рівнем і віком вимагає різних підходів до професійного навчання і розвитку персоналу – як за формою проведення, так і за змістом і цілями. Якщо для молодих працівників (особливо тих, що прийшли після завершення навчання у вузах) важливо набути практичних знань, які відображають специфіку робіт на їх робочому місці, то для працівників, що мають значний стаж роботи на підприємстві, важливо оволодіти сучасними напрацюваннями методичного характеру, які прямо чи дотично стосуються сфери їх робочих (посадових) обов'язків. Зокрема, для управлінців професійна підготовка має бути націлена на формування таких професійних навичок і особистісних якостей, які б давали змогу не тільки професійно виконувати завдання, закріплені за їх посадою, а й бачити нові можливості удосконалення роботи і підтримувати ініціативу своїх підлеглих, що дозволить поліпшити їх роботу. Саме такий підхід до виконання робочих обов'язків має бути у кожного працівника промислового підприємства для того, щоб воно стало інноваційно-активним.

Насправді ж, зважаючи на гетерогенність персоналу кожного підприємства, існують значні відмінності у ставленні працівників до інноваційних процесів. Серед них є ті, що розуміють їх необхідність і

охоче підтримують ініціативу з удосконалення виробничих чи управлінських процесів, а є й ті, що вбачають у інноваціях загрозу для себе (ймовірну втрату робочого місця, необхідність додаткових зусиль для перенавчання тощо). На нашу думку, таке різне ставлення працівників до нововведень, може зумовлюватися мотиваційними чинниками.

Очевидно, що відсутність бачення власної вигоди у інноваційних змінах викликає бажання їм опиратися. Тому менеджерам необхідно приділяти особливу увагу для формування в колективі такого мотиваційного середовища, яке б спонукало і підтверджувало конкретною винагородою (не обов'язково матеріальною) зусилля працівників у пошуку напрямів і способів удосконалення своєї діяльності чи діяльності свого підрозділу. Правильне застосування в управлінні інноваційною діяльністю мотиваційних чинників потребує від менеджерів неабиякого уміння, наполегливості і розуміння людської природи. Воно вимагає розвинутих здібностей менеджерів спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення кращих результатів роботи.

Характерно, що ефективна мотивація має задовольняти потреби обох сторін, які беруть участь у інноваційному процесі. З одного боку – задоволення індивідуальних потреб виконавців, а з іншого – досягнення загальних організаційних цілей щодо реалізації інновацій. Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Підтвердженням ефективності використання інтелектуальних здібностей працівників, перетворення їх у інтелектуальний капітал підприємства слугує кількість заявок на отримання охоронних документів на право інтелектуальної власності. Відповідні дані по Україні в динаміці останніх років наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка надходження заявок на винаходи і корисні моделі в Україні

Категорія заявок	Кількість за роками, од.					2015/2014, %
	2011	2012	2013	2014	2015**	
Заявки на винаходи						
Національні заявники	2638	2483	2854	2454	2266	92,3
Іноземні заявники	288	351	278	221	239	108,1
Усього	5247	4944	5418	4813	4497	93,4
Заявки на корисні моделі						
Національні заявники	10285	10030	9977	9243	8484	91,8
Іноземні заявники	140	194	175	130	117	90,0
Усього	10437	10229	10175	9384	8616	91,8

Джерело: складено на основі даних Державної служби інтелектуальної власності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: uipr.org/i_upload/file/promvlasnist2015.pdf (дата звернення: 2.02.2016 р.);

*** попередні дані

Як видно із таблиці, в останні два роки кількість заявок національних заявників на винаходи і промислові зразки зменшується. Однак їх кількість є доволі високою. Та якщо проаналізувати структуру заявок на винаходи і корисні моделі, то на машинобудування припадає 35 % заявок на корисні моделі і лише 17 % – на винаходи.

Що ж стосується Хмельницької області, то з 2010 р. в області не створено жодної прогресивної технології [11]. За останні шість років у машинобудуванні Хмельницької області тільки на ДП «Новатор» було зареєстровано два винаходи. Інші підприємства упроваджували переважно покращення (технологічні чи продуктові).

І це може непрямим чином свідчити про те, що інтелектуальний потенціал працівників підприємств недостатній для того, щоб реалізувати програми й завдання інноваційного розвитку – якщо б в їх основі лежали інноваційні стратегії наступального характеру чи технологічного лідерства. Однак інноваційні стратегії можуть бути різними, про що говорилося вище. Тому навіть за існуючого стану інтелектуального капіталу підприємствам необхідно оцінювати свої можливості для здійснення інноваційних змін, усебічно аналізуючи ринкові тенденції, зіставляючи їх із своїми внутрішніми можливостями і усебічно обґрунтовуючи вибір проектів інноваційного розвитку та формуючи під ці проекти відповідні програми розвитку персоналу. Тим більше, що протягом свого життєвого циклу підприємство має різні ресурсні можливості для такого вибору.

Нові розробки машинобудівників є результатом вивчення потреб потенційних споживачів (як наявних, так і прихованих). Від того, наскільки точним буде передбачення тенденцій розвитку цих потреб, прямо залежать економічні результати (обсяги виручки від продажу продукції, обсяги прибутку і рентабельність виробництва). Не менш важливо вірно обрати спосіб реалізації ідеї нового товару і втілити ідею у матеріальний продукт. Усі ці процеси потребують відповідних знань і чим радикальніші рішення будуть закладені у стратегію підприємства, тим більше нових знань має бути залучено у процес їх реалізації.

Підкреслюючи відмінності у цільових установках власників бізнесу у різних стратегічних періодах та залежно від власних ресурсних можливостей, зазначимо наступне. Прагнучи максимізувати підприємницький дохід від піонерної інновації, підприємства покладаються на здатність власними силами створити нову споживчу цінність (і тут інноваційний розвиток може здійснюватися або лише в межах обраної ніші – до чого переважно вдаються малі підприємства – або ж, (за перспективного попиту і наявності достатніх коштів для масштабного промислового виробництва) розвиток підприємства може бути стрімким, темпи захоплення ринку – високими). Якщо ж інтелектуаль-

ний потенціал підприємства недостатній для створення проривних інновацій або ж керівництво остереігається значних ризиків, інноваційний розвиток буде спрямованим на систематичне поліпшення процесів та модифікацію продуктового ряду (захисний сценарій), чи придбання ліцензії на виробництво продукції, що вже пройшла апробацію ринком (імітаційна стратегія, яка може забезпечити і високі темпи зростання на нових ринках).

У таблиці 2.16 подано узагальнення цільового призначення інтелектуальних ресурсів за етапами інноваційного процесу для забезпечення інноваційного розвитку машинобудівного підприємства за різних типів інноваційних стратегій [15, с. 125].

Отже, для реалізації завдань інноваційного розвитку на підприємствах має велика увага приділятися формуванню стратегії роботи з персоналом – від визначення основних засад кадрової політики (критерії і підходи при наборі персоналу, просування працівників по службі, матеріальні та нематеріальні аспекти стимулювання розвитку професійних компетенцій і фахової майстерності тощо), до формування ефективного інструментарію їх реалізації.

Нарощування інтелектуального потенціалу і, відповідно, зміна стратегічних орієнтирів та динаміки інноваційного розвитку потребують значних інвестицій; на багатьох вітчизняних підприємствах їх залучення є проблематичним, що безпосередньо відображається на реалізації стратегії роботи з персоналом, яка фінансується в останню чергу. І як показали результати аналізу роботи кадрових служб досліджуваних підприємств Хмельницької області, лише деякі з них використовують зовнішні джерела знань для розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу. Переважно йдеться про підвищення кваліфікації в межах самого підприємства. Однак і кількість працівників, які реалізували таку можливість для зростання своєї професійної майстерності за рахунок коштів підприємства, здебільшого не є достатньою для реалізації завдань інноваційного розвитку.

Доволі активно здійснюється робота з підвищення професійної майстерності працівників і на ДП «Новатор» та ПАТ «Темп». Проте ця робота ведеться згідно усталеного ще за часів планової економіки порядку (дотримуючись нормативу – підвищення кваліфікації має відбуватись один раз на п'ять років) і без тісного зв'язку з підготовкою до реалізації інноваційних проектів. До того ж, вельми рідкісними є випадки підвищення кваліфікації шляхом стажування за кордоном чи у спеціалізованих організаціях з надання освітніх послуг.

Підприємства для досягнення своїх стратегічних цілей мусять використовувати різні варіанти поєднання форм розвитку персоналу.

Таблиця 2.16

**Цільове призначення інтелектуальних ресурсів для інноваційного розвитку підприємства
за різних типів інноваційних стратегій**

Етап інноваційного процесу	Тип інноваційної стратегії					
	Стратегія наступу			Стратегія захисту		
	Розвиток ринку	Нішева	Імітаційна	Розвиток продукту	Традиційна (удосконалення процесів)	
					управлінських	виробничих
Цільове призначення ресурсу в контексті етапів інноваційного процесу						
Пошукові роботи	Генерування ідей, обґрунтування та експериментальна перевірка їх здатності задовольняти суспільні потреби, оцінка ризиків		Дослідження ринку, оцінка ризиків	Дослідження ринку для виявлення напрямів розвитку продукту, генерування ідей щодо розвитку продукту	Виявлення передових управлінських практик	Аналіз ринку технологій в розрізі їх можливостей підвищувати конкурентні переваги
Прикладні дослідження	Визначення кількісних характеристик нового продукту, вибір чи розроблення технології виготовлення		—	Визначення поля зміни і діапазону розкиду кількісних характеристик продукту згідно вимог цільових ринків	Підготовка програми упровадження нових управлінських технологій	З'ясування напрямів удосконалення діючих виробничих технологій
Конструкторські та експериментальні розробки	Створення дослідних зразків нової продукції, коректування і доробка технічної документації, розроблення стандартів та технічних умов		—	Розробка модифікацій продукції, коригування технічної документації і стандартів	—	Розробка схем модернізації базової технології і планування відповідних заходів
Комерціалізація новинки	Розробка маркетингових програм, організація виробництва і продажу новинки, обґрунтування доцільності продажу ліцензії на випуск нового продукту іншим підприємствам		Розробка маркетингових програм, організація виробництва і продажу новинки	Організація виробництва модифікованих виробів згідно замовлень цільових споживачів	Упровадження нових управлінських технологій	Реалізація заходів з модернізації технології виробництва

До найбільш поширених форм розвитку персоналу належать: 1) навчання у освітніх закладах; 2) початкова підготовка; 3) інструктаж; 4) наставництво; 5) практика; 6) стажування 7) перепідготовка; 8) підвищення кваліфікації; 9) самопідготовка. Обираються ті поєднання, що дозволяють найбільшою мірою сформувати кваліфікаційний склад персоналу на стратегічну перспективу, тобто – з урахуванням особливостей стратегії інноваційного розвитку.

Реалізація ефективних програм розвитку персоналу потребує відповідних витрат. Витрати на розвиток персоналу є складовою загальних витрат на персонал. В цілому ж витрати на персонал – це поширений у країнах ринкової економіки інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і навіть звільненням персоналу підприємства. До них належать заробітна плата і нарахування на неї, виплати роботодавця з усіх видів соціального страхування, витрати підприємства на соціальні виплати і пільги (дотації на оплату житла, проїзду, одноразова матеріальна допомога, додаткова пенсія та інші пільги теперішнім та колишнім працівникам), на утримання соціальної інфраструктури і соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Очевидно, що наявність у найманих працівників специфічних персональних потреб потребує якомога повнішого їх врахування у загальній структурі витрат на персонал – передусім з метою удосконалення механізму стимулювання зростання професійної майстерності. З одного боку, це сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу працювати саме на даному підприємстві, що дозволить знизити плінність кадрів, зберегти досвідчених працівників, які формують його ключовий ресурс. З іншого боку – створюватиме сприятливі умови для накопичення інтелектуального капіталу підприємства, а отже, – поліпшуватиме його адаптивні і динамічні властивості.

Варто зазначити, що у різних країнах світу, відповідно до чинних нормативних актів, роботодавці зобов'язані витрачати на соціальні послуги від 4,2 % (Канада) до 23,6 % (Швеція) сукупних витрат на персонал. В той же час, частка добровільних витрат на соціальні послуги становить від 0,5 % (Бельгія) до 10,4 % (США) [20]. В Україні також наявні соціальні послуги, передбачені державою. Однак, коло найманих працівників, на які вони поширюються, є дуже обмеженим.

На жаль, проведені нами дослідження на матеріалах восьми машинобудівних підприємствах Хмельницької області показали, що серед усієї сукупності форм розвитку використовуються лише ті, що майже не потребують додаткового фінансування – інструктаж, настав-

ництво, самопідготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. З цих причин у сукупності витрат на персонал витрати на його розвиток майже відсутні. Вони складають максимум 1,23 % від витрат на заробітну плату, і то тільки на одному підприємстві – ДП «Новатор», яке відноситься до державної форми власності.

На багатьох підприємствах Хмельницької області за досліджуваній період спостерігаються негативні тенденції, які передбачають скорочення загальної облікової кількості штатного персоналу та, як наслідок, зменшення кількості заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників і навчання їх новим професіям. За результатами досліджень форм розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах і зіставлення із їхніми базовими та інноваційними стратегіями нами було сформовано таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

**Взаємозв'язок стратегії підприємства,
кадрової політики і форм розвитку персоналу**

Базова стратегія	Інноваційна стратегія	Тип кадрової політики	Форма розвитку персоналу
1	2	3	4
ДП «Новатор»			
Стратегія динамічного зростання	Наступальна за рахунок інноваційних проривів	Інвестування (2013 р.). Стимулювання	Саморозвиток персоналу. Підвищення кваліфікації у власному навчальному центрі (у т.ч. у 2013 р. шляхом залучення зовнішніх фахівців з управління проектами)
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»			
Стратегія ліквідації	Захисна, виживання	Залучення із зовнішніх джерел. Стимулювання	Саморозвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами провідних працівників підприємства
ПАТ «Термопластмат»			
Стратегія прибутковості	Захисна, пошук ринкових ніш	Стимулювання	Саморозвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами провідних працівників підприємства

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
ПАТ «Укрелектроапарат»			
Стратегія динамічного зростання	Наступальна за рахунок розвитку продуктів і ринків	Стимулювання	Саморозвиток персоналу. Підвищення кваліфікації у власному навчальному центрі
ПАТ «Темп»			
Стратегія зміни курсу	Нішева	Залучення на засадах консалтингу Стимулювання	Проведення співбесід і обговорення умов співпраці за договором підяду. Саморозвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами підприємства
ДП «Красилівський агрегатний завод»			
Стратегія зміни курсу	Імітаційна. Розвиток продуктів і ринків	Залучення із зовнішніх джерел Стимулювання	Проведення співбесід. Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами провідних працівників підприємства
ТОВ «WIX-Filtron»			
Стратегія динамічного зростання	Наступальна за рахунок розвитку продуктів і ринків	Залучення із зовнішніх джерел. Стимулювання	Проведення співбесід. Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами провідних працівників підприємства

Як показав аналіз змісту і напрямів діяльності служб по роботі із кадрами на досліджуваних підприємствах, розвитку персоналу приділяється недостатньо уваги. Планування розвитку персоналу здійснюється на них здебільшого за традиційною схемою – підвищення кваліфікації один раз на п'ять років (і то в межах підприємства), періодична атестація часто носить чисто формальний характер. До того ж – підвищення кваліфікації майже не прив'язується до вирішення завдань поліпшення організаційної взаємодії, що важливо для підвищення ефективності групової роботи у сфері інновацій. Незначними у структурі загальних витрат на персонал є і витрати соціального характеру. І хоча протягом досліджуваного періоду працівники підприємств мали змогу

підвищувати кваліфікацію, кошти для цього майже не виділялись. Преміювання систематичного характеру не включало премії за внесення раціоналізаторських пропозицій чи інших ініціатив, спрямованих на поліпшення діяльності підприємства. До того ж, на переважній більшості підприємств використовують політику зовнішнього набору персоналу, що не забезпечує належної мотивації їх працівників до професійного зростання за рахунок саморозвитку.

Результатом такого нехтування розвитком персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельницької області можна вважати стійку тенденцію до зниження результативності їх інноваційної діяльності – як у частині створення інновацій, так і їх промислового освоєння. Водночас, зважаючи на особливості конкурентної боротьби на пострадянському просторі, необхідно брати до уваги, що вибір форм і методів розвитку персоналу для кожного підприємства необхідно ретельно обґрунтовувати, співвідносячи їх у фінансовому вимірі з урахуванням ймовірності супутніх ризиків.

Доцільно припустити, що посилення стратегічної спрямованості у роботі із носіями інтелектуальних ресурсів може позитивно вплинути і на вирішення проблем фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства – як у частині накопичення власних фінансових ресурсів, так і через розширення джерел фінансування проєктів розвитку.

При цьому, для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємству важливо забезпечити свою стійкість під час змін. Основна роль у підтриманні цієї стійкості належить фінансовій службі підприємства, яка має розробляти відповідну фінансовим можливостям і стратегічним завданням фінансову стратегію.

2.4.3. Аналіз здатності фінансових стратегій підприємств забезпечити динамічну стійкість у процесі інноваційного розвитку.

Для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємству важливо забезпечити свою фінансову стійкість під час змін. Основна роль у підтриманні фінансової стійкості належить фінансовій службі підприємства, яка має розробляти відповідну фінансовим можливостям і стратегічним завданням фінансову стратегію. Проте, як показав аналіз структури управління досліджуваних підприємств, лише на деяких із них є спеціалізований відділ з управління фінансами. Практично на більшості підприємств (і особливо на підприємствах малого та середнього бізнесу) функцію управління фінансами покладено на головного бухгалтера, з яким узгоджуються усі економічні рішення, в тому числі і стосовно реалізації проєктів інноваційного розвитку. При цьому визначення економічної вигідності проєкту має обов'язково

передбачати оцінку ризиків, що лежать у сфері його фінансового забезпечення. І це не є завданням бухгалтерії, а потребує кваліфікованого фінансового менеджменту.

Як зазначається у дослідженнях з питань стратегічного управління фінансами підприємств [12; 33; 47], формування фінансової стратегії має передусім ґрунтуватися на результатах економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства і його фінансового стану. Такий аналіз дозволяє оцінити фінансові можливості підприємства і встановити межі зовнішніх запозичень, які можуть бути залучені для реалізації завдань інноваційного розвитку. І першим кроком у обґрунтуванні таких рішень має бути визначення рівня фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, оскільки від цього залежить його здатність залучати позичкові ресурси у разі нестачі власних, покриваючи довго- та короткострокові зобов'язання своїми активами.

Водночас, динамічний аналіз показників ефективності (прибутковості чи рентабельності) в розрізі бізнес- чи продуктових ліній дає змогу прийняти обґрунтоване рішення стосовно їх майбутнього в складі бізнес-портфеля підприємства (продовження виробництва чи завершення життєвого циклу). І далі, з використанням інструментів стратегічного маркетингу, визначаються нові завдання у сфері створення споживчої цінності, які матеріалізуються у інноваційні стратегії, підкріплюються новими компетенціями персоналу і проходять промислове освоєння у виробничій системі (для чого розробляється виробнича стратегія). Кожен із цих видів діяльності потребує витрат фінансових ресурсів, тому має враховуватися при формуванні фінансової стратегії. Очевидно, що для цього мають використовуватися фінансові інструменти й технології, які відповідають поставленим завданням та умовам господарювання.

Загалом, як зазначалось вище (див. п. 1.4) фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в його діяльність, мають приносити прибуток, достатній для самофінансування розширеного вітворення цієї діяльності. Водночас для реалізації нових проєктів підприємство за рахунок накопичення прибутку зможе залучати і зовнішні ресурси, будучи спроможним розраховуватись за своїми кредитними зобов'язаннями і не втрачаючи при цьому своєї фінансової незалежності. Тому для досягнення належного рівня фінансової стійкості необхідно, по-перше, у періоди сталого функціонування організовувати рух фінансових потоків на підприємстві таким чином, щоб мало місце перевищення доходів над видатками, а по-друге – забезпечувати гнучкість структури капіталу. Адже значне підвищення пози-

кових коштів у пасиві балансу (більше 50 %) може спричинити втрату фінансової рівноваги підприємства у довгостроковому періоді.

Як впливає із самої сутності інноваційного розвитку підприємства – здійснення масштабних якісних змін внутрішнього середовища, реалізація проектів інноваційного розвитку потребує зв'язування фінансових коштів підприємства у значних обсягах. До того ж, виробнича система перестає випускати продукцію у попередніх обсягах, це зумовлює зменшення поточних доходів підприємства. Внаслідок цього відбувається погіршення платоспроможності підприємства, його здатності своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями. Тому при формуванні планів інноваційного розвитку промислового підприємства необхідно обов'язково проаналізувати зміну обсягів і напрямів його грошових потоків для недопущення втрати фінансової стійкості. І такий аналіз важливий для підприємств, які планують масштабні технологічні зміни – що найчастіше і є змістом інноваційного розвитку.

Використовуючи рекомендовану у науковій літературі базову сукупність показників (табл. Д.1, додаток Д), а також фінансову звітність ряду машинобудівних підприємств Хмельницької області, у таблиці Д.2 наведено результати розрахунку показників їх фінансової стійкості. Аналіз цих показників у динаміці їх зіставлення із нормативними значеннями показує, що більшість із досліджуваних підприємств області не можна віднести до таких, що є фінансово стійкими. Навіть ті з них, що характеризуються сталою динамікою розвитку (а це ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат»), у певні періоди свого функціонування стикались із проблемою погіршення фінансової стійкості. Так, наприклад, на ДП «Новатор», у 2011 та 2013 роках значення коефіцієнта фінансового ризику перевищували нормативне. І це свідчить про збільшення величини залученого капіталу поверх його прийнятного співвідношення стосовно власного капіталу. Водночас всі інші показники цього підприємства протягом 2008–2013 років були в межах прийнятих значень.

Що ж стосується ПАТ «Кам'янець-Подільськаавтоагрегат», ТОВ «Завод «Красилівмаш», ПАТ «Термопластавтомат», то показники їх фінансової стійкості протягом періоду досліджень значно відхиляються у гіршу сторону від нормативних значень. І здебільшого це зумовлено зниженням обсягу виручки, зменшенням прибутковості діяльності, а також – суттєвим збільшенням обсягу залучених під реалізацію інноваційних змін коштів.

Прикладом останнього може слугувати ПАТ «Укрелектроапарат», яке протягом періоду дослідження здійснило найбільш масштабні технологічні зміни для приведення своєї виробничої системи у

відповідність до вимог сьогодення. При цьому його керівництво вдалося до доволі ризикованої фінансової стратегії. За відсутності власних коштів у достатніх обсягах, воно скористалось довгостроковими кредитами (у 2008–2009 роках), що суттєво вплинуло на фінансову стійкість підприємства (табл. 2.18). Тому протягом 2008–2012 рр. коефіцієнти, що характеризують рівень фінансової стійкості і платоспроможності підприємства (зокрема, автономії, ліквідності та покриття) були значно нижчими за нормативне значення.

Таблиця 2.18

**Динаміка показників фінансової стійкості і ліквідності
ПАТ «Укрелектроапарат»**

Показник	Нормативне обмеження показника	Величина показника на кінець року						
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт автономії (незалежності)	>0,5	0,17	0,09	0,12	0,18	0,26	0,70	0,75
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	>0,6	0,50	0,47	0,43	0,44	0,45	0,79	0,78
Коефіцієнт здатності до маневрування власним капіталом	Позитивним є зростання	0,77	–0,20	–0,29	0,01	0,24	0,81	0,79
Коефіцієнт маневреності власного і довгострокового позичкового капіталу	Позитивним є зростання	1,24	1,09	1,27	1,25	1,35	0,97	1,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,2–0,35	0,20	0,18	0,14	0,11	0,19	0,77	1,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 1	0,73	0,66	0,66	0,69	0,61	2,71	2,78
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	≥ 2	1,26	0,97	0,94	1,00	1,11	3,73	3,74

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Тільки в 2012 р., коли підприємство розрахувалося за кредитними зобов'язаннями, ці коефіцієнти набули значень, що наблизились до нормативних (так, коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,19 тобто, майже відповідає нормативному значенню 0,2). Разом з тим, значне зростання маси прибутку (вдвічі проти 2011 р.) дало змогу збільшити величину власного капіталу підприємства (на 52 %), зменшити довгострокові зобов'язання, зокрема, відповідно до затверджених графіків погасити кредити, отримані на технічне оновлення виробництва, а також частково погасити короткострокові банківські кредити.

Проте збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції в 2012 році зумовило зростання величини кредиторської заборгованості підприємства (на 39,7 %), виробничих запасів (на 37,4 %) та залишків готової продукції на складі (майже втричі). І коефіцієнти швидкої та загальної ліквідності (покриття) у 2012 р. ще відставали від нормативних значень, підприємство все ще відчувало труднощі у погашенні як термінових, так і інших своїх поточних зобов'язань. Не сприяло поліпшенню стійкості фінансового стану підприємства і значне зменшення у 2012 р. (на 81 %) оборотності матеріально-виробничих запасів, так як більше коштів зосереджувалось в цій найменш ліквідній статті оборотних засобів. Тому, незважаючи на зменшення на 27 % дебіторської заборгованості, значного поліпшення показників фінансової стійкості та платоспроможності у 2012 р. не відбулося.

Все ж у 2013 р. підприємство відновило свою фінансову стійкість. І це проявилось не тільки у відповідних значеннях коефіцієнтів, що її характеризують, а й у зростанні маси чистого прибутку. Завдяки цьому було суттєво зменшено обсяги короткострокових зобов'язань. І підприємство у 2013 р. досягло достатнього рівня довгострокової фінансової незалежності (рекомендована нижня межа цього показника 0,6 [33, с. 190]), а фактично було забезпечено рівень фінансової незалежності майже у 80 % (відповідний показник у 2013 р. становив 0,79, а у 2014 р. – 0,78).

Аналізуючи динаміку показників фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, можна охарактеризувати і зміст його фінансової стратегії. Для ПАТ «Укрелектроапарат» у 2008–2009 роках її домінуючою субстратегією було цільове фінансування проекту технологічного оновлення за рахунок позичкового капіталу. Починаючи з 2010 р., коли технологічне оновлення стало приносити результати у вигляді зростання обсягу продажу оновленого асортименту продукції, основним завданням фінансової служби підприємства стало акумулювання ресурсів для повернення довгострокових кредитів, тобто, реалізації субстратегії запозичення. У 2013–2014 рр. підприємство реалізує субстратегію накопичення і споживання. Значне зростання маси чис-

того прибутку дало змогу виплатити дивіденди акціонерам, чого в останні десять років не спостерігалось. Відповідно це вплинуло на збільшення величини власного капіталу. Частка власників підприємства в загальній сумі авансованих в його діяльність засобів склала на 1.01.2013 р. приблизно 26 %. Таким чином, фінансову стратегію ПАТ «Укрелектроапарат» можна назвати хоч і ризикованою, але успішною.

З певними труднощами у реалізації завдань інноваційного розвитку зіткнулось і ПАТ «Темп». Його керівництво також з цією метою залучало позичковий капітал. Це відображено у показниках фінансової стійкості, які в динаміці досліджуваного періоду подано у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка показників фінансової стійкості і ліквідності ПАТ «Темп»

Показник	Нормативне обмеження показника	Величина показника на кінець року						
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт автономії (незалежності)	>0,5	0,51	0,52	0,61	0,62	0,67	0,51	0,85
Коефіцієнт заборгованості		0,95	0,93	0,63	0,61	0,50	0,95	0,18
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	>0,6	0,85	0,82	0,93	0,91	0,88	0,55	0,89
Коефіцієнт здатності до маневрування власним капіталом	Позитивним є зростання	0,49	0,54	0,73	0,83	0,65	0,38	0,66
Коефіцієнт маневреності власного і довгострокового позичкового капіталу	Позитивним є зростання	0,48	0,55	0,55	0,66	0,64	1,17	0,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,2–0,35	0,03	0,01	0,16	0,69	0,17	0,03	0,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 1	0,74	0,64	3,82	3,13	2,00	0,47	2,80
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	≥ 2	2,66	2,59	7,51	7,19	4,50	1,43	6,17

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Виходячи із результатів розрахунку показників, фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як відносно стійкий. Коефіцієнт автономії протягом усього періоду знаходився в межах допустимих значень, (навіть у 2008–2009 роках, коли підприємство взяло на себе значні довгострокові фінансові зобов'язання у зв'язку з реалізацією масштабного інноваційного проекту). Протягом 2008–2012 років підприємство було прибутковим і за рахунок прибутку продовжувало спрямовувати кошти на технічне оновлення виробництва. Частка інвестицій у основні фонди коливалась в ці роки у межах 80–90 % від загального обсягу реальних інвестицій.

Аналіз динаміки коефіцієнтів заборгованості (який відображає обсяг залучених позичкових коштів на одиницю власного капіталу і збільшення якого характеризує зниження фінансової стійкості) показує, що найвищий рівень цього коефіцієнта був у 2008–2009, а потім – у 2013 роках (0,95). Перше перевищення пояснюється значними зобов'язаннями підприємства, взятими на себе у 2007 р. для реалізації проекту технологічного оновлення виробничої системи, для чого було придбано нову технологію. Нематеріальні активи підприємства збільшились у 2007 р. на 7,5 млн грн, водночас з'явилися довгострокові зобов'язання, які підприємство тривалий час погашало. У наступних роках коефіцієнт заборгованості почав знижуватись і досяг рекомендованого співвідношення (0,50) у 2012 році. Однак у цьому ж, 2012 році, завершився багатомільйонний проект ПАТ «Темп» із Російською Федерацією і вже в наступному році підприємство отримало збитки. При цьому значно зросли (майже у п'ять разів) поточні зобов'язання за отриманими авансами і коефіцієнт заборгованості знову зріс до 0,95. Проте вже в 2014 р. керівництво ПАТ «Темп» змогло виправити ситуацію із виконанням взятих на себе зобов'язань, зменшити їх величину і відновити свою фінансову стійкість.

Загалом, високі коефіцієнти заборгованості підприємства переважно зумовлені поточними зобов'язаннями, серед яких найбільшу частку складали поточні зобов'язання за розрахунками з одержаних авансів (майже 100 % у 2010 та 2011 роках) та короткострокових кредитів (у 2009 р.). Це свідчить про те, що підприємство використовує можливість отримання комерційних кредитів для поточних потреб. Це є цілком прийнятним для підприємств, що виготовляють технічно складну продукцію з тривалим виробничим циклом. Але для збереження лояльності споживачів необхідно чітко дотримуватись термінів виконання їх замовлень.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, який характеризує здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу у довгостроковому періоді, протягом усього періоду дослідження був

високим (перевищуючи 0,9) і лише у 2013 р. становив 0,55 (тобто, був нижчим рекомендованого значення). І це є свідченням виваженої політики керівництва стосовно залучення кредитних ресурсів.

Необхідно підкреслити, що останніми роками підприємство інвестує свої плани розвитку винятково за рахунок власних коштів, не вдаючись до зовнішніх запозичень. Однак технологічне оновлення в ці роки здійснюється у незначних обсягах. Так, у 2013 р придбано лише 5 зварювальних автоматів для зварювання пластмасових виробів, установку лазерного різання і машину для гнуття пластмасових плит. У наступні, 2014–2015 роки капітальні інвестиції на придбання нового обладнання не здійснювались. При цьому на створення продуктових інновацій у останні три роки також ніяких витрат не передбачалось. В той же час у 2014 р. підприємством було освоєно новий вид технологічної продукції – очисні споруди для гальванічних ліній. У 2015 р. почалось промислове освоєння нового типу складських транспортних пристосувань, що знайшли свого споживача як в Україні, так і за її межами. Проте ця продукція виготовляється на основі придбаних ліцензій і не є продуктом власного творчого науково-технічного пошуку.

Динаміка коефіцієнтів маневреності як власного, так і довгострокового запозиченого капіталу трактується зазвичай так: зростання цих коефіцієнтів вказує на позитивні зміни у фінансовому стані підприємства, так як свідчить про зростаючі можливості маневрування коштами. Стосовно ПАТ «Темп» ми бачимо доволі високі коефіцієнти, які лише незначною мірою коливаються протягом аналізованого періоду. При цьому з початку реалізації проекту інноваційного розвитку має місце значне їх підвищення – наприклад, коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,49 у 2008 р. до 0,66 – у 2014 р. (а в найбільш сприятливі періоди 2010–2012 рр. цей коефіцієнт був ще вищим. Це свідчить, з одного боку, про здатність фінансового менеджменту підприємства вибудовувати правильну стратегію стосовно управління фінансами, а з іншого – про правильний вибір напрямку інноваційного розвитку, що сприяло значному зростанню маси прибутку.

Щодо коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності), то вони характеризують ПАТ «Темп» як підприємство, що поступово підвищує свою здатність до забезпечення ліквідності. Це пояснюється тим, що підприємство є прибутковим і має достатньо коштів, щоб платити за поточними зобов'язаннями. Однак у 2008–2009 рр. та 2013 р. були значні проблеми із забезпеченням абсолютної ліквідності – переважно внаслідок того, що значно зменшилися грошові кошти на рахунках підприємства.

В цілому ж, за результатами проведеного аналізу фінансових показників можна зробити висновки, що ПАТ «Темп» здатне зберігати

свою стійкість у процесі інноваційного розвитку. Підприємство може акумулювати ресурси, достатні для втілення у життя інноваційного проекту, який сформував новий напрям діяльності. Більше того, зважаючи на ознаки виходу із кризи вже в 2014 р. підприємство може працювати над розробкою наступних інноваційних проектів.

Якщо ж охарактеризувати динаміку фінансової стійкості усієї сукупності досліджених машинобудівних підприємств Хмельницької області, які реалізовувати стратегічні плани інноваційного розвитку, то можна зробити висновок, що їх фінансові стратегії не завжди були успішними. Узагальнення проведених досліджень стану фінансової стійкості і платоспроможності інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області показало, що для реалізації інноваційних проектів серед існуючої сукупності фінансових стратегій підприємства вдаються до залучення довгострокових кредитів лише в тому разі, якщо проект передбачає масштабні технологічні зміни (які є найбільш витратною частиною проектів інноваційного розвитку) і власних коштів підприємствам недостатньо для їх здійснення. Водночас, по завершенню технологічних змін, коли починається випуск продукції у запланованих масштабах відповідно до маркетингових прогнозів, підприємствам вдається накопичувати значні ресурси для наступного витка інноваційного розвитку. Однак це відбувається лише за умов, що його маркетингові дослідження було здійснено фахово. Тому удосконалення системи управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств має враховувати і обґрунтування рекомендацій для вибору їх фінансової стратегії – з тим, щоб вона забезпечувала не тільки статичну, а й динамічну стійкість підприємства в ході реалізації інноваційних змін.

2.4.4. Функціональне забезпечення ризикозахищеності та динамічної стійкості підприємства в процесі інноваційного розвитку.

Для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку важливо, щоб підприємство не лише обрало перспективний з позиції максимізації економічних результатів напрям інноваційних змін, а й конкретизувало ці зміни у відповідних процесах та способах їх виконання, прагнучи при цьому мінімізувати можливі ризики.

Сутність ризику полягає у відхиленні фактичних результатів від очікуваного ходу подій під дією різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Зазвичай таке відхилення визначається у вартісному вимірі (втрати, збитки, недоотримання доходу) і це негативно позначається на показниках, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства. З огляду на те, що усі наслідки ризику прийняття управлінських рішень в процесі інноваційного розвитку (не-

зважаючи на природу самих ризиків) можна інтерпретувати з позицій економічних втрат, такі ризики доцільно означити як економічні.

За належного резерву стійкості фінансово-економічні характеристики підприємства, незважаючи на зміни, що порушують нормальний перебіг бізнес-процесів, знаходяться в допустимій зоні. Однак її межі є доволі вузькими на перших стадіях життєвого циклу підприємства. Реалізація проектів інноваційного розвитку має суттєво розширити цю зону внаслідок можливості набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг, які забезпечать зростання ефективності економічної діяльності. Тим самим досягається і зростання економічної стійкості підприємства, що є передумовою сталого функціонування на новій стадії життєвого циклу.

Беручи до уваги те, що інноваційні проекти пов'язані з підвищенням ризиком, помилки менеджменту у визначенні сили впливу ризик-факторів можуть призвести до суттєвого зниження економічної стійкості та погіршення фінансового стану підприємства. Тому ризики проектів інноваційного розвитку при їх ранжуванні та відборі необхідно оцінювати не в контексті їх абсолютної та порівняльної (між собою) величини, а співвідносно життєвого циклу підприємства – з урахуванням зони допустимого ризику.

Таку здатність менеджменту підприємства адекватно оцінювати потенційні загрози ризик-факторів при реалізації проектів інноваційного розвитку і мінімізувати їх негативний вплив, використовуючи зарезервовані ресурси, можна назвати ризикозахищеністю. Хоча даний термін є не новим у науковому вжитку, в літературних джерелах з питань ризикозахищеності підприємства він не співвідноситься з інноваційним розвитком і тлумачиться, наприклад, як «здатність системи ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, здатність адекватно і швидко змінювати свою внутрішню структуру відповідно до умов, що змінюються» [4].

Отже, ризикозахищеність є необхідною передумовою динамічної стійкості підприємства. Її термінологічним продовженням можна вважати ризикостійкість – здатність підприємства зберігати стійкість у процесі реалізації проектів із високим рівнем ризику (якими і є інноваційні проекти).

Однак основна увага менеджменту підприємства при управлінні ризик-факторами в процесі простого і розширеного відтворення та в процесі управління інноваційним розвитком відрізняються. Так, для забезпечення стійкості поточної виробничої діяльності, в процесі простого і розширеного відтворення підприємствам достатньо здійснювати регулярні процедури прогнозування, аналізу, контролю і прийняття рішень щодо здебільшого стандартних, штатних факторів ри-

зику. Що ж стосується управління інноваційним розвитком, то тут важливо вміти виявляти нестандартні фактори ризику за відсутності статистичної однорідності умов їх виникнення та появи нелінійних ефектів взаємодії між ними. Завдяки кваліфікованому аналізу і прогнозуванню стану й тенденцій бізнес-середовища можна розробляти ефективні заходи протидії негативному впливу майбутніх ризиків, досягаючи динамічної стійкості підприємства у ході інноваційного розвитку.

В цьому контексті важливим завданням менеджменту є підтримання прийняттого для відповідного етапу життєвого циклу підприємства рівня економічної стійкості. Під ним, з урахуванням існуючих трактувань [39] доцільно розуміти такий рівень, за якого пов'язані з його підтриманням витрати будуть забезпечувати прийнятний рівень ефективності інноваційних проектів у термінах критерію вибору управлінського рішення.

Управління інноваційним розвитком з урахуванням ризикостійкості підприємства – це управління, спрямоване на вирішення протиріч у його бізнес-системі, які виникають внаслідок інноваційних змін, на їх компенсацію через побудову негативних зворотних зв'язків між керуючою і керованою системою. У цьому випадку траєкторія розвитку підприємства стає стійкою за допомогою цілеспрямованого управління «за збуреннями», а не тільки шляхом реалізації стабілізаційних заходів, спрямованих на усунення наслідків настання несприятливих подій. Взаємозв'язок категорій ризик, стійкість та інноваційний розвиток підприємства в контексті досягнення його ризикозахищеності показано на рис. 2.18.

Доцільно зазначити, що за наявності достатнього рівня ризикозахищеності підприємство не просто рівноважно функціонує, мінімізуючи відхилення параметрів діяльності за певний період або зберігаючи здатність до систематичних планованих змін для підтримання ефективного функціонування у більш тривалому часовому відрізку, а здатне досягати запланованих цілей діяльності (розвитку) у стратегічній перспективі за малопрогнозованого перебігу подій у бізнес-середовищі.

Очевидно, що ефективне керівництво при визначенні стратегічних цілей враховує певний потенціал стійкості, який має кожне підприємство щодо цих цілей. На цьому наголошують деякі сучасні науковці, виходячи з того, що стійкість щодо поставленої мети – це іманентна властивість будь-якої організації [14]. Дійсно, якщо трактувати цілі тільки якісно, таке твердження буде правомірним. Однак управління інноваційним розвитком передбачає і поліпшення кількісних параметрів функціонування підприємства, а отже – потребує кількісного опису цілей. Адже завжди існують альтернативні поєднання параметрів стану підприємства (які, в свою чергу, є функціями від факторів

зовнішнього та внутрішнього середовища), що можуть привести до одного і того ж результату діяльності. Залежно від видів економічної діяльності підприємства, особливостей його бізнес-процесів (в тому числі у сфері управління розвитком), кожен фактор, що впливає на функції, процеси та види діяльності може розглядатися як фактор ризику. Завдання керівництва в управлінні інноваційним розвитком полягає в тому, щоб унеможливити його перетворення в загрозу стійкості та ефективності в такій мірі, щоб їх відновлення стало надто проблематичним.

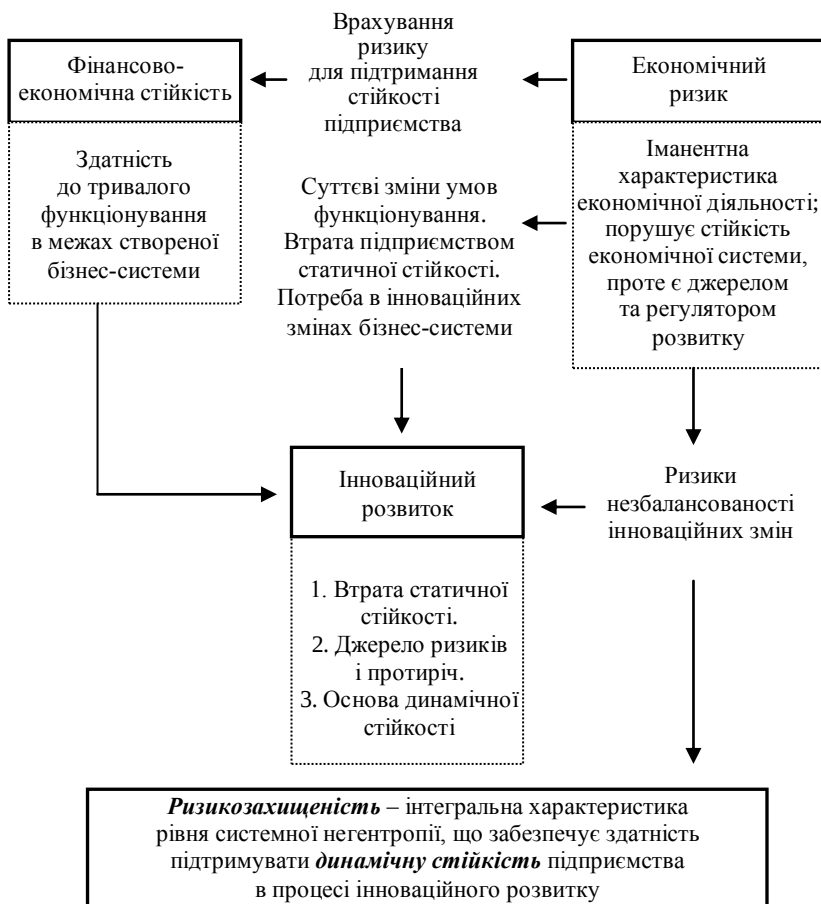


Рис. 2.18. Ризикозахищеність і динамічна стійкість підприємства в процесі управління його інноваційним розвитком

Відповідно до принципу гомеостазу, кожне підприємство прагне до самозбереження шляхом використання ресурсних можливостей. Стійкість є результатом взаємодії внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства і факторів зовнішнього середовища. При цьому, на наш погляд, чинниками зовнішнього середовища слід вважати не самі економічні суб'єкти макро-, мезо-та мікрорівня (постачальники, споживачі, конкуренти і т.д.), а характер відносин підприємства з ними, який і визначає вектор та силу їх впливу на виробничі і відтворювальні процеси. Такі організаційні відносини нині вважаються одним із чинників конкурентоспроможності підприємства.

Відомо, що відмітною властивістю стійких систем є їх здатність впливати на зовнішнє щодо себе середовище таким чином, щоб сприяти формуванню додаткових ресурсних потоків. Це особливо стосується процесів інноваційного розвитку підприємства, який спрямовується на завоювання більш стійких позицій його у конкурентному середовищі.

В основі динамічної стійкості лежать основні принципи еволюції – **збереження ідентичності підприємства** як окремого, самостійного суб'єкта та **його адаптації** до зовнішнього середовища. Обидва принципи об'єктивуються у рішеннях керуючої системи, опираючись на масиви інформації, а отже – мають негентропійну природу. Їх ефективність визначається кількістю введеної інформації, спрямованої на зниження невизначеності поведінки системи. Тому можна сказати, що динамічна стійкість підприємства досягається обґрунтованими рішеннями щодо збільшення рівня його організованості, яка забезпечує більш раціональне використання ресурсів, зростання економічного потенціалу підприємства, розширення його стратегічної зони господарювання.

Такі рішення приймаються у різних функціональних підсистемах підприємства. Вони мають бути взаємоузгодженими для того, щоб процеси інноваційних змін не спричиняли наслідків деструктивного характеру, не призводили до розбалансування діяльності керуючої підсистеми в розрізі здійснюваних функцій. Це стає можливим за належного обґрунтування усієї сукупності функціональних стратегій. Результати аналізу функціонального забезпечення низки інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області з погляду його відповідності завданням інноваційного розвитку наведено у пп. 2.4.1–2.4.3. Було визначено, що хоча організаційно функції управління маркетингом, процесами технологічного розвитку, персоналом та фінансами виокремлені у структурі відповідних підсистем менеджменту, зміст їх функціональних стратегій формується традиційно, без урахування специфіки інноваційного розвитку. Однак доцільно стверджувати, що саме віднесення відповідальності за мінімізацію ризиків

інноваційного розвитку на функціональні підсистеми менеджменту підприємства дасть змогу підвищити економічну віддачу (EVA) від реалізації інноваційних проектів та програм.

Чинники, що формують EVA , можна розділити на три групи, що впливають на сферу прийняття рішень: керовані, некеровані і частково керовані. Можливість впливу на них значною мірою визначається стадією життєвого циклу підприємства, що реалізує проект розвитку.

З урахуванням циклічності розвитку, а, отже, – перманентному порушенні рівноважного стану будь-якої економічної системи, що працює в конкурентних умовах, менеджменту підприємства важливо досягти якомога динамічнішого зростання у початковий період реалізації проекту розвитку та якомога тривалішого періоду стабільності на досягнутому новому рівноважному рівні, що дасть змогу максимізувати величину економічної віддачі (EVA).

На стадії зростання має місце прирощування доданої економічної вартості ($\Delta EVA > 0$); це зумовлено зростанням масштабів діяльності, поліпшенням практичного досвіду роботи на ринку, виходом на проектні параметри проекту, підвищенням рентабельності функціонування підприємства. Тобто, підвищується ефективність використання вкладеного у проект розвитку капіталу. На стадії стабілізації $\Delta EVA = 0$, оскільки відбулося насичення ринку і має місце лише повернення вкладеного в оборот капіталу з нормою прибутковості, що відшкодовує існуючі ризики.

На стадії спаду $\Delta EVA < 0$ – з'являються більш прибуткові варіанти вкладення капіталу, тому далі його використання в діючому виробництві стає неефективним і підприємство мусить знижувати його рентабельність. Це дає змогу вийти на інший, нижчий рівень стабілізації з $\Delta EVA = 0$, водночас зниження рівня рентабельності вкладеного капіталу нижче допустимого свідчить про необхідність якісних змін – реалізації нових проектів розвитку. За відсутності цього підприємство опиняється перед загрозою банкрутства.

Очевидно, що функціональні завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу проекту розвитку будуть суттєво відрізнятися за силою їх впливу на тривалість цих етапів і, в кінцевому підсумку – на загальну величину доданої економічної вартості. Проте в кожному разі функціональні стратегії підприємства мають містити стратегічні установки, спрямовані на мінімізацію ризиків інноваційного розвитку.

Ймовірність настання ризиків за функціональними складовими стратегічного менеджменту за існуючих умов можна оцінити лише якісно. Оскільки якісна характеристика будь-якого явища (процесу, функції) для її подальшого використання при формуванні науково-мето-

дичних рекомендацій, що міститимуть кількісну складову, потребує також переведення у кількісну форму, то для роботи з експертами використали методичні підходи теорії нечітких множин [38]. У число експертів включили менеджерів середньої ланки усіх досліджуваних підприємств, серед яких були і керівники різних функціональних служб. Для уникнення суб'єктивізму останніх щодо діяльності своїх підрозділів, їх оцінка доповнювалась оцінкою інших експертів; число експертів на кожному підприємстві було репрезентативним.

Опитувальний лист містив низку згрупованих за належністю до сфер функціонального менеджменту запитань стосовно управління ризиками у відповідній функціональній сфері на конкретному підприємстві. Для полегшення роботи з респондентами питання ставились у формі, що передбачала варіанти відповідей. Диференціювання і розкид ймовірності настання ризику в зоні відповідальності функціонального менеджменту визначили у діапазоні «майже відсутній – високий». Для зручності опитування і наступного переведення лінгвістичних характеристик у кількісні вимірники використали п'ятибальну шкалу, за якої майже відсутній ризик оцінювався в 1 бал, а високий – у 5 балів.

Розроблена таким чином анкета для проведення опитування наведена у додатку Е. У ній основні основні чинники ризику згруповані за зонами функціональної відповідальності стратегічного менеджменту «маркетинг – процеси технологічних змін – стратегія роботи з персоналом – стратегія управління фінансами». Загальний рівень прояву ризиків у кожній сфері стратегічного управління визначали як відношення отриманої суми балів за усіма видами ризиків у відповідній сфері до максимального рівня прояву цих ризиків, який визначається сумою максимально можливих балів ($5 \times n$, де n – кількість видів ризиків у конкретній функціональній сфері), та брали у відсотках. У таблицях 2.20–2.21 подано первинні та опрацьовані результати проведеного опитування на ДП «Новатор».

Як видно із результатів опрацювання опитувальних листів, найменші ризики респонденти визначили у сфері управління персоналом. Проте, якщо стосовно наявності необхідних компетенцій опитувані були майже однастайні, вважаючи, що ризики мінімальні, то щодо валентності винагороди розкиди думок більші і ризики вважаються більш ймовірними. І саме тому рівень прояву ризиків за даною функціональною сферою за розрахунками дорівнює 35,33 %. Відповідно, здатність мінімізувати ризики у цій сфері може бути оцінена як 64,67 % ($100 - 35,33$). Найбільшу вагу, на думку респондентів ДП «Новатор», мають ризики у сфері стратегічного маркетингу – і рівень їх прояву на підприємстві оцінено переважною більшістю як середній (з присвоєнням бала 3).

Таблиця 2.20

**Результати анкетування для оцінювання впливу ризик-факторів
функціональних стратегій інноваційного розвитку ДП «Новатор»**

Основний чинник ризику за функціональними стратегіями	Кількість анкет з відповідями, диференційованих за балами					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Блок 1. Маркетингова стратегія						
1. Зниження попиту на продукцію відносно очікуваного рівня	0	6	6	2	1	2,87
2. Низька ефективність маркетингових інструментів	0	3	6	5	1	3,27
3. Зменшення частки ринку, яку займає підприємство	3	4	8	0	0	2,33
Загальний рівень прояву ризиків у сфері стратегічного маркетингу, %						56,44
Блок 2. Стратегія технологічних змін						
4. Поява у конкурентів більш прогресивної технології виробництва	0	8	6	1	0	2,53
5. Недостатня гнучкість нової технології для розвитку продуктового ряду	2	8	5	0	0	2,20
6. Технологічна невідповідність стандартам управління якістю продукції	5	8	2	0	0	1,80
7. Недостатня експлуатаційна надійність технологічного устаткування	6	2	5	2	0	2,20
Загальний рівень прояву ризиків у сфері стратегічного управління технологічними змінами, %						43,67
Блок 3. Стратегія управління персоналом						
8. Відсутність у ключових працівників необхідних компетенцій	10	5	0	0	0	1,33
9. Недостатня зацікавленість працівників у реалізації інноваційних змін через недостатню валентність винагороди	2	8	5	0	0	2,20
Загальний рівень прояву ризиків у сфері стратегічного управління персоналом, %						35,33
Блок 4.Стратегія управління фінансами						
10. Втрата фінансової незалежності	0	1	6	6	2	3,60
11. Втрата ліквідності	0	6	4	4	1	3,00
12. Висока поточна заборгованість	2	6	6	1	0	2,40
13. Втрата маси прибутку	0	8	7	0	0	2,47
Загальний рівень прояву ризиків у сфері стратегічного управління фінансами, %						57,33

В підсумку, у цій сфері рівень прояву ризиків, переведений із балів у відсотки, оцінений у 56,44 %. Цьому є логічне пояснення – підприємство випускає широкий асортимент продукції, в тому числі для потреб населення. І саме помилки у позиціюванні та стимулюванні збуту цієї продукції спричиняють суттєві проблеми.

Дещо вищими, за оцінкою респондентів, є ризики у сфері управління фінансами – 57,33 %. Однак у загальному вони посіли друге місце за рівнем важливості для забезпечення успішної реалізації проєктів розвитку. І на третьому місці – ризики у сфері стратегічного управління технологічними змінами – їх рівень прояву склав 43,67 %. Респонденти доволі впевнені у тому, що ризики у сфері експлуатації технологічного обладнання мінімальні, проте дещо сумніваються у тому, що існуючі технології можуть тривалий час бути кращими, ніж у конкурентів.

З огляду на різну значущість функціональних стратегій для реалізації проєктів інноваційного розвитку респондентам запропонували ранжувати групи факторів, присвоївши найбільш вагомій групі ранг 1. Результати експертної оцінки і узгодженості думок експертів показали, що вплив функціональних стратегій, які враховують відповідні чинники ризику для підприємств, що працюють на різних сегментах ринку і реалізують різні інноваційні стратегії, будуть мати різну силу. Результати ранжування на ДП «Новатор» подано в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

**Таблиця рангів, присвоєних експертами «ДП «Новатор»
функціональним стратегіям за рівнем їх важливості
для реалізації проєктів інноваційного розвитку підприємства**

Функціональна стратегія	Номер експерта															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Стратегія маркетингу	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	1	1,40
Стратегія технологічних змін	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	1	2	2,60
Стратегія управління персоналом	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,67
Стратегія управління фінансами	2	2	4	1	2	4	1	2	2	2	3	3	1	2	4	2,33

Узгодженість думок експертів оцінювали за коефіцієнтом конкордації (табл. 2.22). Як показав аналіз їх відповідей, майже всі із респондентів присвоїли останній за важливістю ранг стратегії управління персоналом. І це наводить на думку, що на підприємстві добре налагоджена робота з персоналом – керівники різних рівнів впевнені, що професійні навички працівників достатні для реалізації планів інноваційного розвитку, а умови їх роботи та оплати праці в основному достатні для того, щоб забезпечити вмотивованість персоналу до ефективної роботи в руслі поставлених цілей.

Таблиця 2.22

**Оцінка узгодженості думок експертів «ДП «Новатор»
щодо вагомості функціональних стратегій
для реалізації проектів інноваційного розвитку**

Функціональна стратегія	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилень
Стратегія маркетингу	21,00	-16,50	272,25
Стратегія технологічних змін	39,00	1,50	2,25
Стратегія управління персоналом	55,00	17,50	306,25
Стратегія управління фінансами	35,00	-2,50	6,25
<i>Середній ранг</i>	37,5		
<i>Сума квадратів відхилень</i>			587
Коефіцієнт конкордації			0,522

Узагальнення результатів дослідження на усій сукупності досліджених підприємств Хмельницької області та їх зіставлення з інноваційними стратегіями цих підприємств подано в таблиці 2.23. Розрахунок коефіцієнта конкордації для оцінки рівня узгодженості думок експертів показав, що для усіх груп експертів (на всіх підприємствах) він знаходиться в прийнятних межах.

Як видно із таблиці, майже на всіх підприємствах респонденти присвоїли останній за важливістю ранг стратегії управління персоналом. Більш детальний аналіз змісту ризиків цієї стратегії показав, що експерти загалом доволі впевнені в наявності необхідних компетенцій у ключового персоналу, проте висловлюють сумніви у валентності винагороди. Водночас ситуація на ринку праці є сприятливою саме для роботодавців і це спонукає вищий менеджмент підприємства до економії витрат на оплату праці, в т.ч. – висококваліфікованих працівників. Тому майже всі підприємства з числа досліджуваних вдаються до традиційної для кризових умов стратегії роботи з персоналом – скорочення зайвих робочих місць у періоди спаду і набір у періоди підйому.

Таблиця 2.23

**Оцінка здатності функціональних стратегій підприємств
мінімізувати основні чинники ризику їх інноваційного розвитку**

Оцінка ризику за зонами відповідальності функціональних складових менеджменту	Підприємство						
	ПАТ «Кам'янець- Подільськ- автоагрегат»	ПАТ «Темп»	ДП «Новатор»	ПАТ «Укр- електро- апарат»	ТОВ «WIX- Filtron»	ПАТ “Модуль”	ДП «Красилів- ський агрегатний завод»
Маркетингова стратегія							
Рівень прояву ризиків, %	80,00	56,00	56,44	35,11	52,89	64,44	48,00
Значущість функціональної стратегії для реалізації цілей інноваційного розвитку, ранг	3	2	1	3	1	3	1
Стратегія управління технологічними змінами							
Рівень прояву ризиків, %	53,00	38,67	43,67	33,00	29,67	33,00	44,67
Значущість функціональної стратегії для реалізації цілей інноваційного розвитку, ранг	2	3	3	2	2	2	3
Стратегія управління розвитком персоналу							
Рівень прояву ризиків, %	62,67	44,00	35,33	41,33	47,33	47,33	38,67
Значущість функціональної стратегії для реалізації цілей інноваційного розвитку, ранг	4	4	4	4	4	4	4
Стратегія управління фінансами							
Рівень прояву ризиків, %	67,67	56,00	57,33	47,67	73,00	71,67	60,33
Значущість функціональної стратегії для реалізації цілей інноваційного розвитку, ранг	1	1	2	1	3	1	2
Стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство	Занепад	Відрод- ження	Стабілізація		Зростання	Спад	Відрод- ження
Тип використовуваної інноваційної стратегії	Залежна	Наступальна		Захисна	Насту- пальна	Захисна	Насту- пальна

Острах втратити робоче місце примушує працівників погоджуватися на роботу за таку винагороду, яку вони вважають не зовсім відповідною трудовому внеску.

Серед майже однакового розкиду чисел, що характеризують здатність стратегій управління персоналом мінімізувати ризики, що знаходяться у сфері їх відповідальності, виділяються дані, що характеризують роботу з кадрами на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат». Тут найвищий рівень ризику у роботі з кадрами пояснюється тим, що значна кількість респондентів оцінили отримувану винагороду як таку, що має низьку валентність порівняно із зусиллями, необхідними для здійснення інноваційних змін. Проте за цих умов зростає ймовірність прихованого опору змінам, що для реалізації інноваційних проектів загрожує затягуванням строків виконання робіт чи втратою їх якості внаслідок порушення відповідних технологічних регламентів.

Зазначимо, що респонденти з цього підприємства доволі низько оцінили і здатність інших функціональних стратегій мінімізувати ризики інноваційного розвитку. В цілому це спричинено відсутністю досвіду самостійної роботи на ринку, оскільки підприємство є учасником холдингу і тривалий час реалізує залежну стратегію. Однак за існуючих умов це загрожує існуванню підприємства, оскільки труднощі із реалізацією своєї продукції відчуває і холдинг «АвтоКрАЗ», зменшуючи замовлення на комплектуючі всім учасникам технологічного ланцюжка. Тому вищому керівництву ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» необхідно більше уваги приділяти роботі з персоналом – як питанням розвитку фахових компетенцій у сферах функціонального управління, так і взаємопов'язаним з цим питанням дієвості мотиваційного середовища.

Найвищу оцінку респондентів майже всіх підприємств отримала стратегія технологічних змін. Опитувані впевнені у тому, що залучені технології є достатньо гнучкими, надійними в експлуатації і здатними забезпечувати необхідні параметри якості. Більшість підприємств поставила стратегію технологічного оновлення на друге місце як таку, що значною мірою впливає на здатність підприємства реалізувати стратегію інноваційного розвитку.

За рівнем ризикованості (тобто, низькою здатністю функціональних стратегій мінімізувати ризики інноваційного розвитку) на перших місцях знаходяться маркетингова і фінансова стратегії. Проте, якщо стратегічний маркетинг визнали найважливішою функціональною стратегією ті підприємства, що реалізують наступальну інноваційну стратегію і це цілком логічно, то здатність своїх функціональних служб мінімізувати ризики інноваційного розвитку були оцінені їх середнім менеджментом як доволі низькі – менше 50 %. Водночас

респонденти половини підприємств віднесли стратегічний маркетинг на третє місце (із чотирьох), вважаючи цю функцію менш важливою, ніж стратегія технологічних змін і управління фінансами. І майже всі із них реалізують захисну інноваційну стратегію.

Стратегію управління фінансами більшість підприємств виводять на перше місце за значущістю для реалізації проєктів і програм інноваційного розвитку. Виняток склали респонденти ТОВ «WIX-Filt-top», фінансування проєкту розвитку якого здійснюється материнською компанією. Державні підприємства «Новатор» і «Красилівський агрегатний завод» вивели управління фінансами на друге за важливістю місце. Така висока оцінка значущості стратегії управління фінансами для реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку, з одного боку, і доволі низька оцінка здатності фінансового менеджменту мінімізувати ризики інноваційного розвитку, з іншого, потребує більш детального дослідження причин, що зумовили такі висновки респондентів. Як показали результати опитування, основна маса респондентів вказують на високі ризики втрати прибутку, втрату фінансової незалежності через недостатню обґрунтованість рішень у сфері залучення позичкового капіталу, високу ймовірність втрати фінансової стійкості.

Зважаючи також на те, що будь-які інноваційні зміни порушують рівноважний стан підприємства, у процесі управління його інноваційним розвитком важливо забезпечувати фінансову рівновагу його як відкритої системи. У результаті проведення радикальних змін (інноваційний розвиток через технологічне оновлення) для такого урівноважування, на нашу думку, надзвичайно важливою є обґрунтована фінансова стратегія, завдяки якій можна узгодити процеси руйнування і створення нового, якісно нарощуючи виробничий та ринковий потенціали підприємства.

Саме обґрунтованість фінансовій стратегії дає змогу підтримувати організаційну і фінансово-економічну стійкість підприємства в ході інноваційних змін. З іншого боку, продумана фінансова стратегія дає змогу мінімізувати інноваційні витрати, а значить – максимізувати економічну додану вартість підприємства в ході інноваційного розвитку. Тому вибір фінансової стратегії має опиратись на такий інструментарій, який би забезпечував вирішення цих взаємопов'язаних задач.

Отже, проведені дослідження показали, що менеджмент вітчизняних підприємств здатен реально оцінювати ризики, з якими підприємства стикаються у ході реалізації проєктів інноваційного розвитку. Водночас диференціювання впливу ризик-факторів за сферами функціонального менеджменту розширює можливості ефективного управління реалізацією інновацій – шляхом розробки превентивних заходів для запобігання або мінімізації негативного впливу ризик-факторів на ці процеси.

З урахуванням процесів глобалізації і посилення конкуренції на багатьох сегментах ринку, підвищенням вимог до стандартів ведення бізнесу у світовій економіці та значущістю промислового сектора національної економіки для загального соціально-економічного розвитку країни актуальним завданням сьогодення є підвищення ефективності управління вітчизняними промисловими підприємствами, зростання впливу інноваційних чинників на результати їх економічної діяльності. Це дасть змогу створити необхідний фундамент для міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної економіки, переведення її із статусу сировинно-спрямованої у розряд наукомісткої.

У процесі структурно-динамічного аналізу результатів інноваційної діяльності підприємств України виявлено зв'язок між напругами й результатами інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств і динамікою та типом їх розвитку. Зазначено, що головним завданням менеджменту має бути забезпечення переходу від управління простим та розширеним відтворенням підприємств до управління їх інноваційним розвитком.

В контексті відповідності стратегічним цілям інноваційного розвитку проаналізовано ресурсне забезпечення інноваційно-активних підприємств регіону. Дослідження джерел фінансування технологічного оновлення машинобудівних підприємств області показало, що вони переважно охоплюють власні і кредитні ресурси. Підкреслено, що ефективність управління процесами технологічного оновлення потребує кваліфікованих рішень у сфері їх фінансового забезпечення і має здійснюватися з позицій стратегічного підходу. Визначено зміст стратегічних установок та завдань ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, у яких диференційовано цільове призначення інтелектуальних ресурсів підприємства залежно від типу інноваційної стратегії підприємства та в розрізі етапів інноваційного процесу.

З метою аналізу забезпеченості функціонального управління інноваційним розвитком обґрунтовано доцільність застосування для цього дослідження методичного підходу Balans ScoreCard, який приймає функціональною основою стратегічного управління зв'язок «фінанси–клієнти–процеси–персонал». Доведено доцільність використання його інтраверсійного варіанта – «клієнти – процеси ресурсного забезпечення – фінансовий моніторинг результатів», об'єктивованого через функції управління маркетинговими дослідженнями, ресурсним забезпеченням реалізації проекту (матеріально-технічним, кадровим) та управління фінансовими потоками.

З використанням методів експертної оцінки та нечітких множин визначено рівні відповідальності функціональних служб машинобудівних підприємств за мінімізацію інноваційних ризиків при реалізації інноваційних проєктів. Аргументовано, що отримані в процесі дослідження ранги такої відповідальності можуть служити основою для встановлення вагомості внеску функціональних стратегій у зростання економічної доданої вартості підприємства в ході реалізації програм і проєктів інноваційного розвитку.

В ході дослідження змісту функціональних стратегій машинобудівних підприємств з'ясовано, що вони більшою мірою відповідають завданням сталого функціонування, а не інноваційного розвитку. Зазначено, що найбільша невідповідність стосується стратегії роботи з персоналом, що є суттєвим недоліком кадрового менеджменту, оскільки не забезпечується мотиваційний зв'язок між наполегливістю персоналу функціональних служб у зростанні професійних компетенцій із реалізацією завдань інноваційного розвитку.

Аналіз розвитку персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької області з позицій їх відповідності завданням базової та інноваційних стратегій показав, що підприємства фактично відсторонились від формування держзамовлень на підготовку фахівців у системі вищої освіти, виділяють дуже незначні суми на підвищення кваліфікації своїх працівників тощо. Встановлено, що основна увага менеджменту персоналу приділяється питанням набору працівників з потрібним комплексом знань та навичок на ринку праці. Такий підхід не створює вагомих мотивацій працівників до збереження своєї лояльності підприємству, а значить – не активізує їх зусилля до пошуку шляхів удосконалення своєї роботи.

Зважаючи на складне фінансове становище вітчизняних промислових підприємств, можна стверджувати, що вибір типу кадрової політики ними здійснюється здебільшого з урахуванням мінімізації витрат на розвиток персоналу, а не за її здатністю максимізувати розвиток інтелектуального потенціалу працівників. Проте за цих умов складно сформувати колектив, здатний перетворити підприємство на інноваційно-активне. І тут необхідно дотримуватися стратегічного підходу – вибір кадрової політики підприємства має здійснюватися з урахуванням його базової і конкурентної стратегій.

На основі аналізу результатів інноваційної активності провідних машинобудівних підприємств Хмельницької області логічно доведено, що існує зв'язок між здатністю підприємства за рахунок інноваційної діяльності забезпечувати сталу економічну динаміку, його кадровою політикою і формами розвитку персоналу. Висловлено припущення, що планування розвитку персоналу має здійснюватись з ура-

хуванням нарощування інноваційного потенціалу у тій частині, яка є ключовою для реалізації конкретної інноваційної стратегії. Це дасть змогу, з одного боку, спрямувати інноваційну активність персоналу у русло створення інновацій, що складатимуть основу конкурентних переваг обраної стратегії, а з іншого – мінімізувати витратну складову розвитку персоналу.

Список використаних джерел

1. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Б. Акулов. – Режим доступа: <http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex>.
2. Амоша А. И. К формированию концепции государственного регулиро-вания ускоренной адаптации предприятий к изменениям экономической среды / А. И. Амоша, В. В. Шевченко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: економічна. – Донецьк : ДонНТУ. – 2008. – Вип. 33–1 (128). – С. 5–10.
3. Амоша О. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–32.
4. Артищук І. В. Формування підсистеми ризикозахищеності в автоматизованій інформаційній системі торговельного підприємства / І. В. Артищук, В. О. Івашків // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 305–308.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
6. Білорус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку : монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко ; наук. ред. О. Г. Білорус. – Київ : КНЕУ, 2001. – 733 с.
7. Богиня Д. Структурна перебудова економіки в умовах глобалізації та інформатизації / Д. Богиня, Г. Волинський // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 19–28.
8. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ, 2006. – 504 с.
10. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/ztt/ztt_u/ztt_1114_u.htm (дата звернення: 18.01.2015 р.).

11. Головне управління статистики в Хмельницькій області: Інноваційна активність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/ni/iapp_r.htm

12. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.

13. Гудима А. Енергоекономна Україна як альтернатива диверсифікації постачання газу / А. Гудима // Дзеркало тижня. – 2008. – 8–14 берез. (№ 9). – С. 1, 9.

14. Зубанов Н. В. Анализ устойчивости функционирования экономических систем относительно поставленных целей [Электронный ресурс] / Н. В. Зубанов, С. В. Пестриков. – Режим доступа: <http://www.google.com.ua/url?sa>.

15. Йохна В. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі функціонально-вартісного підходу : дис. ... канд. екон. наук / Йохна Віталій Миколайович. – Хмельницький, 2014. – 269 с.

16. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с.

17. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук, Я. В. Белінська та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2005. – 388 с.

18. Костырко Л. А. Формирование механизма финансовой стратегии устойчивого развития предприятия : дис... д-ра экон. наук / Костырко Л. А. ; Восточноукр. нац. ун-т им. В. Даля. – Луганск, 2004. – 516 с.

19. Крючкова І. В. Концепція державної програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки на 2007–2015 роки [Електронний ресурс] / І. В. Крючкова. – Режим доступу: www.iee.org.ua

20. Людський розвиток в Україні: інноваційний вибір : монографія / за ред. Е. М. Лібанової. – Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 316 с.

21. Ляшенко В. И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В. И. Ляшенко. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 668 с.

22. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / за заг. ред. Б. М. Данилишина. – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – 308 с.

23. Модернизация России: условия, предпосылки, шансы. Сборник статей и материалов. Вып. 1 / под ред. В. Л. Иноземцева. – Москва : АНО Центр исследований постиндустриального общества, 2009. – 240 с.

24. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації : навч. посібник / Г. О. Нестеренко. – Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.

25. Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm (дата звернення: 08.09.2015 р.).

26. Осьмірко І. В. Система фінансового забезпечення інноваційного розвитку: поняття, структура та принципи функціонування / І. В. Осьмірко // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 7. – С. 47–49.

27. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.

28. Полунєєв Ю. Технологія економічного прориву / Ю. Полунєєв // Дзеркало тижня. – 2006. – 28 жовт. (№ 41).

29. Портер М. Конкуренція / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Вільямс, 2000. – 495 с.

30. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку : монографія / Ю. В. Кіндзерський, М. М. Якубовський, І. О. Галиця [та ін.] ; за ред. Ю. В. Кіндзерського. – Київ : Ін-т економіки та прогнозування, 2009. – 928 с.

31. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія : у 2 ч. Ч. 2 / за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2008. – 273 с.

32. Про інноваційну діяльність : закон України, прийнятий Верх. Радою України 4.07.2002 р. № 40–IV // Відом. Верх. Ради України. – 2002. – № 36.

33. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник / Є. Г. Рясних. – Київ : Академвидав, 2010. – 336 с.

34. Скоробогатова Н. Е Україна на світовому ринку машинобудування [Електронний ресурс] / Н. Е. Скоробогатова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/2_105252.doc.htm/

35. Смолін І. Концепція стратегічного планування в динамічному конкурентному середовищі / І. Смолін // Конкуренція. – 2004. – № 6. – С. 30–36.

36. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.

37. Стадник В. В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 197 с.

38. Стадник В. В. Функціональні стратегії у забезпеченні ризикозахисності підприємства в процесі інноваційного розвитку / В. В. Стадник, В. М. Йохна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 2. – С. 95–99.

39. Сулейманова Ю. М. Экономическая устойчивость предприятия: понятие и особенности / Ю. М. Сулейманова // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – № 3. – С. 53–56.

40. Сухоруков А. І. Пріоритети інвестування національного технологічного розвитку / А. І. Сухоруков // Стратегічна панорама. – 2002. – № 2. – С. 131–139.

41. Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt0113u.htm

42. Федотов А. В. Неблагоприятные факторы развития экономической интеграции стран СНГ / А. В. Федотов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 2. – С. 162–165.

43. Федулова Л. Науково-технологічний та інноваційний процес в Україні: тенденції в кризових ситуаціях / Л. Федулова // Економіст. – 2011. – № 1. – С. 24–28.

44. Федулова Л. Технологічний розвиток економіки / Л. Федулова // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 4–10.

45. Федько В. П. Азиатский и европейско-американский стиль управления, возможность оценки эффективности национального менеджмента через инфраструктурные составляющие / В. П. Федько, В. А. Бондаренко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 40–41.

46. Філіпенко А. С. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А. С. Філіпенко, В. С. Будкін, А. С. Гальчинський та ін. – Київ : Демос, 2002. – 252 с.

47. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : монографія / А. Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т. В. Перекрест [та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 188 с.

48. Фроленко О. М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства / О. М. Фроленко // Інноваційна економіка. – 2014. – Вип. 6 (55). – С. 238–244.

49. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

50. Хміль Ф. Управління персоналом : підручник / Ф. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 487 с.

51. Шнипко О. Політика підвищення конкурентоспроможності: досвід розвинених країн та Україна / О. Шнипко // Економіст. – 2006. – № 8. – С. 44–48.

52. Rostow W. W. The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto. – 3-rd ed. / W. W. Rostow. – Cambridge, 1995.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічна взаємообумовленість інноваційного розвитку і конкурентоспроможності підприємства

Управління інноваційним розвитком підприємства потребує стратегічного підходу – адже для успіху важливо зробити правильні прогнози розвитку середовища функціонування підприємства, побачити закономірності загальноекономічного розвитку, виявити тренди, що можуть свідчити про нові ринкові можливості чи загрози для підприємства, ідентифікувати їх за значущістю та силою впливу, оцінити власні ресурси з погляду їх здатності формувати конкурентні переваги тощо. За означенням провідних теоретиків стратегічного управління, А. Томпсона і А. Стрікланда, стратегія є «специфічним управлінським планом дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей; вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких *підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій* (виділено мною – В.С.) буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [45]. Звідси очевидним є зв'язок між інноваційним розвитком і конкурентоспроможністю підприємства – розвиток здійснюється для того, щоб підприємство відновило свою здатність конкурувати із собою подібними у нових умовах. І саме інноваційний характер такого розвитку відповідає духу підприємництва і дає змогу підприємцям випереджати конкурентів. А успішність інноваційних змін досягається належним функціональним забезпеченням управлінських рішень, які втілюються у функціональних стратегіях інноваційного розвитку підприємства.

Стратегічні аспекти управління інноваційним розвитком промислових підприємств в умовах становлення ринкових відносин розкриваються у роботах багатьох науковців пострадянського простору. Зокрема, цими питаннями займалися Б. Андрушків [2], М. Войнаренко [9], Д. Воронков [10], Л. Ганущак-Сфіменко [11], Т. Гринько [13],

А. Гриньов [15; 16], О. Єфремов [21; 22], С. Ілляшенко [23], С. Ковальчук [28], О. Мельник [32], І. Осьмірко [38], Л. Федулова [51] Л. Черкашина [54] та ін. Водночас значне коло питань теоретико-методичного характеру, пов'язаних з формуванням системи управління інноваційним розвитком промислових підприємств, зокрема, у розрізі найбільш важливих функціональних стратегій, залишається недостатньо дослідженим.

Як впливає із визначення сутності стратегії, вона розробляється найперше для зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі. На цьому особливо наголошує Г. Мінцберг, підкреслюючи, що стратегія є відправною точкою, яка визначає комплекс рішень і дій підприємства, його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі [55]. Вибір стратегії інноваційного розвитку повинен здійснюватися з урахуванням здатності підприємства формувати конкурентні переваги у тому ринковому сегменті, розвиток якого передбачається. Тобто, реалізація цілей розвитку можлива за умов, коли сформована стратегія буде сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства. І можна навіть стверджувати, що інноваційний розвиток підприємства є основою його конкурентоспроможності та реалізується через конкурентні стратегії.

Для вибору конкурентної стратегії важливим моментом є оцінка можливості підприємства сформувати певні конкурентні переваги. Це такі характеристики підприємства, які формують вищу споживчу цінність його продукції і більшу лояльність споживачів до неї, ніж відповідні характеристики інших суб'єктів господарювання, що працюють на цьому ж сегменті ринку.

Ці характеристики можуть стосуватися як основного товару, так і деяких характеристик виробництва, збуту, продажу, інших сторін діяльності, що є специфічними для конкретного підприємства. Конкурентні переваги визначаються порівняно з конкурентом, що займає найкращу позицію на ринку, і можуть формуватися за рахунок:

- упровадження нових технологій;
- здатності задовольняти нові запити покупців;
- здатності сформувати попит на новому сегменті ринку;
- зміни вартості ресурсних складових або появи нових.

Залежно від місця виникнення конкурентні переваги підприємства можуть бути «зовнішніми» та «внутрішніми».

Зовнішні конкурентні переваги формуються у площині споживчої цінності і збільшують ринкову силу організації. Стратегія, що базується на зовнішніх конкурентних перевагах – це стратегія диференціації; орієнтується на з'ясування та задоволення потреб споживачів, що не можуть бути задоволеними існуючими товарами та послугами.

Внутрішні конкурентні переваги базуються на перевагах підприємства у витратах виробництва, адміністрування, створюючи умови для досягнення меншої, ніж у конкурента, собівартості та забезпечують більшу стійкість до зниження ціни реалізації продукції, яка нав'язується ринком або конкурентами. Стратегія, заснована на внутрішніх конкурентних перевагах – це стратегія лідерства у витратах.

Залежно від тривалості конкурентні переваги можуть бути:

- високого рангу – пов'язаними з наявністю у підприємства гарної репутації, патентів, кваліфікованого менеджменту, персоналу з необхідними компетенціями, ефективними маркетинговими технологіями, довготривалими зв'язками з покупцями; вони довше зберігаються і дають змогу підприємству досягати більшої прибутковості;

- низького рангу – пов'язаними з наявністю дешевої робочої сили, доступністю і відносною дешевизною джерел сировини; вони не є стійкими, оскільки можуть копіюватись конкурентами.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завоюовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні сфер діяльності. Основними напрямими захисту конкурентних переваг можуть бути: монополія на ринку, патенти, ноу-хау, доступ до джерел сировини або до комунікацій. При визначенні конкурентних переваг організація повинна орієнтуватися на запити споживачів і пересвідчитися в тому, що ці переваги є цінними для них.

Способи формування конкурентних переваг визначають ту сукупність заходів, які кожне підприємство обиратиме для розроблення стратегії конкурентоспроможності. Найпоширенішими з них є [57]:

- лідерства у сфері витрат (стратегія віолента);
- диференціації (стратегія патієнта);
- концентрації у ринковій ніші – (стратегія комутанта);
- інноваційної монополії (стратегія експлерента).

Кожна з цих стратегій має певні умови та шляхи реалізації, переваги та ризики. Однак доцільно підкреслити, що в основі всіх конкурентних стратегій сучасних промислових підприємств лежать певні групи інновацій (продуктових, виробничо-технологічних чи управлінських), реалізація яких потребує розробки інноваційних стратегій.

Ринкова поведінка будь-якого підприємства характеризується певною комбінацією стратегічних ідей, притаманною саме йому. Водночас стратегічний вибір здійснюється за певними правилами і залежить передусім від характеристик ринкової ніші, на якій підприємство планує працювати. Так, умови ефективної діяльності на спеціалізованих ринках передбачають зосередження уваги на виробництві товарів і послуг, які рідко зустрічаються (або взагалі відсутні) на ринку. Для цього можна обрати два шляхи. Перший – це адаптація

до ринкових запитів. Він найчастіше використовується, оскільки зазвичай ґрунтується на копіюванні уже створеного кимсь іншим бізнесу, який довів свою здатність задовольняти ці ринкові запити. Якщо стандарти ведення такого бізнесу очевидні і їх легко скопіювати, а попит на продукцію досить значний, ця ринкова ніша швидко заповнюється новими продуцентами благ, внаслідок чого скопійований бізнес швидко втрачає прибутковість.

Другий шлях, значно перспективніший для суб'єкта підприємництва – створення для себе споживачів завдяки певним інноваційним продуктам, які формують нові потреби споживачів, розширюючи їх особливі можливості. Зазвичай такий інноваційний продукт захищається патентом, що перешкоджає його копіюванню, тому бізнес, за умови належної інформаційної підтримки, має гарні перспективи розвитку.

Отже, завданням підприємця, який планує розвиток бізнесу – зрозуміти, який шлях він може використати для того, щоб зробити бізнес конкурентним. Розглянемо детальніше типи конкурентних стратегій, які можуть слугувати основою інноваційного розвитку, опираючись на класифікацію конкурентних стратегій А. Юданова [57].

1. Експлерентна (піонерна) стратегія орієнтується на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари. Основним чинником, який дає змогу реалізувати цю стратегію, є інтелектуальний ресурс, тому великі фірми створюють у себе потужні дослідницькі відділи та конструкторські бюро. Впроваджуючи принципово нові продукти, вони отримують надприбуток за рахунок їх великої наукомісткості і внаслідок їх піонерного виведення на ринок. Такі фірми найбільше ризикують, але у разі успіху отримують найбільшу віддачу. Ця стратегія дає змогу принципово змінити ринок, створити новий клас потреб і є фундаментом для стрімкого зростання фірми. Яскравим прикладом такої стратегії є історія компанії Nokia, яка першою вийшла на ринок мобільного зв'язку і у 2000 р. була визнана незаперечним лідером у цій галузі за кількістю продаж.

2. Віолентна (силова) стратегія орієнтована на високу продуктивність і зниження виробничих витрат, що дає змогу здешевити продукцію. Використовується великими підприємствами, які опираються на переваги стандартного масового виробництва; для цього упроваджуються новачі поліпшувального характеру, які здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй рівень якості, прийнятний для основної маси споживачів. За рахунок низьких цін і середньої якості фірма має великий запас конкурентоспроможності. У віолента може перетворитися фірма-експлерент на етапі використання інновації, що отримала масове визнання.

3. Патієнтна стратегія. Її реалізують фірми, що створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони уникають конкуренції із великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надаючи товару унікальних властивостей. Їх товари зазвичай мають ексклюзивний характер, є високоякісними і дуже дорогими. Їм притаманна агресивна поведінка на ринку, що обумовлено прагненням захопити облюбовану нішу і довести свою здатність бути успішними. Такі фірми можуть бути творцями інновацій або їх удосконалювачами. Як і експлеренти, ці фірми є інноваційно-активними, створення нового і активне просування його на ринок є їхньою філософією. У своєму прагненні розширити свою ринкову частку вони ретельно вивчають запити споживачів, орієнтуючись у своєму виборі не на випадкові забаганки клієнтів, а на сегмент потреб, що носять стійкий характер і можуть з часом стати актуальними для більшої кількості споживачів. Отже, патієнти здобувають перемогу завдяки цілеспрямованій роботі зі споживачами. Це дає змогу правильно обрати форму спеціалізації, яка гарантує збереження і розширення ринкової ніші, визначеної як перспективна.

Зазвичай фірми, що реалізують патієнтну стратегію, опираються на різні види спеціалізації, серед яких особливої уваги (як перспективні для розширення бізнесу) заслуговують наступні:

- обслуговування певного виду споживачів. Наприклад, розробка спеціалізованого програмного забезпечення для митної служби, податкових органів, банків, юридичних компаній, медичних установ тощо. Вивчення різних запитів цільових споживачів забезпечує, з одного боку, збільшення частки доданої вартості у кінцевому продукті фірми, а з іншого – «прив'язує» споживача до фірми, зберігаючи його лояльність навіть за умов поступового підвищення ціни на продукти, що виправдовується поглибленням їх унікальності або наданням додаткових послуг. Працівники таких фірм повинні бути чутливими до потреб клієнтів, вміти їх переконувати у необхідності додаткового вдосконалення продукту;

- участь у вертикальному ланцюжку прирощення вартості у ролі важливої ланки, яка продукує специфічний ресурс. Наприклад, фірма виготовляє для продуктів харчування засоби пакування, які суттєво підвищують її термін зберігання, що робить продукт надзвичайно привабливим для споживачів і підвищує обсяги його збуту;

- продуктова спеціалізація. Фірма випускає лише один продукт або єдину товарну лінію, які значно перевершують стандартні продукти аналогічного призначення за якістю. Наприклад, випуск екологічно чистих продуктів харчування, індивідуальний дизайн житлових

приміщень, архітектурні замовлення за індивідуальними проектами, моделювання і виготовлення колекцій одягу тощо;

– спеціалізація на індивідуальному обслуговуванні покупців.

Це стратегія приватних медичних фірм, салонів фізичної релаксації та косметичних послуг, освітніх послуг (репетиторство, індивідуальні тренінгові програми) тощо;

– спеціалізація на видах обслуговування. Фірма може запровадити одну або декілька послуг, які не надаються іншими компаніями, що працюють на цьому ж сегменті ринку. Наприклад, в Україні торговельні підприємства досить рідко забезпечують доставку товарів на замовлення, тому така послуга може визнаватись спеціалізованою;

– спеціалізація за каналами розподілу. Фірма спеціалізується на обслуговуванні єдиного каналу збуту. Наприклад, компанія з виробництва безалкогольних напоїв випускає їх у великих ємностях і реалізує їх на бензозаправних станціях.

Отже, стратегія патієнта передбачає знаходження власником бізнесу вільної ринкової ніші, де попит (можливо, зусиллями самого підприємця) тільки сформовано і стабільність його залежатиме від унікальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Привабливість ринкових ніш, як зазначає Ф. Котлер, визначається такими характеристиками: покупці ніші мають певний набір потреб; вони готові заплатити високу ціну тій компанії, яка краще інших може задовольнити їх потреби; ймовірність того, що компанії-конкуренти звернуть увагу саме на цю нішу, невелика; внаслідок вузької спеціалізації фірма отримує певну економію коштів; ніша має певний обсяг, рівень прибутку і перспективи зростання. Оскільки становище у ніші може змінитися, фірма повинна заздалегідь турбуватися про створення нових ніш. Оперуючи на двох і більше нішах, вона збільшує свої шанси на виживання.

4. Стратегія комутанта. Фірми, що її обирають, нездатні самі створити унікальний продукт. Вони здебільшого змінюють деякі параметри продукції, створеної іншими (як правило, віолентами), збагачуючи їх індивідуальних характеристиками, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта. Вони підвищують споживчу цінність товару не за рахунок надвисокої якості (як пацієнти), а завдяки індивідуалізації. Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву «сірих мишей») дає змогу їм знаходити своїх споживачів, однак їх ринкові ніші є нестабільними, що обмежує можливості нарощувати обсяги пропонованих послуг і кількісно зростати.

Аналіз особливостей типових конкурентних стратегій показує, що стратегію віолента можуть обирати лише великі підприємства, які

орієнтуються на масового споживача. Вони ж можуть обирати і стратегію експлерента, однак для цього повинні мати значний інтелектуальний ресурс, здатний матеріалізуватися у винаходи, що слугуватимуть основою принципово нових товарів чи технологій.

Малі підприємства, як правило, реалізують стратегію експлерента (венчурні фірми), патієнта або комутанта. У цьому разі підприємства уникають конкуренції із великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надаючи властивостям товару унікальності. Проте товари, чи послуги, що пропонуються ними ринку, мають суттєву відмінність. Якщо комутанти намагаються відгадати потреби клієнта і задовольнити їх за рахунок індивідуалізації споживчих характеристик існуючого на ринку товару (послуги), в тому числі через використання засобів зниження ціни (дешевші матеріали, спрощений дизайн тощо), то патієнти орієнтуються на клієнтів заможних. Їх товари зазвичай мають ексклюзивний характер, є високоякісними і дорогими. Експлєренти ж самі створюють для себе ринки, формуючи і задовольняючи нові потреби споживачів.

Очевидно, що з позицій перспективності розвитку бізнесу, переходу малих підприємств на вищий рівень життєвого циклу реалізація кожної із цих стратегій має різний потенціал. Видається доцільним акцентувати на тому, що малі підприємства мають шанси для розвитку (тобто переходу у статус середніх) лише у разі використання ними патієнтної або експлерентної стратегії і не мають таких шансів за стратегії комутанта, оскільки ніші комутантів є, як правило, нестабільними, вузькими, що потребує постійного пошуку нових для того, щоб залишитися на ринку.

Відмітною рисою обох стратегій є те, що вони ґрунтуються на інноваціях, однак їх характер доволі різний. Інновації, що створюють основу для реалізації стратегії експлерента – це інновації значно вищого порядку за ступенем радикальності. В їх основі абсолютно нова ідея, яка може з часом сформувати нове бачення потреби, основане на новому технологічному рішенні. Як правило, це високі технології (hi-tech), які потребують для створення не стільки значних інвестицій, скільки високого інтелекту. Саме здатність таких інновацій радикально змінити усталені способи задоволення потреб (як це було з ПК чи мобільним зв'язком) чи сформувати попит на нові потреби і створює можливість для стрімкого розвитку експлерента, його кількісного зростання.

Інновації, що створюють основу для реалізації стратегії патієнта – це інновації поліпшувальні, однак такі, завдяки яким товар набуває унікальності. Це приваблює певний тип споживачів, згодних оплатити цю унікальність і дає змогу спеціалізуватися на випуску товару, що її містить, накопичуючи досвід і концентруючи ресурси, необхідні

для розширення бізнесу і захисту його від конкурентів. Якщо унікальність нового продукту (послуги) забезпечить природну монополію власнику бізнесу, то динаміка розвитку цього бізнесу може бути доволі високою за умов наявності відповідних ресурсів і фірма потужно розвиватиметься на створеному сегменті ринку.

Цьому періоду життя фірми притаманне швидке зростання популярності товару, а отже – збільшення обсягів продажу і прибутку. Фірма продовжує вдосконалювати бізнес, використовуючи все новіші досягнення, і стає все більш прибутковою. Однак зростання може припинитись, якщо та ринкова потреба, заради якої створена ніша, перестане бути актуальною. Тому для пацієнта дуже важливо зробити правильний прогноз щодо розвитку створеної ним ніші, щоб не стати її заручником, вклавши занадто багато коштів у розвиток бізнесу, який може раптово втратити свою привабливість для споживачів. Це особливо стосується виробничого бізнесу, який зазвичай є доволі фондомістким.

Отже, для тривалого успішного функціонування фірмі-пацієнту потрібно ретельно продумувати свої дії, підтримуючи імідж виробника найякіснішої продукції (послуг). Це важливо, оскільки комерційна привабливість новинки зазвичай швидко розпізнається іншими підприємцями і вони теж прагнуть відвоювати своє місце на ринку, вступаючи у конкурентну боротьбу. Тому стратегія пацієнта є досить складною в реалізації та потребує постійної уваги до якості роботи, високих стандартів обслуговування, гнучкої цінової політики, диверсифікації товару за складовими та характеристиками, вдосконалення технологічних процесів та розвитку культури відносин із клієнтами. Для вітчизняних реалій це поки що майже нереальне завдання, оскільки узвичаєною є зовсім інша підприємницька поведінка, в основі якої – своєрідне ставлення до клієнта, зумовлене суцільним дефіцитом товарів і послуг за умов планової економіки радянського періоду. Наслідком цього є низька культура підприємництва, яка для стратегії пацієнта є абсолютно неприйнятною.

Зважаючи на те, що висока якість продукції (послуг) ґрунтується на сучасних методах виконання робіт, необхідне ґрунтовне дослідження ринку нових технологій у вибраній сфері діяльності. Якщо якість продукту великою мірою залежить від роботи партнерів-субпідрядників, комплектуючих та матеріалів, які вони постачають, то ці питання повинні відпрацьовуватися найретельніше. Необхідно також приділяти постійну увагу розвитку потреб споживачів, пропонуючи їм послуги (товар) у комплекті («під ключ»).

Оцінюючи ринкову ситуацію для вибору напрямку інноваційного розвитку підприємства, менеджери повинні вміти бачити нові можливості у звичному, поєднувати по-новому те, що раніше не поєд-

нувалось, знаходити нові сфери застосування продукту, що задовольняв традиційні потреби тощо. Нові ідеї можуть з'явитися після спілкування із колегами чи друзями, бути наслідком цілеспрямованих досліджень поведінки споживачів або результатом спостереження за роботою інших фірм. Часто наштотвхують на цікаву думку публікації у засобах масової інформації чи галузевих наукових виданнях, відвідування виставок, презентацій, участь у бізнесових форумах.

Зокрема, П. Друкер радить звертати увагу на такі джерела інноваційних можливостей [19]:

- несподівані події для фірми чи галузі;
- невідповідність реальності уявленнями про неї;
- інновація, викликана потребою технологічного процесу;
- зміни в структурі галузі промисловості чи ринку, не усвідомлені всіма;
- демографічні зміни;
- зміни у сприйняттях та значеннях;
- нові знання.

Чотири перших джерела містяться в організації і мають використовуватися її працівниками як індикатори змін, що вже мали місце або які можна здійснити без особливих зусиль. Інші три належать зовнішньому середовищу. Їх розпізнати дещо важче, але саме тому вони можуть відкривати значно більші можливості інноваторам.

Порядок аналізу джерел відповідає спаду ймовірності та передбаченню їх появи. Незважаючи на переконаність багатьох у тому, що саме технічні інновації дають найбільшу користь, ймовірність появи чогось радикально нового і цінного надзвичайно мала. І навпаки, систематичний аналіз щоденної роботи дає змогу помітити несподіваний успіх чи несподівану невдачу і перетворити цю зміну на джерело нових можливостей.

Найскладнішим (але й найбільш перспективним з погляду майбутньої вигоди) є інноваційний розвиток підприємства, який ставить своєю метою підготовку виробничої системи для виведення на ринок радикальної інновації (на основі нових знань). Такий сценарій є найбільш ризикованим. Тому більшість підприємств не зважається на такі інновації, навіть якщо бачить їх потенційну привабливість.

Найчастіше радикальні інновації стають основою бізнесу венчурних фірм, які використовують новинку для реалізації наступальної стратегії. Водночас багато сучасних фірм створюють інновації, що не потребують значних вкладень. Вони ґрунтуються на недосконалої людської натури, пов'язані із створенням у споживача настрою, певних емоцій, приверненням уваги. Звідси увага до маркетингових технологій, які акцентують увагу споживача на тих властивостях нового

товару, який формуватиме його соціальний статус, створюватиме певний імідж, сприятиме позитивним емоціям тощо.

Отже, уважне ставлення до несподіваних змін у підприємницькому середовищі може бути взяте за основу інноваційних змін у власному бізнесі. Нововведення дають змогу поліпшувати процес виготовлення традиційної продукції та створювати іншу, налагоджувати досконаліші форми взаємодії із споживачами та розвивати в них нові потреби, робити легшою та змістовнішою працю робітників і збагачувати їх новими знаннями. Однак виявлені інноваційні можливості мають бути ретельно проаналізовані для з'ясування їх ринкового потенціалу і економічної привабливості. Такий аналіз є складовою процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, яка, в свою чергу, має органічно вписуватись у його базову (загальнокорпоративну) стратегію та забезпечувати суттєве (або стійке) зростання конкурентоспроможності (див. рис. 3.1).

Зважаючи на особливості формування конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі, а також на результати проведеного у розділі 2 аналізу діяльності тих, що є інноваційно-активними, можна бачити, що вони суттєво відрізняються. На це впливають як внутрішні чинники, зокрема – етап життєвого циклу підприємства (який також може бути різним в розрізі різних бізнесів або, точніше, бізнес-ліній, що характерно для багатонаменклатурних підприємств), рівень прогресивності і гнучкості техніко-технологічної складової виробничих процесів, рівень розвитку інтелектуального капіталу, так і зовнішні чинники, які визначають гостроту конкурентної боротьби на відповідних сегментах ринку. Це визначає передусім тип загальної стратегії підприємства, яка може бути охарактеризована як стратегія наступу (динамічного зростання), стратегія обмеженого зростання (на основі систематичних поліпшувальних змін у структурі продуктів і процесів), стабільного функціонування (опираючись на здатність відшукувати додаткові ніші для розвитку бізнесу), виживання (ліквідовуючи неперспективні напрями діяльності, мінімізуючи витрати і шукаючи можливості для виробничої диверсифікації). Будь-яка із базових стратегій, щоб забезпечити підтримання конкурентоспроможності підприємства, має вирішувати інноваційні завдання, тобто, передбачати реалізацію певного типу інноваційної стратегії. Однак інноваційний розвиток підприємства, виходячи із його сутності, здійснюється не лише в ході реалізації інноваційної стратегії, а й інших функціональних стратегій, які дають змогу внести інноваційні зміни у діяльність відповідних служб управління. Щоб зміни були обґрунтованими і дійсно сприяли нарощенню конкурентних переваг підприємства, необхідно усебічно проаналізувати існуючу практику реалізації функцій управління у їх стратегічному контексті.

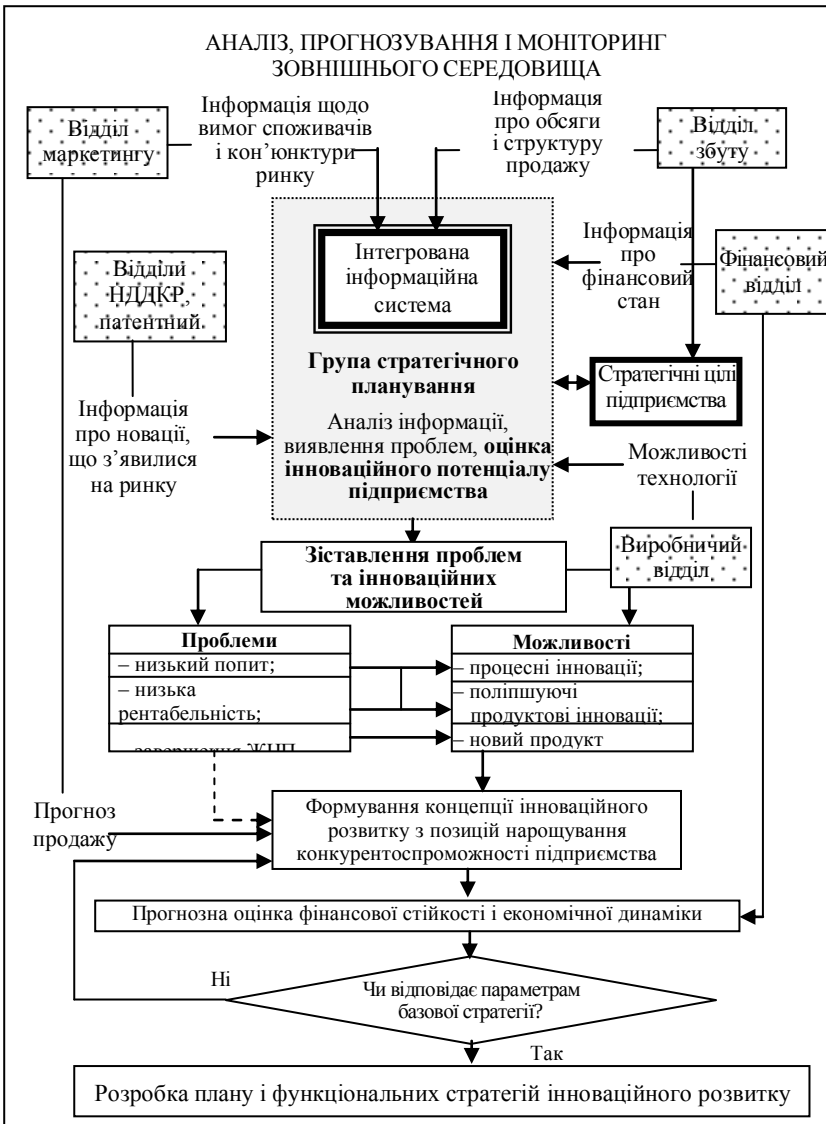


Рис. 3.1. Обґрунтування концепції інноваційного розвитку підприємства для зростання його конкурентоспроможності

В цілому ж, кваліфікований стратегічний аналіз умов і результатів функціонування підприємства дає змогу визначити можливості чи обмеження його кількісному зростанню і обґрунтовано вписати в цей контекст інноваційну стратегію, яка може стати стратегією інноваційного розвитку.

3.2. Етапи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства

Останні тенденції у світовій економіці вказують на те, що лише інновації, основані на нових знаннях, можуть забезпечити проливний успіх у бізнесі. Недаремно сучасну економіку називають «економікою знань», у якій джерелами розвитку підприємства стають його нематеріальні ресурси. Саме вони формують інноваційний потенціал підприємства, визначають його здатність випереджати конкурентів у боротьбі за споживача. Тому процес формування стратегії інноваційного розвитку невіддільний від аналізу інноваційних можливостей підприємства, які співвідносяться із тенденціями ринкової кон'юнктури, трендами науково-технічного прогресу, розвитком споживчих потреб, структурними макроекономічними змінами тощо.

Процес стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства в межах базової стратегії (яка водночас має бути стратегією зростання його конкурентоспроможності) подано на рис. 3.2.

1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування тенденцій його змін. На цьому етапі аналізують поточну кон'юнктуру ринку та її визначальні фактори, прогнозують розвиток кон'юнктури. Виділяють фактори, що сприяють розвитку підприємства, створюючи для нього нові можливості, і фактори, що можуть становити загрозу. Їх співвідношення впливає на вибір загальної та інноваційної стратегії підприємства. Якщо можливості значні, підприємство може обрати наступальну стратегію, якщо незначні – стратегію «за нагодою». Якщо ж аналіз покаже перевагу загроз, необхідно дотримуватися захисної стратегії.

Аналізувати зовнішнє середовище слід ретельно, досліджуючи фактори прямої та опосередкованої дії. Зокрема, загрозу для підприємства можуть становити не лише конкуренти, а й обмеження з боку патентно-ліцензійного, податкового законодавства, що гальмує впровадження інновацій. Водночас, зміни у законодавстві, що погіршують становище підприємства (наприклад, підвищення ставок експортного чи імпортного мита) можуть одночасно слугувати поштовхом для пошуку інновацій, які дадуть змогу компенсувати дію цих загроз.

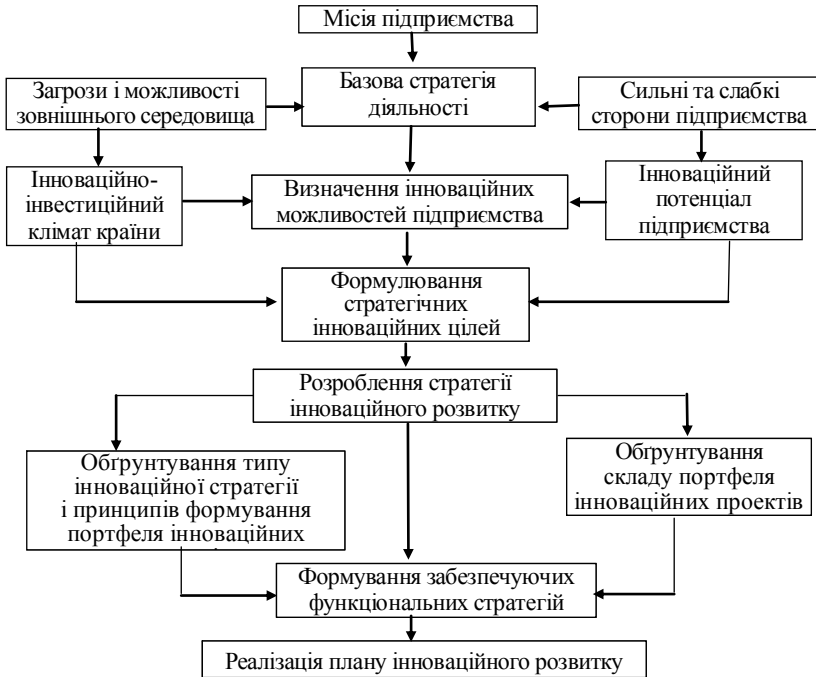


Рис. 3.2. Основні етапи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства

Для того, щоб аналіз зовнішнього середовища давав змогу робити обґрунтовані прогнози, необхідно передусім виокремити ті фактори, на які організація може впливати. Рекомендують диференціювати підходи до аналізу факторів макро- і мікрооточення, оскільки вони впливають на підприємство з різною силою і прогнозування цього впливу може дати більш або менш відчутні результати. Перші однаковою мірою впливають на діяльність усіх підприємств певної галузевої групи і, як правило, є малоконтрольованими, особливо для малих і середніх підприємств. Їх динаміка може бути недостатньо прогнозованою, що характерно для умов ведення бізнесу в Україні. З цих причин аналіз макрооточення тільки тоді дасть для підприємства достатній ефект, коли він здійснюється кваліфіковано, із залученням всієї необхідної інформації, в тому числі і з «закритих» джерел. Для систематизації досліджень цих факторів рекомендується використовувати стандартну методику PEST-аналізу. За його результатами оцінюють стан макрооточення. Така система критеріїв за основними видами факторів непрямої дії, які можуть

суттєво впливати на рішення щодо вибору стратегії, в тому числі інноваційної, наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії факторів непрямої дії (макрооточення)

Фактори	Критерії
Економічні	– цикли ділової активності; – рівень інфляції; – ставка банківського процента; – обмінний курс валют; – величина ВВП; – рівень зайнятості населення
Науково-технологічні	– тенденції науково-технологічного розвитку галузі; – частка ВВП, що спрямовується на наукові дослідження; – пріоритетність зусиль уряду на певних науково-технологічних напрямках; – стан охорони права інтелектуальної власності (патентування); – структурні зрушення у економіці
Політичні	– державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності; – політична обстановка; – обмеження на виробництво та продаж деяких видів товарів
Правові	– податкове законодавство; – митне законодавство; – Закон про антимонопольну діяльність; – закони та правові акти, що захищають права споживачів; – обмеження патентно-ліцензійного характеру; – закони та правові акти, що регламентують підприємницьку діяльність
Соціально-культурні	– індекс розвитку людини; – звичаї і традиції, що склались у суспільстві; – усталені стереотипи поведінки

Кожне підприємство встановлює для себе певні граничні значення відхилень конкретних критеріїв, вихід за межі яких свідчитиме про необхідність розроблення оперативних заходів для усунення загроз чи використання нових можливостей, тобто, вимагатиме інноваційних рішень. Особливо важливо у цьому аналізі вміти передбачувати майбутні зміни у перебігу подій. Це стосується передусім змін у законодавстві, оскільки вони (зокрема, через відміну чи введення тих чи інших пільг) можуть істотно порушити баланс сил на ринку, який склався на даний момент. Великий вплив на інноваційну активність мають і деякі інші інституційні чинники, що формують умови економічної діяльності.

Так, прогалини в чинному законодавстві України, що створюють незаслужені конкурентні переваги деяким підприємницьким суб'єктам без упровадження ними інновацій, заохочують рентоорієнтовану поведінку (таку, що передбачає лише використання певних ресурсів без їх відновлення) і інших вітчизняних підприємств, втрату ними інтересу до інновацій.

Високі кредитні ставки перешкоджають залученню інвестицій на реалізацію великомасштабних інноваційних проектів. Тим самим формується негативний інноваційно-інвестиційний клімат, який не дає змоги розвиватися інноваційним процесам. І навпаки, тенденції до зниження вартості кредитів розширюють інноваційні можливості підприємств, дають змогу реалізувати дорогі наукомісткі проекти, комерційна віддача від яких може бути набагато більшою.

Отже, головним завданням аналізу факторів макрооточення є прогнозування майбутніх змін у перебігу подій, на які підприємство не може вплинути, але які повинно врахувати для того, щоб не зазнати невдач. Важливо правильно оцінити перспективи ринку новачків для того, щоб здійснити випереджувальні по відношенню до конкурентів дії. Проте великим підприємствам слід оцінити і свою здатність лобіювати певні зміни у макрооточенні, які би могли посилити їхні позиції.

Інший підхід повинен використовуватися при аналізі факторів безпосереднього (мікро-) оточення. Оскільки підприємство є системоутворюючим ядром мікросередовища, то будь-які зміни в його діяльності впливають на всі взаємопов'язані з ним елементи середовища і на середовище в цілому. Тому його аналіз дає змогу зрозуміти, яким чином менеджмент підприємства може цілеспрямовано впливати на своє безпосереднє оточення з тим, щоб зробити його сприятливішим для себе. Саме в цьому напрямі мають розроблятися інновації, що формуватимуть його конкурентні переваги.

Однак основні суб'єкти мікрооточення накладають на діяльність підприємства певні обмеження, які мають враховуватися при формуванні стратегії розвитку. Вони наведені в таблиці 3.2.

Аналіз споживачів дає можливість скласти профіль тих, для кого виготовлятиметься продукція, прояснити, який продукт найбільше підійде споживачам, чи є у покупців альтернативні замітники продукту, що випускається підприємством, чи є потреба у вдосконаленні або модифікації продукту і наскільки вона нагальна, на який обсяг продажу підприємство може розраховувати за умови освоєння виробництва нового продукту, чи може бути розширене коло покупців тощо.

Вивчення конкурентів спрямоване на те, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони і на цій основі будувати стратегію конкурентної бо-

ротьби. Причому аналізувати слід не тільки існуючих на ринку конкурентів, а й тих, хто потенційно готовий прийти на ринок

Таблиця 3.2

Обмеження, що накладається суб'єктами мікрооточення на діяльність підприємства

Суб'єкт мікрооточення	Можливі обмеження
Постачальники	– ціни на матеріальні ресурси, напівфабрикати, послуги; – якість ресурсів і обсяги їх постачання; – терміни і регулярність постачання; – умови постачання
Споживачі	– якість продукції та послуг; – обсяг продажу; – смаки та переваги щодо характеристик продукції; – ціна продукції; – ринки збуту продукції
Конкуренти	– ціна товарів-замінників та аналогічних товарів та їх конкурентоспроможність за якісними характеристиками; – місткість ринкового сегмента; – характер інноваційної та маркетингової стратегії; – технологія формування смаків та переваг споживачів

Аналіз постачальників повинен здійснюватися не лише з погляду їх ресурсних можливостей, а й з урахуванням перспектив інтеграції з ними для зменшення залежності від коливань ринкової кон'юнктури чи об'єднання зусиль для створення нового продукту.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства і оцінка рівня його інноваційного потенціалу. Здійснюється для визначення відповідності елементів внутрішнього середовища підприємства завданням його ефективного функціонування й розвитку. Останнє великою мірою залежить від досконалості його внутрішнього середовища, яка забезпечується взаємною відповідністю системи внутрішніх елементів та їх раціональною взаємодією, заснованою на принципі динамічної рівноваги. **Принцип динамічної рівноваги** означає рух вперед, заснований на постійному вдосконаленні ключових елементів економічної системи і приведення у відповідність до них інших. Стосовно підприємства це формує його виробничо-технічний потенціал, забезпечує його здатність стабільно функціонувати в межах обраної стратегії, незважаючи на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Виробничо-технічний потенціал підприємства – здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії в умовах складного і мінливого зовнішнього середовища.

Через розвиток виробничо-технічного потенціалу йде розвиток всіх елементів підприємства як виробничо-господарської системи. Проте досить часто підприємства, що зуміли налагодити стабільне виробництво у певних умовах, стикаються із значними труднощами при зміні цих умов внаслідок інертності елементів свого внутрішнього середовища. Тому в процесі аналізу внутрішнього середовища необхідно визначити, які з його елементів можуть сприяти реалізації стратегії розвитку, а які є слабкими ланками. Слабкі сторони підприємства є першочерговими об'єктами інноваційної діяльності. Від того, наскільки правильно менеджери оціняють загрози, зумовлені наявністю слабких ланок внутрішнього середовища і зуміють їх ліквідувати, залежить здатність підприємства розвиватись і зміцнюватися.

Сильними сторонами підприємства вважають:

- міцні ринкові позиції;
- великі масштаби діяльності;
- наявність унікальної технології;
- переваги у сфері витрат;
- високу кваліфікацію працівників;
- позитивний імідж;
- наявність інновацій і можливості їх реалізації;
- винахідливість у функціональних сферах діяльності;
- стійке фінансове становище;
- доступ до закритих для широкого загалу джерел інформації;
- можливість залучення рідкісних ресурсів тощо.

До слабких сторін підприємства відносять:

- нездатність фінансувати необхідні зміни стратегії;
- застарілу технологію;
- відсутність управлінського хисту і концептуального мислення у вищого керівництва;
- надмірну централізацію управління;
- відсутність деяких видів ключової кваліфікації та компетенції у працівників;
- відставання у сфері досліджень і розробок;
- відсутність ефективної системи контролю;
- неефективні системи мотивації та оплати праці;
- надто вузьку спеціалізацію;
- слабку маркетингову діяльність тощо.

Цей перелік містить позиції, що стосуються безпосередньо інноваційної діяльності і дають змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства. Саме інноваційний потенціал формує здатність підприємства створювати й використовувати інновації та впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії.

Практика показує, що великі підприємства з потужним виробничо-технічним потенціалом є здебільшого інертнішими щодо інноваційних змін, ніж невеликі фірми. Водночас невеликі фірми часто не мають необхідних ресурсних можливостей для реалізації значних інноваційних проєктів. Таким чином, одні не прагнуть змін, а інші не здатні їх здійснювати, що свідчить про їх різний інноваційний потенціал.

Характеризуючи інноваційний потенціал як основу інноваційного розвитку, більшість науковців звертають увагу на його ресурсну складову. Зокрема, І. Балабанов визначає інноваційний потенціал як «сукупність різних видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності» [3, с. 27]. О. Федонін підкреслює, що інноваційний потенціал відображає «...сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних та модифікованих) ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення» [48, с. 45]. Н. Сиротинська конкретизує ресурсні складові інноваційного потенціалу, характеризуючи його як «сукупність наукових, технічних, технологічних і кадрових, просторових, організаційних, фінансових та інформаційних ресурсів, що визначають спроможність підприємства до розробки інноваційних ідей та втілення їх у конкурентоспроможній інноваційній продукції» [40]. А. Дзюбіна визначає інноваційний потенціал як «спроможність до інноваційного розвитку підприємства з використанням усіх необхідних для цього ресурсів, що є в його розпорядженні» [18], тобто, підкреслює безпосередній зв'язок інноваційного потенціалу з інноваційним розвитком підприємства.

Деякі науковці використовують для характеристики інноваційного потенціалу показники результативності, визначаючи інноваційний потенціал як сукупність певних параметрів, що характеризують інноваційну діяльність підприємства (наукомісткість виробництва, рівень якості і конкурентоспроможності продукції, показники оновлення продукції та її експортоспроможності) [12; 16]. Проте здатність організації ефективніше інших використовувати наявні ресурси залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх чинників господарської системи, які суттєво впливають на те, яким буде інноваційний потенціал – бажаним чи використовуваним, релевантним чи нерелевантним, техніко- чи людиноорієнтованим. Про суттєвий вплив зовнішніх чинників на інноваційну активність підприємств свідчать результати економічної діяль-

ності колишніх великих українських підприємств, які в нових умовах не змогли реалізувати свої ресурсні можливості.

Зважаючи на те, що менеджмент може більшою мірою впливати на внутрішнє середовище підприємства, формуючи його здатність до інноваційних змін, доцільно визначати інноваційний потенціал підприємства як сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують його готовність і здатність до інноваційного розвитку.

Інноваційний потенціал залежить від багатьох параметрів внутрішнього середовища підприємства – його організаційної структури, системи менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу промислововиробничого персоналу, зовнішніх умов господарської діяльності та інших чинників, що визначають структуру і склад організаційного механізму управління (табл. 3.3) [42, с. 193–195]. Важливо, щоб характеристики внутрішнього середовища забезпечували його готовність до змін.

Таблиця 3.3

Структура та рівень інноваційного потенціалу підприємства

Елементи організаційного механізму	Інноваційний потенціал	
	низький	високий
1	2	3
<i>Організаційні цілі</i>		
Загальні	Максимізація поточних прибутків	Задоволення потреб споживачів
Маркетингові	Максимізація обсягів збуту продукції, що випускається	Визначення перспективних напрямів розвитку продукції та диверсифікації виробництва
Фінансові	Фінансування поточних витрат, орієнтація на власні кошти	Пошук можливостей залучення зовнішніх джерел для інвестування інноваційних проектів
Виробничі	Забезпечення ритмічності виробництва, мінімізація виробничих витрат	Максимальне використання можливостей існуючої технології щодо розвитку продукту та диверсифікації виробництва
Індивідуальні цілі працівників	Вирішення поточних завдань у межах свого робочого місця	Пошук можливостей вдосконалення роботи, в тому числі і поза межами свого робочого місця
<i>Структура і система управління</i>		
Тип структури	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна	Лінійно-штабна, лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, матричні та проектні структури

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Зв'язки між структурними елементами	Переважно вертикальні, за усталеним скалярним ланцюгом	Поєднання вертикальних і горизонтальних з переважанням горизонтальних
Тип підпорядкування	Чітко визначена ієрархія	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) залежно від характеру вирішуваних проблем
Практика делегування повноважень	Високий рівень централізації	Високий рівень децентралізації
Рівень стандартизації процедур	Жорсткий розподіл трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами
Стиль управління	Авторитарний, заснований на жорсткому контролі за виконанням поставлених завдань	Демократичний, заснований на співробітництві та залученні персоналу до розробки рішень
Методи прийняття рішень	Здебільшого індивідуальні, засновані на минулому досвіді і здоровому глузді	Евристичні, креативні, із залученням експертів і зовнішніх консультантів, групові
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділом	Докладне інформування про діяльність організації в цілому, її проблеми та завдання
Методи управління	Переважно адміністративні	Переважно економічні
Технологія		
Технологічні процеси	Стабільні, стандартизовані	Плодотворні, здатні до переналагоджування
Обладнання	Високо-спеціалізоване	Універсального типу або гнучкі автоматизовані виробничі модулі
Виробничі приміщення	Спеціально спроектовані під певний виробничий процес з метою повного використання простору приміщень	Універсального типу, наявність резервних площ та можливість перекомпонування виробничого простору
Персонал		
Політика набору персоналу	Підбір персоналу за схемою заповнення наявних вакансій	Підбір персоналу за схемою створення робочих місць для ключових працівників

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Політика розвитку персоналу	Поглиблення знань згідно з існуючою спеціалізацією	Отримання знань у суміжних сферах діяльності
Мобільність персоналу	Мінімальна, здебільшого за ієрархічною градацією	Можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з вирішуваними завданнями
Оплата праці	Оплата на основі витрат праці	Оплата на основі досягнутих результатів
Мотивація бажаної поведінки	Заохочення виконавчої дисципліни	Заохочення ініціативності
Організаційна культура	Переважають формальні, знеособлені стосунки	Сильно розвинена організаційна культура, довірливі стосунки у колективі, дух корпоративної єдності

Так, позитивно впливає на інноваційний потенціал децентралізація в прийнятті рішень, низький рівень формалізації та регламентації управлінських робіт, здатність системи менеджменту гнучко перебудовуватися відповідно до змін завдань і умов діяльності. І навпаки, централізовані ієрархічні організаційні структури погано поєднуються з творчим характером інноваційної діяльності – стабільні відносини і процедури менеджменту чинять активний опір будь-яким інноваціям. Інноваційний потенціал підприємства багато в чому визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналаджування, перепланування операцій тощо. Ще більше значення мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції працівників підприємства.

Високий потенціал характеризує спроможність підприємства в цілому вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни у процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії. Низький потенціал не забезпечує такої можливості і веде до обмежень у виборі інноваційних стратегій. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідною складовою процесу розроблення стратегії розвитку.

Проте готовність організації до змін загалом ще не означає її здатність реалізувати конкретний інноваційний проект, який потребує специфічних ресурсів. У таких випадках потрібен детальніший підхід до оцінювання інноваційного потенціалу, з використанням, зокрема, схеми «ресурси – функції – проекти». Ця схема застосовується ще на стадії обґрунтування інноваційного проекту і охоплює:

- опис проблеми розвитку підприємства і постановку завдання, що входить у програму вирішення проблеми;
- опис середовища вирішення проблеми (стан внутрішнього середовища, чинники зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність);
- оцінку ресурсного потенціалу щодо поставленого інноваційного завдання (забезпечення проекту необхідними для його реалізації ресурсами);
- оцінку здатності персоналу досягати зазначені результати діяльності (ресурсне забезпечення управлінських функцій);
- оцінку рівня забезпечення проекту необхідними для його реалізації функціями (функціональне забезпечення проекту);
- інтегральну оцінку потенціалу підприємства, його готовності вирішити інноваційне завдання;
- визначення основних заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для досягнення необхідного потенціалу щодо реалізації інноваційного проекту.

Ще одним способом оцінки інноваційного потенціалу підприємства є SWOT-аналіз, який дає можливість не просто оцінити здатність підприємства реалізовувати інновації, але і визначити, який чином впливає на цю здатність інноваційний клімат. Стандартна методика SWOT-аналізу осмислюється з точки зору інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання, та потенціалу самої організації. У процесі аналізу фіксуються:

- сильні сторони потенціалу підприємства, які забезпечать йому використання можливостей, що з'явилися у зовнішньому оточенні (це допомагає визначити відповідну стратегію їх використання);
- слабкі сторони потенціалу підприємства, які позбавляють його шансу використати нові можливості або створюють загрози для його існування (тут можна розглянути стратегію розвитку потенціалу).

Отже, інноваційний потенціал складається із тих елементів внутрішнього середовища підприємства, які визначають його здатність і готовність до змін. Вони формуються у процесі становлення, функціонування та розвитку і, з одного боку, відбивають існуючі можливості підприємства, накопичені в ході цього процесу, характеризуючи його здатність до оптимального функціонування та розвитку, а з іншого – актуалізують нові можливості, що з'являються внаслідок синергії взаємодії структурних елементів, в результаті чого накопичуються нові ресурси, що можуть бути ключовими для інноваційного розвитку.

3. Формулювання загальної (базової) стратегії діяльності.

Здійснюється з урахуванням місії підприємства, зіставлення його внут-

рішніх сильних і слабких сторін, із можливостями й загрозами з боку зовнішнього середовища. Полягає у виборі одного із можливих варіантів ринкової поведінки підприємства, які можуть забезпечити його кількісне зростання (через зміцнення ринкових позицій та конкурентоспроможності), стабільне функціонування (утримання і розвиток конкурентних переваг) чи скорочення (у разі втрати перспективності бізнесу чи його частини та підготовки до здійснення інноваційних змін). Усі три варіанти поведінки опираються на оцінку інноваційних можливостей підприємства, яка й може дати підстави для обґрунтованого вибору найкращої із стратегічних альтернатив.

4. Оцінка інноваційних можливостей підприємства. Інноваційні можливості слугують підставою для встановлення інноваційних цілей підприємства. Вони визначаються зіставленням інноваційного потенціалу підприємства з інноваційно-інвестиційним кліматом країни (регіону), для чого можна використати стандартний метод SWOT-аналізу. Приклад SWOT-аналізу інноваційних можливостей одного із вітчизняних підприємств наведено у таблиці 3.4. У ній зіставлені можливості і загрози з боку зовнішнього середовища, які характеризують нинішній інноваційний клімат в Україні і очікування споживачів, із сильними і слабкими сторонами підприємства, що формують його інноваційний потенціал.

Попарне порівняння сильних сторін підприємства, які відображають його інноваційний потенціал, і можливостей, що надає зовнішнє середовище, дає змогу окреслити коло його інноваційних можливостей. У той же час порівняння слабких сторін підприємства, що знижують його інноваційний потенціал, із загрозами з боку зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, у якому напрямку слід здійснювати вдосконалення внутрішнього середовища підприємства для того, щоб підвищити його здатність до інноваційних змін.

Проведений аналіз складових інноваційного потенціалу державного підприємства «Новатор» показав, що кваліфікація інженерно-технічних працівників і виробничі та технологічні можливості матеріальної бази підприємства є достатніми для реалізації інноваційної стратегії. Лише відсутність адекватної завданням інноваційного розвитку системи стимулювання персоналу та недостатні стратегічні навички вищого менеджменту не дають змоги повною мірою реалізувати інноваційні можливості підприємства, що криються у його ресурсній базі. Таким чином, розроблення стратегії інноваційного розвитку цього підприємства має включати передусім створення мотиваційного механізму інноваційної діяльності, що постає однією із його стратегічних інноваційних цілей.

Таблиця 3.4

Матриця SWOT-аналізу інноваційних можливостей ДП «Новатор»

	Інноваційний клімат	
	Можливості	Загрози
Інноваційний потенціал	1. Підвищення рівня доходів населення. 2. Зростання попиту на сучасні види електронно-технічної продукції. 3. Поява широкого спектра інформаційних технологій у різних функціональних сферах	1. Нестабільність чинного законодавства. 2. Зростання соціально-політичної нестабільності. 3. Зростання тиску конкурентів. 4. Зміни в потребах споживачів
Сильні сторони 1. Сучасний технологічний рівень підприємства	Поле С і М	Поле С і З
	<i>1.2. Технологічний рівень підприємства дає змогу підвищувати якісні характеристики продукції відповідно до нових потреб споживачів і здійснювати виробництво нових видів електронно-технічної продукції, які відповідають рівню доходів значної частини населення</i>	<i>1.3. Сучасний технологічний рівень підприємства забезпечує належну конкурентоспроможність продукції</i> <i>1.4. Сучасний технологічний рівень дає змогу диверсифікувати продукцію відповідно до потреб споживачів</i>
2. Висока кваліфікація інженерно-технічних працівників	<i>2.1. Кваліфікація ключового персоналу забезпечує можливість створення і реалізації інновації</i>	<i>2.4. Кваліфікація ключового персоналу дає змогу розвивати споживчі якості продукту і його конкурентоспроможність</i>
Слабкі сторони 1. Недостатні навички стратегічного планування у вищого менеджменту	Поле Сл і М	Поле Сл і З
	<i>1.2. Підвищення рівня інформаційної обізнаності споживачів може розширити ринки збуту продукції підприємства.</i> <i>1.3. Поява сучасних інформаційних технологій дає змогу підвищити рівень обґрунтованості стратегічних планів і розширити горизонти стратегічного планування</i>	<i>1.1. Нестабільність чинного законодавства збільшує інвестиційні ризики.</i> <i>1.3. Недостатні навички стратегічного планування зменшують можливості правильного вибору напрямків інноваційних змін</i>
2. Невисокий рівень маркетингових досліджень	<i>2.2. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує підвищення рівня обґрунтованості маркетингових планів</i>	<i>2.3. Невисокий рівень маркетингових досліджень загрожує втраті можливостей своєчасно виявляти і прогнозувати зміни у перевагах споживачів</i>
3. Недосконала система мотивації до нововведень		<i>3.4. Недосконала система мотивації стримує інноваційну активність персоналу, гальмуючи процеси реалізації інновацій</i>

Формування такого механізму і його функціонування забезпечить зацікавленість працівників у активізації інноваційного пошуку, а значить, сприятиме реалізації стратегічних інноваційних цілей, які вписуватимуться у загальну сукупність стратегічних цілей підприємства – розвитку і зростання присутності на ринку.

5. Формулювання стратегічних інноваційних цілей. Це визначення основних завдань інноваційної діяльності з огляду на базову стратегію підприємства (яка відображає його наміри щодо зміцнення/збереження ринкових позицій) та його інноваційні можливості. Вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства, його здатності реалізувати інновації певного типу. Очевидно, що стратегічні цілі підприємства, яке планує масштабне завоювання ринку, відрізняються від стратегічних завдань фірми, яка прагне вижити у боротьбі із більш потужними конкурентами, але має обмежені ресурсні можливості. У першому випадку в основі наступальної стратегії мають бути радикальні інновації, у другому – інновації поліпшувального характеру, оскільки на інше немає ні фінансових, ні інтелектуальних ресурсів. Проте навіть за обмежених ресурсів підприємству необхідно ставити інноваційні цілі з урахуванням здатності певного типу інновацій формувати ті конкурентні переваги, які в конкретній ринковій ситуації могли б бути найбільш тривалими (тобто, їх було б складніше скопіювати конкурентам).

Інноваційними цілями можуть бути: створення нового продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, реструктуризація фірми тощо. Різноманітність інновацій, їх комплексний характер і різнобічні можливості, які отримує організація від їх реалізації потребують певного структурування дій управлінців з приводу їх обґрунтованого вибору. Для визначення перспективних нововведень, реалізація яких має сприяти подальшому розвитку підприємства можна використати класифікатор інновацій (див. табл. 3.5) [42, с. 16–18].

Інноваційні цілі вказують вектор розвитку, на основі чого формується інноваційна стратегія підприємства. Водночас при формулюванні інноваційних цілей важливо не тільки визначити спрямованість інноваційного процесу, а й результати, які можуть бути при цьому досягнуті. Вони можуть бути максимізовані з погляду економічної вигоди, якщо менеджмент підприємства прийме до уваги взаємозалежність між різними типами інновацій з метою комплексної реалізації їх сумарного потенціалу, а також обере оптимальні методи управління інноваційними процесами відповідно до типу створюваних інновацій.

Останнє забезпечується завдяки ефективним організаційно-структурним формам здійснення інноваційної діяльності та оптимі-

зацією інвестування завдань інноваційного розвитку. І те, й інше визначається в ході розроблення стратегії інноваційного розвитку.

Таблиця 3.5

**Основні види інновацій, що враховуються
для планування інноваційного розвитку підприємства**

Вид інновації
<i>За змістом</i>
– технологічні інновації – спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля; – виробничі інновації – орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо; – економічні інновації – спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку; – торговельні – використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів, Інтернет-магазини тощо; – соціальні – пов’язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо; – управлінські – націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт
<i>За причинами виникнення</i>
– реактивні – інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами; – стратегічні – інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі
<i>За ступенем впливу на технологічне і соціальне середовище</i>
– інкрементальні – інновації, що здійснюються послідовно і поступово на основі повсякденної _обот из поліпшення організації виробничих процесів; можуть майже не помічатися, однак забезпечувати постійний приріст продуктивності виробництва; – радикальні – інновації, що є результатом тривалих цілеспрямованих науково-технічних робіт у НДІ чи лабораторіях; вони сприяють значним змінам в мікро- та макроекономіці (виробництво синтетичних матеріалів, напівпровідників тощо);

Продовження таблиці 3.5

Вид інновації
– нові технологічні системи – глибокі зміни в технологіях, які стосуються декількох сфер економіки і стимулюють появу нових секторів виробництва і споживання (капілярне зварювання, нові технології штампування, лазерні технології та ін.); – зміна техніко-технологічної парадигми – зміни в технологіях такої глибини, що отримані ефекти суттєво впливають на всю економіку в цілому (атомна енергетика, мікроелектронна революція, інформаційні технології тощо)

6. Розробка стратегії інноваційного розвитку. Передбачає з'ясування особливостей інноваційної стратегії, яку може реалізувати підприємство для реалізації стратегії інноваційного розвитку з огляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості. Охоплює також питання, пов'язані з формуванням портфеля інноваційних проєктів.

Першочергово менеджмент підприємства має визначитися із тим типом інноваційної стратегії, яка має лягти в основі інноваційних змін. Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших наявністю новизни, передусім для самого підприємства і, можливо, для галузі, ринку чи споживачів. Вона націлена на передбачення істотних змін на ринку товарів і послуг та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації. Основою обґрунтування і вибору типу інноваційної стратегії є теорія життєвого циклу продукту, ринкові позиції підприємства та його науково-технічна політика. Логічним для підприємства, продукція якого перестала користуватися попитом, перейти до випуску нового зразка продукції, що може зацікавити споживачів цього ж чи іншого сегменту ринку. Однак не завжди для цього є відповідні ресурси – як інтелектуальні (необхідні для створення конкурентоспроможного продукту), технологічні (необхідні для запуску у виробництво та масштабного промислового освоєння продуктової інновації), так і фінансові (необхідні для фінансування масштабних інноваційних змін). І невідповідність ресурсної складової завданням інноваційного розвитку вони не можуть бути успішно реалізовані. Тому при виборі напряму чи масштабів інноваційного розвитку підприємства важливо розуміти, за яких умов ним може бути реалізована та чи інша інноваційна стратегія. У таблиці 3.6 конкретизовано, якого роду ресурсів і ключових компетенцій потребує промислове підприємство для реалізації того способу формування конкурентних переваг, який відповідає певному типу інноваційної стратегії.

Таблиця 3.6

**Систематизація умов реалізації певного типу інноваційних стратегій
промислового підприємства**

Спосіб формування конкурентних переваг	Необхідні компетенції і ресурси формування конкурентних переваг
<i>Наступальна стратегія</i>	
Виведення на ринок нового продукту із високою споживчою цінністю для масової аудиторії	Здатність до створення принципово нових продуктів. Потужна матеріальна і проектно-конструкторська база, креативність і професіоналізм персоналу
<i>Нішева стратегія (за нагодою)</i>	
Моніторинг ринків для виявлення нових потреб і створення продуктових інновацій із споживчою цінністю для виявлених ринкових ніш	Здатність виділити специфічні потреби цільових груп споживачів і розробити способи їх задоволення. Креативність і професіоналізм персоналу
<i>Захисна стратегія</i>	
Розвиток продуктів та удосконалення процесів	Здатність розвивати продукти і процеси. Креативність і професіоналізм персоналу
<i>Імітаційна стратегія</i>	
Швидке промислове освоєння створеної іншими споживчої цінності	Придбання ліцензії або піратське копіювання існуючого зразка, що отримав визнання ринком. Професіоналізм маркетингологів, юристів і технологів
<i>Залежна стратегія</i>	
Встановлення партнерських зв'язків із виробниками кінцевого продукту для участі у технологічному ланцюжку	Здатність виробничої системи забезпечити необхідні стандарти якості для партнера по технологічному ланцюжку. Ділові якості і професіоналізм вищого і операційного менеджменту
<i>Традиційна стратегія</i>	
Дотримання традиційного підходу у виготовленні товару, що забезпечує його відповідність ustalеним споживчим стандартам	Здатність підтримувати інтерес до продукту. Креативність і професіоналізм маркетингологів і технологів

Джерело: [8, с. 122–123]

Як видно із таблиці, для реалізації завдань кожної інноваційної стратегії важливим ресурсом є креативність і професіоналізм персоналу підприємства. Водночас у розрізі стратегій існує деяка відмінність у сфері докладання інноваційних зусиль. Наприклад, наступальна і нішева стратегії машинобудівних підприємств потребують особливого професіоналізму при роботі з ринком і потужного проектно-конст-

рукторського потенціалу працівників відділу НДДКР. Залежна стратегія – значних зусиль у налагодженні ділових зв'язків із партнерами по технологічному ланцюжку. Традиційна – фаховості у підтримванні інтересу до продукту на традиційному ринку та налагодженні дистриб'юторської мережі для виходу на інші ринки. Усі ці відмінності мають бути враховані при плануванні розвитку персоналу.

З огляду на те, що в основі інноваційного розвитку є технологічна складова (див. п. 1.1), вибір інноваційної стратегії підприємства доцільно здійснювати, використовуючи дещо модифіковану матрицю «Дженерал Електрик – Мак Кінсі». У ній акцентується на технологічній складовій бізнес-системи підприємства – тих її характеристиках чи змінах, які дають можливість найкраще використати нові ринкові можливості підприємства за наявного інноваційного потенціалу (рис. 3.3).

Ринковий потенціал нового напрямку діяльності	Значний	Технологічне лідерство, інтенсивні НДПКР – стратегія лідера на ринку	Придбання ліцензії на технологію випуску нового продукту – імітаційна стратегія	Пошук можливостей увійти у технологічний ланцюг нового бізнесу – залежна стратегія
	Середній	Підвищення гнучкості технологічного комплексу з метою часткової диверсифікації – стратегія «за нагодою»	Технологічні удосконалення – стратегія «вслід за лідерами»	Захисна стратегія (раціоналізація технологічних процесів)
	Слабкий	Пошукові НДПКР для технологічного оновлення з метою переходу в інший бізнес – стратегія «ніші»	Захисна стратегія (раціоналізація бізнес-процесів)	Відмова від намірів комерціалізувати результати НДПКР, згортання подальших досліджень у цьому напрямі
Інноваційний потенціал				
		Високий	Середній	Низький

Рис. 3.3. Матриця вибору інноваційної стратегії
Джерело: адаптовано за [24; 25; 45; 56]

Інструментом вибору інноваційної стратегії може бути і матриця альтернатив, складена за аналогією з матрицею SWOT (рис. 3.4).

За сприятливих умов і при наявності сильного інноваційного потенціалу підприємство може використати одну із найпривабливіших стратегій – стратегію лідера.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішнє середовище	Сильний інноваційний потенціал	Активні НДПКР, диференціація, лідерство за витратами, поглинання фірм-інноваторів, придбання ліцензій	Диверсифікація, вертикальна інтеграція, спільні підприємства
	Слабкий інноваційний потенціал	Залучення інвестицій зі сторони, злиття з іншими фірмами, використання франчайзингу, придбання ліцензій	Ліквідація неперспективного бізнесу

Рис. 3.4. Матриця альтернативних інноваційних стратегій [42, с. 207]

У цьому разі реалізація інновацій стає можливою завдяки активним науковим дослідженням, що здійснюються працівниками самої компанії, для чого використовується наявна науково-дослідна база і розробляються принципово нові вироби або постійно вдосконалюються існуючі. Підприємство агресивне у своєму бажанні зайняти більшу частку ринку, тому прагне отримати лідерство за витратами, постійно вдосконалюючи технологію. Мало того, лідерство проявляється підприємством і в бажанні не лише виявити потреби споживачів, але і сформувати їх, використовуючи для цього різноманітні інструменти маркетингу. Для цього воно може скористатися і розробками інших фірм (придбання ліцензії).

Сильний інноваційний потенціал підприємства дає йому змогу використовувати певні різновиди інноваційних стратегій і за несприятливих умов, якими можуть бути зміни у чинному законодавстві чи активізація конкурентів на обраному сегменті ринку. Підприємство може увійти в інший бізнес, якщо існуючий став втрачати вигідність (диверсифікація) або утворити спільне підприємство у іншій галузі із партнерами, що мають певні напрацювання у цьому напрямку, підсилюючи тим самим позиції обох учасників, або ж об'єднатися із своїми постачальниками чи збутовиками своєї продукції (вертикальна інтеграція), що зробить його менш залежним від коливання ринкових цін.

Сприятливі умови, якщо ними своєчасно скористатися, дають змогу підприємству навіть при слабкому інноваційному потенціалі поліпшити свої ринкові позиції. Для цього може бути використано залучення інвестицій зі сторони (у разі, якщо якась новинка була добре сприйнята ринком і очікується, що попит на неї у найближчій перс-

пективі підвищуватиметься, а фірма не має достатньо власних коштів, щоб нарощувати обсяги виробництва самостійно). Злиття з іншими фірмами можливе за принципом утворення стабільної мережі, коли підприємство укладає довготривалу угоду з материнською компанією на випуск комплектуючих чи напівфабрикату. Тоді підприємство ділить ризик разом з материнською фірмою у випадку, якщо новинка ринком не сприйметься. Цілком прийнятною альтернативою може бути також використання системи франчайзингу; ця інноваційна стратегія передбачає тиражування вдалої новинки, що знаходиться у сфері обслуговування, або ж придбання ліцензії на виготовлення продукції, що користується широким попитом. Проте потрібно оцінити, чи не занадто багато ліцензіарів придбало дану ліцензію і чи не спричинить це надмірне ущільнення ринкового сегменту. Нарешті, несприятливі умови при слабкому інноваційному потенціалі вимагають прийняття рішення про негайну ліквідацію неперспективного бізнесу, оскільки підприємство не здатне здійснювати інноваційну діяльність.

Отже, висока динаміка споживчого ринку змушує підприємства швидко і адекватно реагувати на його зміни. Це досягається втіленням у життя інноваційних проєктів, які можуть дати потужний імпульс розвитку підприємства, формуючи нові бізнес-процеси чи освоюючи нові зони господарювання. При цьому важливе значення має досягнення відповідності між усіма функціональними стратегіями підприємства на різних етапах його життєвого циклу (ЖЦ), коли пріоритети підприємства у роботі із товарами, партнерами та споживачами змінюються і це відображається на змісті функціональних стратегій (табл. 3.7). Їх збалансованість та відповідність загальним стратегічним цілям дає змогу своєчасно виявляти і долати проблеми зростання.

Виходячи із пріоритетів функціональних стратегій на кожному етапі життєвого циклу підприємства, і концентруючи на них основні зусилля, можна забезпечити утримання підприємством конкурентних переваг і недопущення входження у фазу занепаду, яка виникає здебільшого у разі самозаспокоєності і ослабленні уваги до подальшого вдосконалення бізнес-процесів. Якщо ж занепад бізнесу все-таки допущено (а сигналізує про це стійке погіршення економічної динаміки) необхідно зосередити увагу на розробленні стратегії виходу із кризи і відродження. І тут пріоритет має належати маркетинговим дослідженням ринку та інноваційній діяльності. При цьому кожна функціональна підсистема менеджменту, розробляючи заходи для досягнення цілей підприємства на відповідному етапі життєвого циклу, має включати до них і ті, що забезпечуватимуть його економічну стійкість в ході реалізації інноваційних змін.

Таблиця 3.7

Пріоритети функціональних стратегій на етапах життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу				
Народження	Зростання	Зрілість	Занепад	Відродження
Інноваційно-технологічна				
Пошук перспективної підприємницької ідеї, яка лежатиме в основі створюваного бізнесу	Інноваційна діяльність для розвитку продукту і ринку, формування ефективних бізнес-процесів	Інноваційна діяльність із вдосконалення бізнес-системи і бізнес-процесів, формування нових бізнес-проектів	Самозаспокоєння, ослаблення уваги до інновацій	Пошук і реалізація інновацій, які сприятимуть відродженню бізнесу
Виробничо-логістична				
Створення (переналагоджування) виробництва	Розширення виробництва, введення нових потужностей	Вдосконалення виробничих і логістичних процесів	Згортання випуску неперспективної продукції	Пошук нових способів використання потужностей
Маркетингово-логістична				
Розробка системи формування попиту; інвестування в рекламу	Збільшення витрат на рекламу, пошук нових ринків і розвиток каналів збуту	Оптимізація витрат на маркетинг-мікс, оптимізація логістичних потоків	Скорочення старих маркетингових програм, дослідження ринку	Формування стратегії під нову підприємницьку ідею
Організаційно-структурна				
Кооперування з партнерами для отримання конкурентних переваг	Спеціалізація; вертикальна і горизонтальна інтеграція	Стабільна олігополія або монополія	Скорочення адміністративних служб і витрат	Реструктуризація з виділенням бізнес-одиниць
Управління персоналом				
Підбір персоналу, кількісний і якісний склад якого відповідає вимогам бізнес-проекту	Підбір нових працівників, розвиток персоналу у контексті завдань зростання	Підтримка балансу вікової і професійної структури персоналу; його розвиток у контексті стратегії діяльності	Скорочення персоналу	Пошук ключових працівників, здатних вивести організацію із кризи
Інвестиційно-фінансова				
Визначення оптимального способу залучення капіталу для реалізації бізнес-проекту	Формування оптимальної структури капіталу у процесі розширеного відтворення	Аналіз фінансових можливостей і обґрунтування реалізації нових проектів; портфельні інвестиції	Згортання бізнесу, оцінка майна для продажу	Оцінка цінності підприємства, обґрунтування додаткової емісії акцій

Отже, управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Необхідно оцінити всі можливості фірми щодо її реалізації, передусім ресурсні. Тому наступальну стратегію, як правило, здатні реалізувати лише потужні підприємства. Водночас поліпшувальні інновації можуть створюватися і за менш сприятливих умов, що зумовлює значне поширення тих інноваційних стратегій, в основі яких лежить дифузія інновації – імітаційна, залежна, «за нагодою» тощо. Отже, обираючи інноваційну стратегію, необхідно критично й усебічно оцінити ресурсні можливості фірми для того, щоб забезпечити реалізацію стратегічних цілей.

Ці можливості безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізувати інноваційні проекти – як окремі (якщо проект є масштабним і потребує залучення багатьох ресурсів), так і портфеля інноваційних проектів (якщо вони стосуються промислового освоєння продуктових інновацій чи проектів їх розвитку для різних типів цільових ринків». Висока динаміка ринкових змін примушує підприємства постійно оновлювати асортимент продукції, і це потребує портфельного планування інноваційних проектів.

3.3. Особливості портфельного підходу у плануванні інноваційного розвитку машинобудівного підприємства

У стратегічному менеджменті термін «діловий портфель» вживається багатьма науковцями в одному ряду з такими поняттями як «господарський портфель», «корпоративний портфель», «портфель ділової активності», «портфель видів діяльності організації» [49; 52]. Зарубіжні і вітчизняні фахівці визначають діловий портфель організації як сукупність відносно самостійних окремих напрямів її діяльності (окремих груп однорідних товарів, відносно самостійних господарських підрозділів, окремих видів бізнесу), що належать одному і тому ж власнику [4; 33; 27; 46].

Очевидно, що термін «портфель проектів» має безпосереднє відношення і до змісту інноваційної діяльності, особливо у сфері планування інноваційного розвитку. Необхідною умовою успішної діяльності сучасного підприємства є чітке усвідомлення власних стратегічних цілей і ефективних способів їх досягнення. Однак до однієї мети може вести кілька шляхів, вибір яких залежить від політики й ціннісних пріоритетів вищого менеджменту, ресурсного потенціалу, сили й векторів впливу зовнішніх факторів. Узагальнення аналізу наукової літератури з питань стратегічного управління діловим портфелем організації показує, що ця методологія надає широкі можливості у пла-

нуванні інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, дозволяючи комплексно відобразити поточний стан і становище підприємства щодо основних конкурентів з урахуванням тенденцій НТП і прогнозів змін попиту у тих сферах, в яких воно працює [33; 34; 37]

Слід зазначити, що найчастіше портфельний підхід використовується при формуванні портфеля інвестицій [7; 20; 26; 35; 36], який ототожнюється із портфелем цінних паперів фірми. Найбільш широко методологія формування портфеля цінних паперів викладена у роботах Г. Марковіца [58] і У. Шарпа [55]. Проте, як слушно зазначає О. Белз, скористатися методикою формування портфеля цінних паперів при формуванні портфеля реальних інвестицій неможливо, оскільки «між портфелем цінних паперів і портфелем реальних інвестицій є суттєва відмінність: цінні папери можна максимально роздрібнювати і при цьому їх дохідність не зміниться; якщо ж зменшити (збільшити) обсяг реалізації інвестиційного проекту, то у більшості випадків дохідність зміниться» [5, с. 162]. Портфель інновацій за своєю економічною сутністю більш близький до портфеля інвестицій (хоча характеризується вищим рівнем ризику з огляду на інноваційність усіх його складових), тому методичні підходи портфельного планування інвестицій можуть бути використані для вирішення даного завдання.

Зокрема, на сьогодні впровадження сучасних підходів до планування інноваційної діяльності, більш ретельного аналізу стану ринку для виявлення потенційного попиту, створення нестандартних систем взаємодії з постачальниками та споживачами своєї продукції є нагальним. В кінцевому підсумку це підвищуватиме обґрунтованість стратегічних планів підприємства та може якісно вплинути на результативність і ефективність реалізації стратегії інноваційного розвитку. За зростаючого рівня конкуренції на ринках машинобудівної продукції вітчизняні підприємства вимушені працювати одночасно в різних сферах попиту, не замикаючись на одному товарі, галузі або території.

Видається правомірним припустити, що саме планування інноваційної діяльності на основі формування портфеля інновацій може збільшити комерційний потенціал усієї сукупності інновацій, створюючи синергійний ефект завдяки їх взаємодоповнюваності. Взагалі, як підкреслює Л. Федулова, науково-технологічний прорив з метою виникнення синергетичних ефектів у різних сферах економічної діяльності має стати ключовим фактором розвитку світової економіки в найближчі 10–20 років. Вона вбачає можливість виникнення ефекту синергії завдяки появі нових технологій і продуктів і широкому проникненню нових технологій у традиційні промислові галузі, що зумовить зміну характеру виробничих процесів, а також властивостей продукції, що випускається [50].

Очевидно, що синергія може досягатися і завдяки інноваціям організаційного та інформаційно-функціонального характеру, якими є новітні методики прийняття і реалізації управлінських рішень. Так, на думку фахівців у сфері портфельного планування (зокрема, В. Оглих [36]), синергічний ефект портфеля проектів проявлятиметься через:

- поєднання новітніх розробок і виграшу у якості за рахунок поділу робіт відповідно до найкращих успіхів учасників, зростання довіри споживачів до кінцевого результату;

- економії витрат за рахунок спільного використання ресурсів і виключення дублювання витрат, найкращих умов залучення позикового капіталу через високий авторитет учасників програми та масштабу впровадження кінцевих результатів;

- створення переваги за рахунок зменшення часу внаслідок взаємоузгодженості і раціонального поділу робіт.

В основному із наведеними аргументами можна погодитись, хоча деякі з них (наприклад, зростання довіри споживачів до кінцевого результату і високий авторитет учасників програми) можуть мати місце лише тоді, коли працює запрошена зовні проектна команда, яка має значний досвід управління проектами. Це більше відноситься до портфеля інвестицій, а не інновацій. Портфель інновацій зазвичай реалізується силами працівників самого підприємства і синергія тут проявлятиметься через взаємодоповнюваність різних за змістом інноваційних проектів – техніко-технологічних і організаційно-управлінських.

Тим не менше, досвід управління портфелями проектів, накопичених зарубіжною практикою менеджменту і відображених у відповідних стандартах, може бути корисним для вирішення завдань формування портфеля інновацій. Виходячи з цього, необхідно:

- охарактеризувати методологічні особливості портфельного планування;

- оцінити релевантність портфельного підходу стосовно планування інноваційної діяльності підприємства;

- з'ясувати місце портфеля інновацій в структурі планів підприємства;

- визначити базові принципи формування портфеля інновацій з позицій підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства та забезпечення умов для його інноваційного розвитку.

Методологія управління портфелями проектів основана на втіленні стратегії підприємства в обґрунтовану з позицій забезпеченості ресурсів і ринкових ризиків сукупність інноваційно-інвестиційних проектів у найбільш перспективних напрямках розвитку підприємства. В ході реалізації проектів здійснюється їх моніторинг, за результатами якого можливий перегляду складу портфеля з метою ефективнішого досяг-

нення стратегічних цілей. Управління портфелем проектів дає змогу визначати найбільш вигідні для підприємства шляхи розвитку з урахуванням ресурсних обмежень, ринкових ризиків, встановлених правил ведення економічної діяльності.

При цьому для вирішення завдань мінімізації витрат і ризиків доцільно використовувати існуючі і детально розроблені міжнародні стандарти управління проектами, програмами і портфелями, які забезпечують стандартизацію порядку і видів здійснення необхідних робіт [59; 60]. Це дає змогу ефективно керувати інноваційною діяльністю підприємства у часовому та просторовому розрізі.

Інновації в межах підприємства стосуються всіх сфер його діяльності і взаємопов'язані між собою. Ефективна реалізація інновацій на підприємстві здійснюється на основі використання технологій управління програмами, проектами і портфелями інновацій та інвестицій. Видається правомірним розглядати їх як складові частини портфеля ділової активності. І портфель інновацій може включати як інноваційні проекти, так і деякі програми, що можуть носити організаційно-економічний чи маркетингово-іміджевий характер, реалізація яких або створюватиме передумови для кращої діяльності проектних команд, або ж збільшуватиме ступінь позитивного сприйняття нових ринкових продуктів.

Важливо враховувати деякі відмінності між цілями інноваційної діяльності підприємства, способами їх досягнення і результатами на рівні проектів, програм і портфелів проектів (див. табл. 3.8, уточнена на основі [30]). На рівні управління проектами забезпечується вирішення тактичних завдань, рівень програм дає можливість вирішення комплексних проблем, на рівні управління портфелями проектів підприємства досягається необхідний рівень конкурентної переваги в контексті стратегічних цілей підприємства.

Слід підкреслити, що із наведених у таблиці 3.8 різних форм здійснення інноваційної діяльності саме при формуванні портфеля інноваційних проектів ставиться стратегічна мета – досягнення конкурентних переваг і їх закріплення в процесі інноваційного розвитку. І якщо традиційне управління проектами сфокусовано тільки на реалізації проектів, то при портфельному підході увага концентрується на «правильному виконанні правильних проектів» [30], тобто тих, які найбільше відповідають стратегічним цілям компанії, дають змогу оптимально використовувати наявні ресурси для їх досягнення. Для цього, виходячи із конкурентної стратегії підприємства, яка ґрунтується на реалізації певних конкурентних переваг, генеруються інноваційні ідеї, оцінюються потенційна споживча цінність інновацій, що можуть бути створені на їх основі, аналізується склад робіт, необхідних для реалізації інновацій і формується їх портфель.

Таблиця 3.8

**Характеристика результативності
форм інноваційної діяльності підприємства**

Основна характеристика форми інноваційної діяльності	Форма інноваційної діяльності		
	Проект	Програма	Портфель проектів
Мета	Вирішення тактичних завдань	Вирішення комплексної проблеми	Досягнення конкурентних переваг
Засоби досягнення мети	Інноваційний продукт	Інноваційна технологія переважно організаційно-економічного чи маркетингового характеру	Інноваційний бізнес
Результат	Зниження собівартості продукції, підвищення якості, збільшення віддачі від вкладених інвестицій	Збільшення частки ринку, розширення партнерської мережі, підвищення рівня лояльності замовників	Глобалізація переваг

З метою забезпечення методологічної відповідності процесу формування портфеля інновацій його економічній сутності, розглянемо, як трактують цей термін у науковій літературі. Аналіз наукових публікацій з даного питання показує, що, наприклад, С. Кочетков [29], а також А. Белозеров [6] портфель інновацій розглядають як комплексно обумовлений перелік інновацій, придбаних чи власної розробки, які підлягають впровадженню на підприємстві чи розроблені підприємством для реалізації. До недоліків такого визначення можна віднести те, що воно не відображає основну відмітну рису портфеля інновацій, наявність якої дає змогу поставити питання про оптимізацію складу портфеля – взаємодоповнюваності інновацій. Саме така взаємодоповнюваність забезпечує синергійний ефект. Тому видається доцільним уточнити існуюче визначення портфеля інновацій і подати його у такому трактуванні: портфель інновацій – це обґрунтована з позицій максимізації економічної вигоди підприємства на плановану перспективу сукупність взаємоузгоджених за термінами реалізації і ресурсним забезпеченням інноваційних проектів, що мають технологічну або організаційну спорідненість, завдяки чому досягається ресурсна й ринкова синергія інноваційної діяльності [34].

Таке трактування близьке за змістом до трактування Й. Шумпетером терміна «кластер інновацій». Однак вважаємо, що у контексті портфельного планування під кластером інновацій слід розуміти не тільки технічно споріднені новинки (як у Шумпетера), а й ті, що їх підтримують – організаційно-економічні, маркетингові тощо. Підвищення ефективності інноваційної діяльності відбувається за рахунок синергії.

Ресурсна синергія портфеля інновацій проявляється у зменшенні витрат на створення й реалізацію інновацій, що входять до складу портфеля, порівняно з витратами відокремленого їх втілення. Її складовими є інвестиційна та виробнича синергія. Перша досягається через механізм інвестиційного ролінгу (ринкова віддача від реалізації проекту з меншими витратами часу на його втілення забезпечує фінансування більш тривалого проекту) [1, с. 180], друга – через збільшення інтенсивності використання обладнання, яке технологічно забезпечує виробниче освоєння проєктів, що входять до складу портфеля інновацій.

Ринкову синергію портфеля інновацій запропоновано оцінювати через збільшення обсягу реалізації продукції за рахунок одночасного (чи близького за часом) виведення на ринок взаємодоповнюваних інновацій або ж розширення асортиментного ряду базової новинки за рахунок індивідуалізації її функціональних характеристик для цільових груп споживачів [33].

Отже, для визначення можливостей підвищення ефективності інноваційної діяльності засобами портфельного планування необхідно чітко виділити складові синергічного ефекту обох видів і окреслити шляхи їх досягнення з урахуванням галузевих особливостей підприємств машинобудування.

Варто зазначити, що у науковій літературі традиційно поняття «портфельне планування» пов'язувалося з великими диверсифікованими корпораціями [41], які об'єднують безліч підрозділів, що випускають різноманітну продукцію. Зазвичай такі корпорації працюють на численних ринках та мають змогу витрачати великі ресурси на проведення технологічних і організаційних змін, які неодмінно супроводжують реалізацію продуктових чи процесних інновацій. Проте можна стверджувати, що ідеї і принципи стратегічного портфельного планування придатні для організації будь-яких розмірів і будь-яких форм власності, які націлені на довгострокове існування і дотримуються стратегічних орієнтирів.

Однак рівень конкуренції на сучасних споживчих ринках є настільки високим, що й невеликі та середні виробничі підприємства мусять бути достатньо диверсифікованими для того, щоб утримати свої позиції. Тому застосування інструментів і методів портфельного

планування підвищить рівень обґрунтованості їх стратегічних планів, дасть змогу досягти вищої ефективності при їх реалізації.

Для машинобудівних підприємств доволі часто портфель проектів формується з урахуванням замовлень постійних партнерів – споживачів виробничої техніки. Тому важливо так підібрати склад портфеля проектів, щоб, з одного боку, зберегти лояльність замовників (і цього потрібно досягти насамперед), а з іншого – мінімізувати витрати, пов’язані зі створенням і виробництвом нових продуктів.

Як і будь-яка управлінська функція, планування інноваційної діяльності має здійснюватися на основі певних принципів. Такі принципи структурують управлінські рішення та дії, спрямовуючи їх у певне русло. Формування портфеля інновацій також має здійснюватися на основі певних принципів, які забезпечать однакові підходи та рівні конкурентні умови при оцінюванні, по-перше, альтернативних проектів на предмет їх включення у портфель, а, по-друге, при оцінюванні альтернативних портфелів інновацій. Видається релевантним використати для цього рекомендації, запропоновані для формування інвестиційного портфеля, подані, наприклад, у [4–7]. Їх критичний аналіз з урахуванням відмінностей між портфелем інвестицій та портфелем інновацій, а також врахування філософії сучасного маркетингу дали можливість визначити важливими низку принципів, яких слід дотримуватися при формуванні портфеля інновацій (табл. 3.9) [43, с. 110].

Таблиця 3.9

Принципи планування портфеля інновацій

Принцип	Трактування сутності принципу
Стратегічної орієнтації	Портфель інновацій має формуватися в контексті стратегічних цілей підприємства з урахуванням стану й тенденцій ринку, ресурсних можливостей підприємства, типу інновацій та їх комерційного потенціалу на цільових ринках
Зростання ринкової вартості	Склад портфеля інновацій за умови його реалізації має максимізувати зростання ринкової вартості підприємства
Збереження фінансової стійкості підприємства	Відповідність обсягу витрат на реалізацію портфеля інновацій фінансовим ресурсам підприємства (в т.ч. тих, що можуть бути залучені через взаємодію з потенційними споживачами інновацій)
Досягнення синергізму	Проекти, що входять до складу портфеля, не можуть конкурувати між собою за ресурси; навпаки, їх спільна реалізація має зменшувати ресурсні потреби підприємства за рахунок виробничої і ринкової синергії

Продовження таблиці 3.9

Принцип	Трактування сутності принципу
Мінімізації ризиків неприйняття інновацій ринком	За рахунок розвитку маркетингової взаємодії суб'єктів ринку, що беруть участь у процесі створення і споживання інновацій склад портфеля інновацій відповідатиме рівню зрілості ринку
Ієрархічності у термінах і ресурсах	Чітка ієрархія проектів з позицій їх важливості для реалізації стратегії. Часове структурування портфеля дає змогу мінімізувати ресурсні потреби за рахунок перерозподілу їх між проектами, що знаходяться на різних стадіях реалізації і за рахунок формування грошових потоків внаслідок реалізації короткотривалих проектів
Здатності до коригування (гнучкість)	Склад і структура портфеля інновацій за зміни ринкової кон'юнктури в певних критичних межах залишаються стабільними з погляду оптимальності за основними критеріями відносно інших варіантів портфеля; якщо ж зовнішні умови зміняться суттєво, трансформація портфеля може бути здійснена з мінімальними втратами. Це потребує створення координаційних механізмів для регулювання питань, що не входять до зон персональної відповідальності менеджерів окремих проектів

Головною метою формування портфеля інновацій є забезпечення реалізації обраної підприємством стратегії розвитку найефективнішим способом, тобто досягнення стратегічних цілей за найкращого співвідношення отриманих результатів і витрат. Стратегічні цілі підприємства необхідно конкретизувати у сукупність цілей, які стосуватимуться ключових аспектів його діяльності – фінансових, техніко-економічних, організаційно-функціональних. Відповідно, аналогічний набір цілей має бути сформований і для планування портфеля інноваційних проектів.

Формування портфеля інновацій має здійснюватися на спільній (для певної обґрунтованої сукупності інноваційних проектів) основі. Це дає змогу ефективніше використовувати отримані в ході реалізації інновацій результати. Відштовхуючись від конкурентних переваг, отриманих внаслідок реалізації портфеля інновацій, підприємство може зміцнювати свої конкурентні позиції і максимізувати свою конкурентну вигоду (див. рис. 3.5).

Отже, основу для розробки критеріальних показників оптимізації портфеля інноваційних проектів має формувати система пріоритетних цілей підприємства, конкретизована через цілі функціональних підрозділів. Їх кореляція і має стати основним аргументом при оцінці і відборі інноваційних проектів, що входять до складу портфеля інновацій.

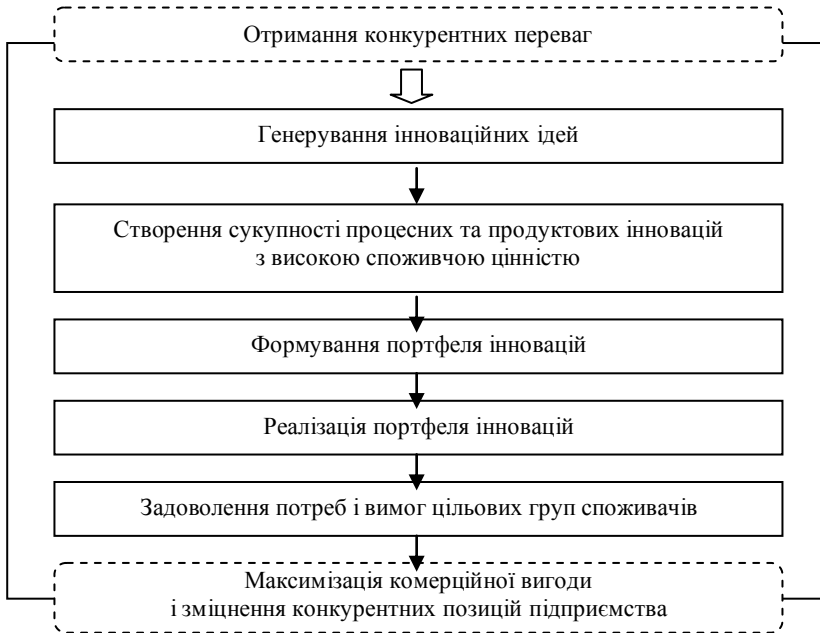


Рис. 3.5. Система цілей підприємства при формуванні портфеля інновацій

Зокрема, фінансові цілі портфеля інновацій мають визначати темпи зростання доходів підприємства від реалізації інноваційної продукції, темпи нарощування власного капіталу; вони повинні й стосуватися величини допустимих інвестиційних та ринкових ризиків. Техніко-економічні цілі портфеля інновацій повинні вказувати терміни й масштаби оновлення чи розширення виробничої бази підприємства, впровадження нових виробничих технологій, розробки й виробничого освоєння нових товарів і послуг, розширення ринків і обсягів збуту тощо. Вони можуть стосуватися й завдань щодо придбання, створення й використання нематеріальних активів, які становитимуть основу нового напряму діяльності чи вдосконалення існуючих бізнес-процесів. До переліку організаційних цілей портфеля проектів можна віднести також вдосконалення структури і функціональних характеристик бізнес-системи; оптимізацію кваліфікаційно-компетентної структури кадрів через перепідготовку і підвищення кваліфікації, створення нових робочих місць тощо. Однак узагальнюючим результатом втілення портфеля інновацій, за яким можна оцінити ефективність його формування,

має стати зростання ринкової вартості підприємства, особливо за його належності до корпоративного сектора.

Припустимо стверджувати, що при формуванні портфеля інновацій машинобудівного підприємства не слід орієнтуватися лише на радикальні продуктові інновації, які можуть забезпечити підприємству інноваційну монополію. Не кожне підприємство має достатній інноваційний потенціал, щоб створити такий інноваційний продукт. Разом з тим, на сьогодні у машинобудуванні є звичною практикою розвиток продукту під конкретного замовника. Крім того, продуктові інновації можуть доповнюватися процесними, упровадження яких збільшує комерційну вигоду від реалізації новинок продуктових. Тому, опираючись на інноваційний потенціал підприємства та оцінюючи можливості, які може створити зовнішнє середовище бізнесу у планованій перспективі, при плануванні портфеля інновацій необхідно:

- визначити сфери й напрями інноваційного пошуку й окреслити коло бажаних результатів, які можуть бути комерціалізованими;
- встановити взаємозалежність між різними типами інновацій з метою комплексної реалізації їх сумарного потенціалу;
- вибрати оптимальні методи управління реалізацією портфеля інновацій відповідно до його складу і структури;
- оптимізувати ресурсні потреби з урахуванням альтернативності джерел їх забезпечення та порядку надходження у часі.

Оскільки реалізація інноваційних проектів у багатьох випадках пов'язана зі значними інвестиційними потребами, при плануванні портфеля інновацій необхідно чітко визначити обсяг інвестиційних потреб, за межі якого підприємство не може виходити (з причин можливої втрати фінансової стійкості або ж просто через нездатність залучити позичкові кошти). Не менш важливою складовою обґрунтування складу портфеля інновацій є і оцінка можливих ризиків. З урахуванням цього, при плануванні портфеля інноваційних проектів необхідно детально проаналізувати їх вплив на здатність підприємства реалізувати стратегію діяльності і досягти встановлених стратегічних цілей.

Для цього у ході попереднього відбору необхідно з'ясувати:

- які із потенційних складових портфеля проектів є комерційно привабливими, однак ризики управління такими проектами є надміру високими;
- які із потенційних складових портфеля інновацій є важливими для реалізації стратегії діяльності (тобто, без їх реалізації стратегічні цілі не можуть бути досягнуті), однак вони є непривабливими з погляду комерційної віддачі (наприклад, проекти розвитку інфраструктури);

- чи може підприємство виконувати кілька важливих проектів одночасно;
- чи може підприємство реалізувати проект, який не забезпечуватиме швидкої віддачі коштів, але може принести внутрішні якісні зміни;
- чи варто фокусуватися на продуктових інноваціях – можливо доцільно розширювати чи модернізувати наявні технології.

Очевидно, що за наявності ресурсних обмежень інноваційні проекти необхідно ранжувати для забезпечення ефективності використання вкладених коштів. Як зазначає Харві А. Левін (екс-президент і голова Project Management Institute, провідний експерт у сфері управління портфелями проектів), є три головних пункти, які повинні бути збалансовані при формуванні портфеля проектів: «по-перше, кожний інноваційний проект потрібно перевірити на відповідність стратегії, по-друге, оцінити очікувані переваги, які він може принести компанії, і розглянути ці переваги з погляду ризиків, по-третє, проаналізувати, які ресурси підібрати для реалізації проектів – чи досить в компанії критично важливих ресурсів. Кожен потенційний проект потрібно проранжувати за цими показниками. І ті з них, які одержать найвищий рейтинг, тобто будуть найкраще відповідати стратегії, матимуть значні переваги або невисокі ризики, є забезпечені критичними ресурсами, зможуть увійти в портфель. Потім потрібно оцінити всі ресурси, якими володіє організація, і спробувати розподілити їх між проектами» [30].

У науковій літературі підкреслюється, що формування складу портфеля інновацій має здійснюватися з урахуванням інноваційного потенціалу підприємства і так, щоб реалізація інноваційного потенціалу здійснювалась оптимально [29]. При цьому портфель інновацій повинен мати певну структуру, яка відповідає ресурсним можливостям підприємства. Тобто, кількість інноваційних проектів, що знаходяться в портфелі в конкретний період часу, буде залежати від їх розмірів (які вимірюються загальним обсягом ресурсів, необхідних для розробки і реалізації проекту), і витратами на один проект:

$$N = \frac{\acute{A}p \grave{a}e \grave{a}o \acute{I} \grave{A}\ddot{I} \acute{E}\mathcal{D}\grave{c}a \grave{i} \grave{a}\mathfrak{d}\mathfrak{z}\mathfrak{z} \ddot{a}}{\tilde{N}\grave{a}\mathfrak{d}\mathfrak{d}\mathfrak{a}\mathfrak{i} \mathfrak{z} \acute{a}\grave{e}\mathfrak{o} \mathfrak{d}\grave{a}\mathfrak{o} \grave{e} \mathfrak{i} \grave{a} \mathfrak{i} \grave{a}\grave{e} \mathfrak{i} \mathfrak{i} \ddot{a}\grave{e}\mathfrak{o}}. \quad (3.1)$$

Виходячи з цього, підприємствам потрібно вирішити, якою кількістю інноваційних проектів можна одночасно ефективно управляти – сконцентрувати зусилля на декількох проектах або ж розподілити наявні ресурси на більше число проектів. На думку багатьох фахівців, тільки 10 % усіх проектів є цілком успішними. Це означає, що існує лише 10 % ймовірність ефективного завершення кожного проекту зі сформованого портфеля. Проте зі зростанням кількості

проектів підвищується вірогідність того, що хоча б один з них виявиться успішним.

С. Кочетков підкреслює при цьому, що інноваційний портфель, який складається в основному з великих проектів, більш ризикований порівняно з портфелем, де ресурси розподілені між невеликими проектами [29]. Перевага портфеля невеликих проектів полягає у тому, що вони краще вписуються у ресурсні можливості підприємства. Однак портфелі невеликих проектів, як правило, реалізуються в нових продуктах, що мають скромний потенціал з обсягу продаж і прибутку.

Портфель великих проектів вимагає великого обсягу дефіцитних ресурсів і це доволі часто є основним обмеженням, яке перешкоджає прийняттю управлінських рішень про його формування для реалізації одним підприємством. В той же час залучення інших інвесторів або ж використання позичкового капіталу у великих обсягах збільшує інноваційні ризики, що також за недосконалого захисту права власності стримує власників бізнесу відносно прийняття позитивного рішення про надання переваги проекту великих масштабів. З огляду на те, що ефективність здійснення інноваційного проекту проявляється на ринку і залежить від того, наскільки під час постановки мети була врахована ринкова потреба, важливо розуміти, за якими критеріями слід формувати портфель інновацій.

Згідно з принципом максимізації цінності, формування ефективного портфеля інновацій має здійснюватися за економічними критеріями, тобто створювати таку сукупність проектів, які забезпечували б підприємству максимальну віддачу на одиницю вкладених коштів (з урахуванням можливого ризику). Це може бути представлено у вигляді поданої нижче моделі [47, с. 118]:

$$D_p = \sum_{i=1}^n (x_i SPNV_i) \rightarrow \max; \quad (3.2)$$

$$I_p = \sum_{i=1}^n (x_i PVI_i) \rightarrow \min; \quad (3.3)$$

$$R_p = f(x_i RI_i) \rightarrow \min, \quad (3.4)$$

де D_p , I_p , R_p – цільові критерії вибору (відповідно доход, інвестиції і ризик портфеля); $x_i = 1$, якщо проект i входить до портфеля, і $x_i = 0$ у протилежному разі; n – загальна кількість інвестиційних проектів.

Отже, відповідно до вказаних критеріїв (формули (3.2)–(3.4), портфель інноваційних проектів має містити деяку їх множину X , яка відповідає принципу оптимальності векторів за Парето. Тобто, кожна із можливих сукупностей проектів (варіантів портфеля інновацій) має

забезпечувати максимальний дохід за даного рівня інвестицій і ризику або ж, навпаки, за визначеного ефекту забезпечує мінімальний рівень інвестицій чи ризику. І якщо множина X охоплює більш ніж два елементи, або якщо хоча б одна з координат єдиного вектора дорівнює нулю, то можна говорити про деяку оптимізацію вкладання коштів у інноваційні проекти.

Наступним кроком має бути уточнення складу портфеля інновацій (його остаточна оптимізація) з урахуванням здатності окремих проектів взаємно доповнювати один одного, збільшуючи загальну ефективність. Це здійснюється при формуванні інвестиційного бюджету, у ході якого виокремлюються спільні для усіх проектів витрати (тим самим уможливлуючи зменшення їх загального обсягу у частині непрямих витрат. Водночас очевидно, що формування бюджету портфеля інновацій має орієнтуватися на мінімізацію витрат за рахунок поєднання різних джерел фінансування і застосування інвестиційного ролінгу (коли фінансуються короткострокові інвестиційні проекти за рахунок власних джерел, а довгострокові – за рахунок залучених).

При оптимізації витрат фінансових ресурсів на реалізацію портфеля інновацій, як зазначається О. Орловим і Є. Рясних, доцільно використовувати маржинальний підхід. Це передбачає використання у розрахунках акумульованих грошових потоків величини маржинального прибутку [37, с. 18]:

$$МП = B_{пост} + П, \quad (3.5)$$

де $B_{пост}$ – постійні витрати; $П$ – прибуток.

При цьому розподіл постійних витрат необхідно здійснювати пропорційно маржинальному прибутку, який кожен проект може потенційно генерувати. Такий підхід дає змогу мінімізувати постійні витрати (які можуть бути загальними для кількох проектів). Зокрема, з формули (3.5) видно, що у разі віднесення постійних витрат на бюджет інших проектів зростання валового прибутку відповідатиме зростанню прибутку маржинального. Отже, оптимізація складу портфеля інновацій повинна відбуватися з урахуванням того, якою буде гранична корисність від реалізації кожної одиниці вкладених коштів для обраного варіанта.

Зважаючи на викладене, важливо методично правильно підійти до відбору проектів, які можуть увійти до складу портфеля інновацій машинобудівного підприємства. Послідовність дій з відбору проектів, що можуть увійти до складу портфеля інновацій можна відобразити у вигляді алгоритму, що зображений на рис. 3.6 [43, с. 39].



Рис. 3.6. Алгоритм обґрунтування складу портфеля інновацій

Його особливістю є те, що з метою мінімізації витрат часу і коштів пропонується спершу оцінювати попередньо відібрані проекти за стандартними критеріями ефективності і лише потім – за тими критеріями, які дають змогу сформувати портфель інновацій, реалізація якого забезпечуватиме отримання синергійного ефекту. Із наведеної схеми видно, що формування оптимального складу портфеля інновацій потребує низки обов'язкових послідовних кроків. Важливу роль у цьому процесі відіграє правильний підбір критеріїв, за якими здійснюватиметься оцінка доцільності відбору певного інноваційного проекту до складу портфеля інновацій.

Першочергово необхідно встановити деяку сукупність критеріїв попереднього відбору інноваційних проектів, які служитимуть для їх порівняльної оцінки. Цими показниками можуть бути:

1. Показник чистої приведенної вартості NPV .
2. Індекс рентабельності інвестицій J_R .
3. Показник внутрішньої норми рентабельності IRR .
4. Термін окупності інноваційного проекту.

Проте використання останнього показника обмежується лише попередньою оцінкою, оскільки він не враховує вплив доходів, отриманих поза терміном окупності проекту і це не дає змоги вибрати проект з найбільшим кумулятивним доходом. Крім того, він не має властивостей адитивності, і це не дає змоги застосовувати його для вибору проектів, які можуть увійти до складу портфеля проектів

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що для формування портфеля інновацій на етапі попереднього відбору проектів, доцільно використовувати ті з розглянутих критеріїв, які відображають особливості формування грошових потоків протягом життєвого циклу проекту, а також мають здатність до адитивності. Водночас для проектів ризикового характеру доцільно використовувати і критерій допустимого терміну окупності.

При цьому для продуктивних інновацій машинобудівного підприємства (нових зразків техніки) важливо максимально скоротити термін їх виведення на ринок і промислового освоєння. Тому при формуванні портфеля інновацій важливо використовувати не лише критерії максимізації прибутковості при мінімальному обсязі інвестицій або мінімізації інвестиційних витрат за умови забезпечення достатньої прибутковості проекту, як зазначається у багатьох джерелах, наприклад, у [39, с. 30], а й скорочення термінів виконання усього комплексу робіт з комерціалізації інновацій продуктового характеру. Це може проявлятися у оптимізації термінів комплексу робіт за умови дотримання встановлених обмежень на використання ресурсів або ж оптимізації деяких показників якості за вказаних умов.

Оцінивши наявну сукупність альтернативних інновацій на їх відповідність встановленим критеріям і обмеженням, необхідно відібрати серед них ті, що увійдуть до складу портфеля інновацій на планований період. Однак розглянуті вище критерії загальної ефективності дають змогу відібрати лише ті проекти, які можуть забезпечувати прийнятний для підприємства рівень віддачі від вкладеного капіталу за умов їх реалізації «поодиночки», тобто без зв'язку один з одним. Проте важливо сформувати такий портфель інновацій, який би враховував взаємний вплив його складових, їх здатність до акумулювання синергійного ефекту, що підвищувало б ефективність інноваційної діяльності. Тому подальша оптимізація складу портфеля інновацій має бути спрямована на урахування здатності окремих проектів взаємно доповнювати один одного, збільшуючи загальну ефективність.

Доволі часто керуючі портфелями проектів перевантажені інформацією про їх перебіг, яка охоплює надходження і розподіл фінансових та інших ресурсів, поточну операційну документацію, оцінку досягнення стратегічних показників тощо. Це спричиняє втрату здатності менеджерів портфеля надати керівництву підприємства на їх вимогу точну інформацію про стан перебігу кожної складової портфеля в реальному часі, що б давало змогу побачити ясну картину перспектив її реалізації у термінах інвестицій і строків. Для того, щоб набути таких вмінь для управління портфелями проектів, необхідно мати правильну технологічну платформу, уособлену у відповідному стандарті.

На початку травня 2006 р. опублікований стандарт PMI управління портфелями проектів The Standart for Portfolio Management [60], у якому формалізовано опис і взаємодію процесів управління портфелями, оснований на передовому практичному досвіді. Використання цього стандарту дозволяє візуалізувати і відстежувати реалізацію портфеля проектів організації для більш ефективного управління ними.

Важливу роль у формуванні портфеля інновацій відіграють маркетингові інструменти, які дають змогу оптимізувати інноваційну діяльність підприємства, сконцентрувати її на впровадженні тих інновацій, що найбільшою мірою відповідають потребам споживачів. Водночас, удосконалення маркетингового інструментарію має здійснюватися і з позицій прогнозування розвитку споживчих потреб.

Підвищення достовірності таких прогнозів зменшуватиме ризики реалізації тих інноваційних проектів, які відкриватимуть нові напрями діяльності підприємства, тобто – складатимуть техніко-технологічну основу його інноваційного розвитку. Взаємозв'язок і взаємобумовленість обох типів завдань потребує виокремлення функції маркетингу як визначальної у загальній системі управління інноваційним розвитком підприємства. У сукупності функціональних стра-

тегій вона відіграє вирішальну роль як у визначенні напрямів інноваційного розвитку, так і у стимулювання споживачів до позитивного сприйняття продуктових інновацій.

Сучасні тенденції розвитку ринкового простору вимагають посиленої уваги до питань вибору конкурентних стратегій і зміцнення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Їх основою є активна й результативна інноваційна діяльність, яка втілюється у планах і стратегіях інноваційного розвитку і дає змогу підприємствам збільшувати здатність до створення продуктів, що мають споживчу цінність, а, отже, – нарощувати свою присутність на ринку і кількісно зростати.

Управління інноваційним розвитком промислових підприємств потребує стратегічного підходу. Етапи стратегічного планування інноваційного розвитку мають класичну послідовність – починаючи від формування стратегічних цілей і співвіднесення їх із місією підприємства та умовами його діяльності на ринку і завершуючи розробкою функціональних стратегій, призначених для конкретизації встановлених цілей в розрізі кожної із функціональних служб підприємства.

Інновації повинні активно продукуватись і реалізовуватись на кожному етапі життєвого циклу підприємства та продукції, яку воно випускає. Це не лише подовжує тривалість ЖЦ підприємницьких структур, а й впливає на його перебіг на етапі народження і зростання, що позначається на різних формах кривих ЖЦ. При переході підприємницької структури на наступні етапи життєвого циклу необхідно змінювати акценти в інноваційній стратегії, підпорядковуючи інноваційну діяльність новим стратегічним цілям, в т.ч. переносючи інноваційну діяльність у площину інших функціональних сфер управління.

Для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку різко зростає роль портфельного планування, яке полягає в знаходженні тієї межі між економічною ефективністю і ризиком, яка дозволила б вибрати оптимальну структуру портфеля інноваційних проєктів. Узагальнення базових принципів ефективного управління підприємствами та методичних основ портфельного планування дало змогу сформулювати основні принципи формування портфеля інновацій, до яких віднесено стратегічну орієнтацію, максимізацію цінності, досягнення синергізму, ієрархічність у термінах і ресурсах, комплексність, здатність до коригування. Дотримання цих принципів дає змогу мінімізувати методичні помилки при відборі інновацій, які можуть увійти до складу портфеля, зменшити інвестиційні ризики і забезпечити відповідність

складу портфеля інновацій стратегічним цілям інноваційного розвитку. Зменшення ризику невдачі досягається кваліфікованим управлінням проектом впродовж його життєвого циклу.

Кожне управлінське рішення повинно бути ретельне обґрунтоване з врахуванням невизначеності ринкової ситуації та спрямоване на кінцевий результат – досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства і розширення його ринкових можливостей.

Список використаних джерел

1. Анискин Ю. П. Управление инвестиционной активностью / [Ю. П. Анискин, В. В. Привалов, А. А. Попов, А. Ю. Бударов] ; под ред. Ю. П. Анискина. – Москва : ИКФ Омега-Л, 2002. – С. 174–268.
2. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.
3. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 303 с.
4. Бартенева О. А. Проектно-портфельные методы инновационного управления крупными инвестиционно-строительными компаниями / О. А. Бартенева // Российское предпринимательство. – 2011. – № 5 (2). – С. 147–151.
5. Белз О. Г. Економіко-математичне моделювання процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.03.02 / Белз О. Г. ; Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2005. – 313 с.
6. Белозеров А. Управление портфелем проектов. Новые методологические подходы и инструменты [Электронный ресурс] / А. Белозеров. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/proiect /section 38/article 3258/>) (дата звернення: 20.09.2011 р.).
7. Бенко К. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании / К. Бенко, Ф. Мак-Фарлан ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2007. – 240 с.
8. Великий Ю. Інноваційний потенціал у системі розвитку машинобудівних підприємств / Ю. Великий, Є. Юрін // Схід. – 2014. – № 1. – С. 11–17. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014.
9. Войнаренко М. П. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки : монографія / М. П. Войнаренко, А. В. Череп, Л. Г. Олейнікова, О. В. Череп. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 437 с.
10. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков / Вісник Хмель-

ницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 7–11.

11. Ганущак-Єфіменко Л. М. Методи управління інноваційним розвитком підприємств / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 83–95.

12. Гречан А. П. Теоретичні засади визначення інноваційного потенціалу підприємства / А. П. Гречан // Економіка та держава. – 2005. – № 7. – С. 34–37.

13. Гринько Т. В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств / Т. В. Гринько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4. – Т. 2. – С. 39–43.

14. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 192 с.

15. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.

16. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 12. – С. 12–15.

17. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации / И. Б. Гурков. – Москва : ТЕИС, 2004. – 239 с.

18. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових [Електронний ресурс] / А. В. Дзюбіна. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/12_34.pdf

19. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер ; пер. з англ. В. С. Гуля. – Київ : Україна, 1994. – 319 с.

20. Евстигнеев В. Т. Портфельные инвестиции в мире и России: выбор стратегии / В. Т. Евстигнеев. – Москва : УРСС, 2002. – 308 с.

21. Єфремов О. С. Організаційно-економічне обґрунтування вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства / О. С. Єфремов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 26. – С. 157.

22. Єфремов О. С. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємства / О. С. Єфремов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (I). – С. 82–88.

23. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : ВТД «Університетська книга» ; Київ : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

24. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учеб. пособие / под ред. А. А. Дагаева. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва : Дело, 2006. – 584 с.

25. Йохна В. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі функціонально-вартісного підходу : дис. ... канд. екон. наук / В. М. Йохна. – Хмельницький, 2016. – 269 с.

26. Карлинская Е. В. Системы управления портфелями проектов в мире: состояние и перспективы развития в 2007–2008 гг. / Е. В. Карлинская // Управление проектами и программами. – 2008. – № 3. – С. 230–240.

27. Касс М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : автореферат дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / М. Е. Касс. – Москва, 2008. – 24 с.

28. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с.

29. Кочетков С. В. Механизм формирования инновационного портфеля предприятия / С. В. Кочетков // Актуальные проблемы реформирования экономики : материалы Междунар. науч.-практ. Интернет-конференции. – Белгород : Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2005. – С. 115–118.

30. Левин А. Х. Чемодан с проектами / А. Х. Левин // Управление компаний. – 2008. – № 10. – С. 14–18.

31. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – Москва : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.

32. Мельник О. Г. Формування методологічних підходів у дослідженнях інновацій та інноваційного розвитку / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10. – С. 18–25.

33. Мельничук О. П. Обґрунтування методичних підходів до планування портфеля інновацій машинобудівного підприємства / О. П. Мельничук // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції, 25–26 лютого 2010 р. – Тернопіль : ТНЕУ, 2010. – С. 220–221.

34. Мельничук О. П. Управління інноваційною діяльністю підприємства із застосуванням методів портфельного планування / О. П. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 232–235.

35. Непогодіна Н. І. Інвестиційна стратегія в управлінні розвитком промислового підприємства (на прикладі машинобудівної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. І. Непогодіна. – Хмельницький, 2009. – 19 с.

36. Оглих В. В. Формування оптимального плану розвитку підприємства / В. В. Оглих // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 79. – С. 56–60.

37. Орлов О. А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных. – Киев : Скарби, 2010. – 132 с.

38. Осьмірко І. В. Система фінансового забезпечення інноваційного розвитку: поняття, структура та принципи функціонування / І. В. Осьмірко // БізнесІнформ. – 2012. – № 7. – С. 47–49.

39. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом : монографія / А. А. Пересада. – Київ : Лібра, 2002. – 472 с.

40. Сиротинська Н. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств / Н. М. Сиротинська // Економічний простір. – 2011. – С. 255–260.

41. Смерічевський С. Ф. Удосконалення методологічних основ портфельного аналізу в стратегічному управлінні / С. Ф. Смерічевський // Менеджер. – 2005. – № 3. – С. 148–152.

42. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2006. – 464 с.

43. Стадник В. В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. В. Стадник, О. П. Мельничук, В. М. Йохна. – Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013. – 206 с.

44. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

45. Туккель И. Л. Управление инновационными проектами / И. Л. Туккель, А. В. Сурина, Н. Б. Культин. – Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011. – 416 с.

46. Управление инновационными проектами : учеб. пособие. В 2 ч. Изд. 2-е, перераб. Ч. I. Методология управления инновационными проектами / Т. В. Александрова, С. А. Голубев, О. В. Колосова и др. ; под общ. ред. проф. И. Л. Туккеля. – Санкт-Петербург : СПбГТУ, 1999. – 800 с.

47. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.

48. Федосеева Т. А. Мониторинг инновационного развития экономических систем : автореф. дисс. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Т. А. Федосеева. – Нижний Новгород : ГОУ ВПО «НГТУ», 2007. – 24 с.

49. Федулова Л. І. Перспективи технологічного розвитку світового господарства в посткризовий період / Л. І. Федулова / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4. – Т. 3. – С. 192–195.

50. Федулова Л. І. Теоретичні положення щодо обґрунтування моделі інноваційного розвитку підприємства / Л. І. Федулова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4. – Т. 2. – С. 25–29.

51. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П. С. Харів. – Тернопіль : “Економічна думка”, 2003. – 326 с.

52. Цветных А. В. Инструменты стратегического планирования инновационного развития предприятий ОПК : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / А. В. Цветных. – Красноярск, 2007. – 20 с.

53. Черкашина Л. О. Управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку підприємств машинобудування : дис. ... канд. экон. наук / Черкашина Л. О. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2011. – 193 с.

54. Шарп. У. Инвестиции / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бейли. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 1028 с.

55. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпбел и др. ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

56. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ГНОМ-ПРЕСС, 1988. – 384 с.

57. Markovits Harry M. Portfolio Selection / Harry M. Markovits // Journal of Finance. – 1952. – № 7. – Н. 71–91.

58. PA 19073-3299. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Third Edition, Four Campus Boulevard, Newtown Square. – USA. Project Management Institute, 2004. – 388 p.

59. The Standard for Portfolio Management. – USA. Project Management Institute, 2006. – 65 p.

60. The Standard for Program Management. – USA. Project Management Institute, 2006. – 104 p.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Стратегія маркетинг-менеджменту в обґрунтуванні напрямів інноваційних змін промислового підприємства

Характерною особливістю сучасного ринкового середовища є значний вплив науково-технічного прогресу на структуру і зміст процесів, що відбуваються у сфері виробництва і обміну економічними благами (ресурсами, продуктами, технологіями). Досягнення науки і їх втілення у техніко-технологічні новинки усе більш урізноманітнюють ресурсну базу суб'єктів економічної діяльності, розширюють можливості виробників створювати споживчі цінності. Водночас глобалізація і зростаючий рівень інформатизації у всіх сферах людської діяльності роблять більш вибагливими потенційних споживачів до способів задоволення своїх потреб, розвивають ці потреби і впливають на прийняття рішення щодо вибору предметів споживання (товарів чи послуг). Така агресивність зовнішнього середовища робить нестійкими ринкові позиції виробників, спонукає до їх до пошуку нових ресурсних і ринкових можливостей – для того, щоб зберегти свою життєздатність, своє місце на ринку, розширити свою ринкову нішу, пропонуючи споживачам товари, кращі за існуючі аналоги. Це неможливо без цілеспрямованого і системного пошуку шляхів і напрямів удосконалення процесів, продуктів і технологій. І чим активнішим буде інноваційний пошук, тим більш ймовірно, що його результати даватимуть змогу підприємству набувати нових конкурентних переваг, відкривати для себе нові ринкові можливості і успішно їх реалізовувати.

За постійної мінливості вимог і запитів споживачів система управління інноваціями на підприємстві повинна бути достатньо гнучкою, містити ресурсні резерви, які даватимуть можливість відкоригувати інноваційну діяльність відповідно до нових вимог. Нині все більш очевидним стає розуміння того, що в її основі мають бути маркетингові принципи і підходи, домінуючим мотивом яких є спрямованість на інтереси цільових груп споживачів. Адже в сучасних умовах

ще не достатньо створити новий продукт. Не менш важливим є розв'язання проблеми сприйняття його ринком. Тому сам процес створення продукту повинен здійснюватися на основі попереднього ретельного дослідження потреб споживачів.

Наявність ефективної системи маркетингу, яка забезпечує зв'язок підприємства з кінцевими споживачами для постійного аналізу їх потреб та виявлення їх нових вимог до продуктів і послуг підприємства, є важливою передумовою для успішної реалізації інновацій. Більшість невдач, пов'язаних з впровадженням інновацій на ринок, спеціалісти пояснюють тим, що вони виникають на базі нових знань, а не потреб, тоді як покупцям потрібен не новий товар, а нові вигоди від користування ним [6; 13; 17; 28; 41].

Найістотнішими чинниками, що зумовлюють невдачу інноваційної діяльності підприємства, можна вважати:

- недостатньо глибокий аналіз зовнішнього середовища, що не дає змоги своєчасно виявити зміну тенденцій у споживчих вподобаннях та з'ясувати фактори, що впливають на формування нової споживчої цінності;

- нехтування керівниками підприємства інноваційними можливостями власного персоналу, які можуть бути не затребуваними через мотиваційні чинники;

- переоцінка чи недооцінка виробничо-технологічних можливостей, що може зумовити надмірні витрати на переналаджування виробничої системи для освоєння інноваційних продуктів;

- неефективна політика виведення нового товару на ринок.

Ці чинники значною мірою можуть бути віднесені до функціональної сфери маркетингу, що робить актуальними дослідження, спрямовані на посилення цієї складової управління, переходу до планування й управління інноваційною діяльністю на засадах маркетинг-менеджменту.

Потреби ринку набувають нині першорядного значення у роботі та реалізації стратегії великих фірм, організацій, середніх і малих підприємницьких структур. І це цілком зрозуміло. У ринковій економіці і інвестиційна політика підприємств, і вибір напрямів науково-технічних досліджень здійснюються під впливом ринкової кон'юнктури. Як свідчить практика, у країнах з ринковою економікою 60–70 % усіх впроваджень науково-технічних інновацій здійснюється під впливом ринкового попиту. Водночас, за даними американських досліджень, близько третини помилок в управлінні нововведеннями безпосередньо пов'язане з недоврахуванням впливу ринкових факторів [27].

Нині розвивається багато організаційно-управлінських форм підвищення ролі споживачів в інноваційному процесі, які, без сумніву,

викликають інтерес для держав з перехідною економікою, у тому числі й для України. Ці форми включають в себе: формування планів науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (далі НДПКР) і виробництва за принципом сегментації ринків, що означає: для кожної групи відносно однорідних споживачів (іноді доволі нечисленною), розробляється окремий розділ плану створення, виробництва і збуту продукції виходячи з оцінки потреб і платоспроможного попиту цієї групи; встановлення господарських зв'язків на основі прямих договорів зі споживачами нової продукції, які формулюють свої специфічні вимоги до неї і компенсують додаткові витрати, пов'язані із задоволенням цих вимог; вивчення нововведень (зокрема, нової техніки), які споживачі продукції створили тощо.

Зважаючи на те, що галузь машинобудування значну частину своєї продукції випускає для специфічного клієнтурного ринку – ринку виробників, це потребує тісної співпраці із потенційними замовниками та покупцями техніки з метою з'ясування їх особливих вимог до функціональних та експлуатаційних характеристик тих зразків техніки, які їм потрібні для технологічного оновлення виробничої системи.

З огляду на це, домінуючим принципом, якого необхідно дотримуватися при формуванні системи управління інноваційною діяльністю сучасних виробничих підприємств, має бути принцип, що відповідає філософії маркетингу: виробник повинен випускати таку продукцію, якій заздалегідь забезпечений збут при запланованому рівні рентабельності і маси прибутку. Концептуально це передбачає, що функціонування підприємства мусить опиратись на точне знання потреб цільового ринку і можливості їх змін у перспективі, що вимагає підпорядкування службі маркетингу інших служб компанії та їх інтенсивної взаємодії для своєчасного коригування усіх планів і видів робіт. Цей постулат лежить в основі концепції маркетинг-менеджменту, яка нині набуває все більшої популярності.

Існує багато трактувань сутності маркетинг-менеджменту вітчизняними та зарубіжними науковцями. Так, Ф. Котлер стверджує, що маркетинг-менеджмент – це процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідів, так і організації [24, с. 46]. П. Дойль фактично стверджує те ж саме, вказуючи, що маркетинг-менеджмент – це діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, що їх утворюють, розроблення товарів, встановлення цін на них, вибору способів просування і розподілу з метою здійснення обміну, що задовольняє потреби зацікавлених груп [10, с. 62]. Критичний аналіз цих та інших визначень сутності маркетинг-менеджменту [10; 30] дав змогу виокремити певні під-

ходи, яких дотримуються науковці. До найпоширеніших і найбільш теоретично обґрунтованих можна віднести такі:

- функціональний (коли окреслюються інтегруючі функції маркетингу у загальній системі менеджменту);
- товарний (коли акцентується на особливостях маркетингу на різних етапах життєвого циклу товару);
- системно-поведінковий (згідно з яким маркетинг розглядається з погляду його здатності інтегрувати й цілеспрямовувати поведінку усіх структурних елементів підприємства як системи відповідно до змін у бізнес-середовищі);
- інституційний (маркетинг-менеджмент розглядається як система правил, за якими повинні взаємодіяти структурні елементи організації між собою і зовнішнім середовищем для того, щоб своєчасно реагувати на зміну потреб споживачів адекватними змінами у структурі товарного асортименту, підтримуючи загальну конкурентоспроможність організації у тривалому періоді).

Узагальнюючи їх, сформовано авторське визначення маркетинг-менеджменту як системи управління, спрямованої на прогнозування і врахування попиту й вимог цільових груп споживачів у процесі конкурентної взаємодії із суб'єктами ринку, що стає основою планування виробничої та інноваційної діяльності підприємства і організації випуску й реалізації конкурентоспроможної продукції у заздалегідь обумовлених обсягах та з визначеними техніко-економічними характеристиками, сприяючи задоволенню потреб споживачів, зростанню доходів підприємства та зміцненню його ринкових позицій [37].

У наведеному трактуванні акцентується на тому, що система маркетинг-менеджменту машинобудівного підприємства має здійснювати інтегруючу функцію у процесі виробництва і споживання інновацій, посилюючи взаємодію між виробником та цільовими споживачами з метою створення та випуску конкурентоспроможної продукції, яка забезпечуватиме конкурентні переваги споживачу і тим самим формуватиме основу для зростання доходів підприємства-виробника від її гарантованого продажу. Тим самим вказується на її безпосереднє відношення до планування інноваційної діяльності підприємства в частині формування його портфеля інновацій, які можуть охоплювати як проекти розвитку продукту, що вже отримав визнання споживачів, так і проекти створення нових продуктів для традиційних чи нових ринків.

Створення конкурентоспроможної продукції підприємствами сприяє збільшенню обсягів її реалізації, розширенню ринків збуту, тим самим підвищуючи валові доходи і прибуток підприємств. При цьому інноваційна діяльність має сприяти не тільки поліпшенню споживчих характеристик кінцевих виробів, а й ефективнішому використанню ос-

новних факторів виробництва. Тому надання інтеграційного характеру функції маркетингу підвищує її роль у формуванні завдань для виробничої системи підприємства, оскільки товарна політика має враховувати наявні виробничі можливості і виявляти резерви їх розвитку. Зокрема, необхідно у ході планування освоєння нового продукту чи вдосконалення тих, що користуються стабільним попитом, забезпечувати зниження загальних витрат виробництва та обігу, оптимізуючи виробничий процес і ресурсну базу підприємства.

Виходячи із наведених міркувань, було сформульовано основні принципи маркетинг-менеджменту інноваційного розвитку підприємства [95]:

1) вихідним пунктом ділової активності і досягнення бажаної прибутковості підприємства є точне знання потреб і вимог ринку, тому має бути налагоджений ефективний зворотний зв'язок із споживачами, який слугуватиме джерелом інноваційних ідей;

2) організація роботи усіх функціональних служб і виробничих структурних ланок підприємства мусить бути підпорядкована задоволенню потреб цільового ринку в стратегічному періоді; для цього необхідна інтеграція організаційного простору навколо функції маркетингу, що забезпечуватиме повноцінне використання ресурсного та інноваційного потенціалу підприємства, розвиватиме його відповідно до вимог ринку;

3) споживча цінність кожного товару створюється за участю низки взаємодіючих суб'єктів ринку, які узгоджують свої дії у ході розробки, розподілення, доведення продуктів до кінцевих споживачів; налагодження їх взаємовигідної взаємодії підвищує гнучкість підприємства і розширює можливості його інноваційного розвитку.

Для того, щоб дані принципи могли бути реалізовані, служба маркетингу має загальні функції управління конкретизувати у контексті управління інноваційним розвитком. Це може виглядати наступним чином:

- прогнозування (отримання та аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище організації для оцінювання ситуації на цільових ринках і формування рекомендацій щодо стратегічного планування інноваційного розвитку у розрізі структури потреб цільових ринків);

- планування (складання довгострокових, середньострокових та оперативних планів виробничо-збутової та інноваційної діяльності підприємства);

- організування (організаційне перепроєктування і формування інтеграційних механізмів організаційної взаємодії через розробку процедур узгодження, схвалення та реалізації управлінських рішень (в т.ч. інноваційних), спрямованих на задоволення потреб цільових груп спо-

живачів у ході розроблення товару, його промислового освоєння, збуту і сервісу);

- контролювання (контроль за динамікою продажу для забезпечення планованої рентабельності здійснюваних процесів і внесення коректив у плани інноваційної діяльності);

- активізування (забезпечення активного впливу на фактори, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах організації);

- координування (проектування коригуючих заходів на основі зворотного зв'язку з усіма учасниками створення і споживання продукту).

Реалізація зазначених функцій необхідна передусім для формування ефективної товарної політики, складовою частиною якої є інноваційна діяльність. Обґрунтована товарна політика значною мірою визначає ефективність діяльності підприємства, оскільки дає змогу оптимізувати завдання технологічної підготовки виробництва, збуту, передпродажного обслуговування тощо. Про це йдеться у роботах багатьох науковців, наприклад, Р. Куперта [27], Ж.-Ж. Ламбена [28], О. Мних [39], П. Перерви [42], Н. Чухрай [67], С. Ковальчук [21] та ін. Зокрема, у контексті технологічної підготовки, як зазначає Й. Петрович, основне завдання полягає у тому, щоб «домогтися цілеспрямованої дії і раціонального поєднання всіх елементів процесу створення і освоєння виробництва нових виробів у просторі, а також узгодженої діяльності усіх учасників цього процесу та ефективного використання усіх видів ресурсів у часі» [44]. Врахування маркетингових аспектів товарної політики тут якраз і сприяє мінімізації інноваційних ризиків, підпорядковуючи діяльність усіх служб підприємства освоєнню випуску продукції, адекватної запитам цільових ринків. Для цього необхідно їх чітко сегментувати і налагодити інформаційні канали для моніторингу поведінки споживачів.

Загалом, впливаючи із наведеного, можна стверджувати, що система маркетингу-менеджменту має повною мірою використовувати потенціал маркетингової функції для того, щоб збільшити ринкові можливості машинобудівного підприємства. І послідовність прийняття та коригування рішень за системою маркетинг-менеджменту може бути подана за допомогою алгоритму (див. рис. 4.1).

Як видно із наведеної схеми, реалізація концепції маркетинг-менеджменту даватиме керівникам підприємства змогу:

- оцінити позицію підприємства на ринку (аналіз частки ринку, ринкові позиції порівняно з провідними конкурентами);

- визначити цілі і стратегії інноваційного розвитку, а також комплекс заходів для досягнення розроблених стратегій у кожній сфері діяльності підприємства;

- узгодити між собою функціональні та бізнес-стратегії;

- розподілити кадрові, фінансові, матеріальні та інші ресурси між усіма видами діяльності з урахуванням стратегічних пріоритетів

інноваційного розвитку, що сприятиме мінімізації витрат виробництва та обігу на реалізацію інноваційних проєктів.

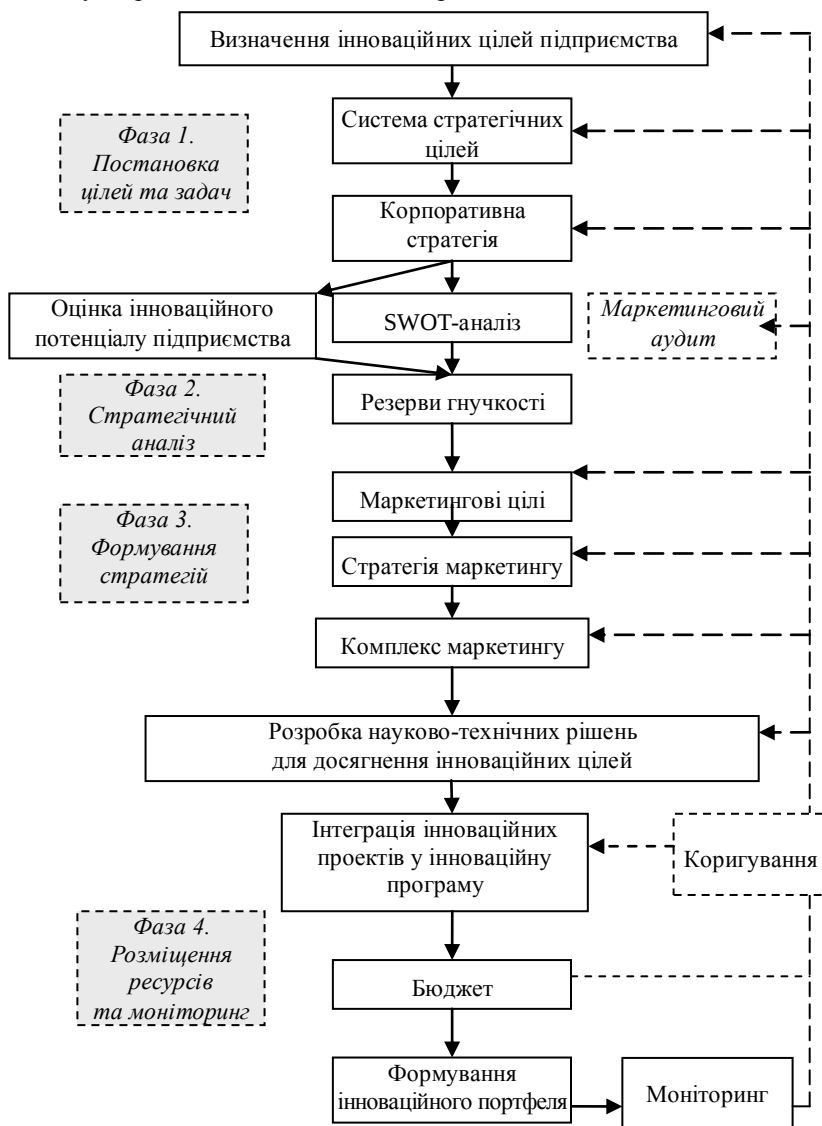


Рис. 4.1. Послідовність прийняття рішень в організації, що працює за системою маркетинг-менеджменту

Слід підкреслити, що забезпечення реалізації портфеля інновацій потребує врахування великої кількості поведінкових аспектів взаємодії учасників економічної діяльності – як персоналу підприємства, так і партнерів по бізнесу і, особливо – споживачів продукції. Це потребує, з одного боку – постійного моніторингу інтересів усіх зацікавлених сторін, а з іншого – коригування портфеля інновацій у разі неочікуваних змін у поведінці споживачів цільових груп.

У поєднанні із портфельним плануванням інновацій система маркетинг-менеджменту забезпечить рівновагу між існуючими видами діяльності і новими напрямками, які визначені стратегією інноваційного розвитку та мають принести прибуток в майбутньому. Важливо лише враховувати, що склад портфеля проектів буде різним для підприємств, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.

У цьому контексті можна використати рекомендації Міжнародного інституту техніко-економічного обґрунтування (МІТЕО) [64, с. 536]. У них пропонується при обґрунтуванні доцільності інноваційних проектів враховувати рівень зрілості підприємства, тип інновації та рівень розвитку ринку, оцінивши їх взаємну адекватність. Як зазначалось нами у роботі [57], такий підхід доцільно використовувати і при формуванні портфеля інновацій. І якщо оцінка рівня зрілості промислового підприємства здійснюється в межах стратегічного менеджменту, а позиціонування інноваційних розробок – в межах інноваційного менеджменту, то рівень зрілості ринку є об'єктом дослідження сфери маркетингу. У сукупності забезпечення взаємної адекватності рівня розвитку ринку і зрілості підприємства дає змогу підвищити обґрунтованість портфеля інновацій у планованій перспективі та забезпечити успіх реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Зважаючи на те, що рівень зрілості ринку визначає сприйнятливість останнього до інновацій, а, отже, – безпосередньо визначає ринковий попит на інноваційний продукт підприємства, важливо при формуванні портфеля інновацій, по-перше, врахувати рівень розвитку ринку для усіх потенційних складових портфеля, а по-друге – використати усі можливості маркетингових інструментів для того, щоб максимізувати споживчий попит на ті інноваційні продукти, реалізація яких буде здійснюватись пізніше.

Науковці застерігають, що розглядаючи той чи інший інноваційний проект на предмет його включення в портфель, необхідно враховувати можливу якість управління ним і наслідки перерозподілу витрат на проекти [14]. Відповідно, формування портфеля повинно включати проведення роботи з потенційними споживачами інноваційної діяльності. При цьому необхідно враховувати те, що за ринкових відносин доволі складно правильно оцінити майбутній попит на іннова-

ційну продукцію. Тому система маркетинг-менеджменту при плануванні складу портфеля проектів має виступати засобом мінімізації ризиків, вирішуючи не тільки завдання виявлення тенденцій змін на споживчому ринку та його готовності до сприйняття новинки, а й активного формування споживчого попиту.

Для кожного проекту, що може бути потенційно введеним до складу інноваційного портфеля, уже на етапі його опрацювання слід чітко окреслити основні відомості, які характеризують його особливості і дають змогу в першому наближенні порівняти з іншими. З урахуванням існуючих рекомендацій [25] можна стверджувати, що структура інформації повинна охоплювати як основні характеристики проекту (передусім стосовно параметрів інноваційного продукту і попередньої оцінки рівня готовності ринку до його появи на ньому), так і способи залучення капіталу для реалізації проекту, що впливає на величину інвестиційних потреб).

Крім того, має бути усебічно опрацьовано і обґрунтовано можливість та засоби маркетингу й реклами на очікуваних ринках збуту, розроблена програма маркетингу (в т.ч. для роботи із цільовими групами споживачів) і, як підсумок (з урахуванням усіх необхідних витрат) зроблена фінансова та економічна оцінка вигідності проекту. При цьому необхідно враховувати особливості цільових ринків виробничих підприємств, рівень їх зрілості і тип інновацій, які є у інноваційному доробку підприємства. Аналіз усієї множини інноваційних проектів дасть змогу відібрати ті, реалізація яких на підприємстві принесе найбільшу економічну вигоду навіть з урахуванням можливих ризиків.

Зважаючи на специфіку роботи машинобудівного підприємства, можна стверджувати, що у складі портфеля інновацій переважатимуть інновації продуктові. Це зумовлено тим, що технологія створення технічних засобів у більшості випадків передбачає використання стандартного обладнання, яке може виконувати значну кількість операцій і гнучко переналагоджуватись під виробництво різних виробів. Водночас сучасні вимоги споживачів до машинобудівної продукції (особливо виробничого призначення) передбачають значну індивідуалізацію окремих її зразків під потреби конкретного споживача. Разом з тим, при розробленні нових видів технічної продукції слід прагнути до забезпечення не лише відповідності наявним потребам споживачів, а й враховувати вектори науково-технічного прогресу та намагатися створити вироби, що мають ринкову новизну, нову споживчу цінність.

Ці завдання вирішуються передусім при здійсненні аналітичної і товарно-виробничої функції маркетингу, поєднання яких дає змогу визначити як стратегічну спрямованість інноваційної діяльності, так і конкретні характеристики товарів, розробку яких планується здійсню-

вати. Результати аналітичної функції маркетингу є основою для реалізації його товарно-виробничої функції, серед основних завдань якої можна виділити ті, що мають безпосереднє відношення до інноваційної діяльності: 1) розробку рекомендацій з формування товарного асортименту; 2) моделювання показників рівня конкурентоспроможності товару. На рис. 4.2 показано взаємозв'язок аналітичної й товарно-виробничої функції маркетингу із планами інноваційної діяльності підприємства [37].



Рис. 4.2. Взаємозв'язок аналітичної і товарно-виробничої функцій маркетингу у плануванні портфеля інновацій

Можна стверджувати, що саме синтез усіх зазначених аналітичних функцій і перетворює концептуальну платформу маркетингу як однієї із низки управлінських функцій у концепцію маркетинг-менеджменту (інтегрованого менеджменту), який орієнтує вищий менеджмент підприємства на посилення конкурентної взаємодії із іншими суб'єктами ринку, зокрема – споживачами. Конкурентність такої взаємодії у сфері машинобудування проявляється в тому, що створення нового продукту здійснюється за попереднім замовленням його компанією-споживачем і у ході укладання відповідного договору має місце

конкурування позицій обох сторін з приводу функціональних та цінових характеристик інновації. Маркетинговий аналіз ринку, здійснюваний обома сторонами у підготовчий період, дає змогу їм досягти консенсусу на взаємовигідних умовах.

Важливо підкреслити, що аналітична функція маркетингу може мати різні акценти залежно від того, яким часовим відрізком обмежуються її дії. Так, при формуванні стратегічних планів інноваційної діяльності розглядаються тенденції розвитку науково-технічного прогресу, аналізується ситуація на ринку інновацій і інвестицій, оцінюється місткість перспективних ринків для нових чи удосконалених товарів тощо. У ході поточного планування інноваційної діяльності більша увага має приділятися аналізу потреб споживачів у поліпшенні функціональних чи експлуатаційних характеристик товарів, що лягатиме в основу процесних інновацій чи квазі- або поліпшувальних інновацій. Для цього маркетологи повинні постійно співпрацювати з розробниками нових виробів та спрямовувати їх дії на усебічне врахування потреб споживачів, беручи участь не лише у розробленні концепції нового товару, а й у розвитку тих видів продукції, що вже випускаються підприємством.

Видається доцільним для вирішення цих завдань використати технологію клієнтоорієнтованого менеджменту (Customer Relationship Management – CRM), яка може стати ефективним інструментом для утримання і зміцнення позицій машинобудівних підприємств на цільових ринках. Технологія CRM розширює концепцію продажу – від дискретної дії, виконаної продавцем, до безперервного процесу, у якому бере участь кожен співробітник підприємства. Для цього створюється спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні технології, які дозволяють автоматизувати і удосконалити бізнес-процеси у сферах продажу, маркетингу, обслуговування і підтримки клієнтів.

Аналіз існуючих наукових публікацій, присвячених Customer Relationship Management показує, що технологія CRM розглядається науковцями як новий підхід виробника товарів до вивчення і розуміння поведінки клієнтів підприємства, завдяки чому можна підвищити рівень задоволеності найвигідніших клієнтів та зберегти їх лояльність при одночасному зниженні витрат і збільшенні ефективності взаємодії з ними [15; 22; 23; 25; 31; 32; 40]. При цьому змінюються акценти у роботі зі споживачами – від залучення нових споживачів до утримання існуючих (рис. 4.3) [31].

Можна стверджувати, що для машинобудівних підприємств саме розвиток потреб своїх постійних клієнтів (а ними у переважній більшості випадків є виробничі підприємства, які здійснюють розширення чи оновлення своєї техніко-технологічної бази) може служити орієнтиром для визначення напрямів інноваційного розвитку і вибору

відповідної інноваційної стратегії. Тому технологія CRM логічно вписується у стратегію маркетинг-менеджменту інноваційного розвитку підприємства.

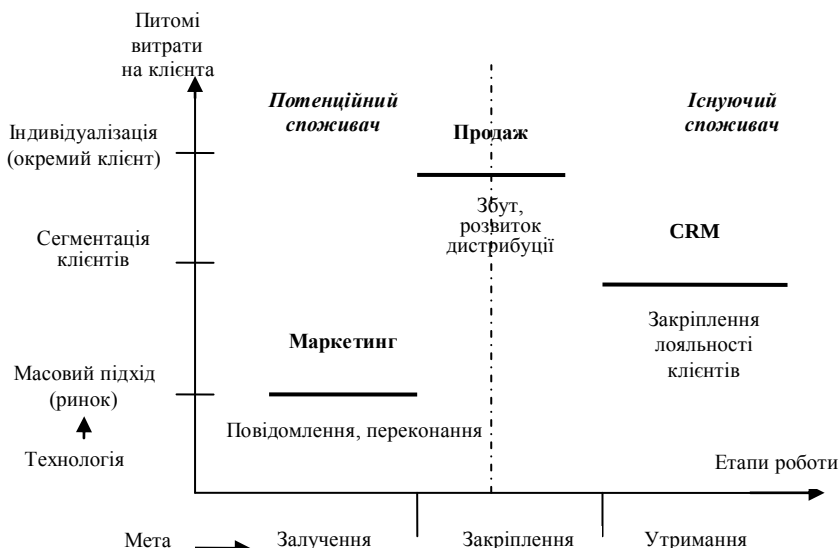


Рис. 4.3. Зміна акцентів у роботі з ринком за використання CRM

С. Лосев наводить такі основні принципи побудови системи Customer Relationship Management [31]:

1. Орієнтація на збереження клієнтів. Оскільки збільшення частки ринку і залучення нових покупців потребують все більших зусиль і ресурсів, підприємствам вигідніше використовувати потенціал наявної клієнтської бази і забезпечувати зростання продажу за рахунок підвищення інтенсивності споживання своєї продукції вже існуючими клієнтами.

2. Використання індивідуальних комунікацій з клієнтами. З метою підвищення споживчої вартості продукції необхідно посилювати рівень її індивідуалізації, враховуючи особливості потреб кожного клієнта. Для цього необхідно забезпечити інтерактивну взаємодію між ним і підприємством, що уможливорюється застосуванням відповідних інформаційних технологій.

3. Співпраця, основана на відносинах, а не на товарах. Підтримання взаємовигідних відносин з клієнтами забезпечується розширенням співробітництва з ними (в т.ч. й у сфері планування розвитку товарів), що забезпечує більшу комфортність споживання продукції клієнтами і їх лояльність.

Лояльність (loyalty) – образно позитивне ставлення клієнтів (споживачів) до всього, що стосується діяльності конкретного підприємства, його продукції і послуг [11]. За іншим визначенням, лояльність – це ступінь нечутливості поведінки покупців певного товару(послуги) до дій конкурентів у сфері цінової й товарної політики, супроводжувана емоційною прихильністю до даного товару чи послуги [66]. Тобто, лояльними можна назвати тих споживачів, які достатньо довго (в порівнянні з терміном функціонування товару) залишаються з компанією і здійснюють при цьому повторні покупки.

Саме лояльність є основою для стабільного обсягу продажів, що, в свою чергу, є стратегічним показником успішності організації. Лояльні клієнти забезпечують вищу прибутковість порівняно з новими, оскільки вони довше залишаються з компанією; купують більше; дешевші в обслуговуванні, оскільки розуміють процедуру сервісу; менш чутливі до ціни; легше відгукуються на пропозиції дати рекомендації з розвитку товару і його вдосконалення.

Лояльність визначається поєднанням поведінкових характеристик споживача та характеристик сприйняття ним товару. Поведінкова лояльність характеризується поведінкою покупця під час придбання. До складових поведінкової лояльності відносять: перехресний продаж, збільшення покупок, повторні покупки, підтримання споживачем досягнутого рівня взаємодії з компанією. До основних компонентів лояльності сприйняття відносять задоволеність споживача та його поінформованість щодо характеристик та умов покупки товару.

Для визначення задоволеності споживачів слугують інтегровані системи зворотного зв'язку зі споживачами – Customer Feedback (CF). Системи CF використовують різні методи збирання інформації про рівень задоволеності клієнтів та якості надаваних послуг і забезпечують компанії головну конкурентну перевагу – здатність оперативно адаптуватись до змін на споживчому ринку. Для збирання інформації про рівень задоволення клієнтів використовують опитування, скарги, відгуки покупців, фокус-групи, картки гостя, зовнішній бенч-маркінг, внутрішню документацію бізнес-процесів компанії, Mystery Shopping, Mystery Calls тощо.

Лояльність значною мірою формується під впливом цілеспрямованої роботи з клієнтами, завдяки чому враховуються їх вимоги до функціональних, якісних і цінових характеристик продукції. Саме тому фундаментом CRM є передусім база даних про клієнтів. Інформація про клієнтів мусить бути чітко структурована і містити такі складові [23]:

- назва компанії-клієнта;
- особливі риси компанії-клієнта (галузь, регіон, основні вимоги до продукції, яка може бути їй продана тощо);

- контактні особи;
- хронологічна історія взаємин з цією компанією;
- інша додаткова інформація.

Усі відомості про клієнтів знаходяться в локальній мережі і до них мають доступ багато співробітників, які закріплені за групами клієнтів чи деякими з них (що є особливо важливими з погляду обсягів продажу). Таким чином, кожен менеджер працює зі своїми клієнтами, бачить (якщо має відповідний доступ), хто працює з іншими, а керівник продажів має доступ до всієї інформації і може аналізувати відносини з усіма клієнтами та спрямовувати їх у потрібне русло. Водночас важливо, щоб така інформація була повноцінно використана – не лише для пропагування нових товарів, а й для розвитку базових інновацій. Тобто, вона має стати основою при формуванні портфеля інновацій, оскільки розширюватиме можливості комерціалізації базової інновації, збільшуючи тим не лише ресурсну, а й ринкову синергію портфеля інновацій.

Окрім вказаного, CRM-система може бути використана для введення, зберігання і аналізу інформації про відвантаження товарів, надання послуг, надходження грошей, виконання замовлень, проектів та інших завдань. Ця інформація може вводиться вручну або імпортуватися з інших інформаційних систем автоматично.

Аналізуючи наведені в науковій літературі характеристики CRM [40; 43; 61], можна бачити, що вона структурує і систематизує роботу з клієнтами впродовж усього життєвого циклу кожного з них (тобто інтервалу ділових відносин, який включає стадії залучення клієнта, його збереження та повторне завоювання). Тим самим вона сприяє досягненню основної мети маркетинг-менеджменту – зростанню обсягу продаж через створення конвеєра клієнтів (завдяки розвитку потреб існуючих клієнтів і постійного залучення нових клієнтів). За рахунок цього досягається мінімізація людського чинника при роботі з клієнтами і абсолютна прозорість діяльності в сферах продажів, маркетингу і обслуговування клієнтів.

Як справедливо зазначає О. Мних, залучення і втрата клієнтів є безперервним процесом, що особливо стосується високо динамічних ринків і підприємств з високою ціновою еластичністю та еластичністю ресурсів [39]. До них належать і машинобудівні підприємства, тому вони мусять постійно відстежувати зміни у вимогах і потребах клієнтів, здійснювати стратегічний аналіз динаміки і чинників ринкової кон'юнктури.

Окремо необхідно звернути увагу на те, що маркетингологи можуть впливати і на склад учасників та виконавців бізнес-процесів, в тому числі тих, що входять до ланцюжка «постачання–виробництво–

збут» товарів. При цьому важливо концентруватися не лише на пов'язаних з цим втратах у обсягах прибутку від залучення такого учасника, який відбиратиме найбільшу частину із загальної маси прибутку, отриманого в кінці «ланцюжка цінності», а й на тому, щоб учасники процесу створення вартості були здатними до вдосконалення загальної діяльності, підвищуючи споживчу цінність товару. Важливо також враховувати те, що склад портфеля проектів буде різним для підприємств, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.

З огляду на сучасну практику функціонування служб маркетингу на вітчизняних машинобудівних підприємствах, можна стверджувати, що успішна реалізація портфеля інновацій потребує суттєвого розширення спектра професійних компетенцій у сфері маркетингу. Це необхідно для того, щоб відповідна функціональна стратегія була спроможна забезпечити вирішення цілої низки специфічних завдань :

- на етапі обґрунтування рішення про відбір інноваційних проектів для формування портфеля інновацій – виявлення тих потреб потенційних споживачів (на основі аналізу стану та кон'юнктури споживчих ринків), де підприємство, використовуючи свою ресурсну базу і технологічні можливості, зможе сформувати суттєві конкурентні переваги для випуску продукту із високою споживчою цінністю;

- при запуску нової бізнес-лінії – формування попиту на новий продукт через забезпечення інформаційної підтримки його позиціонування на ринку з акцентуванням на тих його характеристиках, які створюють найбільшу споживчу цінність для цільових груп споживачів;

- на стадії зрілості (стабільного попиту) – підтримання інтересу до продукту на цільових ринках, оцінка рівня конкурентних переваг підприємства у його виготовленні та позиціонуванні на цих ринках, а також виявлення можливостей і напрямів його розвитку, в тому числі через індивідуалізацію потреб окремих споживачів (що особливо важливо для машинобудівних підприємств, які випускають обладнання та пристрої для техніко-технологічного оновлення виробничих систем інших підприємств);

- на стадії занепаду (зменшення попиту) – обґрунтування доцільності подальшої діяльності на основі оцінки здатності підприємства утримувати у цій сфері конкурентні переваги (аналіз ринкової кон'юнктури і тенденцій розвитку споживчих потреб на цільових ринках).

Своєчасна зміна акцентів у маркетинговій стратегії і кваліфіковане використання відповідних маркетингових інструментів на кожному із зазначених вище етапів життєвого циклу нового продукту (чи виду діяльності) забезпечать доволі тривалий інтерес споживачів, а отже – збільшуватимуть комерційну віддачу від реалізації проектів, що входять до складу портфеля інновацій. Така робота з ринком повинна

вестись постійно, що готуватиме фундамент для розробки нових проєктів – розвитку продукту чи ринку. Тому уже на стадії зрілості товару мають вестись активні роботи із техніко-технологічної підготовки виробництва наступного його різновиду, який забезпечить новий виток зростання доходів підприємства.

Таким чином, розроблення моделі планування портфеля інновацій машинобудівного підприємства, на доповнення до існуючих методів оптимізації, має здійснюватися з використанням стратегічного маркетингового підходу, тобто за критеріями відповідності інновацій ринковим очікуванням, що визначатиме особливості і зміст базових і конкурентних стратегій підприємства, та синергічного підходу, тобто за критеріями взаємодоповнюваності чи спорідненості інноваційних проєктів, які акумулюватимуть ресурсну чи ринкову синергію і сприятимуть зростанню сукупних грошових потоків від реалізації портфеля проєктів порівняно з їх відокремленою реалізацією.

Оскільки частина зазначених критеріїв (та, що стосується отримання можливого ефекту за рахунок ринкової синергії) не можуть бути чітко виміряна, доцільно для побудови моделі планування портфеля інновацій обрати методологію нечітких множин. Модель має бути багатокритеріальною і включати, з одного боку – чітке означення оцінки витрат ресурсів (для уникнення занадто великої громіздкості розрахунків), а з іншого – нечіткі оцінки ефекту (за їх видами і величиною).

Тобто, при побудові моделі має обов'язково враховуватися множина видів ефектів (економічний, соціальний, техніко-технологічний, екологічний), величина яких оцінюватиметься експертами. Крім того, зважаючи на відмінності складу портфеля інновацій різних за інноваційним потенціалом підприємств (що зумовлюється різною здатністю таких підприємств до створення інновацій і, відповідно, наданням переваги власним розробкам або їх залученню зі сторони), можна говорити про те, що загальна модель оптимізації складу портфеля має охоплювати множину інноваційних стратегій (наступальну, захисну, імітаційну, нішеву тощо) та множину інновацій за ознакою їх належності до різних етапів життєвого циклу (народження, поширення, вдосконалення). Очевидно, що для постійного підтримання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства його продукція має постійно оновлюватися, тому до складу портфеля інновацій необхідно включати як ті проєкти, що є близькими до стадії комерціалізації, так і ті, що знаходяться на стадії експериментальної перевірки чи прикладного втілення нових концепцій.

При формуванні портфеля інновацій підприємства важливо бачити можливості досягнення ефекту від синергії, коли ціле виявляється більш вигідним суми частин. Х. Ітамі [73] розглядає синергію

як один із ефектів застосування портфельної стратегії, відокремлюючи її від так званого ефекту доповнення. На його думку, синергія перебуває на вищому стратегічному рівні порівняно із ефектом доповнення, і передбачає створення нової вартості, а не просто повніше використання існуючих ресурсів.

У контексті управління проектами зазначається [60], що синергічний ефект портфеля інновацій проявляється через:

- передачу ноу-хау (учасники, взаємодіючи в межах конкретних робіт, поєднують свої новітні розробки);
- спільне використання ресурсів (це веде до економії витрат, виключає дублювання);
- створення переваги при погодженості термінів окремих проектів;
- створення переваг за рахунок виграшу часу через більш раціональний поділ робіт;
- вигреш у якості за рахунок розподілу робіт відповідно до найкращих успіхів учасників;
- вигреш за рахунок найкращих умов залучення позикового капіталу через високий авторитет учасників програми;

У роботі [36] ми навели детальнішу аргументацію стосовно умов та можливості виникнення синергічного ефекту при портфельному плануванні інноваційної діяльності на машинобудівному підприємстві. Вона опирається на висновки економічної теорії про зростаючу роль людського чинника у забезпеченні економічного зростання.

Як відомо із сучасної теорії економічного зростання [70], інновації приводять до зростання агрегованої функції продуктивності $f(T, K, L)$, де T – технології, K – капітал, L – людський капітал. Технології та капітал, які не використовуються в певний момент, не приводять до економічного зростання, тоді як людський капітал, навіть коли він не використовується, може зростати внаслідок навчання та підвищення кваліфікації. Таким чином, ефект синергії при здійсненні портфельного планування й реалізації інновацій буде, як правило, пов'язаний саме із людським капіталом, тобто із відбором та навчанням (підвищенням кваліфікації) працівників.

Очевидно, що ефект синергії від застосування портфельного підходу до розробки і реалізації інновацій буде проявлятися у більшій величині прибутку, аніж у разі послідовної реалізації інновацій. Це можна відобразити у вигляді такої нерівності:

$$S_s - S = I_{02} \cdot \Delta t - \Delta P(t) > 0, \quad (4.1)$$

де S_s та S – відповідно прибуток від реалізації портфеля проектів і їх відокремленої реалізації; I_{02} – валовий дохід від проекту 2 за оди-

ницю часу (доцільно прийняти за одиницю часу місяць); $I_{02}\Delta t$ – валові доходи від реалізації 2-го проекту за період Δt ; $\Delta P(t)$ – додаткові витрати на підвищення кваліфікації чи перепідготовку працівників, задіяних у реалізації портфеля проектів.

Нехай портфель інноваційних проектів полягає в формуванні складального потоку для випуску нової продукції (проект 1) та наступному створенні мережі сервісних центрів для обслуговування випущеної апаратури (проект 2).

Синергія портфеля полягає в тому, що вже на першому етапі – на етапі виконання проекту 1 – на роботу набираються та навчаються люди, які на другому етапі будуть працівниками сервісних центрів. На це додатково виділяються кошти ΔP_0 .

Цим витрати не обмежуються. На заробітну плату цієї додаткової кількості людей витрачаються кошти ct_1 , де c – сумарна щомісячна заробітна платня. Також потрібно включити витрати на дисконтування коштів – у даному випадку величина дисконту буде дорівнювати величині депозитного відсотку на відповідний період часу, тобто витрати складуть $\Delta P_0 r t_1$. Але додатковий досвід людей, отриманий протягом першого етапу, сприятиме тому, що на другому етапі буде отримано додатковий щомісячний дохід від високої кваліфікації людей, тобто $\Delta I_{02}t$.

Другий етап буде коротшим за плановий (тобто якщо б він виконувався не в межах портфеля інновацій) на величину часу Δt , – наприклад, це відрізок часу навчання працівників та отримання ними необхідного досвіду. Наприклад, сьогодні в машинобудуванні він складає не менше трьох–шести місяців.

Таким чином, враховуючи склад додаткових витрат і доходів і групуючи їх, формулу (4.1) перепишемо у вигляді

$$S_s - S = (I_{02} + \Delta I_{02}) \cdot \Delta t - (c + \Delta P_0 \cdot r) \cdot t. \quad (4.2)$$

Враховуючи, що час виконання (від початку робіт з планування та реалізації портфеля інновацій) складається із часу, необхідного для виконання обох проектів, а також економії часу внаслідок паралелізації робіт, отримаємо для t вираз:

$$t = t_{01} + t_{02} - \Delta t \quad (4.3)$$

Тоді ефект синергії від реалізації двох проектів описуватиметься такою нерівністю:

$$I_{02} + \Delta I_{02} > (c + \Delta P_0 r) \cdot \left(\frac{t_{01} + t_{02}}{\Delta t} - 1 \right). \quad (4.4)$$

Отримання ефекту синергії при портфельному плануванні можливе за певних умов. До них належать:

- високий рівень прибутковості проектів, що входять до складу портфеля;
- висока додаткова віддача від підвищення кваліфікації працівників, – це характерно для високих технологій, тобто тих, які не можуть бути скопійовані і вимагають інжинірингового супроводу при їх використанні;
- підготовка кваліфікованого працівника займає відносно тривалий час, – це характерно для високих технологій.

Якщо портфель інновацій включає в себе n проектів, то ефект синергії від такого інноваційного портфеля може бути визначений за формулою (4.5):

$$S_s - S = \sum_{i=1}^n I_{0i+1} \cdot \Delta t_{i+1} - \sum_{i=1}^{n-1} \Delta P_j(t_i). \quad (4.5)$$

Тут $\Delta P_j(t_i) > 0$ – додаткові витрати, які починаються на етапі $j < i$ та тривають до етапу i включно.

Пропонований підхід може бути застосований для аналізу наявності синергічного ефекту для будь-якого типу і складу портфелів інновацій. Наприклад, для підприємства, що має стабільний попит на свою продукцію, доцільно у портфель інновацій включати проекти, які підприємство зможе реалізувати для розвитку і вдосконалення своєї виробничої системи, виходячи із маркетингової оцінки стану своїх цільових ринків. Вони мають бути спрямовані на розширення виробництва на існуючій технологічній основі, упровадження у виробничі процеси нового, технологічно досконалішого обладнання, а також проекти освоєння нових видів продукції.

У разі зміни ситуації на ринку інновацій та інвестицій (що може суттєво вплинути на величину прогнозованих грошових потоків від реалізації інноваційних проектів, що входять до складу портфеля інновацій), необхідно додатково проаналізувати можливі відхилення у фінансово-економічній оцінці результатів реалізації портфеля інновацій. Кожен проект має довести свою ефективність у нових умовах порівняно із альтернативними проектами, які претендують на упровадження.

Для успішної реалізації планів інноваційного розвитку підприємства необхідно, щоб жоден із проектів, які входять до складу портфеля інновацій, не був передчасно припинений внаслідок його недостатньо активного сприйняття ринком. Це може статись з двох основних причин – або дослідження ринку стосовно нового продукту (його параметрів, ціни тощо) проведено поверхово і він не є цінним для споживачів (зона відповідальності маркетингу), або ж процес

управління реалізацією інновацій здійснювався некваліфіковано і він вийшов на ринок із запізненням (чи з відхиленням від заданих параметрів (зона відповідальності менеджменту). Тобто, для успіху інновації необхідно, щоб обидві функції – маркетингу і менеджменту – здійснювались кваліфіковано і забезпечували відповідність нового продукту не тільки рівню зрілості підприємства, а й рівню готовності ринку до сприйняття інновації.

У науковій літературі розвиток ринку за рівнем сприйняття інновації поділяють на п'ять етапів [19; 20]:

1) ринок нульового рівня сприйняття інновації; він не є ринком у повному змісті цього слова, оскільки платоспроможний попит ще не сформувався. На цьому етапі перевіряється концепція інновації. Завдання менеджменту – привернути увагу майбутніх споживачів до нового класу продуктів, що найкраще вдається менеджменту підприємств першого рівня зрілості;

2) ринок першого рівня розвитку попиту на інновацію – з'являється у тому разі, якщо інновація вирішує життєво важливу проблему потенційних споживачів. Для цього продукт уже повинен працювати і виконувати свою функцію, хоча й не зовсім досконало. При цьому використання нового продукту практично не впливає на попередній ринок. На цьому етапі створюється базова група споживачів і в суспільстві формується звичка до нової пропозиції. Обсяги попиту ще незначні, а продукт потребує технологічного і функціонального вдосконалення, тому для цього ринку будуть найбільш ефективними підприємства другого рівня зрілості (або дочірні підприємства великих компаній);

3) ринок другого рівня розвитку попиту на інновацію – відбувається масовий приплив клієнтів (як у випадку з мобільним зв'язком). На цьому етапі зростають вимоги споживачів до якості нових продуктів або послуг, яка втілюється у значно ширших функціональних можливостях інновації. Інновація виходить на міжнародний рівень, стає привабливою для широкого загалу споживачів. Цей стан ринку дуже вигідний для підприємств другого і третього рівня зрілості, що зумовлює посилення між ними конкуренції. Внаслідок більшої економічної сили на такому ринку залишаються переважно підприємства третього рівня зрілості. Для підприємств другого рівня зрілості важливо вірно оцінити свою конкурентну здатність і, або постаратися перейти на третій етап, або вчасно піти з ринку;

4) ринок третього рівня розвитку попиту на інновацію – виникає тоді, коли всі потенційні клієнти вже користуються новим продуктом (послугою), відчуваючи дискомфорт від їх відсутності. Відбувається розширення ринку за рахунок проникнення в нові ніші і

захисту від конкуруючих ринків. На такому ринку можуть ефективно працювати тільки підприємства третього рівня зрілості;

5) ринок четвертого рівня сприйняття інновації (скорочення попиту) – зменшується кількість клієнтів. Для підприємств третього рівня зрілості такий ринок не цікавий і вони з нього ідуть. Попит ще залишається для невеликої кількості клієнтів, що традиційно віддани продукту, який завершує свій життєвий цикл. Проте ціна його суттєво знижується і він залишається у продуктовому ряді лише підприємств першого рівня зрілості (причому не інноваторів).

Варто зазначити, що такий поділ інновацій за рівнем розвитку ринку може бути релевантно використаний переважно для продуктових інновацій, які пропонуються масовому споживачеві. Для машинобудівних підприємств другого і третього рівня зрілості, що виготовляють продукцію для виробників, доцільно при формуванні портфеля інновацій орієнтуватись на ринок першого рівня сприйняття інновації. Водночас у структуру портфеля можуть бути включені і розробки нульового рівня сприйняття, проте вони не повинні відволікати на себе значну частину ресурсів. І тоді ефективна реалізація інновацій потребує консолідування і оптимального поєднання функцій маркетингу і менеджменту з урахування особливостей інновацій, призначених для ринків з різним ступенем готовності до їх сприйняття.

Отже, стратегія маркетинг-менеджменту опирається у своїй основі на дослідженні ринків з метою виявлення (чи формування) тих потреб споживачів (їх цільових груп), які підприємство потенційно могло б задовольнити своєю продукцією у обраній стратегічній зоні господарювання. Однак важливою особливістю промислових підприємств у роботі з ринками є те, що за втрати споживчого інтересу до певного виду продукції, завершення її життєвого циклу, промислове освоєння нових зразків продукції доволі часто потребує суттєвого оновлення виробничої системи, залучення нових технологій, тобто – реалізації стратегії диверсифікації.

4.2. Обґрунтування стратегії диверсифікації в контексті інноваційного розвитку промислового підприємства

Підхід до аналізу стратегічних альтернатив підприємства з точки зору стадій життєвого циклу товару дає змогу оцінити силу конкурентних переваг, які має підприємство у кожному із видів бізнесу. Залежно від цього змінюється і сутність маркетингової стратегії, а та-

кож рішення щодо припинення бізнесу та диверсифікації діяльності. Якщо конкурентні переваги для певного продукту вагомі для споживача і не можуть поки що бути скопійовані іншими, його життєвий цикл буде доволі тривалим. Про зменшення сили конкурентних переваг для формування споживчої цінності продукту свідчить спад у обсягах його продажу. Для подовження його життєвого циклу менеджмент підприємства ініціює і стимулює розвиток (модифікацію) товару, розширення асортиментної лінійки, вихід на нові сегменти ринку. Водночас паралельно мають вестись роботи з розробки і випуску нової продукції, пошуку ринків її збуту.

Аналізуючи можливості реалізації стратегії диверсифікованого зростання підприємства, в першу чергу необхідно усебічно проаналізувати стан конкуренції на ринку. О. Цогла конкретизує основні завдання такого аналізу [65], вказуючи, що необхідно дослідити:

- діяльність основних та менш важливих конкурентів (продукція, масштаби діяльності, темпи розвитку);
- сильні та слабкі сторони конкурентів (переваги, недоліки, якість, ціни, ставлення споживачів, кадри, фінансові ресурси, імідж);
- особливості маркетингової діяльності конкурентів (цінова, збутова та інші стратегії).

Такий аналіз дає змогу оцінити доцільність реалізації стратегії диверсифікації, розглядаючи її як умову потенційного зростання підприємства, його інноваційного розвитку.

Стратегія диверсифікації промислового підприємства може охоплювати освоєння виробництва нових товарів (послуг), освоєння нових товарних ринків, розширення діяльності шляхом переходу у нові сфери (як пов'язані, так і не пов'язані з основними видами діяльності підприємства). Її успішна реалізація розширює ринкові можливості підприємства, водночас зменшуючи його залежність від одного типу споживачів (цільового ринку). Однак, реалізація цієї стратегії можлива за наявності підрозділів, що здатні працювати паралельно з декількома продуктами і ринками, які послідовно змінюють чи доповнюють один одного.

Для багатьох машинобудівних підприємств нині стратегія диверсифікації є найбільш прийнятною, оскільки забезпечує прибуток, стабільність і стійкість у тривалій перспективі. Однак, для її успішної реалізації необхідним є ретельний і усебічний аналіз організаційно-економічних передумов, особливостей і тенденцій споживчого ринку для виявлення нових перспективних сегментів – тих видів діяльності, в яких можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд констатують, що прийняття рішення щодо диверсифікації ґрунтується на трьох критеріях оцінки нової сфери діяльності [59, с. 165]:

- привабливості – сфера діяльності, вибрана для диверсифікації, повинна бути достатньо прибутковою;
- «витрати на входження» – полягає у правильній оцінці доцільності проникнення в нову сферу діяльності;
- критерій додаткових переваг – це створення конкурентної переваги в новій сфері діяльності.

Необхідно підкреслити, що третій критерій необхідно обов'язково брати до уваги. До того ж, слід попередньо оцінити, настільки стійкими можуть бути конкурентні переваги підприємства у новій сфері діяльності (наскільки швидко вони піддаються копіюванню).

Аналіз існуючих у науковій літературі поглядів на причини вибору промисловим підприємством стратегії диверсифікації, дав змогу згрупувати їх за сферами, що можуть бути названі сферами формування мотиву до диверсифікації (табл. 4.1) [54].

Таблиця 4.1

Мотиви вибору стратегії диверсифікації діяльності

Сфера формування мотиву	Зміст мотивуючого впливу
Стратегічна	Повноцінне використання ринкових можливостей, уникнення дії антимонопольного законодавства, вихід на світовий ринок, розширення конкурентних переваг, зниження рівня ділового ризику, прискорення розвитку підприємства
Економічна	Пошук нових сфер отримання прибутку, забезпечення економічного зростання, прагнення збільшити норму прибутковості, яка знизилась до мало прийнятного рівня в традиційних галузях, досягнення синергійного ефекту, економія на масштабах діяльності
Фінансова	Забезпечення фінансової стабільності, зменшення циклічності надходження грошових потоків, виникнення додаткового прибутку за рахунок координації діяльності, скорочення рівня сплати податків за рахунок освоєння пільгових напрямів діяльності, відшкодування втрат від реалізації одного виду продукції вигрaшем від іншого
Технологічна	Збільшення ефективності використання виробничих потужностей, збереження виробничого потенціалу, прагнення поглибити рівень використання сировини й матеріалів, реалізація можливості технологій у розширенні асортиментного ряду продукції, удосконалення інтегрованих ланцюгів постачання, поліпшення систем управління якістю
Соціальна	Збереження кадрів через створення нових робочих місць, можливість використання творчого потенціалу та досвіду працівників, розширення можливості кар'єрного зростання

Такий поділ дає змогу більш обґрунтовано підійти до прийняття рішення про диверсифікацію, оскільки визначає коло питань, на які необхідно відповісти, виконуючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

При обґрунтуванні напряму виробничої диверсифікації промислового підприємства (а вона може бути концентричною, горизонтальною, конгломератною) доцільно насамперед звернути увагу на можливості такої диверсифікації формувати стійкі конкурентні переваги (див. табл. 4.2).

Реалізація стратегії диверсифікації на промислових підприємствах (і особливо машинобудівних) потребує значних витрат – в першу чергу – на переналагоджування (чи створення нової) технологічної системи. Водночас виникають і інші витрати, спричинені формуванням нових потоків сировини та збуту товарів, ускладненням управлінської структури тощо. Важливо мінімізувати ці витрати, що посилюватиме здатність підприємства конкурувати на ціновому полі.

З огляду на сказане, рішення про диверсифікацію діяльності може бути прийняте лише на основі кваліфікованого та усебічного порівняльного аналізу сукупності тих конкурентних переваг, які може отримати підприємство за успішної реалізації стратегії диверсифікації, та витрат, які воно має понести для того, щоб забезпечити цей процес усіма необхідними ресурсами. Дослідження напрацювань науковців з цього питання [1; 24; 59; 65] та їх узагальнення дозволило запропонувати наступну послідовність дій підприємства при прийнятті рішення про реалізацію стратегії диверсифікації діяльності підприємства:

- проаналізувати мотиви та завдання, які ставить перед собою підприємство, обираючи стратегію диверсифікації;
- попередньо оцінити результативність існуючих альтернатив диверсифікації;
- з'ясувати особливості конкуренції у потенційно привабливих напрямках діяльності;
- здійснити моніторинг наявності необхідних навичок, ресурсів та компетенцій;
- ретельно зважити можливі ризики та витрати;
- обрати найбільш прийнятний напрям диверсифікації з погляду ресурсних можливостей підприємства та тенденцій розвитку споживчого ринку.

В підсумку, результати обґрунтування проектів виробничої диверсифікації мають забезпечувати зростання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 4.2

Потенціал виробничої диверсифікації у формуванні конкурентних переваг промислового підприємства

Вид диверсифікації	Конкурентні переваги за видами диверсифікації	
	за окремими видами	за усіма видами
Концентрична (центрована) диверсифікація – передбачає доповнення номенклатури виробами, які за технічними чи маркетинговими позиціями подібні до товарів підприємства. Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, впливаючи з можливостей закладених в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування підприємства	Досягнення синергії; ефективне використання ресурсів; розширення присутності на ринку; розвиток технології	Управління ризиками і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Інтеграція маркетингових досліджень. Створення нових робочих місць. Розширення технологічних можливостей і краще використання виробничих потужностей. Збільшення асортименту продукції. Залучення нових кваліфікованих кадрів. Створення передумов для формування на підприємстві замкнутих виробничих циклів. Полегшений вихід на світовий ринок завдяки підвищенню адаптивних якостей підприємства. Зростання прибутку на сукупний капітал диверсифікованого підприємства. Зниження загальних корпоративних витрат за рахунок багатофункціонального використання ресурсів. Оперативне реагування на задоволення потреб споживачів
Горизонтальна диверсифікація – передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві для підприємства, але можуть викликати інтерес у її клієнтів. Припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості підприємства, тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якістьми він має бути супутнім продуктам, що вже виробляються	Впровадження нових технологій. Кількісне зростання збуту за рахунок нових споживачів	
Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація – доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією підприємства та реалізуються на нових ринках. Прагнення підприємства зайняти кращі позиції на ринку, мати більші прибутки шляхом розширення асортименту товарів і збільшення кількості, тобто залучення потенційних покупців	Освоєння нових ринків. Впровадження нових технологій	

Опираючись на це твердження і використовуючи класичний підхід до формування стратегії діяльності підприємства, розроблено алгоритм обґрунтування конкурентної стратегії на основі диверсифікації (див. рис. 4.4). Успішна реалізація стратегії диверсифікації надасть підприємству можливість мінімізувати ризики господарської діяльності, досягти більшої мобільності у реагуванні на ринкові виклики, тим самим посилюючи свої адаптивні властивості і конкурентоспроможність як суб'єкта економічної діяльності, розширюючи межі своєї присутності на ринку, нарощуючи обсяги доходів і прибутку.

Вихідним моментом у формуванні конкурентної стратегії має бути дослідження стану ринкового середовища. Його метою є оцінка здатності підприємства утримувати конкурентні переваги в межах діючої конкурентної стратегії протягом планованого періоду у таких межах, які забезпечуватимуть підприємству прийнятний рівень рентабельності. Для цього доцільно розрахувати індекс Херфіндаля–Хіршмана (*HHI*) [8]:

$$HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2, i = 1, \dots, n, \quad (4.6)$$

де Y_i – частка i -го виду виробничої діяльності в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства; n – кількість видів виробничої діяльності, що здійснюються підприємством.

Значення індексу близьке до 0, якщо кількість видів діяльності значна і дорівнює 1, якщо підприємство здійснює лише один вид виробничої діяльності. Таким чином, чим меншим є значення індексу, тим вищим є рівень диверсифікації на підприємстві. У разі істотного зниження цього показника можна говорити, що підприємство вичерпало ресурс конкурентоспроможності існуючої конкурентної стратегії і нарізла необхідність формування нової, яка може полягати у диверсифікації діяльності.

На етапі обґрунтування диверсифікації як найбільш прийнятної стратегічної альтернативи відновлення (зміцнення) конкурентоспроможності важливим завданням менеджменту підприємства є оцінка його здатності сформувати у новому напрямі стійкі конкурентні переваги, які можуть забезпечити його успіх на ринку. Вони й мають стати основою конкурентної стратегії у тому разі, якщо зовнішнє середовище буде сприятливим для їх реалізації.

Деякі можливості у визначенні того, що забезпечує успіх на ринку, може дати бенчмаркінг (зовнішні порівняння). Його доцільно здійснювати за ланцюжком створення цінності, виявляючи ті його ланки, де формується найбільша споживча цінність.



Рис. 4.4. Алгоритм обґрунтування стратегії диверсифікації промислового підприємства

І якщо у технологічній частині цього ланцюжка порівняння має здійснюватися із основними конкурентами, то у допоміжних процесах (маркетинг, управління НДПКР, персоналом, постачанням тощо) цього робити не обов'язково. Навпаки, перенесення досвіду з іншої галузі може сформувати доволі неочікувані й вагомі конкурентні переваги.

Це безпосередньо стосується виробничої диверсифікації, результатом якої є інший ланцюжок створення цінності. І, залежно від типу переваг, яких можна набути в результаті диверсифікації, ступеня їх стійкості до копіювання іншими виробниками, можуть бути окреслені основні стратегічні цілі та сформовано сукупність заходів, що забезпечуватимуть реалізацію конкурентної стратегії.

Важливою ланкою в обґрунтуванні конкурентної стратегії диверсифікації є оцінка здатності підприємства створити новий продукт з високою споживчою цінністю. Така здатність визначається інноваційним потенціалом підприємства, зокрема – тими його складовими, які створюють інтелектуальну і мотиваційну основу ефективної інноваційної діяльності. Інтелектуальна складова за належного рівня фахових компетенцій інженерно-технічного персоналу підприємства забезпечує отримання позитивного результату інноваційного пошуку – створення нового продукту з високою споживчою цінністю. У поєднанні з належною мотивацією усіх учасників інноваційного процесу новинка швидко проходить стадію промислового освоєння і виходить на ринок.

Отже, оцінка інноваційного потенціалу підприємства має стати обов'язковим елементом обґрунтування стратегії диверсифікації. Саме за відповідності інноваційного потенціалу підприємства завданням диверсифікованої діяльності реалізація стратегії диверсифікації може забезпечити кількісне зростання бізнесу, тобто, стати стратегією диверсифікованого зростання. Тому важливо, щоб оцінка інноваційного потенціалу здійснювалася в розрізі стратегічних завдань підприємства. Крім усього іншого, це дає змогу наступним кроком розробляти заходи для усунення проблем недостатньої відповідності складових інноваційного потенціалу завданням обраної конкурентної стратегії.

На жаль, інноваційний потенціал більшості вітчизняних машинобудівних підприємств за багатьма позиціями не відповідає завданням диверсифікованого зростання. І це значною мірою стосується гнучкості виробничих систем, яка необхідна для того, щоб максимально реалізувати ринкові можливості диверсифікації. І можна припустити, що це важливо для усіх підприємств, які обирають стратегію диверсифікації. У машинобудуванні це значною мірою залежить від особливостей застосовуваних технологій, в т.ч. їх здатності до переналагодження, що потребує специфічних інженерно-технологічних знань і вмінь.

Важливо усвідомлювати складність налагоджування виробничої системи підприємств таким чином, щоб вона була здатна до диверсифікації за мінімальними втратами динаміки розвитку. Для цього необхідно використати можливості стратегічного маркетингу і логістики. Зокрема – для визначення напрямів диверсифікації з урахуванням можливості збереження чи навіть оптимізації існуючої логістичної інфраструктури. Видається правомірним припустити, що можливості логістики у мінімізації витрат, пов'язаних із диверсифікацією діяльності, є доволі значними. Водночас не менш важливо вірно підійти до обґрунтування стратегії технологічного розвитку підприємства, яка має здійснюватися на інноваційній основі.

4.3. Обґрунтування стратегії технологічного розвитку підприємства

Стратегія технологічного розвитку підприємства має багато спільних рис із стратегіями бізнесу у цілому – як щодо методології її розробки, так і щодо етапів її впровадження і реалізації. Її основною метою є забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі. З позиції стратегічного підходу зміст управління технологічною конкурентоспроможністю підприємства можна визначити як процес формування технологічних переваг підприємства, який розробляється відповідно до його внутрішніх можливостей, параметрів зовнішнього середовища, а також вартісних, якісних і часових характеристик сучасного виробництва. Цей процес має здійснюватися цілеспрямовано і системно.

Цілеспрямованість управління технологічною конкурентоспроможністю означає, що вибір масштабів і напрямів технологічних змін має здійснюватися відповідно до стратегічних цілей підприємства, тобто, в руслі його загальної і конкурентної стратегій. Водночас, зважаючи на те, що технологічні зміни зазвичай суттєво впливають на зміст і структуру інших процесів, які здійснюються функціональними службами підприємства, важливо дотримуватись системного підходу при розробленні планів технологічного оновлення (розвитку). Тобто, необхідно бачити взаємозв'язок між змінами у виробничих технологічних процесах і процесах управлінських, особливо – маркетингового супроводу продуктових інновацій. Таке системне бачення сукупності і взаємозалежності усіх функціональних підсистем управління технологічними та супроводжуваними їх змінами у здійсненні бізнес-процесів за рівнями та зв'язками дає змогу визначити можливості регулювання цих процесів, а значить – підвищити ефективність технологічних змін.

Зважаючи на основні завдання інноваційного розвитку промислового підприємства і ролі технології у їх реалізації, ним можуть бути обрані різні стратегії щодо здійснення технологічних змін: «технологічного лідерства», «наслідування», «трансферу і співпраці». В результаті здійсненого аналізу особливостей цих стратегій у таблиці 4.3 згруповано і подано їх переваги і недоліки [16].

Таблиця 4.3

**Відмінності в результатах реалізації підприємством
різних стратегій технологічних змін**

Переваги	Недоліки
<i>Стратегія «технологічного лідерства»</i>	
1. Технологія розробляється відповідно до власних виробничих потреб, у її створенні беруть участь підрозділи і служби підприємства, добре ознайомлені із специфікою його діяльності, що підвищує якість передачі технічних розробок і зменшує витрати часу на переналаджування виробничих процесів. 2. Краще використання інтелектуального потенціалу підприємства, розвиток організаційного знання, що підвищує здатність підприємства до утримання технологічного лідерства. 3. Безкоштовна передача досвіду всередині підприємства за розробленими технологіями, що мінімізує витрати на їх трансфер	1. Значні витрати на утримання власних науково-дослідних і конструкторсько-технологічних відділів. 2. Ймовірність помилкових технологічних рішень або «технологічного плагіату». 3. Фрагментарність технологічних рішень, неспроможність розробити увесь технологічний ланцюг виробництва продукції, який би відповідав міжнародним стандартам якості виробничої діяльності
<i>Стратегія «трансферу і співпраці»</i>	
1. Розподіл комерційних, технічних ризиків і витрат між партнерами 2. Використання ресурсних можливостей партнерів для підвищення результативності й ефективності інноваційної діяльності	1. Високий рівень трансакційних витрат, пов'язаних з опортуністичною поведінкою партнера та захистом прав власності на технологію, “ноу-хау” тощо. 2. Значні організаційні витрати на передачу знань і технологій між партнерами
<i>Стратегія «наслідування»</i>	
1. Уникнення потреби в концентрації значних ресурсів для техніко-технологічних розробок. 2. Використання виробничих технологій, перевірених ринком. 3. Оптимізація витрати на технологічне оновлення завдяки обґрунтованому вибору форми трансферу технології	1. Залучення технологій, що завершують свій життєвий цикл і не можуть забезпечити сталі конкурентні переваги при виготовленні продукції. 2. Додаткові витрати на підвищення кваліфікації персоналу для роботи у нових технологічних умовах 3. Високий рівень трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком необхідних технологій

Отже, стратегія технологічних змін (технологічного розвитку) формується з огляду на роль технології у формуванні конкурентоспроможності підприємства і визначається параметрами його внутрішнього середовища, умовами зовнішнього середовища та «ціною» формування ключових показників технологічної конкурентоспроможності. Зокрема, стратегія інноваційного лідерства застосовується за умови використання підприємством для технологічного розвитку своєї виробничої системи нової технологічної ідеї (принципово нової технології). Якщо ж технологічна ідея вже матеріалізована іншими учасниками ринку у вигляді нового технологічного процесу і може бути залученою у виробничу систему через передачу прав на її використання – тоді технологічний розвиток здійснюється в межах імітаційної стратегії. Важливо при цьому правильно ідентифікувати стратегічні альтернативи – які з них можуть здійснюватися шляхом комерціалізації власних технологій, а які – шляхом залучення (трансферу) технологій, створених іншими. Адже кожна з них має свій потенціал у формуванні конкурентних переваг за критеріями «якість, витрати, час». За ними і можна здійснити обґрунтований вибір тієї, що є оптимальною у сукупності альтернативних (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Роль технологічних стратегій у формуванні конкурентних переваг

Стратегія	Ступінь поліпшення якісних і функціональних характеристик продукції	«Ціна» формування ключових чинників конкурентоспроможності	
		Витрати	Час
Технологічного лідерства	Перевищення рівня аналогів	Високі	Тривалий
Наслідкування	Досягнення рівня аналогів	Низькі	Середній
Трансферу і кооперування	Максимізація параметрів якості всіх учасників технологічного кооперування	Середні	Нетривалий

Наведені у таблицях 4.3 та 4.4 порівняльні характеристики різних стратегій технологічного розвитку підприємства свідчать, що з позицій «ціни» формування ключових показників конкурентоспроможності найбільш раціонально обирати стратегію технологічного кооперування, оскільки вона дає змогу протягом короткого часу і за відносно невеликих витрат досягти поліпшення рівня якості продукції. Проте зазвичай таке поліпшення незначне і не може забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Тому стратегія технологічного кооперування є проміжним етапом інноваційного розвитку підприємства. Або ж коли технологічного оновлення прагнуть підприємства, що нездатні само-

тужки працювати на ринку і обирають залежну інноваційну стратегію. В умовах гострої конкурентної боротьби за споживачів підприємствам необхідно прагнути технологічного лідерства. Тому при розробленні технологічної політики підприємства необхідно націлюватись на виявлення технологій, здатних найбільшою мірою зміцнити конкурентну позицію підприємства, чи навіть суттєво змінити структуру галузі у цілому. Це залежить від ступеня радикальності базової новації, яка лежить в основі технології, а також стадії життєвого циклу технології, яка характеризує її дифузію у часі.

Відповідно до здатності технологій впливати на формування конкурентних переваг та ступеня їх поширеності у діючому виробництві вони можуть бути унікальними, прогресивними, традиційними та морально-застарілими, що зображено на рис. 4.5.

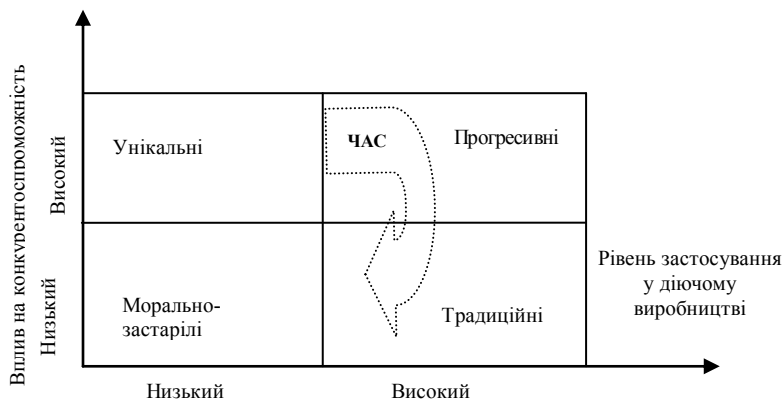


Рис. 4.5. Позиціонування технологій за їх впливом на конкурентоспроможність та рівнем поширення у галузі

З урахуванням різного потенціалу щодо створення конкурентних переваг унікальних, прогресивних, традиційних та морально-застарілих технологій, технологічна стратегія і політика підприємства повинні формуватися таким чином, щоб забезпечити досягнення суттєвих конкурентних переваг у ключових сферах діяльності. Вирішення цього завдання вимагає виваженого підходу до вибору технологічних стратегій з акцентуванням на тому, наскільки реалізація тієї чи іншої стратегії забезпечить досягнення необхідного рівня конкурентних переваг. Тим самим формуватиметься інтерес підприємств до розширення технологічних відносин з виробниками сучасних технологій, зосередженні на тих із них, що будуть покладені в основу інноваційного розвитку. Послідовність формування технологічної стратегії виробни-

чого підприємства з урахуванням способів його технологічного оновлення (розвитку) та технологічних відносин з іншими підприємствами подано на рис. 4.6.

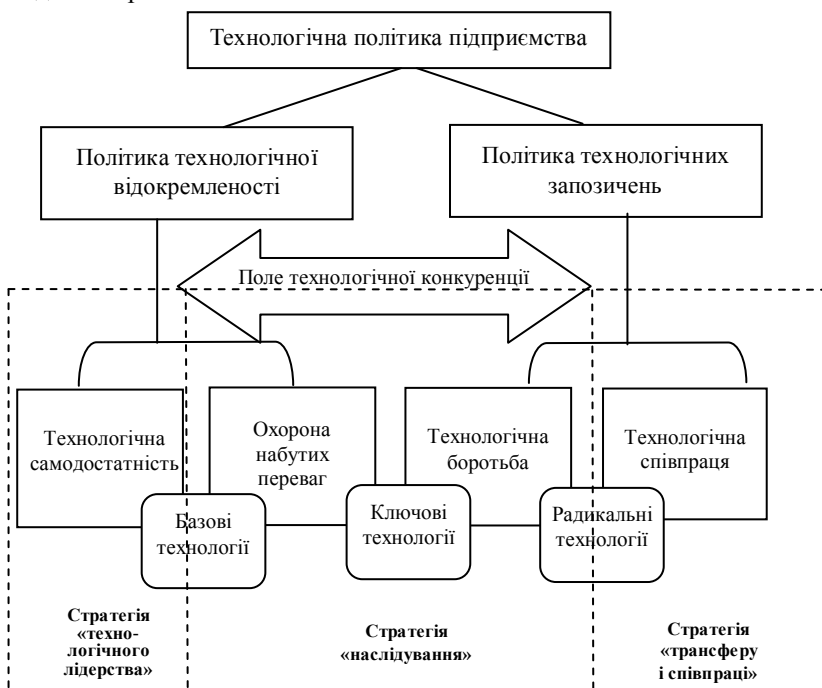


Рис. 4.6. Фактори вибору технологічної стратегії підприємства

Наведена схема показує можливі варіанти технологічного розвитку, які спонукатимуть підприємства до певних форм технологічних відносин із експортерами технологій. Вони значною мірою залежатимуть від галузевої приналежності імпортера технології, оскільки темпи технологічного прогресу у різних галузях різні і це впливає на вибір конкурентноздатних технологій.

Мета такого підходу полягає в тому, щоб виявити пріоритетні (ключові) галузі і виробництва, що мають потенціал «проривних» технологій. Для цього доцільно використати методику оцінки конкурентоспроможності за квадрантами матриці, аналогічної матриці БКГ, тобто, використовуючи стандартні принципи здійснення економічних досліджень. Виявлення ключових галузей доцільно оцінювати за такими критеріями як темпи зростання ринку та залежність від імпорту, що

дозволяє на основі матриці позиціонування виділити в Україні шість основних інноваційних галузевих груп.

Структуру першої групи складають підприємства низькотехнологічних галузей, які в своєму середовищі не створюють нових технологій. Через свої особливості вони утворюють специфічний інноваційний сектор, який користується розробками на базі техніки та технологічних комплексів в сфері машинобудування. Основними завданнями таких підприємств є диверсифікація продукції для задоволення індивідуальних потреб споживача. Саме тому підприємства згаданих галузей не продукують технології, а споживають в своїй більшості стандартизовані технології, пристосовані до розміру і характеру діяльності свого підприємства. Технології можуть удосконалювати тільки підходи до виробництва продукції. Найбільш актуальними тут виступають форми технологічної боротьби між підприємствами на рівні якості продукції, заснованої на брендах, торгових марках, тощо. Саме тому в цих галузях отримали широке розповсюдження такі форми передачі технологій як ліцензування на випуск певної продукції, франчайзинг, який передбачає передачу не тільки якоїсь технології, а всього комплексу організації бізнесу з додатком, і торгової марки, що забезпечує впевненість покупцю продукції такого підприємства в її цінності та відомій високій якості виробництва, обслуговування і сервісу.

Друга група включає в себе практично всі галузі машинобудування, продукція яких досить часто використовується як нові технології в інших галузях промисловості. До їх складу входять здебільшого великі підприємства, іноді середні, яким досить важко технологічно конкурувати не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку, хоч їх продукція і займає значну його частку. Комплекс технологій та технологічного обладнання виступають як головні чинники конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Проте, оскільки згадані підприємства практично самостійно не продукують технологій, то їх технологічна політика базується на стратегіях наслідування або трансферу і співпраці. Найбільш поширеними організаційними формами трансферу технологій виступають спільні підприємства та придбання ліцензій.

До третьої групи входять такі специфічні галузі як суднобудування, виготовлення літаків та космічних апаратів. Галузі створюють і розвивають власні розробки, що потребує значних фінансових вкладень. Практично всі підприємства цієї групи є стратегічно-важливими для держави, конкурентоспроможними на зовнішньому ринку, координуються державою та працюють за державними програмами та напрямами. Технологічність відіграє важливу роль перш за все в сфері проектування, конструювання та проведення НДДКР. Проте технології в цих галузях, особливо в суднобудуванні, змінюються не надто

часто, їх життєвий цикл інколи перевищує термін експлуатації товарів – літаків або суден виготовлених за ними. Переважними формами технологічного обміну виступають лізинг, спільні підприємства, придбання ліцензій і патентів. До того ж, переважно у трансфері технологій експортером виступає українське підприємство, що дає підстави стверджувати про реалізацію українськими підприємствами цих галузей стратегії технологічного лідерства.

До четвертої групи відноситься лише галузь фармацевтичного виробництва. Технології в галузі змінюються досить швидко і виступають найголовнішим чинником конкурентоспроможності. Джерелом конкурентної боротьби для підприємств галузі виступають лабораторні дослідження та НДР, які в Україні проводяться достатньо рідко. Як наслідок, більшість українських підприємств, для утримання своїх позицій на ринку застосовують стратегію трансферу і співпраці. Найпоширенішими формами трансферу технологій виступають при цьому ліцензування та спільні підприємства.

П'ята група поєднує в своїй структурі деякі високотехнологічні галузі, які працюють на ринку мікроелектронних та комп'ютерних технологій. Практично всі без винятку підприємства таких галузей потребують технологій, здатних прискорювати швидкість дії пристроїв, де вони застосовуються. Таким чином, головною ідеєю підприємств цієї групи є висока технологічність. Згадані технології частково продукуються самими підприємствами у кооперації з іншими підприємствами. Відповідно до специфіки розробки технологій їх купівля-продаж найчастіше використовується для вирівнювання становища підприємства на ринку за допомогою таких організаційних форм трансферу технологій та співпраці як спільні підприємства, ліцензування, купівля патентів, купівля технологічного обладнання, злиття і поглинання.

Шоста група охоплює енергетично, матеріало- і капіталомісткі галузі експортної орієнтації, що представляють Україну на зовнішньому ринку. Як правило, до них входять інвестиційно-привабливі підприємства-гіганти, які мають змогу за рахунок внутрішніх і зовнішніх інвестицій залучати нові технології. Внаслідок незмінності основних принципів технології виробництва продукції та визначення джерел конкурентної боротьби в технологіях енергозбереження і деяких технологіях виробництва згадані підприємства обирають або стратегію технологічного лідерства або наслідування, що принципово не впливає на їх технологічну конкурентоспроможність, оскільки зміна технологій на такого роду підприємствах здійснюється рідко і потребує значних коштів.

Зазначені характеристики груп галузей дають змогу систематизувати їх за ознаками зв'язку між технологічними стратегіями підприємств цих галузей та джерелами конкурентної боротьби, що показано у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Галузевий аспект формування технологічної стратегії вітчизняних промислових підприємств

Структура групи галузей	Стратегія підприємства	Переважні розміри підприємств	Сфера конкурентної боротьби і джерела конкурентних переваг
Харчова промисловість та переробка с/г продуктів; целюлозно-паперова промисловість і видавнича справа; виробництво деревини та виробів з деревини; легка промисловість; виробництво інших неметалевих мінеральних виробів	Технологічного лідерства; трансферу і співпраці	Малі і середні	Індивідуальний підхід до споживача; імідж підприємства та торгової марки; використання нового технологічного обладнання
Виробництво електричного та електронного устаткування; виробництво транспортного устаткування	Наслідкування	Середні і великі	Поєднання іміджу, виробничих технологій та НДПКР
Виготовлення літаків та космічних апаратів; будівництва суден;	Технологічного лідерства; трансферу і співпраці	Великі	Проектування та конструювання; впровадження НДПКР
Фармацевтичне виробництво	Технологічного лідерства; трансферу і співпраці	Середні і великі	Лабораторні дослідження та НДДКР
Виробництво устаткування для радіо, телебачення та зв'язку; виробництво канцелярських та електронно-обчислювальних машин; виробництво медичних приладів та інструментів, точних вимірювальних пристроїв, оптичних пристроїв і годинників	Трансферу і співпраці	Середні і великі	Зміна технологій виробництва; постійне впровадження результатів НДПКР; диверсифікація продукції
Металургія та оброблення металу; хімічна та нафто-хімічна промисловість; виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	Технологічного лідерства; наслідкування	Великі	Технології енергозбереження; технології виробництва

Аналіз таблиці дає можливість зробити висновок, що для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок технологічного фактора необхідно орієнтуватися на стратегії, пов'язані з міжнародним трансфером технологій. В Україні чітко простежується зв'язок між технологічними стратегіями підприємств галузей і організаційними формами трансферу технологій.

Розглядаючи виробничі підприємства як суб'єкти трансферу технологій, необхідно відзначити цілий ряд проблем, які стосуються насамперед планування технологічних змін, вибору типу необхідної технології, пошук прийняттого варіанта технології та визначення форм її трансферу з врахуванням супровідних проблем, які виникають при цьому.

Дослідження економічного змісту трансферу технологій дозволило визначити три його основні взаємопов'язані стадії:

- 1) моделювання технологічного розвитку;
- 2) планування трансферу технологій;
- 3) реалізація трансферу технологій.

Характерними ознаками трансферу технологій є: він є процесом переміщення та поширення технологічних знань; виступає складним видом комунікацій; стимулює створення нових споживчих цінностей; не підлягає простим законам ціноутворення та може повторюватися неодноразово.

Спираючись на наукові публікації [18; 69] у сфері трансферу технологій, зазначимо, що управління цим процесом необхідно розглядати як цілеспрямований комплекс управлінських дій з метою забезпечення зростання рівня технологічного розвитку та конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 4.7).

У зв'язку з цим запропоновано використання стратегії трансферу технологій як способу реалізації пріоритетів технологічного розвитку підприємства шляхом визначення оптимальних підходів до трансферу технологій, зорієнтованих на зростання, заміщення, продаж існуючих технологічних активів підприємства.

Рівень спроможності та готовності підприємства до реалізації процесів трансферу технологій визначається за допомогою потенціалу трансферу, основними складовими якого є технологічні, організаційні, людські, ринкові, матеріально-технічні та фінансові активи [18].

Обов'язковою складовою розробки технологічної політики підприємства є галузевий аналіз, метою якого є визначення конкурентного статусу галузі і виробництва, рівень їх залежності від імпорту. Практично конкурентний статус галузей і виробництв може бути визначений на основі їх ринкової частки відносно імпорту, а їх конкурентну спроможність – на основі методики портфельного аналізу.

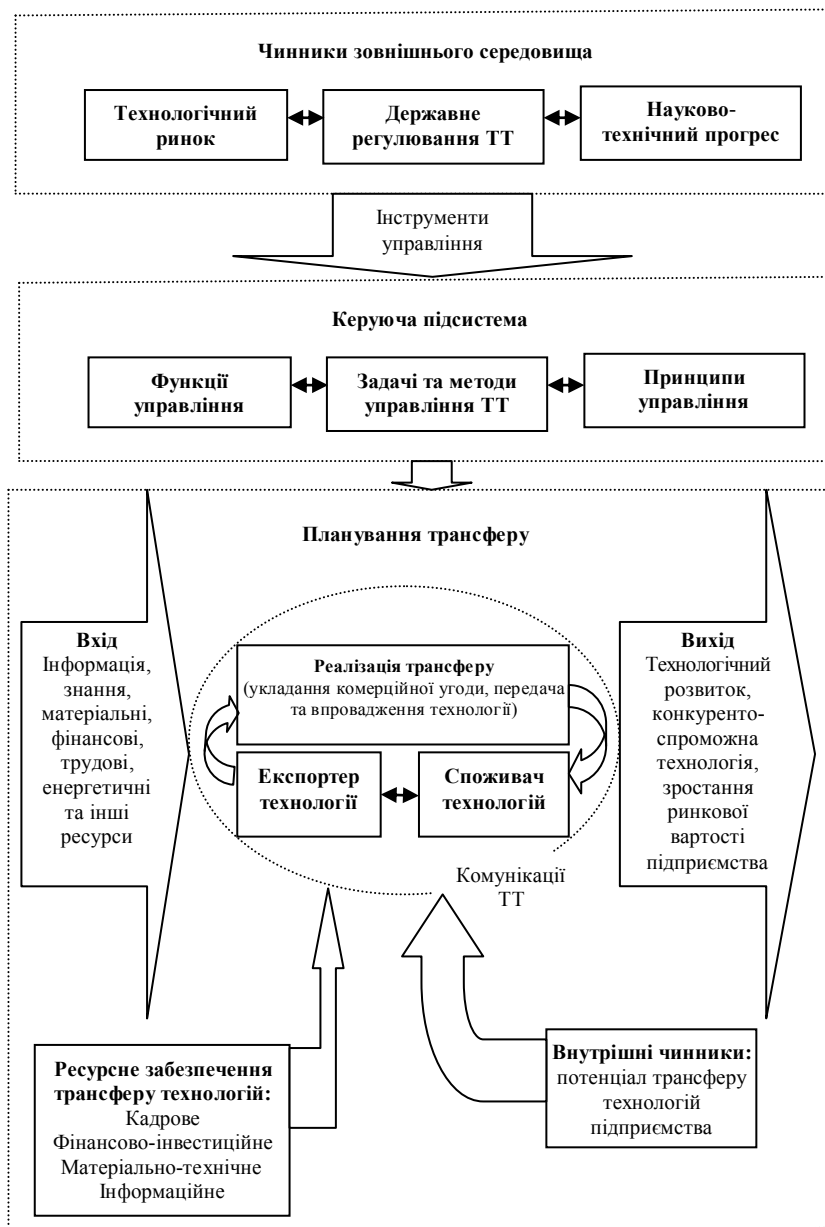


Рис. 4.7. Концепція управління трансфером технологій на підприємстві

Попередньо здійснюється вибір конкретної технології з ряду альтернативних за її здатністю вирішувати виробничі проблеми підприємства і урахуванням напрямку технологічного трансферу в вітчизняному або міжнародному форматі, що відповідає першому етапу процесу залучення технологій із зовнішніх джерел. Причому для підприємства важливо визначити критичну точку переходу технологій суміжних технологічних укладів, яка вказує на економічну доцільність трансферу кожної з них.

При виборі форми трансферу необхідно розуміти, що чим складніша і масштабніша технологія, тим більш тісним повинно бути співробітництво між її покупцем і творцем. Трансфер технологій не закінчується лише поставкою технологічної документації або устаткування. Саме по собі устаткування не генерує нові компетенції та знання. Дійсна зміна в функціонуванні техніко-економічної системи може бути здійснена при трансфері знань, навичок, прав на інтелектуальну власність (пакета технологій) [29].

Щоб розробити ефективну стратегію трансферу технологій на промислових підприємствах, необхідно виявити фактори, які впливають на процес трансферу. Існує достатня кількість досліджень, які показують взаємозв'язок, взаємообумовленість і комплексність всіх факторів, що впливають на інноваційну діяльність і відповідно на процеси трансферу. Врахувати абсолютно всі ці фактори практично неможливо, тому потрібно зосередитися на основних з них. Реалізація цього завдання потребує застосування певного методичного інструментарію з вибору організаційної форми трансферу технологій, що буде розглянуто у наступних розділах.

4.4. Обґрунтування стратегії розвитку персоналу підприємства

Реалізація завдань інноваційного розвитку підприємства потребує постійного вдосконалення способів та методів виконання усього масиву операцій, що здійснюються його працівниками. Це неможливо робити без накопичення нових знань та їх втілення у конкретні програми й проекти, що стають реальністю завдяки організаційним здібностям висококваліфікованого персоналу, його інтелектуальній активності. Концентрація релевантних знань і перехід до управління знаннями відкривають нові високоефективні шляхи розв'язання різного роду проблем, що виникають в процесі вирішення інноваційних завдань, дають змогу підвищувати ймовірність прогнозів при розробці сценаріїв розвитку підприємства (зокрема, в контексті стратегії диверсифікації) та коригуванні діяльності.

Доцільно зауважити, що загальна компетентність є результатом зусиль керівництва підприємства, спрямованих на об'єднання інтелектуальних ресурсів окремих працівників. Це продукує синергію спільної діяльності, перетворюючи ресурсні можливості підприємства в те, що обіцяє вигоду покупцеві, тим самим створюючи стійкі переваги підприємству у конкурентній боротьбі. Це особливо важливо для підприємства, що здійснює інноваційні зміни, так як інноваційна діяльність супроводжується значними ризиками. І не тільки зовнішніми, пов'язаними із неприйняттям новинки ринком, а й внутрішніми, зумовленими опортуністичною поведінкою учасників інноваційного процесу. Тому система розвитку персоналу має враховувати як розвиток компетентнісної складової інноваційної діяльності, так і розвиток системи організаційних відносин. У розрізі загальних функцій менеджменту персоналу це відображено у таблиці 4.6 [58, с. 113].

Таблиця 4.6

**Функціональне наповнення системи розвитку персоналу
для реалізації інноваційних змін промислового підприємства**

Завдання системи управління розвитком персоналу за складовими інноваційної активності	
Діяльнісна складова	Системна складова
1	2
<i>Діагностування і прогнозування</i>	
Атестація і специфікація компетенцій працівників, що займають конкретні посади, і їх співвіднесення з тими компетенціями, які необхідні для реалізації інноваційних стратегій	Загальна оцінка стану організаційно-структурного капіталу підприємства за визначеними експертним шляхом складовими
<i>Планування</i>	
Побудова системи розвитку персоналу відповідно до основних акцентів інноваційних стратегій, ключових сфер формування конкурентних переваг і структури компетенцій персоналу	Формування основних напрямів розвитку і вдосконалення організаційних відносин і системи комунікацій
<i>Мотивування</i>	
Стимулювання працівників до участі у програмах навчання, самонавчання і розвитку шляхом збільшення винагороди і визначення перспектив кар'єрного зростання	Розробка програм розвитку організаційної культури для зміцнення згуртованості колективу і подолання опортуністичної поведінки працівників

Продовження таблиці 4.6

1	2
Організування	
Визначення форм і методів розвитку персоналу для отримання необхідних компетенцій шляхом розробки цільових програм навчання	Визначення форм і методів розвитку організаційних відносин і системи комунікацій
Контролювання	
Встановлення відповідності між фактичними компетенціями працівників, що займають конкретні посади, і тими компетенціями, які необхідні їм для реалізації інноваційних стратегій	Розробка заходів з розвитку інформаційного забезпечення діяльності функціональних служб і виробничих підрозділів
Регулювання	
Удосконалення системи розвитку персоналу на основі виявлених невідповідностей між існуючими компетенціями працівників і тими компетенціями, що є ключовими для реалізації обраної інноваційної стратегії	Удосконалення системи організаційних відносин, в т.ч. шляхом вирішення соціальних проблем і розвитку технологій управління структурними конфліктами

Серед усього масиву промислових підприємств (які в ринковій економіці мають бути переважно інноваційно-активними) є ті, що відносяться до малих, середніх і великих, або знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Безумовно, для таких підприємств (навіть якщо вони працюють в одній і тій же ринковій ніші) стратегічні цілі будуть відрізнятися. І це відображається на тому, яка конкурентна та інноваційна стратегія обирається ними для утвердження своїх позицій на ринку. Однак і для утвердження на ринку (стадія народження і зростання), і для підтримання своєї життєздатності (стадія зрілості) або ж відродження після занепаду підприємство має бути інноваційно-активним.

Це означає, що воно має бути здатним генерувати ідеї, втілювати їх у матеріальні продукти чи технології, доводити їх до технологічної досконалості, виводити на ринок. І якщо процеси генерування ідей і розробки дослідних зразків та моделей на машинобудівному підприємстві потребують передусім людського капіталу, то процеси промислового освоєння і комерціалізації уже не можуть бути ефективними без структурного капіталу і капіталу відносин. Тим більше, що повноцінна реалізація можливостей людини на конкретному підприємстві значною мірою лежить у мотиваційному полі і також залежить від типу організаційних відносин, які складаються у колективі. Змістовий зв'язок між тенденціями розвитку структурних елементів інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства та динамікою його інноваційного потенціалу за стадіями життєвого циклу подано у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

**Зміст і тенденції розвитку структурних елементів
інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства**

Структурний елемент інтелектуального капіталу			Інноваційний потенціал
Людський капітал	Структурний капітал	Капітал відносин	
1	2	3	4
Стадія життєвого циклу «Створення»			
Генерується в процесі формування команди однодумців за принципом взаємодоповнення і синергії компетенцій щодо ведення бізнесу в контексті створення нової споживчої цінності	Формується під впливом лідерського бачення засновників і їх системи цінностей щодо принципів, результативності і ефективності людської взаємодії	Формується в процесі пошуку партнерів для ресурсозабезпечення виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг)	Зростає
Стадія життєвого циклу «Прискорений розвиток»			
Зростає в процесі масштабування діяльності і генерування ідей щодо розвитку товарів і ринків, більшою мірою – завдяки залученню нових працівників у ключових сферах формування конкурентних переваг	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури	Розвивається завдяки налагодженню горизонтальних зв'язків із бізнес-середовищем	Зростає
Стадія життєвого циклу «Сталий розвиток»			
Прирощується в напрямі удосконалення діючих і проєктування нових бізнес-процесів, переважно – завдяки розвитку персоналу	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури, алгоритмізації способів оптимізації процесів	Розвивається завдяки зусиллям із поліпшення лояльності клієнтів та розширення кола взаємовигідних зв'язків із стейкхолдерами	Зростає

Продовження таблиці 4.7

1	2	3	4
Стадія життєвого циклу «Стагнація»*			
Втрачається пріоритетність інтелектуальної праці, програми розвитку персоналу реалізуються за формальним підходом. Як наслідок – зменшення результативності інноваційної діяльності	Збільшується дистанція між вищим керівництвом підприємства і рештою персоналу, стиль управління має тенденцію до авторитаризму, зменшується увага до соціальних потреб персоналу. Як наслідок – зростають випадки опортуністичної поведінки персоналу	Зв'язки із зовнішнім середовищем втрачають актуальність для партнерів і стратегічних груп впливу. Як наслідок – зв'язки перехоплюють конкуренти, підприємство втрачає партнерів і можливість розвивати ринки	Зменшується

Примітка. * Підприємство перестає бути інноваційно-активним (за відсутності своєчасних змін у ставленні керівництва до інтелектуальних ресурсів відбувається його занепад)

Виходячи із наведених у таблиці взаємозалежностей між структурними елементами інтелектуального капіталу підприємства, можна подати визначення інноваційно-активного підприємства – як такого, що здатне на основі ефективного використання інтелектуальної праці створювати нові споживчі цінності, на основі ефективної організаційно-структурної взаємодії мультиплікувати й накопичувати кращі практики прийняття і реалізації управлінських рішень та на основі взаємовигідних організаційних відносин із партнерами розширювати свої ресурсні й ринкові можливості, зміцнювати конкурентоспроможність і збільшувати присутність на ринку, тобто – реалізовувати стратегію інноваційного розвитку.

З наведених взаємозалежностей видно, що підприємство до тих пір збільшує свій інноваційний потенціал (який за належного використання дає змогу розвивати продукти й ринки), доки усім складовим інтелектуального капіталу приділяється належна увага. А стадія стагнації може настати не лише тоді, коли інтелектуальний капітал за всіма структурними елементами перестає накопичуватись (тут висока ймовірність найгіршого результату – занепаду підприємства, оскільки воно взагалі перестає бути інноваційно-активним). Вона може настати й тоді, коли перестають бути адекватними рішення вищого менеджменту щодо окремих його елементів. Недостатня увага мотивації інтелек-

туальної праці (за різними формами та способами стимулювання, які є пріоритетними для носіїв ключових компетенцій) – зменшення результативності інноваційної діяльності; негативні тенденції у розвитку організаційної культури – зростає опортунізм підлеглих; самозаспокоєння у підтриманні лояльності партнерів – їх перехід до конкурентів.

Наявність зв'язку між розвитком інтелектуального капіталу підприємства і його інноваційним потенціалом є очевидною. У більшості випадків саме високий рівень інноваційного потенціалу дає змогу промисловому підприємству обирати більш агресивну стосовно конкурентів базову стратегію, підкріплюючи її відповідною інноваційною стратегією і залучаючи для їх реалізації необхідні специфічні чи навіть високоспецифічні ресурси. Тому, формуючи програми розвитку персоналу, необхідно узгоджувати їх із тими складовими інноваційного потенціалу, які є найважливішими для реалізації обраної підприємством стратегії. Менеджменту підприємства важливо розуміти – чи складові інноваційного потенціалу можуть забезпечити створення власних розробок із таким рівнем споживчої цінності, щоб сформувати інтерес до нього широкого кола споживачів, чи результатом діяльності технологів і конструкторів можуть бути тільки імітаційні або поліпшені інновації.

Таким чином, управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства слід розглядати як складну систему взаємоузгоджених дій, напрями яких підкоряються загальній меті – забезпечення ефективної діяльності підприємства і його поступального, динамічного кількісного зростання на основі цілеспрямованих і якісних змін. Виходячи з цього, професійний розвиток персоналу не тільки має підтримувати ефективне функціонування усіх напрямів виробничої та інноваційної діяльності підприємства, а й створювати передумови для генерування і вирішення нових високотехнологічних виробничих завдань на основі опанування персоналом нових знань, вмінь і навичок.

Розвиток персоналу передбачає значний комплекс заходів стратегічного характеру, який дозволяє перетворити працівників компанії, її людські ресурси в провідні активи – людський капітал, який складно або взагалі неможливо скопіювати конкурентам. Однак очікуване перетворення можливе лише у тому випадку, коли працівники отримують необхідні компетенції. Компетенція є основною професійною характеристикою працівника, яка визначає його результативні та ефективні дії в ситуаціях, що стосуються його професійної діяльності [56]. Опис компетенції дає чітке розуміння необхідних стандартів виконання завдань, яких мають дотримуватися працівники підприємства у своїй діяльності згідно з поставленими цілями. Останні, в свою чергу, залежать від типу конкурентної стратегії підприємства і змінюються разом із нею.

Очевидно, що для сучасного машинобудівного підприємства, яке має формувати свої конкурентні переваги не стільки шляхом зниження витрат, скільки через урізноманітнення продукції для потенційних цільових ринків, в тому числі через диверсифікацію виробництва, реальною необхідністю є створення функціональної підсистеми управління розвитком компетенцій своїх працівників. До такої практики вдаються все більше провідних західних компаній, які вводять посади менеджерів, що спеціалізуються на управлінні інтелектуальними активами. І чим більше працівників будуть задіяними у процесі виявлення інформації і прийняття рішень, тим більшою буде здатність організації до адекватних зовнішнім викликам змін. Звідси основний висновок сучасної парадигми управління – необхідно розвивати компетенції персоналу і всебічно їх використовувати.

Такий висновок знайшов втілення у сучасному баченні того, як мусить розвиватися будь-яка організація – на основі менеджменту знань. Уявлення науковців, що досліджують цю проблему, єдині в тому, що ефективний менеджмент знань повинен будуватися на принципах холізму, органічно вплітаючись у систему загального менеджменту підприємства та гнучкості, оперативно відгукуючись на появу нових знань, сприяючи розвитку персоналу. Місце підсистеми управління розвитком компетенцій у загальній системі управління підприємством подано на рис. 4.8. Вона має здійснювати специфічні функції з виявлення необхідних для реалізації стратегії інноваційного розвитку нових знаннєвих ресурсів, що з'явилися у зовнішньому середовищі і їх трансформацію у внутрішні специфічні інтелектуальні активи, необхідні для нового витка розвитку підприємства.

З огляду на специфіку продукції машинобудування, управління розвитком персоналу для забезпечення високої інноваційної активності підприємства має, насамперед, стосуватися набуття компетенцій у сфері конструкторського і технологічного проектування, а також підвищення організаційних можливостей підприємства більш повно використовувати потенціал працівників. Для цього програми розвитку персоналу мають включати заходи, що забезпечуватимуть:

- навчання і професійний розвиток працівників для набуття ними компетенцій, що можуть суттєво підвищити їх здатність до генерування нових ідей та їх матеріалізації у нові, привабливі для споживачів продукти. Насамперед, це новітні знання у сфері використання інформаційних технологій – як для дослідження ринку, так і для проектування та конструювання;
- створення ефективних мотиваційних систем з акцентом на ініціативність та інноваційну продуктивність персоналу;
- участь співробітників в управлінні;

– підвищення рівня соціального забезпечення працівників (шляхом формування пакета соціальних гарантій, створення належних умов для праці, збереження здоров'я, а також відпочинку тощо).



Рис. 4.8. Підсистема управління розвитком компетенцій у загальній системі управління підприємством [55]

Внаслідок широкого кола завдань, які мають вирішуватися в межах управління розвитком персоналу, їх зазвичай поділяють на два напрями: професійний розвиток і організаційний розвиток. Останній пов'язаний головним чином із мотиваційною складовою людської поведінки, яка є результатом не лише прямого стимулювання, а й впливу через елементи організаційної культури тощо. Проте доцільно підкреслити, що й професійний розвиток містить елементи мотивації – адже і сама можливість професійного зростання є доволі сильним мотивуючим фактором для амбітних людей, є джерелом внутрішньої винагороди. Тому розглянемо спочатку компетентнісну складову розвитку пер-

соналу, оскільки для інноваційно-активного підприємства першочергове значення має саме наявність тих компетенцій, які є ключовими для реалізації інноваційних завдань – основних складових інноваційних стратегій.

Очевидно, що та частина програми розвитку персоналу, яка стосується професійного зростання, має містити сукупність інформаційних, підтримуючих, методично прив'язаних до конкретних робочих місць (посад) елементів, які сприятимуть підвищенню компетентності працівників підприємства відповідно до їх інтелектуального потенціалу і здібностей та в руслі встановлених базовою, конкурентною й інноваційною стратегією цілей і завдань. Відповідно до сучасних принципів компетентнісно-орієнтованого управління, основою для розробки програми професійного розвитку пропонується використовувати так званий «портфель компетенцій» працівника. Він охоплює усі компетенції (сукупність знань, навичок, норм, моделей поведінки), необхідні працівнику для виконання закріпленої за ним роботи відповідно до його місця у організаційній структурі і визначених на планований період цілей підприємства.

Для формування такого портфеля компетенцій необхідно попередньо розробити кваліфікаційні вимоги. В свою чергу, для цього потрібно конкретизувати зміст діяльності на відповідній посаді, оцінити її складність, проаналізувати зміст фактичної роботи працівника і розробити кваліфікаційні вимоги до посади. Метою оцінки робіт є виявлення відмінностей на різних робочих місцях і в різних трудових умовах. Вона включає характеристику робіт у підрозділах підприємства і їх наступне порівняння з позицій тих кваліфікаційних вимог, які до цих робіт ставляться. Метою оцінки посади є виявлення суттєвих відмінностей в праці різних категорій працівників підприємства і встановлення на основі цього професійно важливих якостей працівника, який буде займати цю посаду.

Загальна процедура визначення кваліфікаційних вимог і компетентності персоналу подана на рис. 4.9 [58, с. 134].

В ході аналізу змісту праці необхідно встановити найважливіші характеристики роботи і завдання, які мають виконуватися на робочому місці, що дає змогу сформулювати комплекс науково обґрунтованих вимог до працівника як особистості, встановити конкретний набір трудових функцій для кожної професії і розробити для неї професійно-кваліфікаційні характеристики. В цих характеристиках можуть відображатися не лише обсяг необхідних знань, вмінь і навичок, а й орієнтовна тривалість професійної підготовки та інші дані, які в сукупності можуть скласти основу програми розвитку для відповідної категорії працівників.

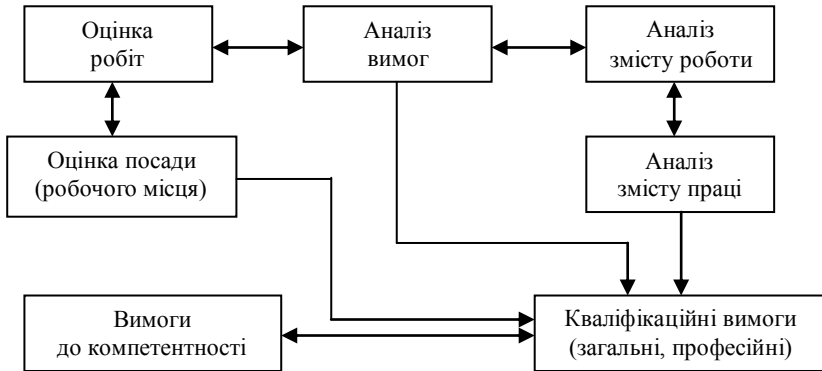


Рис. 4.9. Процедура визначення кваліфікаційних вимог і компетентності персоналу

Аналіз існуючих підходів до класифікації компетенцій дав підстави для висновку, що найкраще їх структурує та відображає їх особливості Європейська система кваліфікацій. Відповідно до неї виокремлюють:

- когнітивні компетенції, які передбачають практичне використання теоретичних знань, а також знання, сформовані власним практичним досвідом;
- функціональні компетенції (вміння) – те, що людина мусить вміти робити у своїй трудовій та соціальній діяльності чи в процесі свого професійного розвитку;
- особистісні компетенції – вміння обирати правильну поведінку в конкретних ситуаціях;
- етичні компетенції – наявність у людини позитивних світоглядних цінностей.

Для підприємства, що реалізує стратегію інноваційного розвитку важливо, щоб його працівники, які приймають безпосередню участь у розробці інноваційних завдань, мали передусім здатність до творчості. Разом з тим, не менш важливо, щоб у складі проектної команди були експерти, які б критично могли оцінити здійснимість інноваційних ідей, а також висококваліфіковані робітники, здатні втілити ідею у матеріальний об'єкт (промисловий зразок, прототип нового продукту). Для успішної реалізації інновацій необхідна висока гнучкість мислення персоналу – це дає змогу швидко виявити проблемні моменти у діяльності підприємства.

Оцінити наявний рівень професійної компетентності працівників доцільно за допомогою аудиту персоналу. Основне завдання аудиту,

який є системною формою (методом) здійснення діагностичного дослідження діяльності, полягає у забезпеченні клієнта інформацією про стан досліджуваного об'єкта. У цьому випадку йдеться про формування системи збору, систематизації і накопичення інформації про поведінку працівників, яка дає змогу приймати рішення у сфері управління продуктивністю і результативністю діяльності. При цьому функції аудиту персоналу поширюються як на вивчення професійної здатності працівників до виконання певного виду робіт і отримання бажаних результатів, так і на вивчення умов їх діяльності, зокрема, мотиваційних. Останні можуть спонукати працівників до вибору певного типу поведінки, результатом якої є досягнення (або недосягнення) поставлених цілей.

Ефективність аудиту персоналу залежить від того, наскільки в результаті перевірки можна виявити проблеми, з якими стикатиметься підприємство у ході реалізації стратегії. Тому алгоритм проведення аудиту персоналу має бути ретельно продуманим, однак не у частині здійснюваних процедур (вони є стандартизованими з високим рівнем формалізації виконуваних дій і оформлення висновків), а в частині, що стосується взаємозв'язку його змісту із стратегічними цілями підприємства (в цьому випадку – з цілями реалізації стратегії диверсифікації).

Проведення аудиту може бути покладено як на службу роботи з кадрами підприємства, так і на незалежну аудиторську компанію. Професійно проведений аудит персоналу є важливим інструментом для визначення основних напрямів роботи з працівниками різних функціональних служб підприємства з метою набуття ними нових компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії. І тут слід враховувати, що реалізація стратегії інноваційного розвитку передбачає як зміни у системі цілей підприємства (в розрізі його організаційної ієрархії) так і адекватні їм зміни у структурі компетенцій персоналу, включаючи систему залучення нових знань і сприйняття працівниками відповідних мотивуючих чинників для розвитку потрібних нових компетенцій.

Важливе місце у процедурі аудиту займає збір даних. Саме у його ході необхідно прагнути забезпечити достовірність отриманих результатів. Для цього слід правильно вибрати коло респондентів. З погляду значущості для успішної реалізації стратегії диверсифікації до числа опитуваних слід віднести усіх фахівців функціональних служб підприємства, оскільки саме вони готують рекомендації щодо рішення про вибір напряму диверсифікації, здійснення необхідних організаційних змін для підготовки виробничої і збутової системи до промислового освоєння і виведення на ринок нового продукту тощо.

Опитування має вестись на основі заздалегідь підготовлених для інтерв'ю запитань, більшість з яких має містити варіанти відпо-

відей. Збираючи інформацію, аудитор формує основу для висновку про готовність і здатність персоналу до реалізації стратегії інноваційного розвитку і прийняття наступного рішення про напрями розвитку компетенцій наявного персоналу або залучення фахівців зі сторони у разі такої потреби.

Разом з тим, необхідно зважати на те, що розвиток професійних компетенцій працівників функціональних служб підприємства є лише однією із передумов ефективної реалізації інноваційної стратегії. Іншою, не менш важливою умовою, є ефективне загальне керівництво діяльністю працівників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Тому в ході аудиту персоналу важливо також оцінити і це, що потребує попереднього встановлення критеріїв ефективності управління персоналом. Вочевидь, що узагальнюючим критерієм ефективності керівництва є кінцевий результат праці всього колективу. Однак кінцевий результат досягається завдяки реалізації різних заходів, ефективність яких може бути доволі високою або ж недостатньою і це потребує встановлення низки часткових критеріїв ефективності.

Зважаючи на те, що ефективність господарської діяльності вимірюється передусім економічними показниками, стосовно колективної праці до них слід віднести рівень:

- досягнення запланованих цілей;
- продуктивності праці;
- якості праці, за рахунок якої досягається ті стандарти якості продукції, які відповідають вимогам споживачів;
- економічності виконання робіт (як відношення за планованого обсягу ресурсів, необхідних для виконання робіт, до фактично спожитих ресурсів);
- прибутковості здійснюваних заходів.

Досягнення критеріїв економічної ефективності колективної праці значною мірою залежить від стану мотиваційного середовища підприємства. Тому важливо оцінити його за такими критеріями:

- рівень задоволеності членів колективу стосунками з колегами і керівниками, умовами праці, зарплатою;
- дієвість складових системи стимулювання діяльності;
- ефективність стилю лідерства керівника колективу;
- ступінь заохочення і підтримки керівником ініціативності підлеглих.

Результати опитування підсумовуються у формі звітів, рекомендацій та подаються як аудиторський висновок. У цьому висновку мають бути передусім рекомендації щодо необхідності і напрямів розвитку фахових компетенцій персоналу. Серед інших аспектів цей звіт може містити рекомендації менеджерам про їх відповідальність за фор-

мування дієвого мотиваційного середовища в контексті поставлених завдань. Особлива увага приділяється таким питанням як: трудові конфлікти і дисципліна, оплата, комунікації, ефективність виробництва, безпека праці. Другий, спеціальний звіт формується для відділу управління персоналом. Цей відділ отримує копію доповіді для менеджменту у додаток до свого власного. Звіт для відділу управління персоналом приділяє увагу таким питанням як організація і планування діяльності з розвитку персоналу, вимірювання, контроль, оцінка і процес звітування працівників відділу управління персоналом за реалізацію програми розвитку професійних компетенцій персоналу.

Очевидно, що успішна реалізація стратегії інноваційного розвитку потребує насамперед чіткого обґрунтування переліку нових компетенцій, яких бракує працівникам для кваліфікованого виконання нової роботи. Вони мають скласти основу програми розвитку персоналу. Виходячи із того, що призначенням таких програм є підвищення здатності працівників до виконання робіт, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства, доцільно такі навчальні (освітні) програми назвати цільовими.

Цільові освітні програми – це програми навчання, розроблені під конкретні завдання організації, яка потребує нового комплексу знань для якісного стрибка у своєму розвитку. Вони формуються на основі виділення сукупності компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних планів, що складають основу конкурентної стратегії підприємства [56].

Визначені за результатами проведеного аудиту конкретні напрями діяльності з управління розвитком персоналу дозволяють забезпечити високу економічність і цілеспрямованість цільових освітніх програм. Однак реалізація цільових освітніх програм лише тоді буде ефективною та забезпечить досягнення поставлених цілей, коли їх створенням займатимуться фахівці у сфері освітнього менеджменту, здатні методично вірно спроектувати освітній процес і розробити рекомендації для залучення до його проведення тих провідників нових знань, що можуть найбільш кваліфіковано вести заняття зі слухачами з урахуванням принципів андрагогіки, дидактики та акмеології.

Цільові програми навчання мають бути диференційованими для кожного рівня управління (кожної посади, функціональної групи) і забезпечувати набуття працівниками тих ключових компетенцій, які необхідні для формування підприємством конкурентних переваг у новій сфері діяльності. Склад бажаних компетенцій та рівень оволодіння ними (індикаторів поведінки) визначається експертним шляхом з урахуванням змін у конкурентній стратегії.

Особливо велике значення має реалізація цільових освітніх програм для машинобудівного підприємства, що реалізує стратегію диверсифікації. Формування такої стратегії, безумовно, має опиратися на інновації процесного чи продуктового характеру. І не лише їх створення власними силами потребує нових, більш ґрунтовних знань у відповідній сфері діяльності підприємства. Навіть залучення інновацій через придбання ліцензій ускладнюється недостатнім рівнем професійних компетенцій працівників, які будуть обслуговувати нові технології. Вихід може бути лише один – підвищення кваліфікації таких працівників для отримання нових знань, опанування якими забезпечує формування у них необхідних компетенцій.

При складанні програм підвищення кваліфікації необхідно чітко визначити тих працівників, компетенції яких потребують розвитку. Це можуть бути як працівники управлінського апарату (наприклад, маркетологи або працівники відділу НДПКР), так і робітники експериментального виробництва, які будуть відпрацьовувати технологію виготовлення продуктових інновацій. Підвищення рівня кваліфікації працівників сприятиме як поліпшенню якості виконуваних ними робіт, так і зростанню рівня продуктивності праці. Це даватиме можливість робити продукцію підприємства більш конкурентоспроможною як за ціновими, так і за якісними параметрами. Отже, вона користуватиметься більшим попитом і це дасть можливість збільшити обсяг продаж, а значить, і прибуток підприємства.

У галузі машинобудування найбільш цінними є знання, які дають змогу створити принципово нові технічні рішення, втілені у обладнання чи пристрої, що суттєво підвищуватимуть функціонально-експлуатаційні характеристики виробничих систем, які їх використовуватимуть. Водночас не менш важливо сформувати нові компетенції і у обслуговуючих виробництво процесах.

Доцільно підкреслити, що запровадження цільових освітніх програм для їх ефективності потребує дотримання таких принципів:

- вони мають ґрунтуватись на потребах в отриманні нових знань підприємства в цілому, а не на потребах окремих працівників;
- обов'язкова наявність тренінгів, які розвивають не лише теоретичну (знаннєву) складову професійної компетентності, а й практичні навички (вміння);
- поєднання у системі навчання спеціальних знань і полідисциплінарної підготовки;
- формування навчальних груп з урахуванням потенційних здібностей працівників.

Крім того, важливими складовими успіху програм розвитку компетентнісної складової конкурентних стратегії є належна мотива-

ція персоналу до свого професійного розвитку. При цьому стимули, які може використовувати підприємство для заохочення участі у програмах професійного розвитку, мають містити тісний зв'язок із результативністю навчання.

Існує багато методик оцінювання якості професійних та ділових компетенцій працівників. Переважна їх більшість ґрунтується на експертних оцінках фахової компетентності за різними її складовими з урахуванням вагомості цих складових, які також встановлюються експертним шляхом та перевіряються на узгодженість. Такий підхід можна використати і в цьому випадку. Звідси оцінка рівня відповідності компетентнісної складової ресурсного потенціалу підприємства для реалізації стратегії інноваційного розвитку може здійснюватися за формулою:

$$P_{фкд} = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3, \quad (4.7)$$

де a_i – питома вага значущості різних категорій працівників (керівників, фахівців функціональних служб, робітників) в загальному складі компетенцій, необхідних для реалізації стратегії інноваційного розвитку; x_i – рівень компетенцій відповідних категорій персоналу.

Рівень відповідності характеристик компетентнісної складової конкретного працівника тим, що дають змогу реалізувати завдання стратегії інноваційного розвитку (диверсифікації), доцільно оцінювати за десятибальною шкалою з наступною градацією: низький рівень – два бали; нижче середнього – три–чотири бали; середній – п'ять–шість балів; вище середнього – сім–вісім балів; високий – дев'ять–десять балів.

Оцінювання має здійснюватися в ході проведення аудиту персоналу за стандартною процедурою:

1. Визначення важливості окремих компетенцій працівників для реалізації стратегії диверсифікації за допомогою рангів (експертним шляхом) і перевірка значущості результатів експертних оцінок за допомогою коефіцієнтів конкордації.

2. Переведення отриманих рангів у категорії значущості.

3. Формулювання завдань і запитань для проведення відповідного опитування за категоріями персоналу і анкетування мінімум 20 % працівників усіх категорій.

4. Опрацювання результатів опитування і усереднення отриманої оцінки за кожною категорією працівників.

5. Визначення рівня відповідності компетентнісної складової стратегічним цілям підприємства з використанням шкали: низький (при двох балах за трьома категоріями) – шість–дев'ять балів; нижче середнього – 9,01–13; середній – 13,01–18; вище середнього – 18,01–25; високий – 25,01–30 балів.

6. Формування програм навчання та підвищення кваліфікації з урахуванням потреб у нових знаннях і компетенціях для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Згідно з програмою аудиту компетенцій персоналу, у разі відсутності відповідних стратегічним завданням підприємства ключових компетенцій у функціональних сферах управління їх необхідно розвивати. Беручи до уваги те, що для успішної реалізації будь-якої інноваційної ідеї (проекту) ключовою компетенцією можна назвати вміння чітко виявити потреби ринку і сформулювати вимоги до інноваційного продукту, доцільно розглянути процес побудови портфеля (профілю) компетенцій для керівника відділу маркетингу. Керуючись викладеними підходами до групування компетенцій, а також тим, що особистісні та етичні компетенції (які виділені Європейською системою кваліфікації) є близькими за змістом і їх можна об'єднати для мінімізації обсягу проведення робіт, сформуємо загальні науково-методичні підходи до побудови профілю компетенцій. Вони мають включати такі кроки: інформаційну підготовку; формування переліку компетенцій на основі структурованих інтерв'ю; розробку рівнів профілю компетенцій.

Реалізація першого етапу була здійснена на ДП «Красилівський агрегатний завод». Це підприємство було обрано з тих причин, що в процесі виробничої диверсифікації, яка була здійснена у 2010 р., до управління підприємством прийшла нова команда, сформована із молодих фахівців високої кваліфікації. Найважливішим своїм завданням на етапі формування стратегії розвитку підприємства вони визначили дослідження ринку з метою визначення напрямів диверсифікації і підбір працівників у відділ маркетингу відбувався лише за ознакою професіоналізму. Сьогодні відділ маркетингу активно працює з ринком – як у плані виявлення незадоволених потреб потенційних споживачів, так і у плані реалізації усіх функцій «маркетинг–мікс». Зважаючи на те, що підприємство змогло успішно реалізувати обрану стратегію, визнали за доцільне їх досвід використати для формування профілю компетенцій керівника відділу маркетингу [58].

Було проведено серію структурованих інтерв'ю з керівником відділу маркетингу, заступником директора з комерційних питань, колегами (начальниками інших функціональних відділів), підлеглими (працівниками відділу маркетингу). Проаналізовано посадові інструкції, плани діяльності відділу маркетингу – у розрізі стратегічних завдань, які має вирішувати відділ (збільшення обсягу продажу, в т.ч. інноваційної продукції, логістичний ланцюжок: супровід виготовлення індивідуальних замовлень – від отримання замовлення у конструкторське бюро до відвантаження продукції замовнику та ін.). На основі отриманої інформації складено перелік компетенцій начальника відділу маркетингу (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Перелік компетенцій начальника відділу маркетингу

Групи компетенцій		
Функціональні	Когнітивні	Особистісні
1. Освіта. 2. Досвід роботи. 3. Знання ринку. 4. Вміння визначати цілі. 5. Здатність вирішувати проблеми	6. Знання системного підходу. 7. Знання маркетингу. 8. Знання економіки. 9. Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції	10. Наставництво. 11. Лідерство. 12. Співробітництво. 13. Розуміння цілей і цінностей компанії. 14. Орієнтація на розвиток. 15. Орієнтація на зміни

Наступним кроком аналізу є оцінка фактичного рівня компетенцій працівника. Для її проведення необхідно обрати методи оцінювання. Так як особливості компетенцій трьох виділених груп не можна оцінити за допомогою простого інтерв'ю або анкетування, то попередньо проаналізували існуючі методи дослідження професійних якостей персоналу, поданих у науковій літературі. На основі аналізу відповідних джерел сформуваємо рекомендаційну таблицю для вибору методів оцінювання різних груп компетенцій (табл. 9.9).

Таблиця 4.9

Рекомендаційна таблиця застосування методів оцінювання фактичного рівня компетенцій

Метод	Групи компетенцій		
	Функціональні	Когнітивні	Особистісні
Анкетування	++	+	—
Атестація	+	++	—
Спостереження	+	—	++
Інтерв'ю	+	++	++
Тестування	++	++	+
Опитування думки клієнтів	++	—	+
360-градусний зворотний зв'язок	++	+	++
Зовнішнє консультування	++	++	+
Аналіз документації	+	++	—

Умовні позначення:

- ++ рекомендується використовувати;
- + можна використовувати;
- недоцільно використовувати.

Зважаючи на рекомендаційну таблицю, для виявлення фактичного рівня функціональних компетенцій керівника відділу маркетингу застосували анкетування і 360-градусний зворотний зв'язок; для

групи когнітивних компетенцій – інтерв'ю, аналіз документації і 360-градусний зворотний зв'язок; для групи особистісних компетенцій – 360-градусний зворотний зв'язок і спостереження.

Метод 360-градусного зворотного зв'язку є найбільш універсальним методом оцінювання рівня компетенцій. Його особливістю є те, що оцінка співробітника дається представниками усіх основних груп працівників, які входять у коло його робочого оточення (безпосереднього керівника; колег, що знаходяться на одному ієрархічному рівні; підлеглих і навіть осіб, що можуть бути названі клієнтами послуг певного працівника. Наприклад, для начальника відділу маркетингу це начальник виробничого відділу, відділу розробок і конструювання). Завдяки цьому можна уникнути суб'єктивності в оцінці рівня компетенцій людини. До того ж, складається набагато повніша картина про результати роботи працівника, його професійні та особистісні якості.

Фактичний рівень компетенції співробітника визначається згідно з порівняння його із профілем компетентності, який доцільно диференціювати за шкалою 0–4. Нульовий рівень фактично означає повну відсутність відповідних знань і навичок у працівника, а 4 – відмінне володіння ними. Фрагмент профілю компетенцій наведено в таблиці 4.10.

Таблиця 4.10

Фрагмент профілю компетенцій

Рівень 0	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Компетенція: знання технологічних і конструктивних особливостей продукції				
Знає лише загальне призначення продукції	Знає номенклатуру продукції підприємства і її основні характеристики. Технологічні і конструктивні особливості продукції не знає	Добре знає характеристики продукції підприємства, але технологічні аспекти її виготовлення знає лише в загальних рисах	Добре розбирається в технологічних і конструктивних особливостях продукції	Відмінно розбирається в технологічних і конструктивних особливостях продукції і здатен вносити пропозиції для її вдосконалення
Компетенція: орієнтація на зміни				
Не бачить потреби в змінах	Може певною мірою опиратись змінам, але усвідомивши їх необхідність, сприятиме їх реалізації	Позитивно сприймає зміни на підприємстві, довіряє рішенням керівника. Активно включається в організацію здійснення змін	Стимулює участь співробітників у змінах, які ініціюються керівництвом. Сприяє їх успішній реалізації	Здатен сам ініціювати зміни в діяльності свого підрозділу. Кваліфіковано керує реалізацією змін

Порівняння фактичного рівня компетенції начальника відділу маркетингу ДП «Красилівський агрегатний завод», визначеного в ході оцінювання, з рівнем компетенцій за їх переліком, подано на рис. 4.10. Найнижчими виявилися рівні компетенцій, що стосуються знання ринку і технологічних та конструкторських особливостей продукції. Це пов'язано із тим, що цей працівник раніше працював у іншій сфері діяльності (торгівлі побутовими приладами) і ще недостатньо добре ознайомлений із усім переліком продукції, яка випускається підприємством.

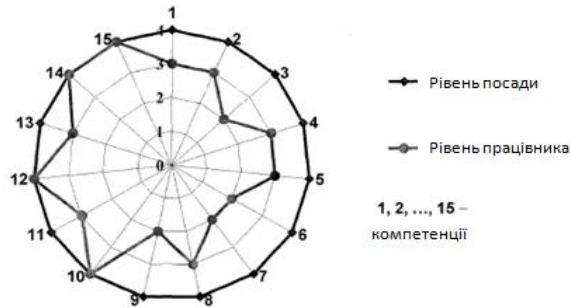


Рис. 4.10. Порівняння фактичного рівня компетенції начальника відділу маркетингу із рівнем, що визначений посадою

Наступним кроком розробки програми професійного розвитку персоналу має бути обґрунтування вибору методу навчання. Для цього пропонуємо спершу виявити найважливіші для реалізації інноваційної стратегії підприємства компетенції, а далі – визначити методи навчання відповідно до їх здатності забезпечити отримання необхідного результату (рис. 4.11).

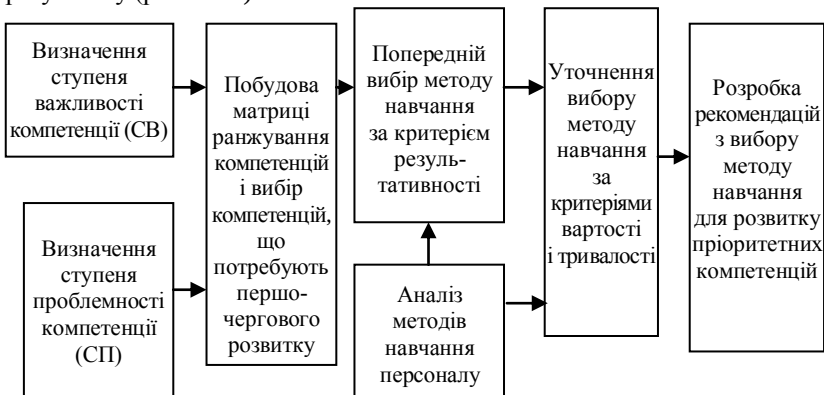


Рис. 4.11. Схема вибору методу розвитку компетенції

Для вибору компетенцій, які потребують пріоритетного розвитку, пропонуємо наступний алгоритм. Спершу експертним шляхом визначається ступінь важливості компетенції для реалізації поставлених перед працівником цілей в руслі обраної базової та інноваційної стратегій (СВ). Потім визначається ступінь проблемності компетенції (СП), виходячи із фактичного володіння нею працівником (РВ) (на основі рис. 4.9). З урахуванням п'ятибальної шкали оцінювання вона розраховується як різниця: $СП = 4 - РВ$. Пріоритетність компетенції визначається як сума СВ і СП. Результати оцінки наведено в таблиці 4.11.

Таблиця 4.11

Оцінка компетенцій керівника відділу маркетингу

Позначення компетенції	Компетенція	Рівень співробітника	Важливість	Проблемність	Пріоритетність
1	2	3	4	5	6
Функціональні компетенції					
K1	Освіта	3	4,3	1	5,3
K2	Досвід роботи	3	3,7	1	4,7
K3	Знання ринку	2	4,7	2	6,7
K4	Встановлення цілей	3	4,3	1	5,3
K5	Вирішення проблем	3	3,3	1	4,3
Когнітивні компетенції					
K6	Знання системного підходу	2	2,3	2	4,3
K7	Знання маркетингу	2	4,3	2	6,3
K8	Знання економіки	3	3,3	1	4,3
K9	Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції	2	3,7	2	5,7
Особистісні компетенції					
K10	Наставництво	4	3,3	0	3,3
K11	Лідерство	3	3,7	1	4,7
K12	Співробітництво	4	4,3	0	4,3
K13	Розуміння цілей і цінностей підприємства	3	5,0	1	6,0
K14	Орієнтація на розвиток	4	3,7	0	3,7
K15	Орієнтація на зміни	4	3,3	0	3,3

На рис. 4.11 узагальнено результати оцінювання у вигляді матриці рангів компетенцій, яка побудована за параметрами важливості і проблемності. Першочергового розвитку потребують компетенції, які попали в правий верхній кутку матриці. Це: знання маркетингу продукції машинобудування (К7) і особливостей ринку машинобудівної продукції (К3), розуміння цілей і цінності підприємства (К13).

Проблемність компетенції, (СП, бали)	Важливість компетенції (СВ, бали)									
	1		2		3		4		5	
3										
2			К6			К9	К7	К3		
1					К5, К8	К2, К11	К1, К4			К13
0					К10, К15	К14	К12			

Рис. 4.12. Матриця ранжування компетенцій

Для фахівців функціональних служб важливо володіти спеціальними знаннями, обсяг і структура яких мають бути достатніми для реалізації стратегічних цілей підприємства. Так, стосовно цілей диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства зв'язок розвитку компетенцій у основних функціональних сферах підприємства із результативними показниками подано у таблиці 4.12 [55].

Таким чином, програма професійного розвитку персоналу має охоплювати наступні етапи:

- побудова профілю компетенцій (формування їх переліку та диференціювання рівнів володіння ними);
- оцінка фактичного рівня володіння компетенціями співробітника з використанням розроблених рекомендацій для вибору методів такого оцінювання;
- визначення компетенцій, що є пріоритетними для розвитку, за значеннями важливості і проблемності кожної із виділеної сукупності компетенцій;
- попередній вибір методу навчання за критеріями фаховості, практичності і комплексності;
- уточнення вибору методу навчання за критеріями мінімальних витрат коштів і тривалості навчання.

Таблиця 4.12

Зв'язок розвитку компетенцій у функціональних сферах підприємства з результативними показниками стратегії диверсифікації

Завдання функціональної підсистеми управління в контексті стратегії диверсифікації	Шлях реалізації завдання	Зміст окремого заходу	Очікуваний результат для працівника	Результуючий показник для підприємства
1	2	3	4	5
Управління персоналом				
Формування системи розвитку професійних компетенцій персоналу відповідно до стратегічних цілей	Внесення змін до кадрової політики з метою заохочення розвитку професійних компетенцій. Формування системи обміну знаннями	– систематичний аудит професійних компетенцій персоналу у контексті стратегічних цілей; – розробка цільових освітніх програм та індивідуальних навчальних маршрутів у контексті цілей диверсифікації – стимулювання розвитку професійних компетенцій працівників	– посилення вмотивованості працюючих до реалізації свого інтелектуального потенціалу; – професійно-кваліфікаційний розвиток працівників; – створення компетентнісної основи реалізації стратегії диверсифікації	Досягнення запланованих обсягів реалізації нової продукції і планованої норми та суми прибутку
Управління процесами				
Підвищення гнучкості виробничої системи	Проголошення принципу раціоналізації операційної діяльності одним з головних і підтримка його матеріальним стимулюванням	– пропозиції щодо розвитку інженерно-технічних компетенцій; – використання різних організаційних форм залучення кваліфікованих працівників до вдосконалення виробничих операцій; – стимулювання раціоналізаторства і модернізації технологічних систем	– вдосконалення виробничих і логістичних процесів; – розширення технологічних можливостей виробничих систем; – прискорення технологічної підготовки виробничої системи до промислового освоєння нового продукту	Посилення конкурентних переваг через зниження виробничих витрат; зростання прибутку

Продовження таблиці 4.12

1	2	3	4	5
Управління маркетингом				
Вдале позиціонування нової продукції на цільовому ринку та її інформаційний супровід	Належне кадрове та мотиваційне забезпечення виконання основних функцій маркетингу	– пропозиції щодо розвитку професійних компетенцій у сфері маркетингу; – залучення працівника із досвідом аналізу ринків машинобудівної продукції виробничого призначення використання; – формування системи аналітичних показників за результатами діяльності працівників відділу; – введення системи стимулювання за ефективність рекламної кампанії	– достовірна оцінка конкурентної позиції підприємства на цільових ринках; – обґрунтованість напрямку диверсифікації; – належний рівень маркетингового забезпечення просування продукції	Досягнення запланованих обсягів реалізації нової продукції і запланованої норми та суми прибутку
Управління фінансами				
Удосконалення управління фінансовими потоками	Належне кадрове та мотиваційне забезпечення управління фінансами	– пропозиції щодо розвитку професійних компетенцій у сфері управління фінансами; – обґрунтування інвестиційних потреб для реалізації стратегії диверсифікації і джерел їх задоволення	– оптимізація процесу обробки та аналізу інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства; – релевантність отриманих результатів	Досягнення фінансової стійкості і високого рівня капіталовіддачі від реалізації стратегії диверсифікації

Максимально диференційований та індивідуалізований підхід до вибору методів навчання необхідно застосовувати для тих співробітників, що несуть найбільшу відповідальність за результати реалізації обраної стратегії. Як правило, – це керівники відділів або ж провідні фахівці,

на яких може бути покладено обов'язки проектного менеджера. Водночас і для виробничих робітників також необхідно розробляти програми навчання – особливо в тому разі, якщо передбачається виробнича диверсифікація. Проте тут більше підійдуть методи групового навчання.

Ефективність функціонування пропонованої системи розвитку компетентнісної складової управління інноваційним розвитком підприємства полягатиме в тому, що підприємство буде здатним забезпечити належні конкурентні переваги у новому напрямі діяльності, а значить – досягти поставлених цілей інноваційного розвитку. Проте особлива увага у програмах розвитку персоналу має приділятися формуванню комплексу компетенцій в управлінні фінансами – для забезпечення фінансової стійкості підприємства в процесі здійснення Інноваційних змін. Ці компетенції мають бути реалізовані у фінансовій стратегії інноваційного розвитку.

4.5. Обґрунтування фінансової стратегії інноваційного розвитку підприємства

Належний рівень обґрунтованості фінансової стратегії дає змогу підтримувати організаційну і фінансово-економічну стійкість підприємства в ході інноваційних змін. До того ж, продумана фінансова стратегія дає змогу мінімізувати інноваційні витрати, а значить – максимізувати економічну додану вартість підприємства в ході інноваційного розвитку. Тому вибір фінансової стратегії має опиратись на такий інструментарій, який би забезпечував вирішення цих взаємопов'язаних задач.

Згідно прийнятої нами технологічної парадигми інноваційного розвитку промислового підприємства, якісні інноваційні зміни передусім стосуються техніко-технологічної складової його виробничої системи. Це спричиняє порушення роботи підприємства у звичному режимі – зменшення випуску традиційної продукції і, відповідно, обсягу виручки від її реалізації. Однак продовження роботи у попередньому режимі поступово зменшує поточну ефективність підприємства і загрожує втраті ефективності у перспективі, що добре проілюстровано Р. Фостером у його теорії технологічних розривів. Тобто, надаючи перевагу поточній статичній стійкості в процесі свого функціонування, підприємство втрачає можливість зберегти свою динамічну стійкість у стратегічній перспективі.

Одним із способів усунення протиріч між поточною та стратегічною ефективністю є динамічне моделювання комплексу фінансових рівноваг, вихідною передумовою якого є потреба знаходження прийнятного співвідношення між рівнями статичної та динамічної стійкості

підприємства. Фінансова рівновага може бути описана низкою показників, які характеризують стійкість фінансового стану підприємства, а також прийнятними значеннями показників прибутковості і ризику. Тобто, для динамічного моделювання фінансової рівноваги в процесі управління інноваційним розвитком необхідно здійснити аналіз поточного фінансового стану підприємства, стійкості його фінансового стану на конкретну дату (часовий зріз статичної стійкості), а також параметрів інтегрального грошового потоку, який дає змогу оцінити динамічну стійкість (зміну інтервальних показників ефективності за період). Тим самим забезпечується дотримання певних пропорцій: з одного боку, між параметрами грошового потоку, що змінюються при реалізації інноваційних проєктів, а з іншого – між факторними показниками стійкості підприємства. І принципове значення має не тільки загальна позитивна тенденція генерованого за досліджуваній інтервал грошового потоку, а й причини змін його елементів, пропорції зміни цілого і частини. Так, у процесі поточного управління необхідно прагнути переважання стабільності над динамічністю, контролю і передбачення прийнятих управлінських рішень над свободою, запрограмованої поведінки над поведінкою незапрограмованою. Проте з позиції довгострокового успіху підприємства йому необхідні якісні зміни, що порушують в окремі періоди рівноважні параметри функціонування. Тому для забезпечення ефективності інноваційного розвитку необхідне узгодження означених протиріч через досягнення низки фінансових рівноваг.

Можна висловити припущення, що для підтримання стійкості підприємства при реалізації стратегії інноваційного розвитку необхідно, щоб вільний грошовий потік, який генеруватиметься в майбутньому, забезпечував:

- досягнення встановлених цільових значень рентабельності авансованого капіталу, власного капіталу, рентабельності продажів У цілому і окремих видів продукції зокрема;

- формування таких елементних потоків від виробничої, фінансової та інвестиційної діяльності, які би забезпечували прийнятні значення показників структури капіталу, активів та інтегрального грошового потоку, який впливає на фінансовий стан підприємства;

- прийнятний рівень ризику щодо використовуваних критеріїв прийняття рішення (коефіцієнт варіації, рівень узгодженості думок) і бути стійким до відхилень під впливом різних факторів, тобто часткові коефіцієнти еластичності, рівень операційного важеля, запас фінансової міцності і беззбитковий обсяг виробництва повинні відповідати встановленим значенням;

- приріст економічної доданої вартості (ΔEVA), що гарантує зростання ринкової вартості підприємства.

Щодо останньої вимоги, то її дотримання дає змогу уникнути суб'єктивізму при оцінці первісної вартості інвестованого капіталу.

В основу динамічного моделювання комплексу фінансових рівноваг доцільно покласти принцип Р. Беллмана. Суть його в тому, що оптимальне управління має таку властивість, що якими б не були початковий стан і початкове управління, подальше управління має бути оптимальним стосовно стану, одержаного в результаті реалізації початкових управлінських рішень. Тобто, принцип Беллмана постулює, що на поведінку системи в майбутньому впливає тільки її стан в даний час, без урахування повної передісторії (як у марківських процесах) [2].

При розв'язанні задач динамічного програмування використовуємо набір стандартних понять і позначень:

- фазові змінні P_i – змінні, що характеризують об'єкт управління і можуть підпадати під управлінський вплив (в контексті управління інноваційним розвитком – це ΔEVA);

- управлінські дії q_i , які переводять початковий стан об'єкта управління в стан P_i ; такі керуючі дії далі позначатимемо *inproj_i*; ними є рішення щодо введення інноваційного проекту у програму розвитку, які переводять систему із стану EVA_0 в стан EVA_1 .

Задача розв'язується багатократно до приведення системи в кінцевий стан P_t , тобто, послідовно відшукується максимум. В загальному вигляді рекурентне співвідношення Р. Беллмана виглядає таким чином [2]:

$$F(P_{i+1}) = \max q_i [P_i(P_{i+1}, q_i) + F(P_i)]. \quad (4.8)$$

Для нашого завдання досягнення комплексу часткових фінансових рівноваг формалізуємо у вигляді такого рекурентного співвідношення:

$$F(EVA_{i+1}) = \max inproj_i [EVA_i(EVA_{i+1}, inproj_i) + F(EVA_i)], \quad (4.9)$$

де i – вектор стану системи P_i , $i = (1, 2, \dots, m)$, що характеризує програму її інноваційного розвитку, яка складається з m інноваційних проектів; EVA_i – економічна додана вартість до внесення в програму i -го проекту; EVA_{i+1} – економічна додана вартість після внесення в програму i -го проекту; *inproj_i* – керуючі впливи, які переводять початковий стан P_i в стан P_t .

Цільова функція описується з урахуванням відомого методу розрахунку EVA з виділенням величини операційного прибутку, амортизаційних відрахувань, податку на прибуток, зміни величини оборотного капіталу, інвестиційних витрат, вкладених в основний капітал за відповідний період при реалізації інноваційного проекту, середньозва-

женої вартості капіталу, величини авансованого капіталу за відповідний період тощо, а також системи обмежень, що стосуються прийнятого рівня рентабельності, величини авансованого капіталу, обсягу використовуваних для реалізації проекту фінансових ресурсів, рівня ризику, співвідношення основного і оборотного капіталу і, звичайно, впливу фінансового та операційного важелів [68].

Отже, у загальному вигляді цільову функцію задачі знаходження комплексу фінансових рівноваг можна відобразити наступним чином:

$$F = \max \sum_t \sum_i PV(EVA_{it}) =$$

$$= \max \sum_{t=1}^m \sum_{i=1}^n \left(\frac{EVA_{it}}{(1+WACC)^t} + \frac{EVA_{i,t+1}}{WACC-g} \cdot \frac{1}{(1+g)^{n-1}} \right), \quad (4.10)$$

$$PV(EVA_{it}) = \left(\frac{EVA_{it}}{(1+WACC)^t} + \frac{EVA_{i,t+1}}{WACC-g} \cdot \frac{1}{(1+g)^{n-1}} \right), \quad (4.11)$$

$$EVA_{it} = (ROI_{it} - WACC_{it}) \cdot CAPITAL, \quad (4.12)$$

$$ROI_{it} = \frac{ROI_0 \cdot CAPITAL_0 + \left(\frac{EBIT_{it} + A_{it} - H_{it}}{\Delta WC_{it} + CX_{it}} \right) \cdot P_{ijt} \cdot (\Delta WC_{it} + CX_{it})}{CAPITAL_0 + \Delta WC_{it} + CX_{it}}, \quad (4.13)$$

де $EBIT_{it}$, A_{it} , H_{it} , ΔWC , CX_{it} , $WACC$, $CAPITAL$ – величина операційного прибутку, амортизаційних відрахувань, податку на прибуток, зміна величини оборотного капіталу, інвестиційні витрати, вкладені в основний капітал за відповідний період реалізації інноваційного проекту, середньозважена вартість капіталу, величина авансованого капіталу за відповідний період реалізації проекту;

P_{ijt} – ймовірності отримання розрахункових значень елементів грошового потоку при реалізації i -го проекту;

$EBIT_{it} + A_{it} - H_{it}$ – дохід, отриманий на t -му кроці;

ROI_0 – рентабельність інвестованого капіталу до реалізації проекту;

d_a , d_b , a , b , A , B – частки, розрахункова рентабельність і величини власного та позичкового капіталу на t -му кроці відповідно;

$I = \Delta WC_{it} + CX_{it}$ – величина сукупних інвестиційних витрат проекту;

$$\frac{EBIT_{it} + A_{it} - H_{it}}{\Delta WC_{it} + CX_{it}} = IP_t \text{ – рентабельність проекту;}$$

$\frac{1}{(1+g)^n}$ – дисконтний множник;

$\frac{EVA_{n+1}}{WACC - g} \cdot \frac{1}{(1+g)^n}$ – приведена величина економічної дода-

ної вартості;

g – темп зміни EVA , починаючи з періоду $n+1$, який приймаємо за постійний.

Встановимо систему обмежень:

$ROI_t > WACC_{ib}$, $ROI_t > ROI_{norm}$ – забезпечення прийнятного рівня рентабельності;

$A+B = CAPITAL$ – загальний обсяг авансованого капіталу;

$\sum_{i=1}^m I_i \leq R_t$ – обсяг фінансових коштів, що використовуються на

крокові t зі всіх джерел фінансування, не мають перевищувати допустиму величину R_t ;

$\sum_{ij=1}^k P_{ij} = 1$ – можливі результати реалізації i -го інноваційного

проекту утворюють повну групу подій;

$\frac{B_t}{A_t} \leq 1$ (рекомендовано 0,5–0,8) – плече фінансового важеля,

забезпечує прийнятний рівень фінансового ризику на кожному розрахунковому крокові;

$\frac{CX_t}{WC_t} \geq norm$ – співвідношення основного і оборотного капі-

талу забезпечує потрібне значення операційного важеля на кожному розрахунковому крокові;

$k_{\text{заб.влас.}}^* = \frac{A_{it} - CX_{it}}{WC_{it}} \geq 0,1$ – коефіцієнт забезпеченості власними

оборотними засобами не менший нормативного, який прийнято за 0,1.

Виокремлюючи такі складові грошового потоку як операційна, інвестиційна та фінансова, а також беручи до уваги чинники, що найбільшою мірою впливають на них, визначимо їх вплив на статичну, динамічну стійкість розвитку та ефективність проекту (табл. 4.13). Тобто, згідно з класичним відображенням циклу руху капіталу, у процесі операційної діяльності з'являється додана вартість, яка і є необхідною умовою стійкого розвитку підприємства.

Таблиця 4.13

**Вплив складових грошового потоку CF
на реалізацію проектів розвитку підприємства**

Математичне відображення	Чинники, що впливають на величину CF_i	Вплив CF_i на статичну і динамічну стійкість підприємства (C_i) та ефективність проекту (ΔEVA)
Операційна діяльність		
$EBIT_{it} + A_{it} - H_{it};$ $\frac{CX_t}{WC_t} \geq norm$	Обсяг продажу, ціна, структура витрат, податкове навантаження	Формування доходу, що визначає EVA ($ROI - WACC$) і розмір власного оборотного капіталу (BOK , функція фінансової стійкості) через величину нерозподіленого прибутку
Інвестиційна діяльність		
$I = \Delta WC_{it} + CX_{it};$ $\sum_{t=1}^m I_i \leq R_t$	Величина вкладень у основний і оборотний капітал	Формування структури активів, основного і оборотного капіталу, що впливає на BOK , операційний важіль, точку беззбитковості і запас фінансової міцності
Фінансова діяльність		
$A_{it} + B_{it} = CAPITAL_{it};$ $WACC = d_a a\% + d_b b\%;$ $\frac{B_t}{A_t} \leq 1$	Структура заборон, відсотки на позики	Вплив на EVA , коефіцієнт фінансової автономії і плече фінансового важеля (рівень фінансового ризику)

Джерело: узагальнено на основі [4; 7; 26; 33; 38; 50; 68]

Повторюючись, цикл забезпечує нарощування вартості, тобто, формує динамічну ефективність. Інтенсивність цього процесу визначається показником ΔEVA , що може розглядатись як свого роду коефіцієнт посилення. І від значень ΔEVA у кожному циклі розвитку залежить здатність підприємства залучати зовнішні фінансові ресурси.

Приклад застосування методу фінансових рівноваг при формуванні проекту інноваційного розвитку ДП «Новатор» (який передбачає його технологічне оновлення з метою промислового освоєння систем попередження зіткнення літаків у повітрі СПС 2000 та метеонавігаційних радіолокаційних станцій «Буран А») наведено в додатку Ж.

Незважаючи на те, що за результатами розрахунків отримано приріст EVA від усіх варіантів технологічного оновлення, слід обрати найбільш привабливий для підприємства варіант (з максимальною EVA). Водночас необхідно забезпечити динамічну стійкість підприємства в

ході реалізації технологічних змін. Це може бути досягнуто шляхом вибору відповідної фінансової стратегії.

У науковій літературі рекомендується для забезпечення фінансової стійкості підприємства при формуванні його фінансової стратегії використовувати матричний підхід. Матриця фінансових стратегій запропонована французькими вченими Ж. Франшоном та І. Романе (цит. за [12]). Вони визначили діапазон допустимих відхилень результатів фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства від рівноважного (беззбиткового стану) у процесі реалізації інвестиційних проектів. Вихід за межі такого діапазону загрожує підприємству банкрутством. Однак необхідно враховувати, що підприємство може реалізувати інноваційно-інвестиційні проекти не тільки за рахунок власних коштів, а й за рахунок зовнішніх запозичень або інших фінансових операцій. Це уможливило вибір різних варіантів фінансових стратегій – залежно від співвідношення результатів фінансової діяльності (РФД) і результатів діяльності господарської (РГД), яка охоплює і процеси інвестування.

Розрахунок даних показників здійснюється за формулами:

$$РГД = \text{Брутто-результат експлуатації інвестицій} - \\ - \text{Зміна фінансово-експлуатаційних потреб} - \text{Виробничі інвестиції} + \\ + \text{Виручка від звичайного продажу майна};$$

$$РФД = \text{Зміна позичкових коштів} - \\ \text{Фінансові видатки за позичковими коштами} - \text{Податок на прибуток} - \\ - (\text{Дивіденди} + \text{Інші доходи і витрати фінансової діяльності});$$

$$РФГД = РГД + РФД.$$

Значення *РГД* характеризує ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, пов'язаних з його розвитком. Позитивне значення цього показника формує основу для реалізації масштабних інвестиційних проектів (це передбачає значне зростання постійних витрат, яке й може компенсуватися саме позитивним *РГД*).

Для розрахунку *РГД* необхідно визначити дві складові:

а) брутто-результат експлуатації інвестицій (*БРЕІ*) – з бухгалтерської точки зору – це додана вартість [(виручка від реалізації мінус витрати (зовнішні видатки) плюс зміна запасів готової продукції за відповідний період (рік, квартал)] мінус всі витрати на працю;

б) фінансово-експлуатаційні потреби (*ФЕП*) – визначаються як різниця між поточними активами і поточними пасивами підприємства (або як запаси підприємства плюс його дебіторська і мінус кредиторська заборгованість).

З позиції реалізації фінансових цілей підприємства кращою для нього є ситуація, коли величина запасів і дебіторської заборгованості скорочується, а кредиторської заборгованості зростає. Якщо кредиторська заборгованість перевищить дебіторську за мінімізації величини запасів, це означатиме, що підприємство використовує більшою мірою чужі ресурси для досягнення власних фінансових цілей, аніж інші підприємства використовують його ресурси. Тобто, це результат, до якого має прагнути кожне підприємство. Тому важливим завданням фінансового менеджменту є досягнення від'ємного значення *ФЕП*, що означатиме надлишок оборотних коштів підприємства, які можуть бути використані ним для отримання додаткового доходу від їх вкладання у цінні папери чи інші фінансові інструменти.

Результат фінансової діяльності підприємства (*РФД*) відображає його політику щодо запозичень при реалізації інноваційно-інвестиційних проектів. При збільшенні використання позичкових коштів *РФД* зростає і стає додатнім. Далі, зі зростанням витрат на оплату запозичень, *РФД* починає знижуватися, тому подальші запозичення недоцільні, оскільки можуть спричинити втрату фінансової стійкості. І далі цикл повторюється.

Таким чином, підсумковий результат фінансово-господарської діяльності підприємства (*РФГД*) буде додатнім, якщо у підприємства доходи перевищують витрати. Однак такий стан не може бути постійним, оскільки життєвий цикл будь-якого бізнес-проекту має періоди як зростання, так і спаду. І в період започаткування нового проекту значення *РФГД* стає від'ємним. Проте підприємство не може мати тривалий час від'ємне значення *РФГД*, оскільки це загрожує його банкрутству. Безпечною зоною коливання *РФГД* протягом життєвого циклу підприємства є від 0 до 10 % доданої вартості [12]. Матриця вибору фінансової стратегії підприємства з урахуванням результатів його фінансової і господарської діяльності наведена в таблиці 4.14 [12].

Таблиця 4.14

Матриця фінансових стратегій підприємства

	<i>РФД</i> < 0	<i>РФД</i> = 0*	<i>РФД</i> > 0
<i>РГД</i> > 0	<i>РФГД</i> = 0 1	<i>РФГД</i> > 0 4	<i>РФГД</i> > 0 8
<i>РГД</i> = 0*	<i>РФГД</i> < 0 7	<i>РФГД</i> = 0* 2	<i>РФГД</i> > 0 5
<i>РГД</i> < 0	<i>РФГД</i> < 0 9	<i>РФГД</i> < 0 6	<i>РФГД</i> = 0* 3

Примітка. * У матриці рівність показника нулю не має бути абсолютною. Йдеться про наближення до нуля

З деякими уточненнями видається припустимим використувати такий підхід і при формуванні фінансової стратегії інноваційного розвитку підприємства машинобудування. Для підтвердження висловленої гіпотези охарактеризуємо можливі стани підприємства (квадранти 1–9) і ті види фінансової стратегії, які можуть бути використані його менеджментом для здійснення інноваційних змін при збереженні фінансової стійкості підприємства [78].

Квадрант 1. Підприємство вичерпало ринкові можливості розвитку існуючої бізнес-системи і потребує інноваційних змін для відновлення позитивної економічної динаміки (*РФГД* майже нульовий). Водночас власні фінансові можливості підприємства є такими, що дають змогу його менеджменту відмовитись від залучення коштів із зовнішніх джерел для реалізації інвестиційних проєктів, оскільки запас фінансової міцності є достатнім. Тут можливі щонайменше три сценарії господарської та фінансової діяльності. Розглянемо ці сценарії.

а) перехід у квадрант 4 – відновлення позитивної економічної динаміки за рахунок мобілізації ефекту фінансового важеля (це потребує уточнення позиції продукції на споживчому ринку для збільшення обсягу її реалізації за нижчою ціною); вносяться зміни у маркетингові програми, фінансування яких здійснюється із власних коштів;

б) перехід у квадрант 7 або квадрант 2 – реалізація інноваційного проєкту. Це потребує значних інвестицій, які також здійснюються за рахунок мобілізації власних коштів. Підприємство тимчасово функціонує у режимі збитковості (квадрант 7). За умови швидкого ринкового успіху інноваційного проєкту вкладені кошти окуповуються і підприємство функціонує рентабельно до тих пір, поки ринкова новизна продукту підтримує його споживчу цінність. У разі її зниження підприємство знову наближається до зони безприбуткового господарювання (квадрант 2).

Квадрант 2. Інвестиційний цикл може повторитися, однак із тією різницею, що менеджмент підприємства повинен буде вирішити проблему залучення коштів для реалізації нового проєкту розвитку, оскільки власні фінансові ресурси є незначними. Альтернативи вибору – відносно недорогий проєкт вдосконалення (модернізації), який забезпечить лише невеликі темпи приросту обсягів виручки від виробництва та реалізації продукції, або інший проєкт, що може суттєво прискорити темпи зростання обсягів виручки від реалізації продукції. Проте реалізація другого проєкту може потребувати залучення коштів бізнес-партнерів і це зменшуватиме його загальну комерційну привабливість. Залежно від вибору підприємство може опинитися в квадранті 6 (невисокі темпи зростання і повільне відшкодовування коштів) або

квадранті 3 (достатні темпи зростання і швидке відновлення фінансової стійкості). Якщо ж менеджмент підприємства не має достатньо власних коштів для реалізації інноваційного проекту, прийнятною альтернативою можуть стати зовнішні запозичення. Залежно від прийнятого рішення щодо запозичень у цій ситуації підприємство може перейти у квадрант 5 (наростання використання позичкових коштів, активне використання ефекту фінансового важеля) або у квадрант 7 (відмова від використання позичкових коштів і ослаблення сили впливу фінансового важеля).

За скорочення фінансово-експлуатаційних потреб підприємства можливий перехід у квадрант 4 (за достатніх темпів зростання) або квадрант 1 (за помірних темпів зростання виручки).

Квадрант 3. Таке підприємство знову знаходиться у рівноважному з погляду фінансових та ринково-господарських можливостей стані, але вже з іншим знаком (порівняно із квадрантом 1). Від'ємний *РГД* вказує на те, що підприємство або здійснило інвестиційний проект, або скоротило фінансово-експлуатаційні потреби (за рахунок нарощування кредиторської заборгованості).

Можливі сценарії розвитку – перехід в квадранти 5 чи 6. Перехід в квадрант 5 можливий за скорочення фінансово-експлуатаційних потреб підприємства. При цьому зросте рентабельність активів підприємства і збільшаться темпи зростання виручки.

Підприємство може відмовитися від залучення коштів у вигляді кредиту, не вдаючись до поточних вдосконалень виробничих процесів, а надаючи перевагу накопиченню власних коштів для наступного витка розвитку. В цьому випадку воно може опинитися в квадранті 6. Залишатись у ньому довго небезпечно з погляду втрати динаміки розвитку.

У **квадранті 4** підприємство має достатньо ресурсів для реалізації інвестиційного проекту за нульового значення *РФД*. Існує навіть деякий надлишок ліквідних коштів. Можливі сценарії розвитку — перехід у квадранти 1, 2, 7, характеристика яких наведена вище.

В **квадранті 5** підприємство характеризується значною фінансовою стійкістю (так само, як і в квадранті 4). У нього існує навіть деякий надлишок ліквідних коштів, з'являється можливість не тільки закріпитися на існуючому сегменті ринку, а й розширити його за рахунок диверсифікації виробництва.

За високого рівня рентабельності і за зростання фінансування нарощування обсягів виробництва підприємство може переміститися в квадрант 2. Однак цього не слід боятися, тому що це рівноважний стан диверсифікованого і зростаючого підприємства, у якого доволі привабливе майбутнє.

У **квадранті 6** підприємство має *РФГД* від'ємним за рахунок дуже великої від'ємної величини *РГД*. Це характерно для ситуації вкладання коштів у масштабний інноваційний проект, що зумовило деякий дефіцит ліквідних коштів. Результатом наступних рішень щодо розвитку підприємства можуть бути сценарії, реалізація яких переведе підприємство у квадранти 2, 7 або 9.

У перших двох випадках необхідно мінімізувати витрати підприємства для відновлення рентабельності до прийнятної величини. Тут найпотрібнішими будуть поліпшувальні процесні інновації, в тому числі у сфері фінансового управління для оптимізації дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства. Якщо ж не вжити своєчасних заходів, то підприємство може наблизитись до межі, за якою незворотним стане входження у кризу.

У **квадранті 7** на підприємстві спостерігається дефіцит ліквідних коштів. Це може бути зумовлено асинхронністю їх надходження і споживання. Тому необхідно докласти зусиль для усунення цієї асинхронності і це відновить фінансову стійкість підприємства і воно зможе подолати кризу і перейти у квадранти 1 чи 2. У найгіршому випадку інноваційний розвиток стане неможливим, підприємство перейде у квадрант 9, який означає втрату фінансової стійкості. Ситуацію може врятувати лише стратегічний інвестор, який вкличе кошти у підприємство з огляду на власне бачення його стратегії розвитку.

Квадрант 8 є найпривабливішим з погляду реалізації різних проектів інноваційного розвитку підприємства. Підприємство має значний надлишок ліквідних коштів і може ними ефективно розпорядитися для реалізації масштабних інноваційних проектів, які дадуть новий імпульс розвитку. Водночас ефективність фінансової стратегії у кожному із охарактеризованих випадках значною мірою залежить від якості ділових зв'язків та фінансових взаємовідносин менеджменту підприємства з бізнес-партнерами, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами.

Ілюстративною основою наведених вище міркувань стосовно окремих підприємств візьмемо розраховані нами показники *РГД*, *РФД* і *РФГД* (табл. И.1, додаток И). Їх результуючі у розрізі досліджуваного періоду для ПАТ «Темп» наведено в таблиці 4.15.

У 2007 р. підприємство за результатами своєї діяльності (*РФГД* наближається до нуля) знаходилося у квадранті 3 – рівноважному з погляду фінансових і ринково-господарських можливостей стані. Від'ємний *РГД* вказує на те, що підприємство здійснило інвестиційний проект, взявши на себе значні боргові зобов'язання – довгостроковий кредит у розмірі 8650 тис. грн.

Таблиця 4.15

Матриця фінансових стратегій ПАТ «Темп»

Показник	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
РГД	-8115,2	1066,2	3799	-6109	4245	4182
РФД	7582,1	18	1588	-894	-49	-3700
РФГД	-533,1	1084,2	5387	-7003	4196	482
Фінансова стратегія підприємства	Квадрант 3 (початок інвестування проекту інноваційного розвитку; значні запозичення)	Квадрант 4 (накопичення коштів в процесі реалізації проекту, зростання і надлишок ліквідності)	Квадрант 8 (значний надлишок ліквідності, є достатньо коштів для реалізації наступного проекту розвитку)	Квадрант 9 (втрата фінансової стійкості через значні запозичення для реалізації нового проекту)	Квадрант 6 (відновлення фінансової стійкості за рахунок ефекту фінансового важеля, накопичення коштів, надлишок ліквідності)	Квадрант 1 (потрібні інноваційні зміни для поживлення економічної динаміки. Запас міцності достатній, відмова від запозичень)
EVA	3223	8082	11171	13551	16655	14063

Зростання EVA

У 2007 р. підприємство за результатами своєї діяльності використання позичкових коштів потребувало обслуговування, відповідні витрати зростали і РФД у наступних роках знижується і стає від'ємним.

Позитивні результати реалізації масштабного інноваційного проекту, якого підприємство відчувало вже у 2008 р. (зростання виручки вдвічі проти попереднього року). Завдяки цьому підприємство відновило позитивну економічну динаміку, перейшовши у квадрант 4. І хоча у 2009 р. підприємство дещо відчувало вплив світової фінансово-економічної кризи, через що відбулось зменшення обсягу реалізації продукції, однак значного погіршення фінансового стану не відбулося. ПАТ «Темп» у 2009 р. мав значний надлишок ліквідних коштів, що дало змогу йому перейти у квадрант 8 – найбільш привабливий з погляду реалізації наступних проектів інноваційного розвитку. Завдяки діловим зв'язкам керівників підприємства, підкріпленням якісним фінансовим менеджментом, підприємство в 2010 р. розпочало новий проект, який забезпечив йому значний стрибок у кількісному зростанні – обсяги виручки зросли більш ніж удвічі проти попереднього року. Однак це потребувало залучення додаткових позичкових коштів і підприємство було на грані втрати фінансової стійкості (квадрант 9). Проте успішна реалізація інноваційного проекту згідно укладеного договору з РФ дала змогу отримати достатньо прибутку для відновлення фінансової стійкості і досягти стійких темпів економічного зростання – у 2011 р. Підприєм-

ство знову опинилось у квадранті 4 (сприятливому з погляду результатів фінансово-господарської діяльності).

Разом з тим, у 2012 році ПАТ «Темп» почало знову відчувати труднощі у своєму господарюванні. Незважаючи на те, що виручка від реалізації продукції продовжувала зростати, за підсумковими результатами своєї діяльності підприємство опинилось у квадранті 1 (РФГД майже нульовий). Це означає зниження рентабельності існуючих бізнес-процесів (і, відповідно, зниження маси прибутку). Тому підприємство потребує додаткових інноваційних змін для відновлення позитивної економічної динаміки. Позитивним є те, що запас фінансової міцності підприємства є достатнім і власні фінансові можливості його дозволяють менеджменту відмовитись від залучення коштів із зовнішніх джерел для реалізації наступного інноваційного проекту.

Аналогічним чином розраховано матрицю фінансових стратегій для іншого підприємства, що реалізувало стратегію інноваційного розвитку – ПАТ «Укрелектроапарат» (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

Матриця фінансових стратегій ПАТ «Укрелектроапарат»

Показник	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
РГД	14281	2043	7334	18594	18768	39891
РФД	1976	14561	-20987	-28280	-24382	-35295
РФГД	16257	16604	-13653	-9686	-5614	4596
Фінансова стратегія підприємства	Квадрант 4 Накопичення коштів в процесі реалізації проекту, зростання і надлишок ліквідності	Квадрант 5 Скорочення фінансово-експлуатаційних потреб підприємства за рахунок вдосконалення процесів і операцій	Квадрант 7 Тимчасова збитковість і втрата фінансової стійкості внаслідок зменшення обсягу виробництва	Квадрант 1 Відновлення позитивної економічної динаміки. Запас фінансової міцності не достатній, потрібні запозичення	Квадрант 1 Потрібні інноваційні зміни для поживання економічної динаміки. Запас фінансової міцності не достатній, відмова від запозичень	Квадрант 1 Потрібні інноваційні зміни для поживання економічної динаміки. Запас фінансової міцності достатній, відмова від запозичень
EVA	75465	100140	39151	62960	69138	89132

Як видно із отриманих даних, у 2009 р. підприємство реалізувало дуже ризиковану фінансову стратегію, суттєво втративши у обсягах виручки і зменшивши свою фінансову стійкість. Проте у наступних роках йому вдалось відновити втрачені позиції і надалі використовувати більш помірковані варіанти фінансових стратегій.

Отже, використання матриці фінансових стратегій дає змогу не тільки оцінити вплив фінансового менеджменту на загальні результати діяльності підприємства, а й обґрунтувати наступні кроки для того, щоб своєчасно скоригувати фінансову стратегію підприємства з урахуванням зміни його фінансового стану. Для цього необхідно розрахунок показників, за якими формується матриця, покласти в основу моніторингу реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, використання матриці фінансових стратегій може стати важливим доповненням до існуючого інструментарію фінансового моніторингу результатів господарської і фінансової діяльності промислових підприємств – для оцінки впливу реалізації проектів інноваційного розвитку на загальні економічні результати та для визначення моменту, коли виникає необхідність реалізації наступних інноваційних змін.

За високої динамічності споживчого попиту підтримання сталої економічної динаміки промислового підприємства можливе лише у разі постійного оновлення асортименту продукції та послуг відповідно до вимог і запитів цільових груп споживачів, створення для них продукції із високою споживчою цінністю. Потреба систематичного оновлення асортиментного ряду для збереження прихильності споживачів актуальна і для машинобудівних підприємств, що в багатьох випадках зумовлює значні витрати на реалізацію проектів інноваційного розвитку. Це потребує тісного зв'язку між маркетинговою, проектно-конструкторською і виробничою підсистемами, що дає змогу повноцінно використовувати накопичений інноваційний потенціал для виявлення і реалізації нових ринкових можливостей. Такий зв'язок має підтримуватися при розробленні маркетингової стратегії – в тій її частині, яка стосується ринкових досліджень.

Водночас, зважаючи на складний фінансовий стан багатьох вітчизняних машинобудівних підприємств, існує нагальна потреба у мінімізації ресурсних потреб, необхідних для реалізації конвеєра нововведень. За цих умов важливо використовувати підходи маркетинг-менеджменту, які забезпечують планування комплексу інновацій, що є взаємно доповнюючими, тобто портфельного планування.

При формуванні портфеля інновацій підприємства важливо бачити можливості досягнення синергічного ефекту. Це досягається завдяки кваліфіковано проведеним маркетинговим дослідженням, резуль-

татом яких може бути відбір проектів, що мають, з одного боку, високий комерційний потенціал, а з іншого – є взаємно доповнюваними, що дає змогу використовувати уже напрацьоване в одному проекті для реалізації нових.

Важливою особливістю промислових підприємств у роботі з ринками є те, що за втрати споживчого інтересу до певного виду продукції, завершення її життєвого циклу, промислове освоєння нових зразків продукції доволі часто потребує суттєвого оновлення виробничої системи, залучення нових технологій, тобто – реалізації стратегії диверсифікації. Використовуючи класичний підхід до формування стратегії діяльності підприємства і доповнюючи його елементами, що дають змогу врахувати специфіку управління конкурентоспроможністю, розроблено алгоритм обґрунтування конкурентної стратегії на основі диверсифікації. Доведено, що він має відштовхуватись від оцінки здатності підприємства утримувати конкурентні переваги в межах діючої конкурентної стратегії протягом планованого періоду. У разі втрати такої здатності має здійснюватися оцінка інноваційного потенціалу підприємства з позицій його здатності створити нову високу споживчу цінність, яка буде покладена в основу диверсифікації і прогнозуватись потенціал диверсифікації у зростанні конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність виробничого підприємства значною мірою залежить від динаміки його технологічного розвитку, яка повинна відбуватися в контексті світового науково-технологічного прогресу. З огляду на це, при розробці стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства значна увага має приділятися формуванню основних засад технологічної політики. Її завданням повинно бути створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану підприємства з метою досягнення і утримання технічних переваг, завдяки яким підприємство має змогу адекватно реагувати на запити й вимоги бізнес-середовища, випускаючи конкурентоспроможний продукт. В багатьох випадках технологічне оновлення потребує значних коштів для залучення прогресивних технологій. Важливо обирати такі стратегії технологічних змін, які найбільшою мірою забезпечать технологічні переваги підприємству на максимально можливий період.

Реалізація завдань інноваційного розвитку підприємства потребує нових знань, акумульованих у структурі його інтелектуального капіталу. Зважаючи на те, що інноваційний розвиток промислового підприємства може здійснюватися в межах різних інноваційних стратегій, важливо забезпечити відповідність структури інтелектуального капіталу підприємства змісту і завданням цих стратегій. Розроблено

процедуру такого оцінювання на основі використання експертних методів і методичних підходів теорії нечітких множин.

Зростання інтелектуального капіталу сучасного підприємства має забезпечуватися через реалізацію найбільш результативних форм розвитку персоналу. Їх оптимальний вибір має здійснюватися з позицій ефективності здійснюваних у цій сфері заходів, тобто – через співвідношення результатів і витрат (як у сфері набуття необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства фахових компетенцій, так і стосовно підвищення дієвості стимулюючих важелів та заходів).

Розроблено науково-практичні рекомендації для формування програми розвитку персоналу на основі виділення профілю компетенцій ключових для реалізації інноваційної стратегії працівників. Описано процедуру формування такої програми на прикладі посади начальника відділу маркетингу ДП «Красилівський агрегатний завод», яка є однією із ключових для реалізації його базової та інноваційної стратегій. Визначено критерії, за якими має здійснюватися вибір методу навчання і запропоновано порядок розрахунку ефективності програми навчання.

Серед функціональних компетенцій менеджменту для реалізації стратегії диверсифікованого зростання провідну роль відіграють не лише інженерно-технічні компетенції, а й функції стратегічного маркетингу і логістики. Перша забезпечує обґрунтований вибір напряму інноваційного розвитку, що дає змогу створити продукт із високою споживчою цінністю, а друга – вносить значний вклад у мінімізацію витрат, пов'язаних із зміною інформаційних і товарно-матеріальних потоків в результаті диверсифікації виробництва.

Логістичний підхід в управлінні інноваційним розвитком підприємства може стати інтегральним інструментом підвищення його конкурентоздатності, визначаючи управлінську логіку в реалізації планування, розміщення й контролю над фінансовими й людськими ресурсами, задіяними у інноваційному процесі. Такий підхід надає можливість координувати логістичне забезпечення виробничої та інноваційної стратегій, що, з одного боку, підвищує ефективність відповідних процесів, а з іншого – збільшує шанси на успішну реалізацію інноваційного продукту.

В ході реалізації інноваційних змін необхідно забезпечити динамічну фінансову стійкість підприємства. Для визначення доцільності і необхідності реалізації інноваційних змін доцільно використовувати матрицю вибору фінансової стратегії, яка охоплює варіанти співвідношення результатів господарської діяльності підприємства у базовому періоді, планових обсягів і напрямів грошових потоків у період ре-

лізації інноваційних змін та джерел ресурсного забезпечення. Показники такої матриці можуть стати основою системи фінансового моніторингу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 416 с.
2. Беллман Р. Прикладные задачи динамического программирования / Р. Беллман, С. Дрейфус. – Москва : Наука, 1965. – 458 с.
3. Білошапка В. А. Напрями оцінювання управлінської результативності у міжнародних компаніях / В. А. Білошапка // Ринок цінних паперів України. – 2006. – № 11–12. – С. 9–12.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : учеб. пособие / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2006. – 712 с.
5. Боркова Н. В. Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Н. В. Боркова. – Харків, 2009. – 20 с.
6. Вакалюк В. А. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві / В. А. Вакалюк, О. І. Сіротіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 3. – Т. 2. – С. 31–35.
7. Ван Хорн Дж. К. Основы финансового менеджмента / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович. – Москва : Вильямс, 2008. – 1232 с.
8. Врода М. В. Оценка состояния диверсификации производства на машиностроительных предприятиях региона / М. В. Врода // Актуальні проблеми економіки. – Киев, 2006. – № 4. – С. 110–115.
9. Герасимyak М. В. Основні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємств / М. О. Герасимyak // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 2. – Т. 1. – С. 60–62.
10. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 480 с.
11. Доминяк В. Измерение лояльности : действующая модель / В. Доминяк // Персонал-микс. – 2004. – № 2. – С. 114–119.
12. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании / М. Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2009. – № 23. – С. 51–56.

13. Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Університетська книга, 2007. – 281 с.
14. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / ред.: С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2006. – 728 с.
15. Іжевський П. Г. Ефективність організаційних форм трансферу технологій : дис. ... канд. екон. наук, спец. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Іжевський Павло Григорович. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – 188 с.
16. Ильичев В. Опыт внедрения CRM в разных отраслях / В. Ильичев // Корпоративные системы. – 2005. – № 5. – С. 51–53.
17. Інноваційні процеси в змішаній економіці : т. 1 : монографія / В. Г. Федоренко, Н. П. Денисенко, І. М. Грищенко [та ін.] ; за ред. В. Г. Федоренка, Н. П. Денисенко. – Київ : ДСЗУ, 2008. – 194 с.
18. Кам'янська О. В. Управління трансфером технологій на машинобудівних підприємствах : автореф. канд. екон. наук, спец. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. В. Кам'янська. – Київ, 2008. – 21 с.
19. Карлей М. В. Формирование сбалансированной инновационной политики промышленного предприятия : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. економ. наук / М. В. Карлей. – Новосибирск, 2006. – 23 с.
20. Карлинская Е. В. Как руководителям предприятия правильно выбрать свою инновацию? [Электронный ресурс] / Е. В. Карлинская, В. Б. Катанский. – Режим доступа: <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article10.pdf>
21. Ковальчук С. В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект / С. В. Ковальчук // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 490–496.
22. Ковальчук С. В. CRM-технології у страхуванні як елемент маркетингу партнерських стосунків / С. В. Ковальчук, А. А. Демидов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 4. – С. 18–21.
23. Костерева К. Из чего сделаны CRM-системы / К. Костерева // Маркетолог. – 2004. – № 3. – С. 26–29.
24. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер ; [пер. с англ. под. ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского]. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 752 с. : ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
25. Кочетков С. В. Механизм формирования инновационного портфеля предприятия / С. В. Кочетков // Актуальные проблемы реформирования экономики : материалы докл. Междунар. науч.-практ. Интернет-конференции. – Белгород : Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2005. – С. 115–118.

26. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурин ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 576 с.
27. Куперт Р. Г. Разработка новых товаров / Р. Г. Куперт ; [под ред. М. Бейкера]. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1200 с.
28. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 589 с.
29. Левий В. В. Проблеми та перспективи участі України в міжнародному трансфері інноваційних технологій / В. В. Левий, Н. О. Дугієнко // Молодий вчений. – 2015. – № 1 (16). – С. 115–118.
30. Лепейко Т. І. Маркетинг-менеджмент як концептуальна основа ефективної інноваційної діяльності підприємства / Т. І. Лепейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 5. – Т. 3. – С. 58–61.
31. Лосев С. В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 31–41.
32. Лосев С. В. Управление отношениями с клиентами / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 42–47.
33. Мартін Дж. Д. VBM – управление, основанное на стоимости / Дж. Д. Мартін, В. Дж. Петті ; пер. с англ. под научн. ред. О. Б. Максимовой, И. Ю. Шараповой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 272 с.
34. Мачтакова О. Г. Методологічні підходи до оцінки управлінського персоналу підприємства / О. Г. Мачтакова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5. – Т. 3. – С. 202–206.
35. Мельничук О. П. Концепція CRM у формуванні портфеля інновацій машинобудівного підприємства / О. П. Мельничук // Україна конкурентоспроможна: інноваційні ідеї та рішення : зб. тез III міжнар. наук.-практ. конференції, 23–24 березня 2011 р. – Донецьк : ДонДУУ, 2011. – С. 166–170.
36. Мельничук О. П. Моделювання ефектів синергії інноваційного портфеля / А. А. Шиян, О. П. Мельничук // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 2 (6). – С. 151–156.
37. Мельничук О. П. Принципові засади побудови системи маркетингового управління інноваційною діяльністю підприємства / О. П. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5. – Т. 2. – С. 157–160.
38. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств : монографія / О. Г. Мендрул. – Київ : КНЕУ, 2011. – 538 с.

39. Мних О. Б. Моделювання маркетингових рішень в управлінні ринковою вартістю підприємства / О. Б. Мних // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 2. – С. 128–132.

40. Молино Патрик. Технологии CRM. Экспресс-курс / Патрик Молино ; [пер. Т. Новиковой]. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.

41. Нагорний Є. І. Теоретичні засади маркетингового тестування товарної інновації на етапах інноваційного циклу / Є. І. Нагорний // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4. – Т. 1. – С. 47–56.

42. Організація та управління інноваційною діяльністю : підруч. для студ. ВНЗ / ред. П. Г. Перерва [та ін.] ; Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ «ХПІ», 2008. – 1025 с.

43. Пейн Е. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Е. Пейн. – Минск : Г. Паблишер, 2007. – 256 с.

44. Петрович Й. М. Роль і значення маркетингових досліджень у використанні інновацій на стадії технічної підготовки виробництва нових виробів у машинобудуванні / Й. М. Петрович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6. – С. 24–26.

45. Підкамінний І. М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Підкамінний, В. С. Ціпуринда. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation>.

46. Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т. М. Пілявоз // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4. – С. 185–190.

47. Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; [пер. с англ. И. Минервина]. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.

48. Райко Д. В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства / Д. В. Райко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 1. – С. 117–124.

49. Райко Д. В. Методичне забезпечення формування стратегій інформаційної взаємодії підприємства з партнерами і споживачами / Д. В. Райко // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – Чернівці : Технодрук. – 2009. – Вип. 4 (17). – С. 322–330.

50. Рош Дж. Стоимость компании: от желаемого к действительному / Дж. Рош [пер. с англ.]. – Минск : Гревцов Паблишер, 2008. – 352 с.

51. Сербіненко Н. Маркетингова товарна політика виробничого підприємства України / Н. Сербіненко, М. Гергель // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2007. – № 3. – С. 220–224.

52. Соколюк Г. О. Використання потенціалу диверсифікації у зміцненні конкурентного статусу машинобудівного підприємства / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 2. – С. 210–212.

53. Соколюк Г. О. Методичні підходи до формування стратегії диверсифікації підприємства / Г. О. Соколюк, В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4. – Т. 3. – С. 235–239.

54. Соколюк Г. О. Потенціал диверсифікації в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / Г. О. Соколюк // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : зб. тез III всеукр. міжвуз. наук.-практ. конференції, 22–23 квітня 2010 р. – Рівне : НУВГП, 2010. – С. 245–246.

55. Соколюк Г. О. Формування компетентнісної складової стратегії диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – Ч. 2. – Київ : КНЕУ, 2012. – С. 466–478.

56. Соколюк Г. О. Цільові освітні програми в підвищенні потенціалу диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – т. 4. – С. 246–249.

57. Стадник В. В. Використання матриці «Ринок-продукт-інновація» при формуванні портфеля інновацій машинобудівного підприємства/ В. В. Стадник, О. П. Мельничук // Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 4. – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua>.

58. Стадник В. В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ. – 197 с.

59. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – Москва : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

60. Управление инновационными проектами : учеб. пособие : в 2 ч. Изд. 2-е, перераб. Ч. I. Методология управления инновационными проектами / Т. В. Александрова, С. А. Голубев, О. В. Колосова и др. ; под общ. ред. проф. И. Л. Туккеля. – Санкт-Петербург : СПбГТУ, 1999. – 800 с.

61. Устинов В. CRM: что это такое: 14 экспертных определений [Электронный ресурс] / В. Устинов. – Режим доступа: <http://www.crm-expert.com.ua> (дата звернення 20.07.2012 р.)
62. Фриман Е. Модель оценки рейтинговой результативности управленческих решений менеджеров предприятия / Е. Фриман, К. Коваль // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 7(3). – С. 210–213.
63. Холодний Т. О. Маркетингова товарна політика : навч. посібник / Т. О. Холодний. – Харків : ХНЕУ, 2006. – С. 197–201.
64. Царев В. В. Оценка стоимости бизнеса / В. В. Царев. – Саенкт-Петербург : Питер, 2007. – 575 с.
65. Цогла О. О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – Київ : ВНЗ «Національна академія управління», 2007. – № 5. – С. 148–152.
66. Цысарь А. В. Лояльность покупателей : основные определения, методы измерения, способы управления / А. В. Цысарь // Мааркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – № 5. – С. 57–61.
67. Чухрай Н. Стратегічні рішення у просуванні інновацій на ринок / Н. Чухрай / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 32–36.
68. Эшоурт Г. Менеджмент, основанный на ценности: как обеспечить ценность для акционеров / Г. Эшоурт ; [пер. с англ.]. – Москва : Инфра-М, 2006. – 530 с.
69. Яковенко М. М. Трансфер технологій – запорука подолання технологічної відсталості / М. М. Яковенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 1. – Т. 3. – С. 78–83.
70. Acemoglu D. Introduction to Modern Economic Growth / D. Acemoglu. – Princeton : Princeton University Press, 2009. – 1072 p.
71. Boskin M. J. Capital, Technology and the Economic Growth / M. J. Boskin, L. J. Low // Technology and the Wealth of Nations. – 1992. – P. 17–55.
72. Chandler A. D. Strategy and Structure / A. D. Chandler. – Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. – 280 p.
73. Hiroyuki Itami. Mobilizing Invisible Assets / Itami Hiroyuki. – HBR, Oct-Nov, 1980.
74. Jensen M. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. Jensen, W. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – № 4. – P. 305–360.
75. Kaplan R. S. The Balanced ScoreCard / R. S. Kaplan, D. P. Norton – Boston : Harvard Business School Press, 1996.

76. Sofian S. Intellectual capital: an evolutionary change in management accounting practices / S. Sofian, M. Tayles, R. Pike // Bradford University School of Management. Working Paper Series. – 2008. – № 4. – P. 29–39.

77. Tobin J. The Theory of Portfolio Selection / J. Tobin // Theory of Interest Rates / ed. by F. H. Hahn, F. P. R. Brechling. – London : MacMillan, 1965. – P. 3–51.

78. Yokhna V. M. The choice of financial strategy of innovative development of an enterprise on the basis of matrix approach / V. M. Yokhna // Edukation and Economics. The Contemporary Challenges [Scientific Editors: A. Potochek, T. Trotsikowskij]. – Wloclawek : DRUK-TOR, 2011. – P. 175–187.

79. Welbourne T. M. Relational capital: strategic advantage for small and medium-sized enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration / T. M. Welbourne // Journal of Business and Economics. – 2008. – V. 18. – №. 5. – P. 438–492.

80. Wiener N. The Human Use of human Beings; Cybernetics and Society / N. Wiener. – Heighen Mifflin Company, Boston, 1950. – 196 p.

ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Організаційно-економічне забезпечення трансферу нових виробничих технологій

Ефективність реалізації стратегії технологічних змін значною мірою залежить від вибору організаційної форми трансферу нової технології. Вибір організаційної форми передачі технології реалізується через схему управління набором основних складових цього процесу – виявлення і аналізу транзакційних витрат підприємства за кожною організаційною формою трансферу. При цьому основними завданнями, які потребують вирішення є:

1. Визначення набору фактор-сигналів, що формують транзакційні витрати підприємства-імпортера технології внаслідок порушення його інтересів.
2. Розробка єдиної системи оцінювання виявлених фактор-сигналів.
3. Розрахунок кожного із факторів.
4. Розробка системи врахування фактор-сигналів при виборі організаційної форми трансферу технологій.

Незалежно від організаційної форми трансферу технології (крім лізингу) у цьому процесі приймають участь дві зацікавлені сторони – експортер та імпортер технології і транзакційні витрати проявлятимуться у ході з'ясування позицій і узгодження інтересів кожної із сторін. Так, інтереси підприємства-експортера визначаються його позицією стосовно технології, яка передається. З одного боку, експортер зобов'язаний передати технологію з максимальною корисністю для підприємства-імпортера. З іншої боку, підприємство-експортер має свої особисті інтереси – якнайбільше отримати за свою технологію (в тому числі через максимізацію термінів виплати роялті), а також зменшити витрати, пов'язані з передачею технології (наприклад, зменшити кількість перевірок якісної роботи обладнання, консультативних послуг

тощо). Якщо платежі відбуваються одразу і імпортер не має змоги анулювати контракт у майбутньому, то це спричиняє низьку зацікавленість експортера в якісній передачі технології, що вимагає від підприємства-імпортера збільшення трансакційних витрат для попередження опортуністичної поведінки експортера технології.

Інтереси імпортера технології зосереджені на отриманні якісної технології з відповідними правами і найнижчими витратами протягом її використання. Його зацікавленість в технології залежить передусім від важливості технології в технологічному процесі, що, в свою чергу, залежить від галузі виробництва. Імпортер здатен впливати на рішення щодо вибору обома учасниками обміну форми трансферу технології через цінові та організаційні механізми.

Взаємовідносини між експортером і імпортером технології визначаються обсягом прав на технологію, які можуть охоплювати право:

- на використання технології;
- на розпорядження (передачу) технології третім особам.

Право на використання технології регулює подальше використання її обома учасниками технології, в тому числі право на це експортера; водночас воно не передбачає контроль над імпортером. Це проявляється тоді, коли трансфер технологій здійснюється без ліцензійного супроводу і можливо, коли технологія немає високої вартості, або коли вона втілена в технологічному обладнанні.

Право на розпорядження (передачу) технології третім особам виникає у разі ліцензованого трансферу і передбачає здійснення експортером контролю над переданою технологією. Реалізація прав здійснюється через надання ліцензії та контроль над її виконанням. Ліцензування відбувається на основі складення ліцензійного договору (угоди), яка передбачає, що імпортер має використовувати або розповсюджувати технологію згідно ліцензії.

Якщо підприємство-експортер не передбачає в подальших своїх планах використовувати технологію, то ризики, пов'язані з її передачею (і відповідні трансакційні витрати) для нього мінімізуються. Тобто, чим менш цінною для нього є технологія, тим меншими є ці витрати.

Для мінімізації ризиків підприємство-експортер використовує різноманітний захист – патентування, статус комерційної таємниці, обмеження кількості осіб, ознайомих з ноу-хау тощо.

Аналіз витрат продавця (експортера) технології дає підстави стверджувати, що трансакційні витрати, які виникають у нього – це витрати на подолання опортуністичної (недобросовісної) поведінки імпортера, яка може спричинити недоотримання прибутків експортера від реалізації технології. Максимальна сума цих витрат дорівнює сумі

витрат експортера на створення (або придбання) технології та додаткових витрат на захист своїх прав. Для захисту своїх прав та інтересів експортери можуть застосовувати:

- жорсткі контрактні форми контролю за використанням технології (наприклад, франчайзинг, ліцензування);
- адміністративний контроль за використанням технології (створення СП, поглинання власника технології);
- законодавчий захист (патенти, законодавство з охорони промислових зразків тощо);
- дослідження прав партнерів незалежними організаціями (експертами).

Як уже зазначалося, технологія є основою виробництва конкурентоспроможної продукції, а тому доцільність її придбання визначається підприємством-імпортером з позицій здатності суттєво підвищувати рівень конкурентоспроможності. Це забезпечується:

- отриманням повного комплексу технології, що забезпечує її ефективне функціонування у виробничому процесі;
- сервісним обслуговуванням технології;
- можливістю мінімізувати витрати, пов'язані з її пошуком та сервісним обслуговуванням;
- максимальним захистом переданої технології від копіювання.

Таким чином, можна стверджувати, що трансакційні витрати, які виникають в процесі трансферу технологій, обумовлені цінністю, властивостями та сферою застосування самої технології, а також здатністю суб'єктів трансферу технологій відстоювати свої позиції у ході переговорів. Для порівняння різних за змістом, визначальними характеристиками та розмірністю фактори, які впливають на вибір організаційної форми трансферу вважаємо за доцільне зведення їх до однієї безрозмірної шкали.

Згідно з найпростішими способами побудови узагальненої оцінки вихідного параметра при шляхах пошуку оптимальних умов за методом Бокса–Уілсона (метод крутого сходження) [1, с. 11], необхідно провести найпростіше перетворення – набір даних для кожного фактора диференціювати за шкалою, що приймає значення від 0 до 1.

Вплив рівня будь-якого фактора на вибір організаційної форми трансферу технології можна представити у вигляді обмеження реакцій на конкретні зловживання фірми-партнера або бездіяльність. Звичайно, що рівень впливу при різних організаційних формах буде різним.

Для аналізу виявлених факторів скористаємося функцією бажаності Харрінгтона [1, с. 36]. В основі побудови цієї функції лежить ідея перетворення натуральних значень в безрозмірну шкалу. Для її отри-

мання зручно користуватися готовими таблицями відповідностей емпіричних та числових систем (табл. 5.1). При цьому кожен фактор можна оцінити на основі апіорної інформації щодо його можливого прояву.

Таблиця 5.1

Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

Позначення інтервалу	Межі інтервалу
Дуже добре	1–0,8
Добре	0,8–0,63
Задовільно	0,63–0,37
Погано	0,37–0,2
Дуже погано	0,2–0

При здійсненні трансферу технологій можна виділити такі фактор-сигнали прояву транзакційних витрат: зацікавленості учасників трансферу у ціні; складності технології та якості її передачі; вплив рівня законодавчого забезпечення; ступінь повторюваності аналогічних транзакцій.

Визначимо можливі способи виявлення цих фактор-сигналів.

1) фактор-сигнал зацікавленості учасників трансферу у ціні.

При визначенні ціни технології важливе місце займає зацікавленість сторін у максимізації своїх економічних інтересів, яку можна виразити через індекс зацікавленості в ціні. Так, після попередньої оцінки цінності (важливості, корисності) технології для імпортера важливо порівняти її ціну із очікуваним чистим прибутком у разі залучення технології на підприємство. Для цього складається бізнес-план, де обґрунтовуються обсяги виготовлення продукції за допомогою нової техніки (технології). Очевидно, що економічною передумовою придбання нової технології має бути більший прибуток від її використання, ніж нормальний його рівень у цій галузі промисловості. Надприбуток повинен розподілятися між експортером та імпортером технології. На наш погляд, саме співвідношення їх часток у надприбутку визначатиме взаємну зацікавленість експортера та імпортера у трансфері [6].

Виходячи з цієї передумови, можна розрахувати нижню (для експортера) і верхню (для імпортера) межі ціни технології. При цьому для абстрагування від фактора обсягу виробництва (до якого, як правило, прив'язується плата за передану технологію, наприклад, при ліцензуванні), вартість технології (її ціну) доцільно виразити з розрахунку на одиницю виготовленої продукції у натуральному вимірі. Це дасть змогу також усунути вплив часового чинника.

Враховуючи це, визначимо нижню межу ціни технології, яка передається на контрактних умовах (тобто ціну, нижче рівня якої в експортера втрачається інтерес до її продажу), за формулою:

$$\mathcal{CT}_{nm} = \frac{\mathcal{CT}_E[(1 - K_{nn})](BP \cdot \mathcal{C}_{pn} - C_v - ПДВ - KB \cdot H_{cng} \cdot K_{nn})}{BP}, \quad (5.1)$$

де $\mathcal{CT}_{nm}$ – нижня межа ціни технології; BP – випуск продукції в натуральних одиницях за новою технологією; $\mathcal{CT}_E$ – частка надприбутку експортера технології; K_{nn} – коефіцієнт податку на прибуток; $\mathcal{C}_{pn}$ – ціна реалізації продукції, виготовленої за переданою технологією; C_v – собівартість продукції, виготовленої за новою технологією; $ПДВ$ – податок на додану вартість; KB – розмір капіталовкладень імпортера технології для її впровадження; H_{cng} – середня норма прибутку в галузі; K_{nn} – коефіцієнт надприбутку, який показує величину очікуваного перевищення рівня прибутковості від капіталовкладень в проект з освоєння переданої технології над середньогалузевою нормою прибутку (береться в межах від 1,5 до 2,0);

Наступним кроком має бути розрахунок верхньої межі ціни технології, вище якої її придбання стане не вигідним імпортеру. Вона буде визначатися тим рівнем прибутку від капіталовкладень у нову технологію, який заздалегідь визначено коефіцієнтом K_{nn} (він має перевищувати середньогалузевий рівень у 1,5–2 рази). Тобто, верхня межа плати за технологію $ПТ_{vm}$ визначатиметься за рівністю:

$$(1 - K_{nn}) \cdot (BP \cdot \mathcal{C}_{pn} - C_v - \mathcal{CT}_{vm} \cdot BP - ПДВ) = KB \cdot H_{cng} \cdot K_{nn}. \quad (5.2)$$

Після здійснення математичних перетворень над виразом (5.2) отримаємо:

$$\mathcal{CT}_{vm} = \frac{\left[\frac{(BP \cdot \mathcal{C}_{pn} - C_v - ПДВ) - (KB \cdot H_{cng} \cdot K_{nn})}{1 - K_{nn}} \right]}{BP}. \quad (5.3)$$

Оскільки метою учасників трансферу технології (експортера та імпортера) є отримання вигоди у вигляді надприбутку, то у межах від $ПТ_{nm}$ до $ПТ_{vm}$ створюється діапазон, кожна точка якого визначає певне співвідношення розподілу надприбутку від використання технології між обома сторонами. Справедливо буде зауважити, що оптимальне врахування інтересів кожної із сторін буде визначати середина згаданого інтервалу, тобто ціна технології $\mathcal{CT}_{сер}$, яку визначимо як $(\mathcal{CT}_{nm} + \mathcal{CT}_{vm})/2$.

Для характеристики ступеня відхилення від середнього, введемо показник дійсної ціни плати за технологію $ПТ_{дійсне}$, тоді отримаємо індекс зацікавленості сторін в ціні:

$$I_{зц} = \frac{ПТ_{сер} - ПТ_{дійсне}}{ПТ_{сер}}. \quad (5.4)$$

Інтерес сторін представляють два стани індексу:

1. Значення індексу рівне або незначною мірою відхиляється від 1. В цьому випадку існує рівноважна зацікавленість сторін у встановленій в процесі переговорів ціні технології, тобто ціна є рівновигідною для учасників трансферу.

2. Значення індексу менше 1. Сигналізує про можливість незадоволення експортером або імпортером ціною плати за технологію та створює підстави для проявів опортуністичної поведінки з боку менш зацікавленої сторони. Таким чином, опортунізм експортера або імпортера через невдоволеність ціною буде виражатися індексом зацікавленості в ціні в межах абсолютних значень від 1 до 0 в зростаючому порядку (значення 1 буде відповідати найбільшому задоволенню ціною і буде сигналізувати про мінімум його опортуністичних зазіхань з приводу плати за технологію; і навпаки, наближене до 0 значення ² $I_{зц}$ буде сигналізувати про незадоволеність ціною плати за технологію і буде провокувати його до опортуністичної поведінки). Якщо індекс набуває від'ємного значення, то переважають інтереси імпортера, якщо ж додатного, то диспропорція в балансі інтересів по ціні вноситься експортером.

У контексті завдань мінімізації трансакційних витрат особливий інтерес представляє дослідження фактор-сигналу зацікавленості учасників трансферу у ціні на підприємствах, які належать до галузей різних технологічних секторів;

2) фактор-сигнали трансакційних витрат, пов'язані зі складністю технології, що визначає якість її передачі. Очевидно, що чим складнішою є технологія, тим вища ймовірність неякісної її передачі внаслідок впливу багатьох факторів технологічного обміну на технічному рівні. Зважаючи на це, якість передачі технології від експортера до імпортера визначається такими факторами, як складність технології, що є об'єктом трансферу; кількість і типи носіїв технології, за допомогою яких має здійснюватися її трансфер.

Використовуючи стандартні позначення інтервалів шкали бажаності (див. табл. 5.1) диференціюємо «складність» технології на п'ять рівнів: дуже високий, високий, середній, нижче середнього і низький.

За наявності дуже високого рівня складності технології присвоїмо оцінку фактора від 0 до 0,2; за високого рівня складності – від 0,2 до 0,37; середнього – від 0,37 до 0,63; рівні нижче середнього – від 0,63 до 0,8 та низькому рівні – від 0,8 до 1. Віднесення технології до того чи іншого рівня складності доцільно здійснювати з огляду на її галузеву приналежність, використовуючи думку експертів.

Оскільки будь-яка технологія може втілюватися в одному або поєднанні декількох факторів, за допомогою яких вона може бути повною мірою реалізована у виробничому процесі конкретного підприємства, то вплив факторів на оцінку якості передачі технології проявлятиметься наступним чином: чим більша кількість факторів втілення технології, тим менш якісною може бути передача технології. До цих факторів належать: людський фактор, супровідна технічна документація, обладнання, продукція. Оскільки цих факторів чотири і кожен з них однаковою мірою важливий для ефективної передачі технології, то їм присвоїмо рівень значимості 0,25. Загальний рівень фактора-сигналу складності технології по відношенню до якості її передачі розрахуємо у такій послідовності:

– суб’єктивно визначимо складність технології та присвоїмо їй відповідну оцінку;

– визначимо, яка кількість факторів втілення технології присутня в цьому випадку;

– визначимо кінцевий вплив фактор-сигналу трансакційних витрат, пов’язаних зі складністю технології по відношенню до якості передачі шляхом коригування фактора складності на кількість факторів втілення за допомогою добутку цих величин. Для цього використаємо шаблон, наведений у таблиці 5.2;

Таблиця 5.2

**Шаблон визначення впливу складності технології
на якість її передавання**

Група	Рівень складності технології	Оцінка фактора складності	Втілення технології	Відмітка про наявність (+ або –)
1	2	3	4	5
I	Дуже високий	0,2–0	Людський фактор	
			Документація	
			Обладнання	
			Продукція	
II	Високий	0,37–0,2	Людський фактор	
			Документація	
			Обладнання	
			Продукція	

Продовження таблиці 5.2

1	2	3	4	5
III	Середній	0,63–0,37	Людський фактор	
			Документація	
			Обладнання	
			Продукція	
IV	Нижче середнього	0,8–0,63	Людський фактор	
			Документація	
			Обладнання	
			Продукція	
V	Низький	1–0,8	Людський фактор	
			Документація	
			Обладнання	
			Продукція	

3) фактор-сигнал впливу рівня законодавчого забезпечення.

Його вплив на вибір організаційної форми трансферу технології оцінюється здатністю чинного законодавства і регулятивних структур держави усувати чи обмежувати обопільні прояви опортуністичної поведінки учасників трансферу. Це забезпечується, передусім, наявністю відповідних законів чи нормативних актів, які повинні регламентувати здійснення трансферу технологій за різними організаційними формами. Чим вищий рівень законодавчого забезпечення з організації процесу, тим нижчий рівень витрат. За відсутності чітких регламентів необхідне якнайретельніше юридичне опрацювання угод з метою недопущення можливих зловживань з боку партнерів.

Ефективним заходом, спрямованим на боротьбу з порушеннями, є законодавче забезпечення захисту інтелектуальної власності. За недостатнього захисту зростають трансакційні витрати, пов'язані із контролем за дотриманням умов угоди про трансфер, особливо для тих організаційних форм, які ґрунтуються на контрактних відносинах. Для зменшення негативного впливу цього фактора експортер технології повинен обов'язково ознайомитися із так званим списком «Спеціальний 301», згідно з яким визначаються країни, що не забезпечують належний захист інтелектуальної власності [6].

Важливо також оцінити рівень дотримання вимог законодавства у країні, куди експортується технологія. Чим вищий цей рівень, тим нижчий рівень трансакційних витрат у постконтрактному періоді. Даний показник можна отримати на основі даних міжнародних консалтингових компаній, які оцінюють ризики ведення бізнесу. Особливість оцінки даних про рівень виконання законодавства від відомих

консалтингових компанії полягає в тому, що вони здійснюють аналіз законодавчої бази різних країн, а це дає змогу порівняти реальний показник конкретної країни із аналогічними показниками інших країн. Завдяки цьому обирається “ідеал” – найкращий показник по низці країн; до нього прирівнюється реальний показник і визначається його числове емпіричне значення.

Загальний рівень фактор-сигналу впливу законодавчого забезпечення пропонуємо розраховувати у такій послідовності: оцінити рівень кожного субфактора за безрозмірною шкалою за аналогією оцінки інтервалів шкали бажаності (див. табл. 5.1); знайти значення фактора як добуток всіх субфакторів за кожною із організаційних форм трансферу технологій та розмістити його на шкалі бажаності.

Дані вести в таблицю аналогічно до таблиці 5.2;

4) **фактор-сигнали, пов’язані з повторюваністю трансакцій з подібними об’єктами.** Очевидно, що чим більша повторюваність трансакцій з подібними об’єктами або партнером по угоді, тим менші відповідні трансакційні витрати. Така залежність дає підстави для оцінювання трансакційних витрат підприємства, пов’язаних з повторюваністю трансакцій в сфері запозичень технологій, подібно до інших факторів на основі використання безрозмірної шкали.

За результатами проведеного за запропонованою схемою аналізу фактор-сигналів рівня трансакційних витрат можна скласти матрицю, яка показує залежність між організаційною формою трансферу технологій та інформаційними факторами, пов’язаними з їх вибором і дає змогу обрати організаційну форму трансферу технологій за принципом найменших трансакційних витрат (табл. 5.3). При цьому ранжування факторів-сигналів доцільно здійснювати з урахуванням галузевої приналежності та стратегічної позиції підприємства.

Таблиця 5.3

**Матриця вибору організаційної форми трансферу технології
на основі дослідження рівня трансакційних витрат
у ході аналізу фактор-сигналів**

Форми трансферу	Фактор-сигнали (відмітка про бажаність фактора (+) або небажаність (–), його значення за безрозмірною шкалою)				
	Зацікавленість в ціні	Складність передачі	Законодавче забезпечення	Повторюваність трансакції	...
Придбання технології, технологічного обладнання					
...					
Злиття					

Таким чином, порівняльні дослідження на основі фактор-сигналів рівня супроводжуючих трансфер технологій трансакційних витрат дають змогу мінімізувати ризики опортуністичної поведінки учасників трансферу через вибір тієї організаційної форми передачі технологій, яка компенсує недоліки захисту прав власності на об'єкт трансферу. Тим самим можна підвищити рівень віддачі від комерційного використання нової технології як імпортерам, так і експортерам.

Обов'язковим і завершальним етапом в прийнятті рішення про вибір організаційної форми трансферу технологій є врахування фінансових чинників, оскільки це дає змогу оцінити реальний ефект від впровадження конкретної форми трансферу технології та способу її фінансового забезпечення. Роль та місце фінансової ланки при визначенні ефективності форми залучення технології подано на рис. 5.1 [6].

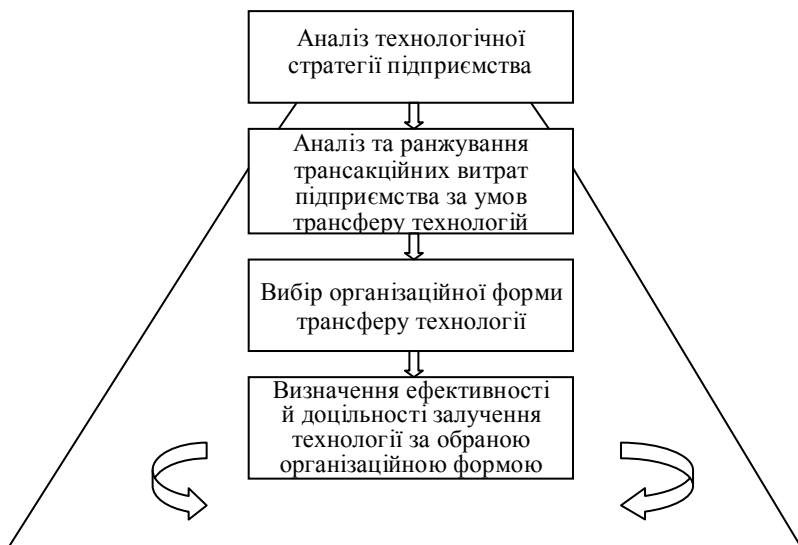


Рис. 5.1. Декомпозиція процесу обґрунтування організаційної форми трансферу технології

Як видно з рис. 5.1, фінансові чинники приймають опосередковану участь у виборі організаційної форми трансферу технологій, а їх роль стає вирішальною при визначенні ефективності та доцільності цього процесу. Ці чинники утворюють фінансову систему прийняття рішень про вибір організаційної форми трансферу, яка складається з чотирьох ключових груп показників:

1) тих, що характеризують певну організаційну форму трансферу і виражають специфічний, характерний тільки для неї тип фінансових розрахунків, а також визначають її фінансове наповнення;

2) необхідних для обґрунтування вибору способу фінансування трансферу технологій за обраною організаційною формою;

3) тих, що визначають вартість технології в період її використання за конкретною організаційною формою;

4) необхідних для визначення фінансової ефективності організаційної форми трансферу технологій, як форми вкладення капіталу підприємства.

Розроблена нами сукупність фінансових показників, структурована за вказаними групами, наведена у таблиці 5.4. Оскільки розрахунок першої та третьої груп показників наведено вище, а їх застосування відноситься до етапу вибору організаційної форми трансферу, то їх повторний детальний розгляд недоцільний. Основна увага має бути звернена на другу й четверту групу показників, які визначають можливі варіації фінансової взаємодії між учасниками процесу трансферу, утворюючи таким чином підмножини його організаційних форм (друга група), а також дають змогу оцінити ефективність певної організаційної форми трансферу технологій.

Таблиця 5.4

Склад фінансових показників для оцінювання ефективності та доцільності вибору організаційної форми трансферу технологій

Групи фінансових показників	Склад фінансових показників
Фінансові показники, які відображають специфіку форми трансферу технологій	Ліцензійний платіж; ставка роялті; паушальний платіж
Показники обґрунтування способу фінансування за обраною організаційною формою трансферу	Показник вартості залучених ресурсів; показник ефекту фінансового важеля
Показники обслуговування організаційної форми трансферу технологій	Показник витрат технічного обслуговування
Показники фінансової ефективності обраної організаційної форми трансферу	Моделі: «витрати –результати», «прирощених ефектів»; показники внутрішньої норми рентабельності (<i>IRR</i>) та чистої поточної вартості (<i>NPV</i>)

1. Показники обґрунтування способу фінансування за вибраною організаційною формою трансферу технологій. Очевидно, що розміри запозичених коштів і ефективність їх залучення багато в чому залежать від сфери діяльності підприємства (галузевих особливостей), ці-

лей та періоду залучення запозичених коштів. У сфері трансферу технологій запозичені кошти можуть знадобитися підприємству-імпортеру для формування інвестиційних потреб у залученні нової для нього технології. Для прийняття обґрунтованого рішення необхідно провести вивчення кредитного ринку за наступними напрямками:

- форми і види наданих ресурсів (різні кредити і кошти підприємств-постачальників);
- умови надання позик;
- умови виплат основної суми боргу і відсотків за нею (авансом, щомісячно, при погашенні кредиту);
- умови оплати послуг кредиторів для оформлення кредитного договору і його коригування;
- встановлені штрафні санкції у разі порушення договору між позичальником і кредитором (абсолютний розмір, підвищені ставки, кратність підвищення).

Використання позичкових коштів буде тим інтенсивніше і безпечніше, чим рівномірнішою і стабільнішою буде реалізація товарів, виготовлених з допомогою залученої технології.

При визначенні необхідного розміру позичкових коштів для здійснення трансферу технології виходять з інвестиційної програми з урахуванням власних коштів, призначених для фінансування капітальних вкладень. Залучення позичкових коштів тягне за собою ряд фінансових небезпек; для їх діагностики і визначення можливості використання використовують оцінку показників ліквідності в звітному і плановому періодах. Якщо значення цих показників дорівнюють або вище середньогалузевих, то запозичення можливе. Якщо ж ні, то це говорить про те, що подальші запозичення містять в собі небезпеку, підприємство не зможе своєчасно розраховуватись за своїми борговими зобов'язаннями, тому необхідно провести детальнішу діагностику його стану. Надто велика частка запозиченого капіталу в загальній його сумі може свідчити про зниження рівня фінансової стійкості підприємства, за цих умов краще не здійснювати запозичення нових коштів.

Виходячи з викладеного для обґрунтування доцільності запозичення фінансових ресурсів у реалізацію проекту трансферу технології рекомендуємо розраховувати наступні показники [6]:

1. Вартість кредитних ресурсів:

$$C_k = \frac{\sum_{i=1}^n \chi_{kpi} \cdot B_{kpi}}{100}, \quad (5.5)$$

де χ_{kpi} – частка кредиту з i -го джерела; B_{kpi} – вартість кредиту з i -го джерела.

Невисоке значення вартості кредитного ресурсу є аргументом на користь його залучення.

2. Ефект фінансового важеля. Його розрахунок здійснюється при плануванні обсягів позичкових коштів для визначення максимально допустимих розмірів їх залучення за формулою:

$$E\Phi B = \frac{(EP - \text{СП})(1 - K_{on}) \cdot 3K}{CK}, \quad (5.6)$$

де $E\Phi B$ – ефект фінансового важеля; EP – економічна рентабельність активів; СП – середня розрахункова ставка процентів за позичковим капіталом; K_{on} – податковий коректор фінансового левериджа; $3K$ – позичковий капітал; CK – власний капітал.

При значенні диференціалу $(EP - \text{СП})$ нижче нуля ефект важеля матиме від’ємне значення. Це означає, що використання позичкового капіталу зменшуватиме власні засоби підприємства, тобто частина прибутку, яка генерується власним капіталом, буде використовуватися на виплату процентів за кредит. Отже, подальше залучення власного капіталу буде приносити збитки, звідки логічний висновок про припинення запозичень. При позитивному значенні фінансового важеля можна приймати рішення про залучення капіталу для трансферу технологій.

Як свідчить міжнародна практика вплив залучення запозичених коштів на рівновагу організації може бути визначений за деякою емпіричною формулою (формула (5.7)). На нашу думку, вона дає можливість пов’язати запозичення із загальним показником фінансової стійкості організації:

$$Z = A_1 X_1 + A_2 X_2 + A_3 X_3 + \dots + A_n X_n, \quad (5.7)$$

де $X_1 - X_n$ – показники ефективності робочого капіталу, ефективності накопиченого капіталу, показник заборгованості і т.д.; $A_1 - A_n$ – коефіцієнти, визначені відповідно до умов країни, галузі і т.п.

У таблиці 5.5 узагальнено можливі джерела фінансування форм трансферу технологій.

Складність вирішення проблеми оцінювання ефективності організаційної форми трансферу технологій зумовлюється й тим, що як форми взаємодії, так і нові вироби та технологічні процеси мають власність субституції (взаємозамішування), що зумовлює проблему оцінки і порівняльного аналізу ефективності зовнішньоекономічних операцій за кожним із варіантів ресурсного забезпечення технологічного розвитку підприємства та вибору оптимального з них.

Таблиця 5.5

**Джерела формування коштів
у межах організаційних форм трансферу технологій**

Організаційні форми трансферу технологій	Джерела коштів, що переважно використовуються для фінансування трансферу технологій			
	Власні	Залучені	Запозичені	Бюджетні
Купівля окремих одиниць обладнання	+	–	–	–
Франчайзинг	+	+	+	–
Утворення спільного підприємства	–	+	–	–
Лізинг	+	–	+	–
Технічна кооперація	+	+	–	+
Придбання цілісного технологічного комплексу в кредит	–	–	+	+
Інжиніринг	+	+	+	+

Примітка. * Здійснюється за участі підприємства у реалізації державних інноваційних програм, які створюватимуть базу галузевого розвитку і передбачають залучення найсучасніших цілісних технологічних комплексів

3. Показники фінансової ефективності вибраної організаційної форми трансферу. Їх склад сформовано нами з урахуванням рекомендацій фахівців комісії ЮНІДО при ООН (1979 р.), згідно з якими визначення ефективності інвестицій має ґрунтуватися на розрахунках чистої поточної вартості (Net Present Value – *NPV*) і внутрішньої норми рентабельності інвестиційних ресурсів (Internal Rate of Return – *IRR*).

За своїм змістом чиста поточна вартість – це поточна вартість усіх вигод, дискontованих на відповідну дисконтну ставку, мінус поточна вартість усіх витрат, дискontованих на таку саму ставку.

Внутрішня норма рентабельності – це дискontована ставка, за якої рівень доходу від технологічних змін дорівнює витратам на інвестиції, тобто чистий поточний ефект дорівнює нулю. Визначення *IRR* – це ітеративний процес пошуку такої дисконтної ставки, при якій *NPV* дорівнює нулю, що свідчить про безбитковість інвестиційних витрат.

У множині значень *IRR* – це рівень, який перевищує нормальну дисконтну ставку, що свідчить про доцільність придбання нової технології. Якщо мова йде про вибір між альтернативними формами (варіантами) придбання технологічних нововведень, то оптимальним є та з них, *IRR* якої є найвищою.

У вітчизняній та зарубіжній літературі не існує консенсусу щодо пріоритетів того чи іншого методу. Так, із 103 найпотужніших

нафтових та газових компаній США в обґрунтуванні інноваційно-інвестиційних рішень 63 використовували показник *IRR*, 32 компанії – *NPV*, решта 12 компаній – інші методи [10, с. 95]. На наш погляд, для визначення оптимального варіанта капіталізації технологічного потенціалу підприємства доцільно запропонувати підхід, який ґрунтується на:

- застосуванні моделі «витрати–результати» у визначенні ефективності альтернативних економічних операцій;
- побудови моделі «прирощених ефектів» у межах життєвого циклу нової технології та інвестиційного горизонту;
- визначенні *NPV* та *IRR* за кожним із альтернативних варіантів;
- виборі оптимального варіанта на основі зіставлення даних щодо

NPV та *IRR*.

Моделю параметрів “витрати–випуск” допоможе наочно відобразити чистий прибуток, капітальні витрати та ліквідаційну вартість технології за кожною із можливих форм трансферу технологій і прийняти остаточне рішення про фінансову доцільність конкретного інвестиційно-інноваційного проекту.

Особливістю застосування пропонованої моделі є те, що величини чистого прибутку і капітальних витрат мають враховувати витрати на здійснення трансакцій щодо підготовки трансферу і трансакційних витрат для подолання опортуністичної поведінки продавця технології у ході її експлуатації за кожною із організаційних форм.

Таким чином, враховуючи фінансові чинники, можна запропонувати загальний алгоритм визначення ефективності організаційної форми трансферу технології (див. рис. 5.2) [6]. Дія алгоритму полягає в тому, що спершу підприємство формує технологічну політику, засновану на одній або поєднанні декількох технологічних стратегій, – “технологічного лідерства”, “наслідування” або “трансферу і співпраці”. В разі визначення необхідності залучення нової технології з-за меж підрозділів підприємства здійснюється дослідження ринку нових технологій та технологічна оцінка їх пропозицій, попередній відбір варіантів технологічного оновлення (розвитку), які уможливають реалізацію стратегічних цілей підприємства за оптимізацією частки ринку, яка виступає як збалансована функція від якості, ціни та обсягу реалізації продукції за пропонованою до трансферу технологією. Якщо виявляється, що за згаданими критеріями технологія не відповідає стратегічним цілям підприємства, то здійснюється повторний аналіз ринку нових технологій, їх відбір та відповідність згаданим критеріям та стратегічним цілям підприємства. За умов відповідності наступним кроком для реалізації успішного процесу трансферу має бути цінова оцінка пропозицій нових технологій і відбір прийнятних варіантів з врахуванням оптимальної форми трансферу технологій за критеріями:

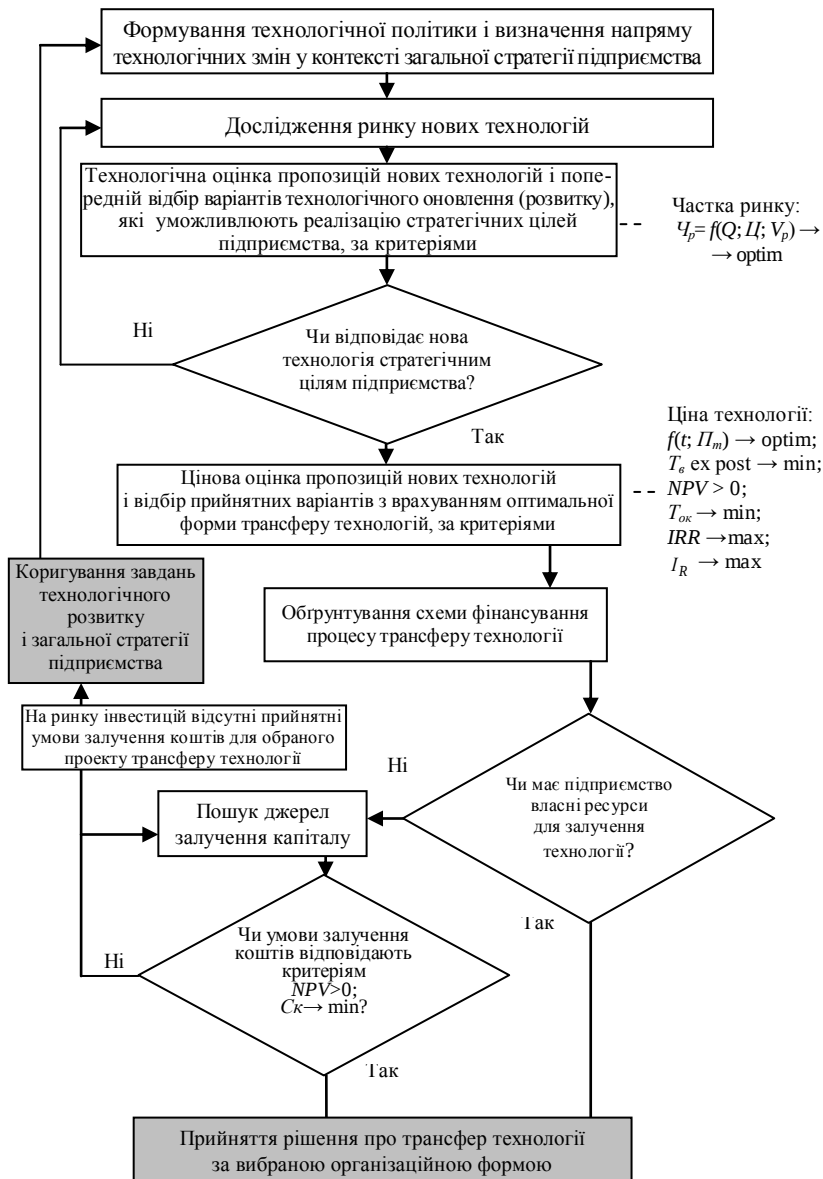


Рис. 5.2. Алгоритм вибору організаційної форми трансферу технології з урахуванням критеріїв ефективності

- оптимізації функції від часу залучення та продуктивності технології;
- мінімізації трансакційних витрат *ex post* (під час та після укладання контракту на передачу технології);
- величини чистої поточної вартості NPV , яка має бути більшою від нуля, найменшим терміном окупності $T_{ок}$ та максимальної внутрішньої норми доходності IRR .

До того ж, необхідно вирішити – за рахунок яких джерел підприємство має фінансувати процес трансферу технології. Якщо підприємство має достатньо власних коштів для її залучення, приймається рішення про трансфер технології за обраною організаційною формою. В разі, коли підприємство неспроможне самостійно профінансувати трансфер технології, здійснюється пошук альтернативних джерел фінансування, який передбачає аналіз умов кредитування та їх вплив на величину поточної вартості проекту та ціни капіталу. При величині чистої поточної вартості NPV більшої нуля, та мінімізації ціни капіталу C_k приймається позитивне рішення про трансфер технології за вибраною організаційною формою.

Якщо ж умови кредитування перевищують допустиму для забезпечення позитивної величини NPV ціну капіталу, це свідчить про необхідність коригування завдань технологічного розвитку підприємства і його технологічної політики.

Важливим елементом економічного обґрунтування ефективності і доцільності трансферу технології є мінімізація трансакційних витрат. Оскільки витрати до укладання договору охоплюють витрати пошуку інформації і стосуються переважно вибору конкретної технології, вони є однаковими для різних організаційних форм трансферу. Тому у розрахунках порівняльної ефективності ними можна знехтувати. Вибір організаційної форми трансферу дає змогу максимально вплинути на розмір трансакційних витрат, пов'язаних з опортуністичною поведінкою партнерів після укладання контракту (трансакційні витрати *ex post*). Тому у наведеному алгоритмі і вказано, що одним із критеріїв вибору ефективної форми трансферу технології (поряд з показниками NPV , IRR , індексу рентабельності та терміну окупності) є мінімум трансакційних витрат *ex post*).

Підсумовуючи сказане, можна зробити наступні висновки. Кожне виробниче підприємство, розробляючи стратегію діяльності, має приділяти належну увагу розвитку технологічної складової внутрішнього середовища. Стратегія технологічного розвитку може мати різний характер (стратегія «технологічного лідерства», «наслідування», «трансферу і співпраці»), на що впливає як ринкова позиція і ресурсні можливості

підприємства, так і його галузева приналежність. Кожна з цих стратегій має свої переваги і недоліки з погляду ресурсомісткості та здатності формувати конкурентоспроможність у розрізі «якість–витрати–час». З огляду на те, що стійкість конкурентних переваг в деяких галузях залежить не тільки від інноваційного потенціалу нової технології, а й від рівня захисту закладеної в ній інтелектуальної власності, при формуванні стратегії технологічного розвитку важливо вірно визначити як напрям технологічного оновлення (тип технології), так і організаційну форму трансферу нової технології.

Очевидно, що ефективність трансферу технології має описуватися множиною фінансових показників, розрахунок яких повинен відображати специфіку оцінювання економічного ефекту залежно від організаційної форми трансферу та з урахуванням властивих їй трансакційних витрат. При цьому ефективність трансферу технологій значною мірою залежить і від способу фінансування цього процесу, який може бути різним залежно від організаційної форми трансферу, що дає змогу оптимізувати відповідні фінансові потоки, підвищуючи тим самим віддачу від вкладеного капіталу.

Розроблені рекомендації дадуть змогу виробничим підприємствам більш обґрунтовано підходити до формування стратегії технологічного оновлення і розвитку, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності. Однак інформаційна база і кваліфікація відповідних фахівців вітчизняних підприємств (особливо малого та середнього бізнесу) здебільшого не в змозі забезпечити належний рівень такого обґрунтування. Це потребує розвитку відповідної інфраструктури для надання кваліфікованих послуг із організації технологічного трансферу.

5.2. Логістична підтримка реалізації стратегій інноваційного розвитку машинобудівного підприємства

У ринковій економіці за гострої конкуренції виживання виробничих підприємств можливе лише за умови їх систематичної організаційно-технічної перебудови з метою наближення реально функціонуючого виробництва до його оптимального проекту згідно з досягнутим рівнем знань, техніки, технології, організації й управління виробництвом. Це стає можливим на основі логістичного підходу, який забезпечує швидку адаптацію внутрішнього середовища підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Логістика охоплює й узгоджує процеси виробництва, закупівель і розподілу продукції, а також є основою стратегічного планування й прогнозування. Основною метою логістики є

розробка методів і організаційних форм управління потоковими процесами, що дозволяє реалізувати конкурентні переваги фірми за допомогою максимальної й оперативної адаптації до змін у ринковому середовищі з метою максимального збільшення попиту на продукцію (товар, послуги, інформацію, енергію), доведення його до споживача в обумовлений строк з мінімальними витратами [2; 3].

Стосовно виробничо-збутової системи такий підхід уже став загальнопоширеним і довів свою ефективність. Зважаючи на те, що інноваційна діяльність також може розглядатись як «послідовний ланцюг подій» [7, с. 161], а значить, підпадає під характеристику потоку, можна стверджувати, що вона піддається логістизації і це може стати одним із напрямів підвищення її ефективності. І так само як логістика виробничої діяльності, логістика інноваційної діяльності покликана вирішувати завдання мінімізації витрат у сфері руху матеріальних потоків. При цьому важливо описати структуру логістичного циклу з погляду відповідальності різних функціональних служб підприємства за досягнення запланованих результатів діяльності, окреслити особливості руху ресурсних потоків у кожному із складових циклу та інформаційно-технологічного забезпечення управління ними з погляду загальної ефективності. Це дасть змогу визначити відмінності у реалізації завдань логістики виробництва продукції і логістики розробки нових її видів. Вони криються, насамперед, у структурі функціональних циклів, зокрема, у тій його частині, яка стосується постачання.

На відміну від логістики виробничої діяльності, функціональний цикл логістики «постачання» у сфері інноваційної діяльності формується не тільки для вирішення суто постачальницьких завдань і з позицій оптимізації відповідних витрат. Видається логічним, щоб він формувався з урахуванням інноваційних можливостей потенційних постачальників (учасників технологічного ланцюжка) вносити свій вклад у створення споживчої вартості (тобто, нового зразка продукції). Це особливо важливо при виготовленні технічно складної продукції на машинобудівних підприємствах. Водночас при створенні нової продукції доцільно враховувати й існуючу мережу постачальників, що, за умови відповідності їх ресурсів вимогам нового продукту, дасть змогу мінімізувати трансакційні витрати у ході укладання договорів на постачання.

У нинішніх динамічних і висококонкурентних умовах господарювання на перше місце у виробництві висуваються критерії гнучкості, здатності до швидкого оновлення асортименту продукції відповідно до вимог споживачів. Логістична підтримка і покликана сприяти цьому. Тим більше, що такі ж завдання вирішуються і в ході планування та реалізації інноваційних стратегій. Припустимо стверджувати,

що формування функціонального циклу логістики в сфері матеріально-технічного забезпечення виробництва при реалізації інноваційних стратегій має враховувати особливості таких стратегій. Очевидно, що будуть відмінності у плануванні ресурсопотоків матеріально-технічного забезпечення промислового освоєння новинки в ході реалізації залежної інноваційної стратегії і, наприклад, наступальної стратегії, яка ґрунтується на власній розробці. Тому логістична підтримка має враховувати зміну структури ресурсопотоків діючого виробництва при реалізації програми інноваційного розвитку підприємства, оскільки це передбачає радикальне оновлення асортименту продукції, яка ним випускається.

Діяльність, пов'язана із забезпеченням виробництва, як правило, перебуває під повним контролем підприємства-виробника, тоді як дві інші області логістики доволі суттєво залежать від невизначеності поведінки зовнішніх контрагентів (постачальників і споживачів). Навіть якщо до участі у виробничому процесі залучаються на договірній основі сторонні виконавці, загальний контроль залишається набагато вищим, ніж у функціональних циклах постачання та розподілу. Як підкреслюється сучасними науковцями, виокремлення матеріально-технічного забезпечення виробництва із загального комплексу логістичних операцій в окремий об'єкт управління виправдане саме тим, що дозволяє найкраще використовувати переваги такого контролю [9].

Однак у сфері інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах така невизначеність і залежність від зовнішніх контрагентів залишається (як при створенні нового продукту, так і при його промислового освоєнні, що тягне за собою зміну структури асортименту продукції, а значить – ресурсопотоків). І на перший план при проектуванні логістичної підтримки таких процесів, на нашу думку, уже мають виходити не критерії мінімізації витрат, а критерії мобільності, гнучкості виробничої системи, що дає змогу підвищити рівень індивідуалізації кінцевого продукту. Тим самим зростатиме його споживча вартість для цільового споживача.

У фірми, яка володіє комплексом підприємств, що спеціалізуються на окремих виробничих операціях (у машинобудуванні це стосується учасників технологічного ланцюжка), система матеріально-технічного забезпечення виробництва може охоплювати складну комбінацію функціональних циклів. Якщо ці спеціалізовані підприємства відповідають за різні стадії виробничого процесу (від нульового етапу до остаточного складання готових виробів), для його завершення, імовірно, буде потрібно безліч різноманітних взаємодій і угод, оптимізація яких і здійснюється завдяки логістичній підтримці виробництва. В окремих випадках функціональні цикли в матеріально-технічному забезпеченні виробництва утворюють набагато складнішу структуру, ніж у

фізичному розподілі або постачанні. Їх структура ще більше ускладнюється в процесі оновлення асортименту продукції.

Так само існують відмінності між логістичною підтримкою фізичного розподілу для виробництва традиційної продукції і промислового освоєння новинки. Після завершення виробництва запас готової продукції (в т.ч. й інноваційної) розподіляється й доставляється або безпосередньо споживачам, або на розподільні склади для наступного перевезення останнім. Для машинобудівних підприємств, що працюють на ринку виробників, здебільшого продукція виготовляється за попереднім замовленням і потреба у проміжних складах відсутня.

Фізичний розподіл зводиться до обробки й виконання замовлень споживачів аж до безпосереднього постачання їм товарів. Фізичний розподіл є невід'ємним елементом маркетингу й продажів, вчасно й економічно забезпечуючи доступність товарів. Усю діяльність, пов'язану із залученням і збереженням клієнтів, можна розділити на дві складові: укладання угод і їх реальне виконання. Фізичний розподіл відповідає за реальне виконання угод і складається з таких видів діяльності, як передача, обробка, комплектування замовлень, транспортування замовлених вантажів, доставка споживачам.

Фізичний розподіл як елемент системи логістики зв'язує фірму з її споживачами, узгоджуючи виробничі й маркетингові зусилля. Взаємодія між виробництвом і маркетингом досить суперечлива. З одного боку, маркетинг націлений на задоволення потреб споживачів. Найчастіше це обертається тим, що маркетологи наполягають на виробництві різноманітного асортименту продуктів і підтримці великих запасів, не беручи в розрахунки потенційну прибутковість кожного продукту. Такий підхід означає, що будь-яке замовлення споживача мусить бути виконане. При цьому очікується нульовий рівень «браку» у сервісі. У виробництві ж основна увага традиційно приділяється контролю над витратами, а досягти цього, як правило, дозволяє довгостроковий і стабільний масовий випуск продукції доволі вузького асортименту.

Засобом розв'язання цього протиріччя, внутрішньо властивого двом «ідеологіям», традиційно слугували запаси. Використання запасів для узгодження зусиль у різних сферах діяльності звичайно зводиться до випереджального розміщення їх на всіх ділянках логістичної системи в очікуванні продажів. Продукти відправляються на склади відповідно до прогнозів потреби в них, що може призвести до помилок в розподілі – поставок не на той ринок, на який потрібно, або в неправильний час. Зважаючи на те, що готова продукція має найвищу вартість, неправильне розміщення її запасів може спричинити суттєві збитки (втрати). Вони ще більше зростають у разі виготовлення нової продукції, якщо вона не розроблена не на замовлення конкретного споживача.

Для зменшення невизначеності, властивій фізичному розподілу, важливо, по-перше, докладати максимум зусиль для підвищення точності прогнозів. По-друге, доцільно розробити програму координації зі споживачами, на основі якої формувати замовлення. При експлуатації споживачами технічно складної продуктової інновації доволі актуальними питаннями є продовження її життєвого циклу (через забезпечення відновлення комплектуючими з різними термінами експлуатації), що також може бути об'єктом логістичної підтримки.

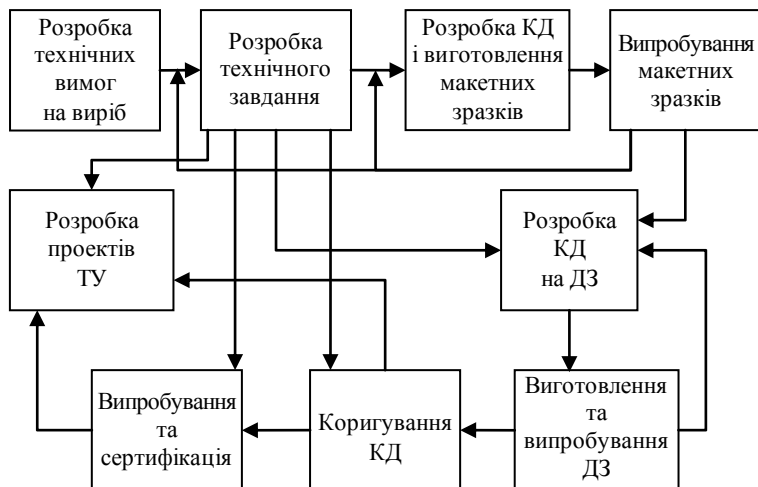
По-третє, функціональний цикл фізичного розподілу слід планувати таким чином, щоб забезпечити його максимальну гнучкість і пристосовність до вимог ринку. Здатність логістичної системи підприємства оперативно реагувати на вимоги ринку і потреби цільових груп споживачів складає одну з найважливіших сфер компетентності. І це безпосередньо стосується логістики інноваційної діяльності, яка потребує специфічного інформаційного забезпечення у всіх трьох функціональних циклах.

Отже, на відміну від виробничого, у інноваційному процесі важливо досягти не лише скорочення витрат у процесі руху ресурсів, а й сформувані умови для збільшення споживчої цінності товару. Це може бути досягнуто за рахунок інноваційних розробок усіх учасників логістичного ланцюга. Пошук таких можливостей на кожному із етапів інноваційного процесу і є основним завданням при формуванні функціональних циклів логістики у процесі організації інноваційної діяльності підприємства.

Очевидно, що інтегрування логістики у сферу управління інноваційною діяльністю не може здійснюватися за типовою схемою для всіх виробничих підприємств, що дає підстави говорити про певну логістичну доцільність інтеграційних процесів. Під логістичною доцільністю інтеграції учасників інноваційного процесу пропонується розуміти такі форми інтеграції, за яких зростання витрат на ресурсне забезпечення цього процесу у кожного учасника буде суттєво меншим, ніж зростання доходів від поліпшення рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції за відповідні проміжки часу.

На ефективність такого інтегрування може значно впливати структура логістичного циклу у розрізі її функціональних складових. Можна висловити припущення, що підприємства, які здійснюють інноваційну діяльність згідно з різним типом інноваційної стратегії, матимуть відмінності у складі учасників функціональних циклів логістики. Отже, підприємство, яке прагне розвиватися інноваційно, створюючи собі стійкі конкурентні переваги, має зробити стратегічний вибір, який відповідає його ресурсним можливостям та тенденціям розвитку ринку.

Процес розробки нового виробу для промислового виробництва можна описати у вигляді інформаційних потоків, які формуються між учасниками проектної команди у ході отримання інформації про запити споживачів, генерування ідеї нового продукту, формування технічного завдання, виготовлення дослідного зразка, його експериментальної перевірки, з'ясування технологічних особливостей його виготовлення і оцінки готовності виробничої системи підприємства до його промислового освоєння (рис. 5.3).



КД – конструкторська документація;

ДЗ – дослідні зразки;

ТУ – технічні умови

Рис. 5.3. Послідовність процедур створення нового виробу на машинобудівному підприємстві

Джерело: розроблено на основі стандарту [8]

Послідовність наведених на схемі процедур на етапі розробки нового виробу є логічним поточним інформаційним процесом, проте особливістю інноваційної діяльності є новизна і нестандартність рішень, які потребують узгодження, координування, затвердження тощо. Тому на схемі виділено перетинання інформаційних потоків – це ілюструє періодичний обмін інформацією для аналізу достатності отриманих результатів, порівняння їх з вимогами технічного завдання і, за необхідності, редагування і самого технічного завдання та ін.

Виходячи із основного призначення логістики – мінімізації витрат на здійснення певного виду діяльності, можна припустити, що

найбільшою мірою логістизація може вплинути на діяльність із створення та промислового освоєння продуктових і технологічних інновацій, оскільки вони є найбільш витратними. Разом з тим, важливо з'ясувати й відмінності в підходах до логістизації власних розробок та запозичених в ході ліцензування чи трансферу. Очевидно, що в першому випадку важливішою для досягнення кращого результату буде удосконалення інформаційних потоків стосовно створення чи використання об'єктів інтелектуальної власності, а в другому – щодо позиціонування нового продукту на цільових ринках. В обох випадках відрізнятимуться і фінансові та матеріальні потоки.

Дослідження інформаційних потоків при розробці нового продукту на ДП «Новатор» дало змогу подати їх у вигляді структурної схеми, яка відображає надходження потоків ресурсів у структурні ланки підприємства, задіяні у інноваційному процесі (рис. 5.4) [4].

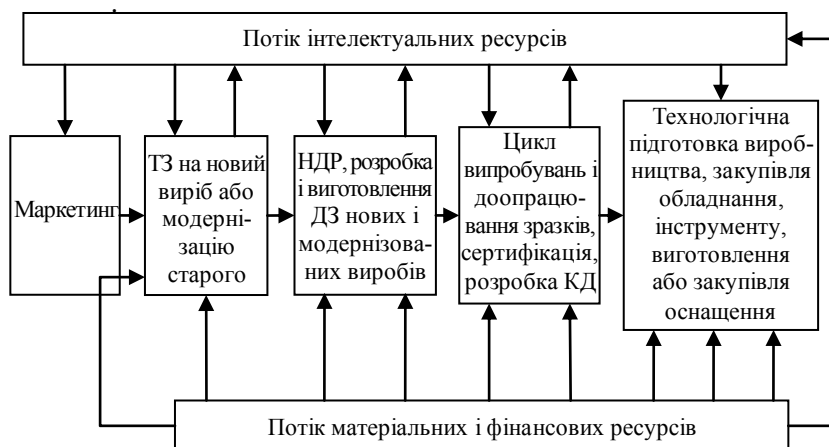


Рис. 5.4. Структурна схема проходження потоків ресурсів при створенні нового виробу

Подана схема релевантно відображає як цикл створення зразка нової техніки, так і цикл модернізації продукції, що випускається підприємством, але попит на яку має тенденцію до зниження. Початком циклу є формування маркетингового завдання, яке відображає потреби ринку; завершується цикл технологічною підготовкою виробництва для промислового освоєння новинки.

На схемі показано потік інтелектуальних ресурсів, що передає перетворену на кожній попередній стадії роботи з новим продуктом інформацію по всьому циклу створення виробу, а також матеріальний і

фінансовий потоки, що забезпечують необхідними ресурсами проведення перерахованих етапів робіт, які змінюють зміст потоку інтелектуальних ресурсів. Ці потоки ресурсів фактично паралельні, але в кожній ланці ланцюжка можуть перетинатися.

Необхідно підкреслити, що роботи в межах певної схеми можуть виконуватися або самостійно – силами співробітників підприємства, або ж із залученням інших організацій, які спеціалізуються на певних видах робіт і можуть здійснити їх більш кваліфіковано. У світовій практиці тільки дуже великі компанії мають свої дослідницькі центри, які займаються розробкою нових і модернізацією серійних виробів. Менші підприємства, як правило, користуються послугами спеціалізованих організацій. В Україні, на жаль, фактично не налагоджена співпраця виробників і спеціалізованих НДІ у сфері машинобудування, а поодинокі випадки є лише винятком із правил, тому виробники змушені здебільшого покладатись на власні сили, остерігаючись, серед іншого, і витоку інформації, яка може стати предметом несанкціонованого копіювання.

Однак така практика може бути успішною тільки при порівняно нескладних розробках, які не потребують великого обсягу досліджень і дорогого дослідницького та випробувального обладнання. Тому, при побудові логістичних моделей виробничих підприємств, необхідно інтегрувати у їх функціональні цикли і ресурсні та інформаційні потоки, що супроводжують створення і промислове освоєння нових продуктів, обґрунтовуючи залучення до інноваційного процесу і зовнішніх учасників. На наш погляд, це є стратегічним завданням розвитку; воно вимагає прийняття принципових стратегічних рішень про розвиток власної бази для проведення НДІПКР, або об'єднання своїх планів зі спеціалізованими організаціями на довгостроковій взаємовигідній основі.

Загальна схема розподілу ресурсів при створенні нових виробів або модернізації тих, що серійно випускаються, будується, виходячи з жорстко регламентованої послідовності виконання робіт. Первинним у цьому процесі є формування технічних вимог на виріб, що є основою для розробки технічного завдання. Для багатьох машинобудівних підприємств цей процес починається із обговорення із замовниками бажаних характеристик нової продукції. Для цього залучаються як внутрішні, так і зовнішні інтелектуальні ресурси. Маркетинговою службою збирається інформація про потреби ринку і тенденції зміни цих потреб – у найближчий час і на довгострокову перспективу. Якщо продукція має постачатися на комплектацію, аналізується ситуація з розвитком ринку кінцевого продукту і його ринкової позиції. Одночасно, технічними службами аналізується технічна сторона розвитку продукту, спрямованість його розвитку, використовуються інтелекту-

альні ресурси конструкторських служб, їх знання ситуації в галузі і тенденцій розвитку аналогічної продукції в масштабах світового ринку.

Важливим завданням інноваційного менеджменту при розробленні нового товару є формування інформаційних потоків для всебічного аналізу внутрішніх можливостей підприємства щодо розвитку продукту. Мають бути проаналізовані існуючі напрацювання, що стосуються модернізації базового зразка або можливості створення нового продукту-замінника, який буде серійно випускатися.

Далі аналізуються зовнішні інтелектуальні ресурси – патенти, публікації й інша інформація про аналогічні вітчизняні та зарубіжні розробки, розглядається можливість їх використання шляхом створення аналогів, що не підпадають під дію охоронних документів або ж шляхом придбання ліцензії на їхнє використання. В обох випадках потрібні ресурси, різні за обсягами та структурою (головний ресурс на цьому етапі – кваліфіковані кадри, оскільки допущені помилки можуть спричинити значні втрати часу або коштів на виготовлення зразків, що не будуть затребувані ринком, а значить – відставання у конкурентній боротьбі за ринки).

У разі придбання ліцензії потрібні значні кошти та довгострокові фінансові можливості дотримання ресурсного забезпечення та термінів виконання ліцензійних угод. За неможливості чи недоцільності придбання ліцензії доведеться використовувати власні або залучені інтелектуальні ресурси із різних джерел. Так, можливе залучення спеціалізованих організацій, що займаються розробкою аналогічної продукції (або досить близькою до тієї, яку передбачається випускати); чи відомих фахівців цього напрямку, здатних вирішити завдання самостійно або спільно з працівниками підприємства тощо. При цьому, незалежно від обраного напрямку забезпечення прав на виробництво нового виробу та отримання тим або іншим способом необхідної конструкторської документації і прототипів, обов'язковою умовою побудови оптимального логістичного ланцюжка проходження ресурсів (на початковому етапі і всіх наступних етапах) є наявність висококваліфікованих фахівців, здатних вирішити поставлені завдання найбільш раціональним шляхом. Це потрібно і тоді, коли доводиться самим розробляти аналоги, і тоді, коли доведеться взаємодіяти з залученими фахівцями, проводити аналіз наданої ними інформації, яка може бути дуже обмеженою.

Після вибору способу отримання інтелектуальної власності, будується логістичний ланцюжок забезпечення ресурсами всього процесу створення інновації. Це передбачає таку послідовність дій:

1. Визначення інтелектуальної власності, на основі якої буде створюватися новий виріб.

2. Вибір джерела інтелектуальної власності – для цього аналізують інформацію, що надходить від служб маркетингу та служб НДПКР. Час на отримання такої інформації визначається фаховістю відповідних служб або ж наявністю ресурсів на придбання цієї інформації у сторонніх фахівців.

3. Формування структури пошуку і забезпечення інформацією, достатньою для прийняття рішення про вибір об'єкта.

4. Складання таблиці плюсів і мінусів кожного варіанта нового виробу, що передбачає проведення їх усебічного аналізу різними методами і вибір найбільш перспективного зразка.

5. Визначення об'єктів інтелектуальної власності, необхідних для організації промислового виробництва нового продукту, а також способів її отримання (власна розробка, замовлення виконання розробки в спеціалізованій фірмі, придбання ліцензії). Критерії вибору – ресурсні можливості підприємства і необхідні терміни, які диктуються ринком чи іншими обставинами.

6. Вибір варіанта організації промислового освоєння новинки – здійснюється особами, що відповідають за виділення і рух ресурсів для даного проекту і загальну стратегію розвитку компанії.

7. Розроблення плану отримання інтелектуальної власності у вигляді графіка з етапами забезпечення ресурсами і отримання результатів з визначенням персонально відповідальних за виконання кожного етапу. Якщо це має бути власна розробка, то складається план розгорнутих НДПКР з усіма етапами, термінами і ресурсами по кожному етапу, відповідальними за їх виконання; якщо це придбання ліцензії або конструкторської документації і ноу-хау, теж розробляється відповідний план з етапами, ресурсами і виконавцями та особами, які приймають рішення і несуть за них відповідальність. Наповнення планів і є логістика процесу, що погоджує всі етапи і деталі процесу отримання інтелектуальної власності для організації серійного виробництва нового виробу.

Після прийняття рішення і складання плану запуску новинки у виробництво проектується схема процесу забезпечення матеріалами та покупними комплектуючими чи напівфабрикатами. Для цього:

1. На основі конструкторської документації (КД) визначаються необхідні матеріали і комплектуючі для серійного виробництва (якщо КД є результатом власних НДПКР, то визначення матеріалів і комплектуючих здійснюється на початковому етапі розробки виробу, виходячи з критеріїв мінімізації витрат та уніфікації з іншими виробами, що знаходяться у виробництві; у ліцензійному виробництві матеріали і їх постачальники можуть нав'язуватися продавцем ліцензії).

2. Розробляються варіанти забезпечення комплектуючими і матеріалами.

3. Залежно від обсягу та складності комплектуючих можна спільно з їх виробником планувати модернізацію чи створення нових виробів.

Важливо підкреслити суттєву відмінність логістики створення нової техніки від виробничої або закупівельної логістики – невизначеність проміжних результатів. Тобто, в процесі роботи доводиться постійно коригувати рішення щодо типу ресурсів, які будуть залучені у процес, спрямованість потоків тих чи інших видів ресурсів тощо. Від цього змінюється весь логістичний ланцюжок (структура учасників, напрямок руху ресурсів).

Найважливішим для реалізації завдань створення нового продукту є забезпечення об'єктивною і достатньою інформацією процесу НДПКР. При цьому інформацію слід розглядати як інтелектуальний ресурс, який дозволяє при вирішенні поставлених завдань приймати оптимальні рішення на всіх етапах здійснення розробки.

Найбільш складною і відповідальною процедурою, яка часто визначає ринковий успіх розробки, є ухвалення рішення про вибір варіанта проведення НДПКР. Аналіз роботи конструкторських відділів ДП «Новатор», ВАТ «Темп», ДП «Красилівський агрегатний завод» та інших машинобудівних підприємств, що доволі активно виводять на ринок продуктів інновації, дав змогу схематично описати її у вигляді певної сукупності інформаційних потоків, які підтримуються потоками фінансових ресурсів (див. рис. 5.5) [4].

Постановка інноваційного завдання здійснюється на основі аналізу інформації про ринкову ситуацію, затребуваності продукту і перспективи його ринкового просування. Не менш важливо проаналізувати тенденції розвитку галузі, національні та міжнародні стандарти країни, а також інші зовнішні чинники, які можуть впливати на виробництво та диктуватися економічними, соціальними і навіть політичними ситуаціями.

Інформація щодо внутрішнього середовища підприємства має включати, перш за все, виробничі, технологічні можливості виробництва того чи іншого виробу, можливості ресурсного забезпечення процесу модернізації продукції, що випускається відповідно до вимог ринку, або ж створення нової продукції. Сюди ж можна віднести і практику та результати винахідницької діяльності працівників підприємства – як у частині створення нових схем і конструкцій виробів, так і в частині технологічного забезпечення їх виробництва.

Наскрізне планування всього процесу створення нового продукту є доволі складним і вимагає постійного втручання керівника проекту або осіб, відповідальних за його проведення на етапах прийняття рішень, що змінюють орієнтацію руху ресурсів або їх кількісні показники.

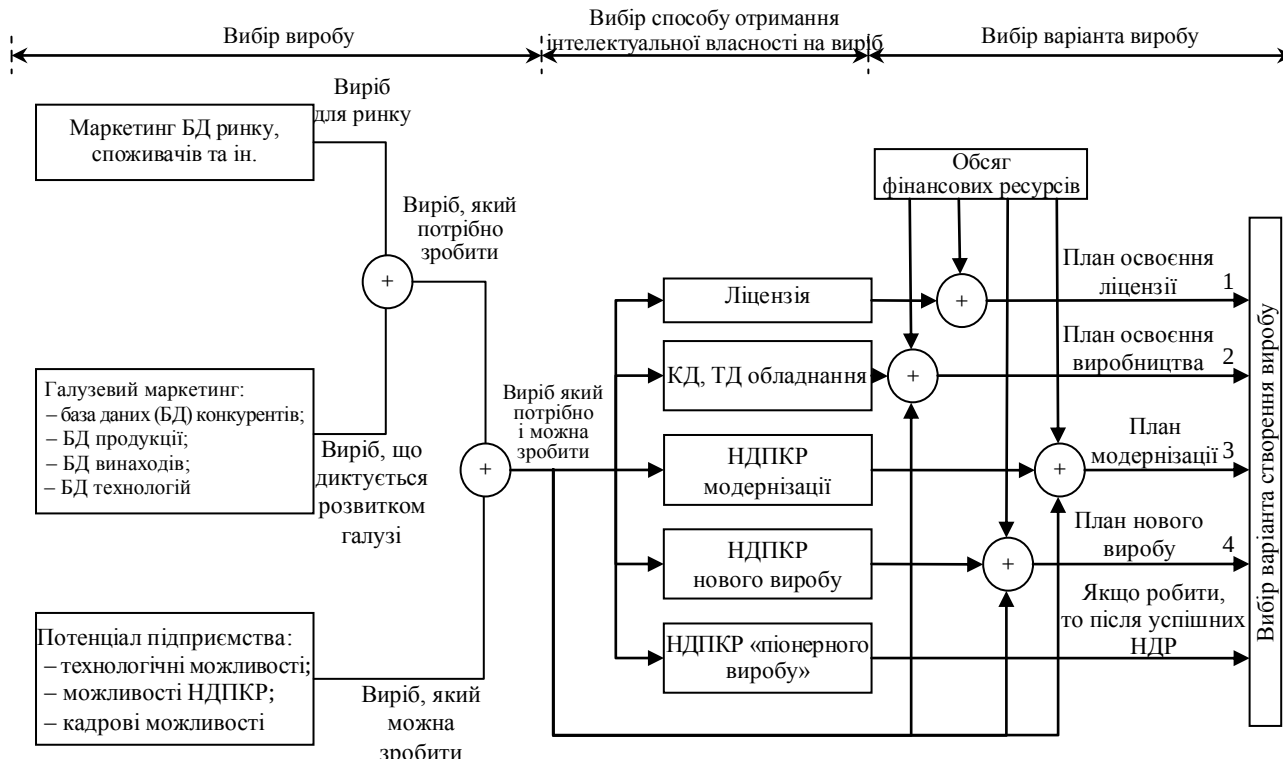


Рис. 5.5. Інформаційні потоки для обґрунтування рішень стосовно НДПКР нового виробу

Після проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначаються шляхи отримання інтелектуальної власності на планований до виробництва продукт. І тут інформаційні потоки мають забезпечити вирішення логістичного завдання *MOB* (made or buy – «купити або зробити»).

Придбання ліцензії на виробництво обирається лише за наявності відповідного обсягу фінансових ресурсів, а також коли підприємство не здатне самостійно або із залученням співвиконавців створити продукт з необхідними споживчими властивостями і технічними характеристиками. Або ж нездатне в межах відведеного часу вирішити завдання його промислового освоєння в заданих обсягах та із заданою граничною собівартістю.

Можливі й інші варіанти освоєння виробництва нових виробів:

- придбання конструкторської документації і технології виробництва з обладнанням або ж лише тієї частини їх, що відноситься до окремих компонентів виробу;

- розробка нового виробу, його конструкції, макетних зразків, проведення випробувань, коригування документації, доопрацювання зразків, сертифікаційні випробування, випуск робочої документації (придатний для підприємства, що має досвід виробництва аналогічної або близької продукції, володіє високим потенціалом розробників, необхідним дослідницьким, випробувальним і технологічним обладнанням, фінансовими ресурсами);

- розробка технології виробництва, оснащення, інструменту, обладнання, контрольних стендів для випробувань і приймання продукції (можливий за потужної технологічної служби підприємства, достатності ресурсів і кваліфікації персоналу);

- придбання обладнання, монтаж, налагодження, запуск виробництва (приймається за наявності ресурсів і достатності кваліфікації персоналу технологічних служб, здатного в межах виділених ресурсів вибрати оптимальне обладнання та організувати процес його придбання, монтажу, налагодження, запуску у виробництво, підбору та навчання персоналу);

- випуск дослідно-промислової партії, кваліфікаційні та типові випробування (за наявності випробувальної бази, ресурсів і кваліфікованого персоналу).

Всі перераховані етапи НДПКР носять ітеративний характер (після закінчення попередньої процедури приймається рішення про проведення наступної з необхідним коригуванням планів, програм та ресурсного забезпечення). Їх успішне здійснення залежить від якості та достовірності інформації, потоки якої переважно стосуються переміщення інтелектуальних ресурсів.

Вибір оптимального варіанта робиться, виходячи з критеріїв прискорення отримання об'єктивної інформації, яка є достатньою для висновків про доцільність проведення модернізації виробу і глибини цієї модернізації або ж необхідності розробки нового виробу.

Важливим напрямом скорочення часу виведення на ринок нової техніки або навіть підвищення її споживчої цінності може стати кооперування із постачальником комплектуючих. Для машинобудівних підприємств це є актуальним і економічно вигідним шляхом вирішення проблеми конкурентоспроможності нового продукту. Проте таке кооперування має бути обгрунтоване і з позицій логістичного підходу.

Як показує світова практика господарювання, найчастіше тими ресурсними можливостями, що беруться в першу чергу до уваги при аналізі потенційного постачальника, є нові технології, які може постачальник використати при виробництві вузла чи інших комплектуючих, що є ключовими для утримання конкурентних переваг. Тим самим така інтеграція забезпечує підвищення технологічного рівня створення нової продукції і є технологічно доцільною.

Зважаючи на те, що в разі позитивного прийняття рішення про інтегрування постачальник автоматично стає учасником технологічного ланцюжка, то далі процес промислового освоєння новинки передбачає дії, що відносяться до сфери відповідальності логістичної системи.

Логістична доцільність інтегрування конкретного постачальника у процес створення і промислового освоєння нової машинобудівної продукції проявляється у тому, що зростання витрат на логістику у разі такого інтегрування буде суттєво меншим, ніж зростання доходів від поліпшення рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції за відповідні проміжки часу.

Підкреслимо, що саме суттєве зменшення витрат на логістичні операції із постачальником має братись тут до уваги. Воно має бути порівнянним із тим рівнем ризику, який нестиме підприємство-розробник нового товару у разі опортуністичної поведінки постачальника комплектуючих.

Логістична підтримка може бути корисною для реалізації цілей інноваційного розвитку підприємства і на етапі комерціалізації його результатів. Розвиток інформаційних технологій і поява нових стратегій логістики відкрили нові можливості для управління ЖЦ наукомісткої технічно складної продукції і стало основою концепції логістичної підтримки ЖЦ.

Етап експлуатації технічно складного нового виробу передбачає його систематичне профілактичне обслуговування, типова схема якого подана на рис. 5.6 [4].

Проведений аналіз специфіки ЖЦ складної техніки і дослідження нових стратегій логістики на основі інформаційних технологій дозволяє сформувати концепцію організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу наукомісткої продукції: забезпечення оптимальної тимчасової і просторової організації поточкових процесів всіх підприємств-учасників ЖЦ нової продукції, засноване на об'єднанні прогресивних логістичних та інформаційних технологій з метою підвищення експлуатаційної надійності нового виробу.

Основні взаємодіючі потоки в організаційній системі логістичної підтримки життєвого циклу нового технічно складного продукту наведено на рис. 5.7.

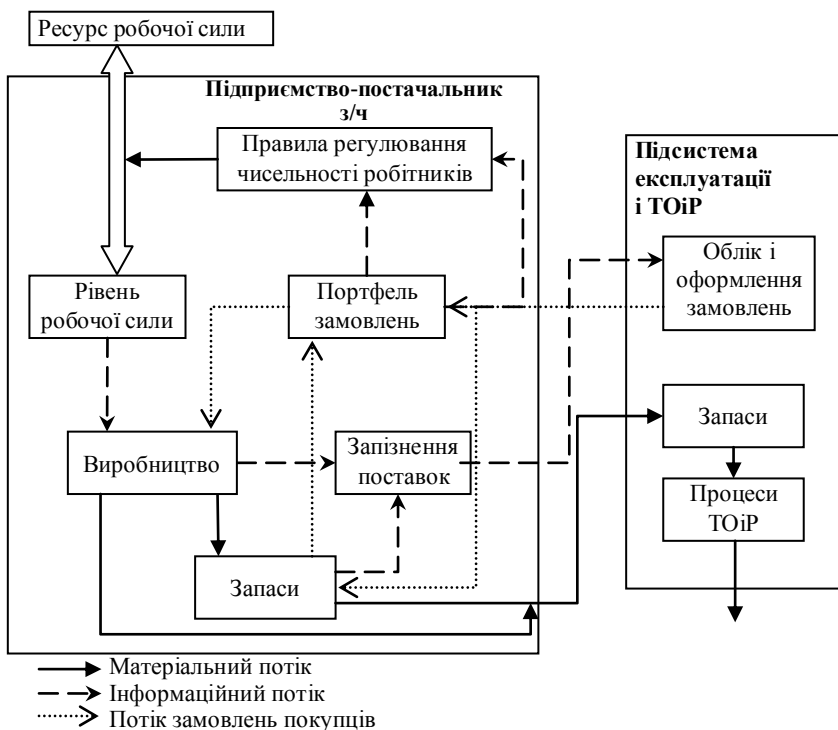


Рис. 5.7. Основні взаємодіючі потоки в організаційній системі логістичної підтримки життєвого циклу нового технічно складного продукту

Організаційна система логістичної підтримки ЖЦ нового продукту, незалежно від виду цього продукту, розмірів машинобудівного

виробництва і рівня його глобалізації, повинна вирішувати такі взаємозалежні завдання:

- синхронізація поточкових процесів ЖЦ у просторі та часі;
- регулювання просторового руху потоків;
- оптимізація загальних витрат функціонування підприємства, побудова антизатратного механізму на основі оптимальної логістичної організації руху потоків;
- забезпечення експлуатаційної надійності об'єктів складної техніки на основі реактивності і гнучкості поточкових процесів ЖЦ продукції.

Побудова функціональної моделі організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу нового продукту передбачає насамперед схематичне відображення інформаційних потоків, що супроводжують процес обслуговування інноваційного технічно складного продукту (його контекстної діаграми) «Управління організаційною системою логістичної підтримки життєвого циклу нового продукту» (рис. 5.8).

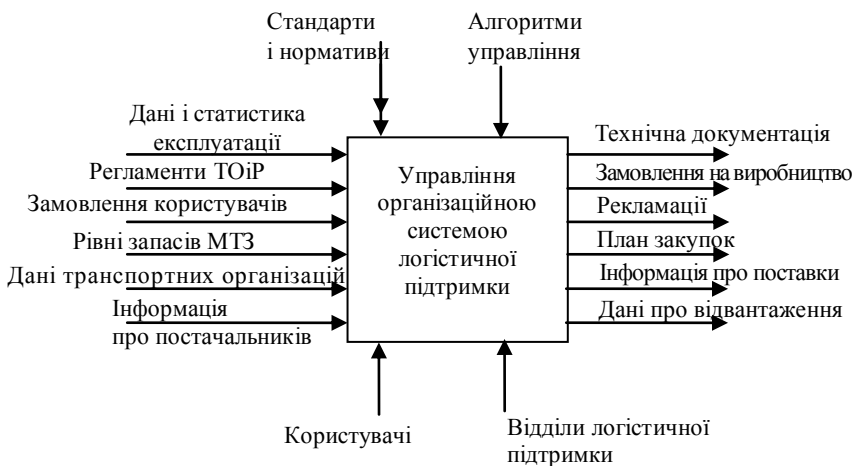


Рис. 5.8. Управління організаційною системою логістичної підтримки життєвого циклу нового продукту

У контекстній діаграмі виділяються окремі функції: прогнозування інтенсивності експлуатації і завершення використання ресурсу (A1); управління складами (A2); управління поставками (A3); управління ТОiP (A4). Зв'язок між цими функціями у вигляді організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу нової продукції показано на рис. 5.9 [4].

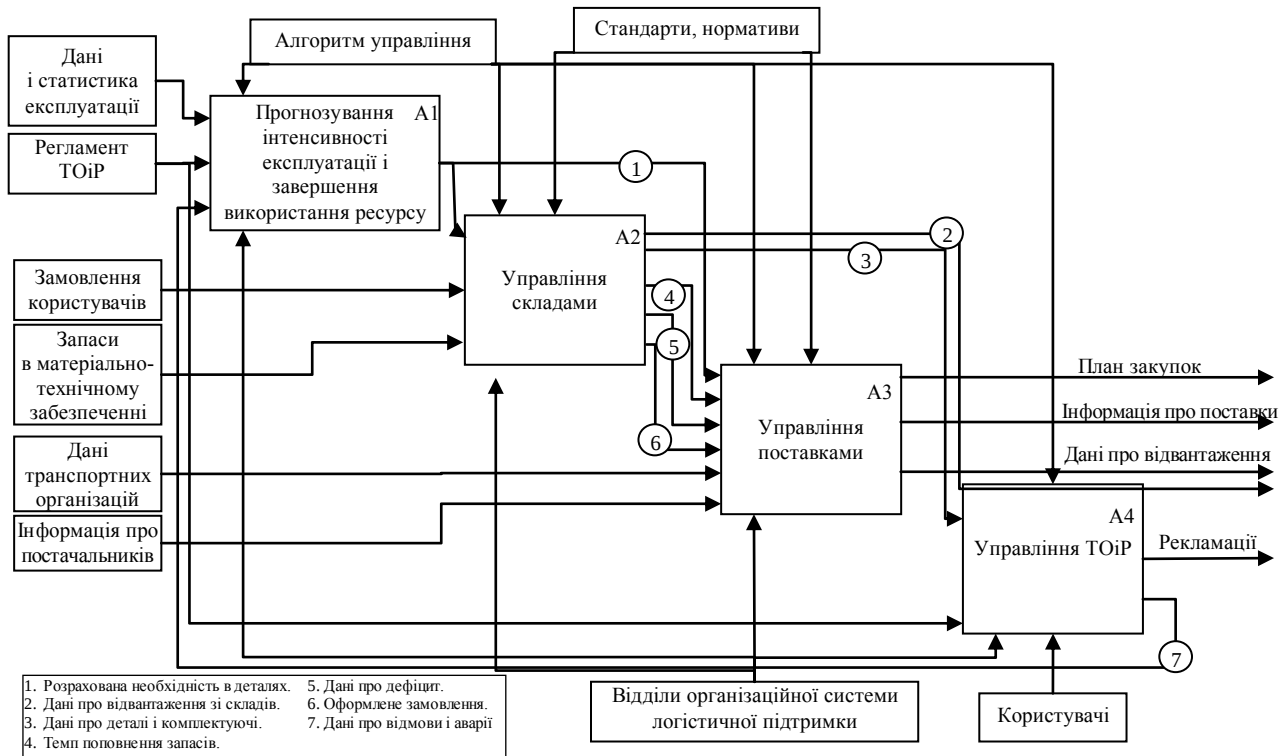


Рис. 5.9. Діаграма функціонування організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу нової продукції

Прогнозування інтенсивності експлуатації і завершення використання здійснюється на підставі вхідної інформації: даних і статистики експлуатації, регламентів ТОВР і інформації про відмови й аварії, що надходять з блоку управління ТОВР. У процесі виконання розрахунків в даному блоці отримуємо розраховану потребу в запасних частинах, необхідних споживачам. Виконання цієї функції здійснюється одним з відділів центру логістичної підтримки.

Управління складами здійснюється на основі замовлень клієнтів, розрахованої потреби в комплектуючих та рівнів запасів у системі МТЗ. В ході процесу управління складами в системі з'являються дані про темпи поповнення запасів, дані про дефіцит, що виникає в підсистемі експлуатації, запчастини та комплектуючі, що надходять в систему ТОВР, дані про відвантаження зі складу і оформлене замовлення в підсистемі управління постачанням. Управління складами здійснюється відділом управління МТЗ центру логістичної підтримки на підставі алгоритмів управління та розрахунку стандартів і нормативів.

В блок управління постачанням надходить як зовнішня інформація про транспортні організації та про постачальників, так і інформація з блоків прогнозування і управління складами. Управління постачанням здійснюється відповідним відділом центру логістичної підтримки на підставі алгоритмів управління та розрахунку стандартів і нормативів. Управління ТОВР здійснюється на підставі даних про запасні частини та комплектуючі, і регламентів ТОВР. На виході з блоку одержують рекламації, що виникають та інформацію про відмови і аварії. Управління ТОВР здійснює відповідний відділ керуючого модуля організаційної системи логістичної підтримки ЖЦ за допомогою ремонтних служб.

Таким чином, логістичний підхід в управлінні інноваційною діяльністю може стати інтегральним інструментом підвищення його конкурентоздатності. Такий підхід охоплює управління і контроль над фінансовими й людськими ресурсами, задіяними у інноваційному процесі і дозволяє забезпечити тісну координацію логістичного забезпечення виробничої та інноваційної стратегій, що, з одного боку, підвищує ефективність відповідних процесів, а з іншого – збільшує шанси на успішну реалізацію інноваційного продукту. Тим самим підвищується ефективність процесів комерціалізації результатів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Не менш важливими інструментами підвищення ефективності процесів комерціалізації результатів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства є маркетингові інструменти управління поведінкою споживачів, які дають змогу як сформувати інтерес потенційних споживачів до продуктових інновацій, так і підтримувати його на прийнятному рівні протягом життєвого циклу.

5.3. Маркетингові інструменти управління попитом на інноваційні продукти

Невіддільною складовою маркетингової стратегії є управління поведінкою споживачів, яке має здійснюватися у довгостроковому контексті, тобто мати стратегічну спрямованість. Лише за цих умов можна буде говорити про досягнення стратегічної стійкості підприємства в процесі реалізації планів інноваційного розвитку.

Управління довгостроковою поведінкою споживачів може розглядатись як динамічний процес формування споживчих цінностей P_{cn} , які можуть бути подані у вигляді деякої системи функціональних залежностей сукупності елементів [5]:

$$P_{cn} = F(T_b, \dots; S_s, \dots; Z_z, \dots; K_k, \dots), \quad (5.8)$$

де $T_b, \dots$ – стратегії роботи із товарами, які впливають на формування споживчих потреб в ході реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства. Довгострокове планування товарних стратегій і товарної політики передбачає вирішення таких завдань:

- інноваційних (проектування створення нових товарів або модернізація існуючих;
- досягнення необхідного рівня якості і конкурентоспроможності товарів, який є цінним для цільових груп споживачів;
- товарних стратегій, які включають оптимізацію товарного асортименту; формування концепцій пакування товарів; презентація товарів як змістове наповнення іміджевої поведінки;
- часовий аналіз життєвих циклів товарів і управління ними;
- метод позиціонування товарів на споживчих ринках.

На цьому етапі вивчається можливість товарів задовольняти індивідуальні потреби споживачів на основі фіксування їх базових і специфічних властивостей.

$S_s, \dots$ – стратегії збуту продукції, які впливають на створення і збереження споживчих цінностей. Стратегією має бути передбачено використання найбільш ефективних каналів збуту, форм і методів формування і підтримання попиту споживачів, стимулювання збуту, застосування нових інформаційних технологій у сфері управління матеріальними потоками;

$Z_z, \dots$ – стратегії і політика ціноутворення, які впливають на збереження споживчих цінностей. Стратегією має бути передбачено порядок переходу від встановленої початкової ціни на товар до динамічного її коливання з метою адаптації до ринкової кон'юнктури і зміни оцінки споживачів споживчої цінності товару в результаті дій конку-

рентів чи втрати актуальності потреби, для задоволення якої і слугував певний товар. Саме розробка цінової політики дає змогу сформувати реальні, конкурентоздатні ціни, розробити цінові механізми при роботі із споживачами (знижки, націнки тощо);

$K_{\kappa}....$ – стратегії комунікацій, за допомогою яких можна забезпечити зростання споживчої цінності продукції (про що йшлося вище – через когнітивну складову). Розробка стратегії комунікації має охоплювати головні напрями маркетинг-менеджменту: організація реклами, формування іміджу, стимулювання збуту тощо.

Управління поведінкою споживачів буде містити різні стратегічні цілі і способи впливу на споживачів, оскільки існують суттєві відмінності у сприйнятті споживчих цінностей товарів різних підприємств – на ринку виробників домінують об'єктивні оцінки функціональних і експлуатаційних властивостей машинобудівної продукції, а на ринку товарів масового споживання – відчуття потенційних споживачів.

Виходячи із залежності (5.8), у структурі елементів управління поведінкою споживачів на підприємстві необхідно виділити чотири модулі: (1) модуль аналізу ефективності управління товарним асортиментом засобами і прийомами маркетингу, (2) модуль аналізу ефективності технології збуту, (3) модуль аналізу ефективності технології у сфері цінової політики, (4) модуль аналізу ефективності комунікативних технологій. За результатами проведення комплексного аналізу відповідних модулів встановлюється вплив відповідних компонент на створення споживчих цінностей і забезпечення динамічної стійкості підприємства в стратегічному періоді (див. рис. 5.10).

Кожен із зазначених модулів містить аналітичну оцінку за окремими напрямами управлінських впливів. Так, ефективність управління товарним асортиментом з використанням засобів і прийомів маркетингу (ефективність товарної політики E_{mn}) можна розрахувати як:

$$E_{mn} = \sum_{t=1}^n \frac{X_t \cdot Y_t}{B_m}, \quad (5.9)$$

де B_m – рівень витрат на маркетингові заходи за відповідних варіантів рішень щодо стратегії і політики підприємства в області роботи з товаром, грн; t – прийоми і технології товарної політики підприємства; X_t – фактичний прибуток від реалізації кожного з прийомів товарної політики, грн; n – прогнозна кількість управлінських прийомів маркетингового типу, спрямованих на споживача для формування у нього цінності товару; Y_t – значущість t -ї складової товарної політики у формуванні загальної споживчої цінності товару; оцінюється експертним шляхом з урахуванням особливостей цільових груп споживачів підприємства.



Рис. 5.10. Напрями аналізу ефективності інструментів управління поведінкою споживачів

Якщо за певний період часу має місце зростання цього показника, то це свідчить про ефективність використання обраної сукупності складових товарної політики на формування споживчої цінності продукції, яка виводиться на ринок згідно планів інноваційного розвитку.

Аналогічний підхід використовується і для оцінки ефективності та наступного коригування обраних стратегій збуту, цінової політики і комунікативних технологій. Так, стратегія в області ціноутворення має забезпечувати тісний зв'язок між оперативною діяльністю підприємства з формування цін і ринковими змінами, які зумовлюються розвитком споживчих потреб і вимог споживачів до якості продукту, діями конкурентів щодо пропозиції товарів-аналогів, які впливають на кон'юнктуру ринку. Цінова політика підприємства машинобудування має відбивати розуміння менеджменту тих чинників, які впливають на сприйняття споживачами товару – з метою формування інтересу цільових груп споживачів до придбання продукції підприємства. Вона може ґрунтуватись на аналізові витрат на створення продукції і ринкової ситуації, а може брати до уваги і іміджеві характеристики підприємства, що особливо важливо для продукції масового споживання. Цінова політика може передбачати і встановлення гнучких цін – залежно від життєвого циклу продукту, його поширення на інші сегменти ринку чи інші фактори споживчої поведінки (див. рис. 5.10). Оцінку і аналіз ефективності стратегії і політики ціноутворення $E_{цп}$ можна здійснювати за формулою:

$$E_{цп} = \sum_{z=1}^n \frac{X_z \cdot Y_z}{B_m}, \quad (5.10)$$

де B_m – рівень витрат на маркетингові заходи за відповідних варіантів рішень щодо стратегії і політики підприємства в області ціноутворення, грн; z – прийоми і технології політики ціноутворення підприємства; X_z – фактичний прибуток від реалізації кожного з прийомів цінової політики, грн; n – прогнозна кількість управлінських прийомів маркетингового типу, спрямованих на споживача для формування у нього цінності товару; Y_z – значущість z -ї складової політики ціноутворення у підтриманні споживчої цінності товару; оцінюється експертним шляхом з урахуванням особливостей цільових груп споживачів підприємства.

Зростання показника протягом певного періоду часу свідчить про ефективність використання обраної сукупності складових політики ціноутворення на формування і підтримання споживчої цінності продукції підприємства.

Стратегія в області збуту товарів є предметом аналізу в третьому блоці відповідних управлінських заходів та інструментів. Рішення менеджменту підприємства щодо вибору каналів збуту, посередників, способу організації збуту і формуванню каналів збуту тощо (див. рис. 5.10) роблять свій внесок у формування споживчої цінності, однак основним їх завданням є підтримання необхідного рівня споживчої цінності продукції завдяки забезпеченню доступності товару для покупців, зручності форм його придбання тощо.

Для оцінювання і аналізу ефективності збутової політики підприємства E_{zn} можна використовувати формулу:

$$E_{zn} = \sum_{s=1}^n \frac{X_s \cdot Y_s}{B_m}, \quad (5.11)$$

де B_m – рівень витрат на маркетингові заходи за відповідних варіантів рішень щодо збутової політики підприємства, грн; s – прийоми і технології збутової політики підприємства; X_s – фактичний прибуток від реалізації кожного з прийомів збутової політики, грн; n – прогнозна кількість управлінських прийомів маркетингового типу, спрямованих на споживача для формування у нього цінності товару; Y_s – значущість s -го методу збутової політики у підтриманні споживчої цінності товару; оцінюється експертним шляхом з урахуванням особливостей цільових груп споживачів підприємства.

Четвертий модуль аналізу передбачає оцінку комунікацій підприємства із зовнішнім середовищем. Саме через комунікації, як зазначалось раніше, формується когнітивна складова споживчої цінності. І ефективні комунікації підвищують внесок когнітивної складової у загальній величині споживчої цінності продукції. Перелік засобів і прийомів підвищення інтересу споживачів до продукції промислових підприємств (див. рис. 5.10) також має аналізуватись за ефективністю їх впливу на поведінку споживачів $E_{кп}$:

$$E_{кп} = \sum_{\kappa=1}^n \frac{X_{\kappa} \cdot Y_{\kappa}}{B_m}, \quad (5.12)$$

де B_m – рівень витрат на маркетингові заходи за відповідних варіантів рішень щодо комунікативної політики підприємства (грн); s – прийоми і технології комунікативної політики підприємства; X_s – фактичний прибуток від реалізації кожного з прийомів комунікативної політики, грн; n – прогнозна кількість управлінських прийомів маркетингового типу, спрямованих на споживача для формування у нього цін-

ності товару; Y_s – значущість k -го методу комунікативної політики у формуванні і підтриманні споживчої цінності товару; також оцінюється експертним шляхом з урахуванням особливостей цільових груп споживачів підприємства.

Зважаючи на те, що комунікативні технології і комунікативна політика найбільшою мірою впливають на формування іміджу підприємства, а він, в свою чергу, може мати вирішальне значення при виборі споживачем продукції, розробці практичного інструментарію для управління міжовою компонентою споживчої цінності необхідно приділити особливу увагу.

Таким чином, використання стратегій позиціонування підприємства на ринку за допомогою формування ефективної товарної, цінової, збутової і комунікативної політики в поєднанні із маркетинговими технологіями, дає змогу ефективно впливати на поведінку споживачів, формуючи у них відповідне сприйняття цінності продукції підприємства і спонукаючи тим самим їх до рішення про її придбання. Звичайно, вивчення поведінки споживачів само по собі не може забезпечити його динамічну стійкість в процесі реалізації стратегії зростання, але воно дає необхідний матеріал для розробки сукупності заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг у сфері задоволення потреб споживачів. Це дає змогу менеджменту підприємства отримати необхідну інформацію для формування планів виробництва продукції, планів вдосконалення технологічної складової виробничої системи для підвищення споживчої цінності продукції, а також маркетингових планів – для коригування способів впливу на поведінку потенційних і наявних споживачів нової продукції. Коригування діяльності підприємства у визначених сферах формування і підтримання споживчої цінності продукції з урахуванням сили впливу тих чи інших заходів на кінцевий результат даватиме змогу підприємству утримувати свої ринкові позиції і динамічно зростати.

Ефективність реалізації функціональних стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства залежить від того, наскільки управлінські технології та інструменти будуть відповідати поставленим завданням в конкретному бізнес-контексті. Для промислових підприємств, що здійснюють інноваційний розвиток, найбільше значення мають завдання мінімізації витрат на здійснення інноваційних змін і максимізація комерційної віддачі. Ці критерії мають бути домінуючими при оцінюванні ефективності усіх функціональних стратегій. В той же

час найбільше значення вони мають для проектів технологічного оновлення, реалізація яких потребує трансферу передових ресурсоощадних і гнучких технологій.

Трансфер технологій є комерційним договірним процесом кількох сторін з передачі в матеріальній та нематеріальній формі на певних умовах фактора виробництва (технології) з метою підвищення конкурентоспроможності її покупця та задоволення комерційної вигоди її продавця під час та після закінчення терміну дії угоди. Очевидно, що управління трансфером технологій, крім процедур укладання договорів купівлі-продажу (що є об'єктом юридичного законодавства) має охоплювати обґрунтування напрямів технологічного розвитку підприємства з метою досягнення і утримання технічних переваг завдяки залученню нових технологій у певній організаційній формі, яка забезпечує оптимальне узгодження інтересів імпортера та експортера технології та максимізує економічні вигоди від її впровадження у виробничий процес. На основі аналізу й зіставлення інтересів учасників трансферу (експортера й імпортера технології) окреслено їх спонукальні мотиви, що дає змогу прогнозувати їх поведінку до і після укладання угоди про трансфер. Доведено також, що важливо здійснювати інноваційні зміни з урахуванням можливої співпраці із партнерами по технологічному ланцюжку (особливо в машинобудуванні). Запропоновані нові підходи щодо можливості та потреби у залученні постачальників машинобудівного підприємства під час розробки нових технічно складних продуктів на різних етапах його створення.

Реалізація проектів інноваційного розвитку буде тим успішнішою, чим тривалішим буде життєвий цикл інновацій. Розроблено науково-методичні основи побудови організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу наукоємної продукції, яка дає змогу продовжити продуктивний період інноваційного проекту.

Інноваційний розвиток підприємства розширює його можливості до створення продуктових інновацій. Важливо, щоб вони були позитивно сприйняті споживачами. Для цього застосовуються різні маркетингові технології. Подано науково-методичні підходи до оцінювання впливу маркетингових технологій на поведінку споживачів — шляхом виділення чотирьох модулів, які об'єднують рішення менеджменту щодо прийомів і методів позиціонування продукції підприємства на ринку через товарну політику, політику ціноутворення, збуту і комунікацій. Це дало змогу сформувати загальний науково-методичний підхід до аналізу й оцінки ефективності відповідних сукупностей інструментів і визначення тих, що справляють найбільший вплив на формування і підтримання споживчої цінності продукції для цільових груп споживачів у її когнітивній компоненті.

Список використаних джерел

1. Адлер Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – Москва : Наука, 1976. – 278 с.
2. Бродецкий Г. Л. Управление рисками в логистике / Г. Л. Бродецкий, Д. А. Гусев, Е. А. Елин. – Москва : Академия, 2010. – 187 с.
3. Божкова Т. В. Логістика виробничих підприємств / Т. В. Божкова // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : зб. наук. пр. Луцьк. нац. техн. університету. – Луцьк, 2010. – Вип. 7 (26), ч. 4. – С. 68–81.
4. Гончарук А. М. Інтегрування функціональних циклів логістики в управління інноваційною діяльністю машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук, спец. : 08.00.04 / Гончарук Андрій Миколайович. – Хмельницький : ХНУ, 2016.
5. Замазій О. В. Формування ціннісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами : дис. ... д-ра екон. наук спец. : 08.00.04 / Замазій Оксана Василівна. – Хмельницький : ХНУ, 2016.
6. Іжевський П. Г. Ефективність організаційних форм трансферу технологій : дис. ... канд. екон. наук, спец. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Іжевський Павло Григорович. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – 188 с.
7. Інноваційний поступ України в економічному просторі : монографія / за заг. наук. ред. С. Ю. Хамініч. – Днепропетровськ : Маковецький Ю.В., 2011. – 356 с.
8. Система розроблення та постачання продукції на виробництво: ДСТУ 3973–2000. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 20 с.
9. Современная логистика / Д. Л. Вордлоу, Д. Ф. Вуд, Д. Джонсон [и др.] ; пер. с англ. – 7-е изд. – Москва : Вильямс, 2008. – 624 с.
10. Spence A. Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Processes./ A. Spence. – Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1973.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Принципові засади контролінгу в управлінні результативністю інноваційних змін

Необхідною умовою ефективного управління інноваційним розвитком підприємства є здатність його менеджменту своєчасно виявляти проблеми, що виникають у ході реалізації інноваційних змін. Для цього необхідна система інформаційного забезпечення, за допомогою якої здійснюється моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, структуризація інформаційних потоків і цілеспрямований відбір тих масивів інформації, які необхідні відповідним функціональним службам для коригування діяльності підприємства у напрямі досягнення запланованих результатів. Така система може бути сформована на основі принципів засад контролінгу. У сучасній практиці менеджменту контролінг є відносно новою управлінською технологією, яка дає змогу побудувати обліково-аналітичну систему управління процесами досягнення цілей і результатів діяльності підприємства як на оперативному, так і на стратегічному рівнях.

В більшості літературних джерел, присвячених проблемам контролінгу, виділяється два його види: стратегічний та оперативний. Завданням стратегічного контролінгу є підготовка стратегічних рішень, а в системі оперативного контролінгу основна увага зосереджена на точному аналізі результатів реалізації стратегічних рішень [21]. Для цього використовують сукупність показників, що відображають рівень досягнення поставлених цілей.

Інформаційною базою оперативного контролінгу є поєднання даних фінансового, бухгалтерського та управлінського обліку, які відображають результати реалізації визначених на плановий період цілей. Для інформаційного забезпечення потреб функціонального управління інноваційним розвитком необхідна науково обґрунтована організація складу й структури всіх інформаційних потоків на підприємстві, яка б,

з одного боку, гарантувала релевантність даних для прийняття управлінських рішень відповідними функціональними службами, а з іншого – забезпечувала б повноту й достовірність відповідної інформації, що надходить до уповноважених приймати рішення осіб.

Структурована за функціональною ознакою характеристика завдань контролінгу за різними його видами наведена в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

**Характеристика видів контролінгу
за функціональними напрямками управління**

Вид контролінгу	Характеристика
Контролінг фінансової діяльності	Сприяє реалізації фінансової стратегії та пріоритетних напрямів фінансової діяльності підприємства, своєчасному виявленню відхилень фактичних результатів від планових, прийняттю своєчасних управлінських рішень для забезпечення нормалізації фінансового положення та стійкого фінансового розвитку підприємства (основні інструменти: фінансові коефіцієнти, моделі оцінки фінансового стану, індикатори фінансово-майнового стану підприємства, система показників інвестиційної привабливості, показників кредитоспроможності, оцінка вартості грошей з врахуванням факторів часу, ризику та інфляції, модель Дюпон-Каскад, методи оцінки вартості підприємства, фінансове моделювання та інші)
Контролінг доходів та прибутку	Сприяє виконанню цілей управління доходами та прибутком підприємства (основні інструменти: аналіз складу та структури доходів, дослідження впливу факторів на обсяг та структуру доходів, дослідження мінімального, нормального, цільового та підприємницького прибутку, аналіз критичних обсягів діяльності підприємства з точки зору досягнення цільового прибутку, стратегічна карта ефективності системи Дюпон-Каскад та ін.)
Контролінг поточних витрат	Забезпечує досягнення цілей підприємства в сфері управління сукупністю затрат живої та уречевленої праці (основні інструменти: аналіз величини та структури витрат обігу, оцінка впливу факторів на обсяг та структуру витрат обігу, дослідження граничних витрат обігу, аналіз обсягу та структури витрат обігу за їх основними статтями тощо)

Продовження таблиці 6.1

Вид контролінгу	Характеристика
Контролінг обігових активів	Сприяє досягненню системи цілей підприємства у сфері управління сукупністю матеріальних та фінансових ресурсів, що знаходяться в кругообігу, змінюють свою матеріальну форму протягом одного операційного циклу та повністю переносять свою вартість на реалізовані товари (основні інструменти: дослідження обсягу та структури обігових активів, аналіз тривалості кругообігу та обґрунтування можливості її скорочення, аналіз ліквідності та платоспроможності, оцінка впливу факторів на обсяги та структуру обігових активів тощо)
Контролінг основних засобів	Сприяє досягненню цілей управління основними засобами підприємства (основні інструменти: оцінка стану та структури основних засобів, аналіз відтворення основних засобів, дослідження зносу основних засобів тощо)
Контролінг персоналу	Забезпечує виконання цілей підприємства в сфері управління персоналом (основні інструменти: анкетування співробітників і клієнтів, «таємний покупець» («Mystery Shopping»), аналітичні показники складу та руху персоналу, продуктивності праці, ефективності матеріального стимулювання, розвитку персоналу, розрахунків вартості персоналу, аналіз економічності залучення персоналу, аналіз ефективності використання персоналу тощо)
Контролінг маркетингу	Підтримує менеджмент підприємства у сфері управління задоволенням потреб клієнта та стимулювання збуту продукції з метою забезпечення маркетингових цілей (основні інструменти: GAP-аналіз, портфоліо-аналіз, розрахунок маржинального прибутку, порівняльні розрахунки, інструментарій ціноутворення, бенчмаркінг, ABC-аналіз, оцінка «вигоди – витрати» тощо)
Контролінг логістики	Забезпечує виконання цілей підприємства в сфері управління економічністю процесів складування та транспортування ресурсів (основні інструменти: інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю, аналіз маршрутів транспортування ресурсів та програм їх складування, аналіз витрат, пов'язаних з логістикою, моделювання вибору виду транспорту, аналіз необхідної площі (ємкості) складів, дослідження ланцюга постачання та ін.)
Контролінг інвестиційної діяльності	Забезпечує виконання цілей підприємства в сфері управління інвестиційною діяльністю (оцінка вартості грошей з врахуванням часу, інфляції, ризику, оцінка ефективності інвестицій, оцінка ризиків проекту, інвестиційної привабливості тощо)

Продовження таблиці 6.1

Вид контролінгу	Характеристика
Контролінг інноваційної діяльності	Забезпечує досягнення цілей підприємства в сфері управління інноваційною діяльністю (основні інструменти: ряд інструментів інвестиційного контролінгу, порівняння фактичних показників інноваційної діяльності з плановими, встановлення факторів, що спричинили відхилення, та ін.)
Контролінг ризику	Сприяння виконанню цілей підприємства в сфері управління ризиками його діяльності (основні інструменти: методи оцінки комерційних ризиків, прогнозування ризиків та ін.)
Контролінг економічної безпеки	Сприяння виконанню системи цілей підприємства в сфері управління його економічною безпекою (основні інструменти: показники оцінки рівня економічної безпеки, оцінка впливу факторів на рівень економічної безпеки, оцінка відхилень планових показників економічної безпеки від фактичних її показників, виявлення причин виявлених відхилень тощо)
Екологічний контролінг	Сприяння виконанню екологічних цілей підприємства (основні інструменти, оцінка діяльності на предмет відповідності існуючим екологічним вимогам, виявлення причин відхилень від екологічних вимог тощо)
Контролінг якості	Сприяння виконанню цілей підприємства у сфері управління якістю (основні інструменти: побудова та реінжиніринг бізнес-процесів, методи оцінки бізнес-процесів, регламентування тощо)
Контролінг знань	Сприяння виконанню цілей підприємства в сфері управління знаннями (основні інструменти: оцінка досвіду управління певними процесами, виявлення передового досвіду управління, запровадження передового досвіду управління тощо)
Контролінг інформації	Сприяння досягнення цілей підприємства в сфері інформаційного менеджменту (основні інструменти: діагностика інформаційних потоків, оцінка схем документообігу, оцінка інформаційних потреб, рівня їх задоволення тощо)

Джерело: побудовано за [13; 16]

Із наведеного в таблиці 6.1 переліку видів контролінгу можна зробити висновок, що його принципові засади дають змогу оперативного контролювати реалізацію стратегічних планів у різних аспектах діяльності підприємства – як за результатами, так і за витратами. Однак

набагато ефективніше з погляду стратегічного управління підприємством оцінювати результати реалізації прийнятих рішень комплексно, інтегруючи основні показники діяльності функціональних підсистем у єдиний конструкт, обґрунтований з погляду оптимальності його складових та їх значущості у реалізації поставлених цілей. При цьому слід брати до уваги здатність системи контролінгу забезпечити вирішення основних завдань управління (рис. 6.1).

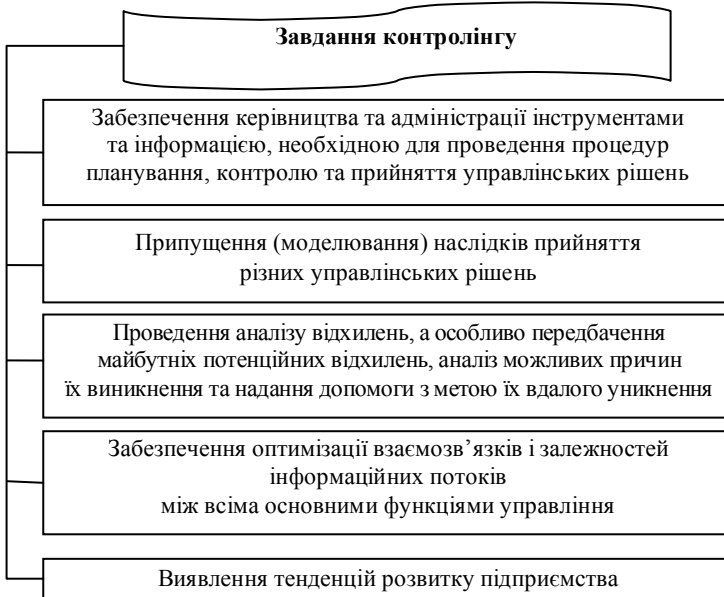


Рис. 6.1. Основні завдання контролінгу

Джерело: складено на основі [7, с. 17; 7; 20, с. 251]

Для вирішення завдань стратегічного управління підприємством його інформаційна система має бути побудована на основі певних принципів (див. табл. 6.2).

Особливо варто підкреслити необхідність автоматизації контролінгу, яка сприяє формуванню єдиного механізму отримання якісної інформації та дає можливість комплексно розглядати питання обліку, планування, контролю діяльності з погляду ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей. Тобто, можна стверджувати, що система контролінгу на підприємстві реалізує діагностичні функції. Зв'язок діагностики і контролінгу подано на рис. 6.2.

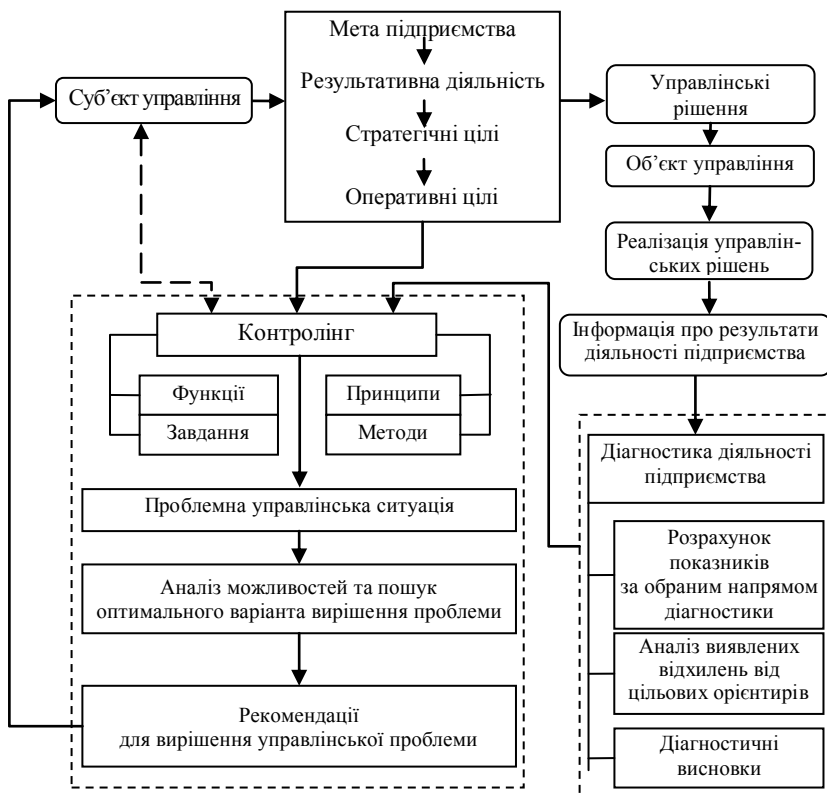
Таблиця 6.2

Принципи здійснення контролінгу в управлінні підприємством

Принцип	Характеристика
Системність	Охоплення контролінгом всіх аспектів, функціональних напрямів, організаційних підрозділів, функцій та механізму управління, що забезпечить формування комплексної картини функціонування підприємства
Узгодженість	Здійснюється узгоджений підхід до вибору інструментів, координування в процесі управління взаємозв'язків, що виникають; впорядкування потоків даних, які вводяться в інформаційне поле; впровадження служби контролінгу з урахуванням особливостей функціонування організаційної структури підприємства
Неперервність	Функціонування контролінгу повинно здійснюватися на постійній основі, що унеможливить неврахування певних подій та факторів, які негативно позначаються на фінансово-господарській діяльності підприємства
Цілеспрямованість	Функціонування контролінгу в управлінні підприємством повинно бути спрямованим на досягнення визначеної системи цілей, що в свою чергу ґрунтуються на цілях підприємства, чим буде забезпечена максимальна ймовірність досягнення його місії та цілей
Оперативність	Оперативне реагування контролінгом на зміни ключових параметрів діяльності підприємства та вжиття адекватних заходів з його боку, чим забезпечуватиметься унеможливлення негативних проявів
Адаптивність	Здатність служби контролінгу оперативно пристосовуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, чим забезпечуватиметься адекватність контролінгу реаліям господарювання
Простота побудови та прозорість	Діяльність контролінгу в управлінні підприємством повинна бути зрозумілою усім зацікавленим особам, чим забезпечуватиметься порозуміння між контролерами та менеджерами усіх рівнів
Економічність	Витрати на впровадження та функціонування контролінгу повинні бути виправдані завдяки додатковому економічному ефекту, що виникає внаслідок використання технології контролінгу
Незалежність	Служба контролінгу повинна бути незалежною від впливів менеджерів нижчого рівня, її діяльність повинна бути підконтрольною виключно власникам та вищому керівництву, чим забезпечуватиметься об'єктивність результатів діяльності контролінгу

Продовження таблиці 6.2

Принцип	Характеристика
Регламентація	Функціонування контролінгу повинно базуватися на визначених та належним чином затверджених внутрішньокорпоративних регламентах, чим забезпечуватиметься стандартизованість підходів до вирішення тих чи інших завдань, унеможливитиметься поява недоліків, викликаних застосуванням неадекватних заходів
Автоматизація	Всі процеси контролінгу повинні бути побудовані з урахуванням досягнень розвитку інформаційних систем та електронної обчислювальної техніки, чим забезпечуватиметься максимально ефективне виконання контролінгом його завдань та функцій

Джерело: сформовано на основі [3; 6; 17]**Рис. 6.2. Взаємозв'язок контролінгу та діагностики**

В контексті управління інноваційним розвитком економічна діагностика набуває особливої актуальності, адже вона дає змогу не лише сформулювати висновки щодо рівня реалізації поставлених цілей, а й сприятиме досягненню максимальних результатів функціонування підприємства шляхом оперативного коригування управлінських рішень.

Отже, реалізація завдань контролінгу можлива за чіткого зв'язку цілей управління, принципів побудови системи контролінгу і обґрунтованого вибору діагностичних інструментів, які відображають досягнуті результати. В контексті функціонального управління інноваційним розвитком підприємства такими інструментами може бути система управління за цілями.

6.2. Цілеорієнтоване управління в реалізації функціональних стратегій інноваційного розвитку підприємства

У концепції стратегічного управління найважливішим завданням менеджменту є правильна оцінка тенденцій розвитку бізнес-середовища, що дає організації змогу створювати для себе ринки там, де їх ще нема. Управління реалізацією стратегії не передбачає усебічного і повсякденного адміністрування вищим менеджментом діяльності усіх структурних ланок організації, оскільки це зменшує її гнучкість. Взамін для цих ланок формується взаємопов'язана система цілей (показників) у сферах, які є ключовими для реалізації стратегії. Цілі формуються у вигляді певної сукупності показників, виходячи із специфіки діяльності функціональних служб і їх ролі у реалізації стратегії підприємства як цілісного господарського об'єкта. Показники можуть бути різними, що знайшло відображення у різних методиках їх формування. Водночас майже всі методики цілепокладання охоплювали коло фінансових показників, оскільки орієнтували топ-менеджерів на підвищення ринкової вартості керованих ними підприємств. Здатність організації результативно впроваджувати свої стратегії, на думку фінансових аналітиків, є не що інше як ключовий нематеріальний актив, що визначає реальну вартість компанії.

Серед показників найпопулярнішими були: величина дисконтованого грошового потоку (*DCF*), економічна додана вартість (*EVA*), прибуток на акцію (*ROE*). Однак з часом стало зрозуміло, що надмірне захоплення фінансово орієнтованими показниками при визначенні стратегічних цілей є небезпечним. По-перше, такий підхід у цілепокла-

данні концентрує увагу менеджерів на короткострокових цілях (прибуткові), а не на довгостроковій вигоді. Тим самим стимулюється відмова від довгострокових інвестицій, зокрема у модернізацію обладнання, навчання співробітників, дослідницьку діяльність. По-друге, хоча фінансові показники і дають можливість оцінити фінансовий успіх підприємства, однак цього недостатньо для визначення причин успіху і виявлення подальших можливостей, оскільки у фінансовій звітності зміни на підприємстві і поза ним відображаються занадто пізно. По-третє, фінансово орієнтовані стратегії можуть бути інтерпретовані по-різному, що може не відповідати місії підприємства і принципам його діяльності. По-четверте, фінансові показники враховують тільки минулі події, а такі аспекти діяльності як задоволення клієнта, імідж фірми, задоволення співробітників та їх активність щодо подальшого поліпшення своєї роботи тощо, що є актуальними для фірми зараз і сприятимуть її успіху у майбутньому при фінансовій оцінці не враховуються.

Отже, коренем проблеми була невідповідність сучасних способів ведення бізнесу і методів оцінки їх результативності та ефективності, які ґрунтувалися переважно на фінансових показниках. Система цілей, що включала переважно фінансові показники, була «такою, що запізнюється», і давала змогу приймати лише так звані «реактивні» управлінські рішення. Реактивний підхід спрямовував менеджерів на розроблення «стратегічних відповідей» на дії конкурентів. Однак «ущільнення» ринку, посилення конкурентної боротьби вимагало дій на випередження і поставило перед менеджментом нові завдання, які змінювали акценти у розробленні стратегії, націлювали менеджерів на проактивні дії.

Ідея використання сукупності показників для оцінювання досягнутих результатів найбільш вдало реалізована у методиці Balanced ScoreCard (BSC). Її авторами є американські науковці Роберт Каплан та Девід Нортон, які вперше представили її у 1992 р. [11]. Вони зауважували, що переважна орієнтація керівників на фінансові результати часто призводить до незбалансованості їх стратегічного мислення. Як підкреслював Д. Нортон, топ-менеджери майже всіх компаній, де впроваджувалась BSC, прекрасно розуміли, яких фінансових результатів необхідно досягти при реалізації стратегії і які зміни необхідно зробити для цього у операційній (виробничій) діяльності. Водночас не було чіткого розуміння того, яким чином компанія має працювати із клієнтами, щоб досягти бажаного результату, або ж як використати повною мірою інтелектуальний капітал компаній для збільшення її шансів на успіх. Прагнучи перебороти подібний дисбаланс, автори Balanced Scorecard виділяють чотири основних напрями оцінки втілення стратегії – це фінанси, удосконалювання внутрішніх процесів, клієнти, професійне і творче зростання співробітників (рис. 6.3) [11].

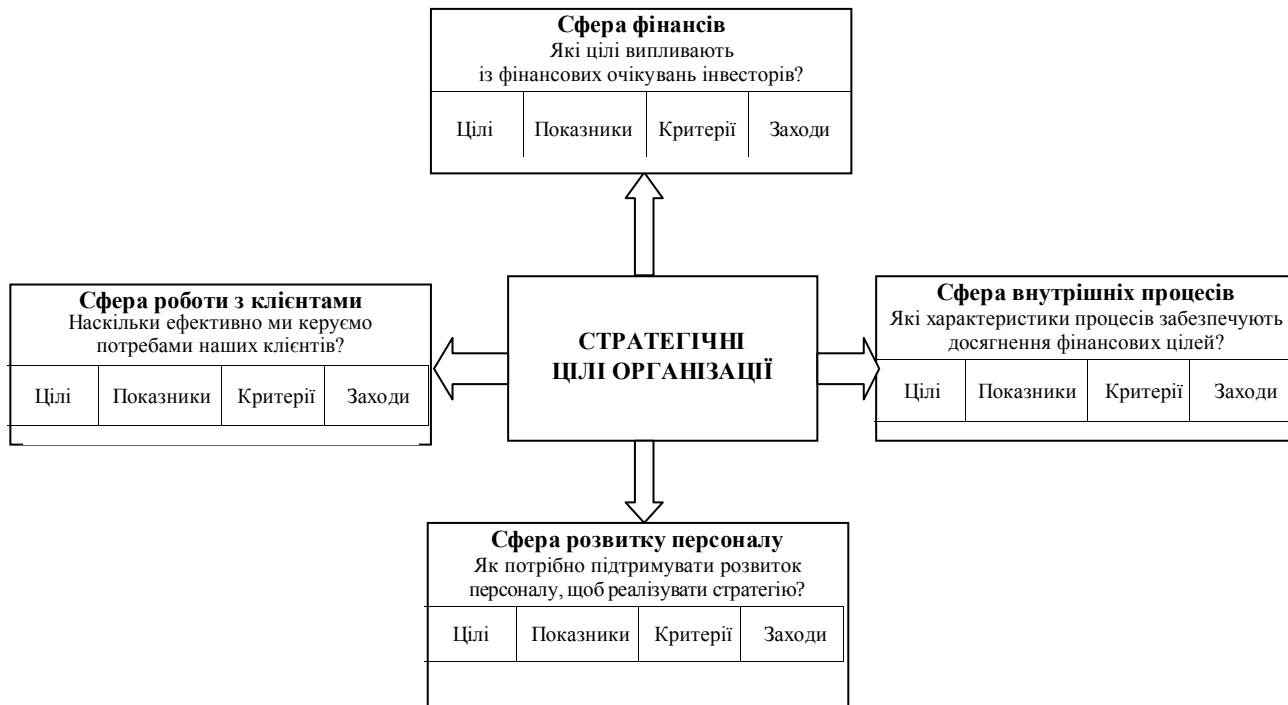


Рис. 6.3. Напрями формування системи збалансованих показників

Таке “стратегічне балансування” допомагає менеджерам глибше зрозуміти причинно-наслідкові зв’язки між усіма найважливішими аспектами діяльності організації. Це зменшує ймовірність того, що компанією буде створено продукт, який відповідає критеріям операційної ефективності, але не відповідає вимогам клієнтів, а також того, що компанія зосередить свою увагу на інвестуванні у розвиток виробництва, залишаючи поза увагою кадровий капітал, який є основним засобом формування конкурентних переваг.

Отже, концепція Balanced ScoreCard передбачає при формулюванні цілей і визначенні критеріїв їх досягнення виділення основних сфер діяльності компанії, які відповідають за її перспективний розвиток за прийнятою стратегією. Найчастіше це – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал, за якими і розробляються критерії оцінювання ефективності. Для фірми складається стратегічна карта і встановлюються причинно-наслідкові зв’язки між стратегічними цілями та критеріями. Використовуючи стратегічну карту, менеджери отримують відповідь на основні запитання: що необхідно зробити для вирішення стратегічних завдань, за рахунок чого компанія створює свою вартість, які процеси є ключовими у створенні доданої вартості тощо. У результаті діяльність компанії стає більш зрозумілою і структурованою.

За оцінками багатьох науковців і практиків, методика збалансованих показників сьогодні є найефективнішим інструментом стратегічного управління. Вона усуває невідповідність між орієнтацією сучасного бізнесу на проактивне управління і методами оцінки діяльності менеджерів, які ґрунтувалися переважно на фінансових показниках. Один із популяризаторів BSC, П. Нівен зазначає, що такі системи оцінки діяльності компанії були ідеальними “для машинних, орієнтованих на матеріальні активи ранніх промислових підприємств, але вони погано пристосовані для виявлення механізмів створення вартості сучасної комерційної організації. Нематеріальні активи, такі як знання працівників, відносини з клієнтами і постачальниками, а також культура новаторства – ось ключ до створення вартості в сучасній економіці». І далі він підкреслює: «В епоху швидких змін ефективне здійснення розробленої стратегії відіграє вирішальну роль, однак дев’яти із десяти організаціям це не вдається. Для цього необхідна система оцінювання, здатна урівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних сьогоднішніми факторами економічного успіху, і таким чином забезпечити втілення стратегії у життя» [65].

Отже, BSC – це інструмент управління стратегічним розвитком бізнесу, заснований на трансформації стратегії в терміни чітких завдань і показників, що вимірюють ефективність рішення даних завдань;

система, спрямована на реалізацію стратегії підприємства або, у адаптованому варіанті, – на формування стратегічно орієнтованої компанії.

BSC є ніби загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, який дає змогу: розробити стратегію розвитку підприємства; довести її до кожного організаційного рівня; трансформувати під неї систему організації бізнесу; спроектувати стратегічні цілі на рівень оперативного управління; забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей у поточному режимі.

Маючи у своєму розпорядженні вимірювані показниками фактори успіху, менеджери мають змогу порівнювати поточну ефективність з ідеальною (за критеріями). Таким чином, BSC є своєрідним засобом моніторингу та ефективним інструментом як поточного, так і стратегічного управління стратегією підприємства. Вона використовується більшістю провідних західних компаній для вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових і нефінансових показників, що відображають процес реалізації стратегії компанії [11]. Нині більшість із компаній, що входять до списку 500, який щорічно публікує журнал «Fortune», використовують у своїй діяльності BSC. Серед них – Volvo, KappAhi, Halifax, Xerox, ABB, SKF, Skandia, Electrolux, Nat West Life, British Telecom, Coca-Cola та ін.

Розробники BSC, пропагуючи свою методику, наголошували на тому, що фінансові успіхи неможливі без належної уваги з боку менеджменту до розвитку персоналу. Саме персонал нині є ключовим чинником розвитку кожної організації, тому необхідно культивувати лояльність працівників щодо компанії, що проявлятиметься в кінцевому підсумку у їх прагненні поліпшувати свою діяльність.

Лояльність до підприємства можна розглядати як бажання кожного співробітника ідентифікувати себе з його цінностями й стратегією. Високий рівень лояльності абсолютно необхідний для впровадження будь-якого етапу стратегії компанії, оскільки він є необхідною передумовою ефективної праці. При цьому існує пряма залежність між ефективністю праці співробітників підприємства, задоволеністю його клієнтів і фінансовим результатом.

Отже, методика Balanced ScoreCard націлює розробників на визначення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями організації та завданнями усіх її структурних ланок і функціональних служб, показуючи, яких результатів треба досягти менеджерам різних рівнів та окремим виконавцям для того, щоб став реальним кінцевий результат – зросли обсяги товарообігу, маса прибутку, рівень рентабельності тощо. Особлива увага приділяється ключовим факторам успіху.

Причинно-наслідкові зв'язки між фінансовими критеріями й ключовими факторами успіху будуються за допомогою гіпотез і припущень, які перевіряються після досягнення (недосягнення) заданих кількісних показників. Далі в процесі оцінки ефективності впровадження стратегії фіксуються досягнення і виявляються допущені помилки, на основі чого у стратегічний процес вносяться відповідні корективи. Надзвичайно важливо, щоб про успіхи та невдачі знали працівники компанії. В іншому випадку значна частина персоналу залишиться осторонь стратегічного процесу, не буде розуміти логіку дій вищого менеджменту.

Впровадження *Balanced Scorecard* здебільшого стикається з труднощами, викликаними складністю встановлення причинно-наслідкових зв'язків між діями виконавців і фінансовими результатами та надмірною кількістю показників, які використовуються для такої оцінки. Згідно з даними дослідження, проведеного Американським центром продуктивності і якості, менеджери можуть ефективно управляти одночасно не більш ніж десятьма показниками. Дослідники зауважують, що визначити, наскільки ефективно застосовується *Balanced Scorecard*, можна за динамікою поліпшення тих аспектів діяльності компанії, які оцінюються за допомогою цієї системи. Зазвичай розрив між реальними й заданими результатами повинен скорочуватися на 50 % кожні дев'ять місяців. Якщо цей показник істотно нижче, це означає, що *Balanced Scorecard* застосовується неефективно. Причиною цього може бути або її надмірна перевантаженість, або ж низька результуюча програми впровадження змін. Отже, проблема не в ефективності самої методики *Balanced Scorecard*, а у вмінні її застосовувати. Передусім важливо чітко уявляти, що є бажаним результатом діяльності, що формує її ефективність.

Ефективність діяльності може характеризуватися підвищенням продуктивності, зниженням витрат, тобто ефективністю виконання виробничих операцій, яка досягається оптимізацією бізнес-процесів. При цьому необхідно розуміти, що має бути предметом управлінського впливу – технологічний процес чи бізнес-процес, який включає значно ширше коло показників, за допомогою яких описується його ефективність. Слід також мати на увазі, що нехтування такими факторами, як відносини із клієнтами й партнерами, що склалися на сьогодні, знаннями й досвідом співробітників тощо, не сприятиме досягненню підприємством довгострокових цілей.

Вибір показників ефективності є досить складним завданням. На сьогодні існують сотні рекомендацій різних консалтингових фірм щодо формування сукупності показників оцінювання ефективності бізнес-процесів. Щоб не заплутатися у нетрях рекомендацій, за точку

відліку необхідно брати бізнес-цілі підприємства – те, заради чого і має сенс управляти ефективністю. Тому для кожної стратегії має бути сформована своя система показників.

Практика застосування BSC на багатьох підприємствах показала, що складові збалансованої системи показників можуть містити різну їх кількість:

- фінанси. Від трьох до чотирьох показників очікуваних фінансових результатів, які відображають стратегічні фінансові цілі організації;
- клієнти. Від п'яти до восьми показників. Склад показників містить багато випереджаючих індикаторів, які характеризують формування умов для збереження лояльності клієнтів;
- внутрішні процеси. Від п'яти до десяти показників залежно від сфери діяльності. Вони повинні відображати ключові процеси підприємства, які необхідно зробити досконалими, щоб продукція та послуги підприємства мали більшу споживчу цінність для клієнтів, ніж ті, які пропонують конкуренти;

- навчання і розвиток персоналу. Від трьох до шести показників. Ці показники є рушійними силами інших трьох складових стратегії підприємства. Найчастіше саме їх складно виявити і узгодити.

Сформована система показників буде дійсно збалансованою і зрозумілою виконавцям. Разом з тим слід розуміти, що методика BSC не повинна бути детальною інструкцією з виконання роботи, вона має лише показувати, за якими основними результатами повинна оцінюватися робота у найважливіших для організації сферах діяльності. Такий підхід дає змогу використовувати BSC для управління реалізацією стратегії різних за масштабами і видами діяльності підприємств, в тому числі і для управління реалізацією окремих бізнес-проектів. Основним чинником, який необхідно приймати до уваги при формуванні сукупності показників, є їх безпосередній зв'язок із результативністю та ефективністю діяльності.

Місце процедури формування системи збалансованих показників у сукупності дій із планування інноваційної діяльності підприємства відображено на рис. 6.4. Зважаючи на те, що основними структурними ланками, які відповідають за втілення у життя стратегії інноваційного розвитку мають бути відділи маркетингу, НДІПКР, фінансовий, відділ головного технолога, управління персоналом, саме для цих відділів першочергово формується система показників.

Успішна реалізація стратегії інноваційного розвитку потребує активної участі усіх працівників підприємства у формуванні і вирішенні інноваційних завдань різного функціонального призначення. Як зазначалось, новизна роботи, її низька структурованість і ризикованість за відсутності валентних мотивацій до вирішення завдань спри-

чиняють опортуністичну поведінку підлеглих. Для її усунення чи мінімізації необхідно забезпечити належне мотиваційне підґрунтя.

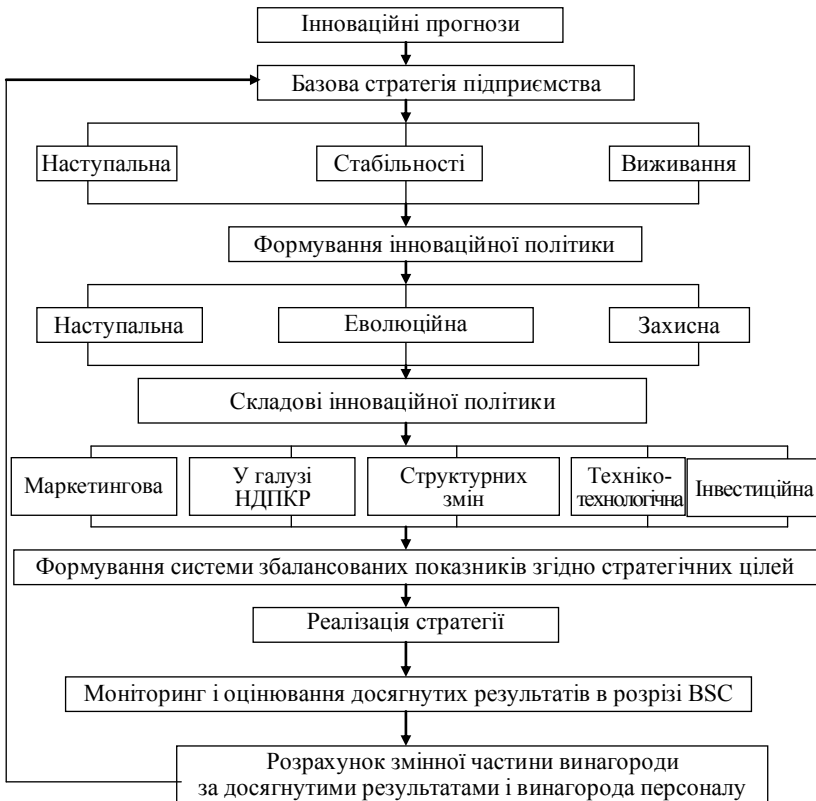


Рис. 6.4. Формування і управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства з використанням BSC

Система збалансованих показників дає змогу сформувати ефективну мотиваційну систему для управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства. Вона відображається у порядку винагороджування керівників функціональних відділів за досягнення встановлених критеріїв.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку загалом відобразиться у зростанні ринкової вартості підприємства. Тому загальний розмір преміального фонду $ПФ$, який може бути використано для стимулювання його менеджерів, доцільно визначати як певний відсоток

від зростання цієї вартості. Однак не завжди зростання ринкової вартості підприємства залежить від цілеспрямованих дій його менеджерів. Як показує динаміка індексів фондового ринку в останні десять років, суттєво впливають на це глобальні макроекономічні тенденції – фінансово-економічна криза спричинила обвал фондових ринків і ринкова вартість багатьох компаній суттєво знизилась. Водночас багато із них залишаються прибутковими. Тому узгодженим рішенням власників підприємницької структури доцільно преміальний фонд формувати із чистого прибутку.

Універсальна формула розрахунку преміального фонду може мати вигляд:

$$ПФ = P_n \cdot \Delta PC \cdot ЧП, \quad (6.1)$$

де P_n – розмір преміального фонду за збільшення ринкової вартості підприємства на 1 %, у відсотках від чистого прибутку $ЧП$, визначається узгодженим рішенням його власників, наприклад, Радою акціонерів; ΔPC – зміна (у відсотках) ринкової вартості підприємства за звітний період (за відсутності об'єктивних причин зменшення ринкової вартості, зумовлених дією макроекономічних чинників, змінна частина винагороди не виплачується; за наявності таких причин, проте по завершенні звітного періоду з чистим прибутком преміальний фонд нараховується без збільшувального коефіцієнта).

Розподіл преміального фонду має здійснюватися між працівниками функціональних служб з урахуванням ролі відповідної функціональної стратегії у реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства на певному етапі його життєвого циклу:

$$Пф_{\alpha_i} = ПФ \cdot \alpha_i, \quad (6.2)$$

де $Пф_{\alpha_i}$ – премія, що нараховується i -му функціональному відділу за результатами звітного періоду; α_i – вагомість внеску i -го функціонального відділу у загальні результати, яка змінюється відповідно до ролі даної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей підприємства на даному етапі його життєвого циклу.

Очевидно, що для забезпечення ефективності мотивуючого впливу дія стимуляторів має бути регулярною, а критерії оцінювання поведінки об'єкта управління зрозумілими і об'єктивними. Тому авторами збалансованої системи показників наголошується на необхідності їх каскадування у розрізі структурної ієрархії для збільшення рівня конкретизації та відображення специфіки роботи кожної структурної ланки, задіяної у керованому процесі. З урахуванням вітчизняної практики підприємництва та специфіки інноваційної діяльності для топ-менеджерів підприємства рекомендується враховувати наступні показники:

– показник чистої рентабельності власного капіталу – він підвищує зацікавленість вищого менеджменту у зростанні прибутковості підприємства;

– розмір дивідендів на одну акцію – це стимулюватиме сплату дивідендів акціонерам. Розмір дивідендів встановлюватиметься загальними зборами акціонерів і залежатиме від стратегічних планів підприємства щодо його розвитку. Цим самим акціонери долучатимуться до прийняття рішень стосовно фінансування масштабних інноваційних проектів;

– показник зростання капіталовіддачі – для стимулювання ефективнішого використання основних засобів підприємства (що може бути результатом організаційно-технічних нововведень);

– показник зростання обсягів валового доходу – стимулюватиме розвиток бізнесу у напрямках задоволення споживчого попиту.

Зазначена сукупність фінансових показників матиме певні значення і різну вагомість, виходячи із стратегічних завдань підприємства (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**Приклад сукупності фінансових показників
для розрахунку винагороди топ-менеджеру підприємства**

Ціль	Показник	Критерій досягнення (норма)	Коефіцієнт вагомості, %*
Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Числове значення встановлюється згідно стратегічного завдання компанії	35
	2. Зростання валового доходу		25
	3. Зростання загальної капіталовіддачі		20
	3. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20

Примітка. *Коефіцієнти вагомості відповідають стратегії помір-ного зростання

Реалізація стратегії наступу (стадія життєвого циклу “Зростання”) передбачатиме інше співвідношення зазначених показників (значне зростання показника валового доходу, проте невисоке значення чистої рентабельності власного доходу і невисокий розмір дивідендів). Якщо ж інноваційна стратегія передбачає технологічне оновлення, для чого потрібні значні інвестиції, то це вимагатиме також зменшення розміру дивідендів. На період технологічних змін не можна планувати і зростання показника загальної капіталовіддачі, оскільки віддача від суттєвого збільшення капіталовкладень у нову технологію наступить пізніше.

На відміну від топ-менеджменту, сукупність показників для функціональних служб підприємства має охоплювати як фінансові, так і не фінансові показники, оскільки специфіка роботи не завжди може бути оцінена у вигляді фінансового результату. Розглянемо це на прикладі служби маркетингу, яка відіграє основну роль у формуванні напрямів інноваційної діяльності. Формування системи показників для служби маркетингу має вирішувати завдання збільшення обсягу реалізації продукції. Тим самим забезпечуватиметься виконання основних функцій служби маркетингу – вивчення потреб споживачів і внесення відповідних змін у товарно-продуктовий портфель з огляду на виникнення нових потреб.

Незважаючи на те, що служба маркетингу повинна визначати напрями інноваційних змін, вона мусить забезпечувати також і ефективне просування традиційного продукту на ринок. Це може бути зроблено завдяки збереженню постійних партнерів (споживачів продукції), ефективній рекламній кампанії і залученню додаткових клієнтів, формуванню пропозицій з упровадження нових видів продукції. З урахуванням цього й встановлюють сукупність показників, їх вагомість і критерії їх досягнення. Названі показники повинні знайти відображення у системі BSC.

Важливою умовою активної і плідної інноваційної діяльності організації є здатність персоналу продукувати інноваційні ідеї та впроваджувати новачі, що створюватимуть конкурентні переваги. Ставлення вищого менеджменту до працівників підприємства як його ключового ресурсу, здатного продукувати інновації, має проявлятися у заохоченні розвитку їх творчих здібностей, у наданні можливості отримання нових знань за рахунок підприємства, у залученні їх до участі в обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень тощо. Отже, відповідні дії менеджерів також повинні бути оцінені певними показниками, які забезпечуватимуть підвищення здатності працівників до створення і реалізації інновацій.

Через систему показників оцінки роботи менеджерів функціональних служб має бути відображено зв'язок між базовою стратегією розвитку підприємства і функціональними стратегіями з урахуванням зміни пріоритетності у їх діяльності на різних етапах життєвого циклу (табл. 6.4–6.6).

Оцінка ступеня досягнення встановлених критеріїв дає змогу оцінити ефективність роботи менеджменту підприємства. За досягнення запланованого рівня показника він включається у формулу розрахунку премії менеджера. Звідси загальний алгоритм нарахування премії з урахуванням формул (6.1) та (6.2) виглядатиме наступним чином:

$$Пф\varphi_i = P_n \cdot \Delta PC \cdot ЧП \cdot \alpha_i \cdot \sum_{j=1}^n b_j, \quad (6.3)$$

де b_j – вагомість j -го показника, що відображає результати діяльності i -го менеджера протягом планового періоду.

Введенням коефіцієнтів вагомості відносно досягнення різних показників підвищується відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу, яка відповідає обраній стратегії підприємства.

Таблиця 6.4

Система BSC для основних функціональних служб підприємства при реалізації наступальної стратегії (стадія життєвого циклу “Зростання”)*

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнти вагомості, %
1	2	3	4
Топ-менеджер			
Зростання ринкової вартості підприємства, підвищення віддачі від вкладеного капіталу	1. Чиста рентабельність власного капіталу	10 %	35
	2. Зростання валового доходу	20 % річних	25
	3. Зростання загальної капіталовіддачі	5 % річних	20
	4. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20
Фінансова служба			
Забезпечення фінансової стійкості підприємства і фінансування реальних інвестиційних проектів	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
	2. Зростання рентабельності активів	1 % річних	30
	3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
	4. Коефіцієнт оборотності запасів	З урахуванням галузевої специфіки	10
	5. Вартість залученого капіталу	Не більше 12 %	10
Служба маркетингу			
Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Зростання обсягу продажу освоєної продукції за рахунок нових ринків	5 %	45
	2. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	98 %	20
	3. Ефективність рекламної кампанії	15 %	35

Продовження таблиці 6.4

1	2	3	4
Управління операціями			
Ритмічний випуск продукції за замовленнями; забезпечення стандартів ISO 9000 (9001)	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	10
	2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
	3. Дотримання графіків виконання робіт	За календарним планом	15
	4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва		15
	5. Процент використання виробничої потужності	95 %	30
НДПКР			
Підвищення конкурентоспроможності продукції	1. Зростання обсягу продажу за рахунок вдосконалення функціональних характеристик	2 %	30
	2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	20
	3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	110 %	50
		100 %	60
Служба управління персоналом			
Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахової компетенції і участі у нововведеннях	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
	2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
	3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
	4. Плинність кадрів	5 %	15
	5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

Таблиця 6.5

**Система BSC для основних функціональних служб
при реалізації захисної стратегії (стадія “Зрілість”)**

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнти вагомості, %
1	2	3	4
Топ-менеджер			
Збереження ринкових позицій недопущення втрати ринкової вартості підприємства	1. Чиста рентабельність власного капіталу	5 %	25
	2. Зростання валового доходу	5 % річних	40
	3. Рівень фондівдачі	Не нижче досягнутого	15
	4. Розмір дивідендів на одну акцію	За рішенням зборів акціонерів	20
Фінансова служба			
Забезпечення фінансової стійкості підприємства, оптимізація складу інвестиційного портфеля	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
	2. Підтримання досягнутого рівня рентабельності активів	1 % річних	30
	3. Коефіцієнт маневреності	0,5	20
	4. Рівень віддачі від портфельних інвестицій	Не менше внутрішньої норми рентабельності	10
Служба маркетингу			
Збільшення обсягу реалізації продукції	1. Збереження рівня продажу освоєної продукції	Не менше 90 % попереднього	25
	2. Лояльність клієнтів (процент повторних придбань)	80 %	20
	3. Зростання обсягу продажу за рахунок виведення на ринок нових продуктів	Не менше 2 %	30
	4. Ефективність рекламної кампанії	10 %	25

Продовження таблиці 6.5

1	2	3	4
Управління операціями			
Випуск продукції за замовленнями; забезпечення стандартів ISO 9000 (9001)	1. Зменшення частки виробничих витрат у собівартості продукції	За кожний процент	20
	2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
	3. Дотримання графіків виконання робіт	За календарним планом	15
	4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва		15
	5. Процент використання виробничої потужності	85 %	20
НДПКР			
Збереження конкурентоспроможності продукції	1. Збільшення обсягу продажу за рахунок розширення асортиментного ряду	2 %	30
	2. Скорочення операційних витрат за рахунок вдосконалення бізнес-процесів	15 %	30
	3. Рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з кращими світовими зразками	Не нижче 90 %	40
Служба управління персоналом			
Підвищення зацікавленості працівників у розвитку їх фахових компетенцій і участі у нововведеннях	1. Процент працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	30 % щорічно	15
	2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	10 % від складу ПВП	30
	3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	12 %	20
	4. Плинність кадрів	5 %	15
	5. Витрати на навчання персоналу	3 % від ФОП	20

Таблиця 6.6

**Система BSC для основних функціональних служб підприємства
при реалізації стратегії скорочення
(стадії “Запад” і “Відродження”)***

Цілі	Показники	Критерії досягнення (норма)	Коефіцієнти вагомості, %
1	2	3	4
Топ-менеджер			
Збереження рентабельних і закриття неперспективних бізнес-ліній, недопущення банкрутства	1. Чиста рентабельність власного капіталу	Не менше критичного рівня	30
	2. Обсяги валового доходу		45
	3. Вартість майна підприємства	Не нижче залишкової вартості ОФ	25
Фінансова служба			
Забезпечення ліквідності і платоспроможності підприємства	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	30
	2. Диверсифікація портфеля інвестицій	Максимізація ринкової ціни фінансових інструментів	20
	3. Скорочення витрат	Відповідно до програми санації	20
	4. Реструктуризація заборгованості	За недопущення банкрутства	30
Служба маркетингу			
Диверсифікація бізнесу	1. Забезпечення продажу виготовленої продукції	Не менше 90 %	30
	2. Розмір допустимих знижок	Недопущення ціни продажу нижче собівартості	15
	3. Зростання обсягу продажу за рахунок виведення на ринок нових продуктів	Не менше 5 %	30
	4. Ефективність рекламної кампанії	15 %	25

Продовження таблиці 6.6

1	2	3	4
Управління операціями			
Рационалізація операцій в умовах зменшення масштабів виробництва	1. Скорочення виробничих витрат	За планом санації	20
	2. Відповідність стандартам ISO 9000	100 %	30
	3. Дотримання графіків виконання замовлень	За календарним планом	50
НДПКР			
Підготовка до диверсифікації виробництва	1. Створення (пошук для придбання ліцензії) продукту з високим комерційним потенціалом	10 % від очікуваного комерційного ефекту	30
	2. Технологічна модернізація	За планом	30
	3. Рівень конкурентоспроможності нової продукції порівняно з кращими світовими зразками	Не нижче 110 %	40
Служба управління персоналом			
Оптимізація складу і структури персоналу відповідно до нових умов	1. Збереження ключових працівників	До рівня, який забезпечить реалізацію програми диверсифікації	25
	2. Скорочення персоналу		30
	3. Перепідготовка персоналу	За програмою диверсифікації	45

Примітка. * Премії виплачуються у разі збереження прибутковості підприємства

Оскільки інноваційний розвиток підприємства є процесом, до якого залучаються усі внутрішні елементи підприємства, то формування системи показників для кожної із структурних ланок підприємства, задіяних у інноваційному процесі, повинно чітко окреслити, яких результатів очікує від них вищий менеджмент у контексті прийнятої стратегії. Проте процес цілепокладання визначає завдання розвитку, терміни і ресурси, які можуть бути для цього використані, але не вказує засоби їх досягнення. Менеджери середнього та нижчого рівня повинні знайти оптимальне (як правило, інноваційне) рішення і сприяти його реалізації у мінімальні терміни та у межах виділених ресурсів. Цьому сприяє формування системи винагород, яка враховує результати діяльності менеджерів структурних ланок відповідно до поставлених перед ними цілей.

Встановлення цілей та розроблення критеріїв, за якими буде оцінюватися робота кожного менеджера організації, має починатися з рівня вищого менеджменту і завершується на рівні менеджерів нижчих структурних ланок. Каскадування здійснюється таким чином, щоб реалізація сукупності цілей нижчого рівня давала змогу реалізувати цілі вищого рівня. Якщо цього не відбувається, то ланцюжок цілей досліджується – аж до виявлення причини, що обумовила відхилення.

Такий підхід лежить в основі побудови системи інфорсменту підприємницької структури (див. рис. 6.5). Завдяки чіткому розумінню взаємозв'язку між цілями та діями, що забезпечують їх досягнення (які виражені через сукупність критеріїв) створюються умови для обґрунтованого прийняття і оперативної реалізації ефективних інноваційних рішень на усіх рівнях менеджменту. Це забезпечує здатність підприємства гнучко перебудовуватися відповідно до змін умов функціонування і сприяють його стійкому інноваційному розвитку.

Оскільки причинно-наслідкова залежність встановлюється ще на етапі розроблення системи цілей, то виявити причину відхилень вдається досить швидко, тим більше, що система стимулювання примушує менеджерів ефективно контролювати дії підлеглих, бо від того, як вони виконують свою роботу, залежить винагорода самого менеджера.

Однак необхідно бути впевненим, що при оцінюванні досягнутих результатів на оцінку не впливатиме якість планування. Кваліфіковано складений план дає змогу більшості співробітників досягти поставлених цілей. Якщо ж фактичні результати суттєво або постійно відрізняються від запланованих, це демотивує персонал, не стимулює досягнення завдань, а штовхає до опортуністичної поведінки.

Заходи можуть стосуватися додаткового інформаційного забезпечення, зміни матеріалів, зміни технології, дизайну тощо. Їх здійснюють для виправлення ситуації та можуть спрямовувати як на умови роботи працівника, так і на зовнішнє середовище (наприклад, зміна маркетингової стратегії через низьку результативність існуючої).

Використання методики Balanced Scorecard дає змогу власникам винагороджувати менеджерів навіть у випадку, якщо збільшення ринкової вартості підприємства не досягнуто, але позитивні кроки у цьому напрямку є, що важливо для початкового етапу запровадження масштабних новацій, коли віддача у вигляді прибутку ще відсутня. Крім того, в умовах України, які характеризуються недосконалістю правових норм, що регулюють право власності, а також відсутністю дієвого контролю за веденням фінансової звітності, система стимулювання, що поєднує у собі фінансові і нефінансові показники, може бути найефективнішою з погляду стратегічних завдань розвитку підприємства.

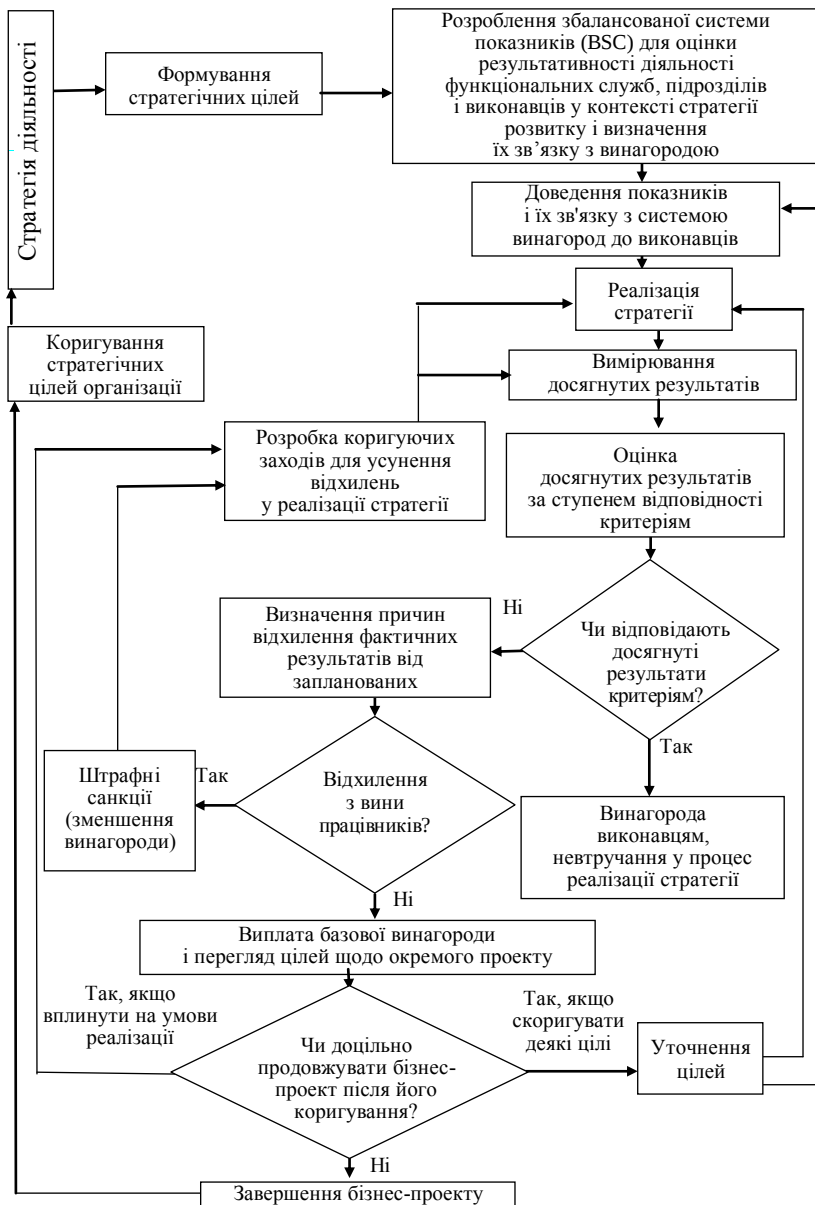


Рис. 6.5. Схема побудови системи інфорсменту на основі BSC

6.3. Інформаційно-аналітична основа оцінювання результатів реалізації функціональних стратегій інноваційного розвитку підприємства

Інноваційний розвиток підприємства забезпечується ефективною співпрацею усіх функціональних служб управління, в межах яких розробляються відповідні функціональні стратегії. Кожна функціональна підсистема управління працює з тими ресурсами, які необхідні для реалізації визначених стратегічними цілями завдань (див. п. 1.3). Зокрема, операційна підсистема приділяє основну увагу дотриманню регламентів і ритмічності виробничих процесів, маркетингова – інформаційному забезпеченню роботи із споживачами, кадрова – організації роботи з персоналом для кваліфікованого виконання усього комплексу робіт тощо. І не підлягає сумніву, що ефективність використання ресурсу, який лежить у зоні відповідальності певної функціональної підсистеми, може прямо залежати від того, наскільки ефективно спрацюють інші функціональні підсистеми підприємства. Цей взаємозв'язок і взаємообумовленість функціональних підсистем управління вимагає постійного координування управлінських зусиль – відповідно до того чи іншого контексту бізнес-середовища, що відображається у системі Balanced Scorecard. Водночас, важливо бачити результати реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства в контексті кожної із функціональних підсистем менеджменту, про які йшла мова у попередніх розділах. З урахуванням сучасних вимог до ресурсоощадності така оцінка даватиме змогу порівнювати у динаміці інноваційних змін ефективність використання ресурсів підприємства і, в той же час – результати впливу цих змін на його ділову активність. При цьому важливо забезпечити таку оцінку кількісними вимірниками – за допомогою сукупності показників, що можуть бути виміряні на основі існуючої системи звітності.

Відповідно до виділених у попередніх розділах функціональних стратегій інноваційного розвитку машинобудівного підприємства, обґрунтуємо сукупність кількісних характеристик результатів їх реалізації за кожною із функціональних підсистем управління. В основу розрахунку доцільно покласти метод відносних показників (коефіцієнтів), який дає змогу зіставити базові позиції підприємства і досягнуті в процесі реалізації інноваційних змін результати. При цьому важливо, щоб первинні показники були релевантними завданням інноваційного розвитку, інформативними для їх трактування з метою коригування управлінських дій, і доступними для виокремлення. Для цього вони мають визначатися за даними синтетичного та аналітичного обліку та

відповідати фінансовій, податковій, статистичній, спеціальній, управлінській звітності підприємства.

Необхідно враховувати і те, що деякі показники можуть повторюватись у формулах розрахунків коефіцієнтів різних підсистем. Це нормальне явище, бо тут діє принцип взаємопов'язаності підсистем. З метою приведення цих показників до єдиної одиниці виміру будуються динамічні ряди з ланцюгових індексів збільшення/зменшення коефіцієнтів. У зв'язку з цим висувається обов'язкова вимога: коефіцієнти, що характеризують локальні складові, повинні показувати динамічний розвиток. Тобто, збільшення коефіцієнта в часі означає позитивну тенденцію, а зменшення – негативну.

Склад коефіцієнтів, що характеризують результати реалізації кожної із функціональних стратегій підприємства, може переглядатись під впливом змін у бізнес-контекстах. Це забезпечує гнучкість і мобільність управління, а значить – підвищує ймовірність досягнення загальних стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства.

Зважаючи на логіку вибудовування функціональних стратегій підприємства – від споживача (маркетинг) і до стратегії розвитку персоналу, а також – як підсумковий результат – до оцінки фінансово-економічних показників діяльності, охарактеризуємо сукупності показників результативності реалізації кожної із основних функціональних стратегій інноваційного розвитку, подавши їх у формі таблиць.

Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства означає його активність у використанні останніх досягнень науково-технічного прогресу. Інноваційна активність можлива в двох напрямках: це власні наукові розробки або отримання їх за відповідну плату від організацій, які безпосередньо займаються прикладною науковою діяльністю. У таблиці 6.7 наведено сукупність показників для оцінювання здатності інноваційної підсистеми підприємства забезпечити реалізацію стратегії його інноваційного розвитку.

Таблиця 6.7

**Показники оцінювання здатності інноваційної підсистеми підприємства
забезпечити реалізацію інноваційної стратегії**

Порядок розрахунку	Інтерпретація значення
Коефіцієнт виконання інноваційних прогнозів	
$K_{МП} = \frac{V_{in.факт}}{V_{in.пл}}$ $V_{in.факт}$, $V_{in.пл}$ – фактичний і плановий обсяг продажів інноваційної продукції, відповідно	Характеризує рівень прогнозу щодо обсягу ринку майбутньої новинки, темпів розвитку споживчого попиту і життєвого циклу продукту

Продовження таблиці 6.7

Порядок розрахунку	Інтерпретація значення
Коефіцієнт інноваційності реалізованої продукції	
$K_{инт} = I_p / B_p$, I_p – обсяг реалізованої інноваційної продукції; B_p – чиста виручка від реалізації продукції (послуг) без ПДВ	Характеризує рівень результативності інноваційної діяльності підприємства
Коефіцієнт науково-технічного потенціалу підприємства	
$I_{нт} = \chi_n / \chi_n$, χ_n – чисельність винахідників та раціоналізаторів; χ_n – середньооблікова чисельність персоналу	Характеризує рівень наявності на підприємстві наукових та інженерно-технічних працівників, які професійно займаються науковими дослідженнями і розробками
Коефіцієнт фінансового забезпечення інноваційної діяльності	
$K_{випт} = B_i / B_{опер}$, B_i – витрати на інновації; $B_{опер}$ – операційні витрати	Характеризує частку витрат на здійснення інноваційної діяльності у сумі операційних витрат підприємства
Коефіцієнт наукомісткості продукції підприємства	
$K_{ви} = B_i / B_p$, B_p – виручка від реалізації продукції (послуг) без ПДВ. B_i – витрати на інновації	Характеризує частку витрат на інновації в загальному обсязі реалізованої продукції

Надзвичайно важливо також забезпечити ефективність маркетингової складової стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Вона полягає в здатності скласти достовірну картину ринкових тенденцій і визначити напрям інноваційного розвитку.

Результатом реалізації даної стратегії є зростання обсягу виручки від реалізації продукції (послуг), в т.ч. на міжнародних ринках. Показники, що характеризують ефективність маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства, наведені в таблиці 6.8.

Для визначення ефективності виробничої стратегії підприємства доцільно розраховувати показники, що відображають використання у виробництві ресурсо- та енергозберігаючих технологій, наявного кадрового потенціалу (див. табл. 6.9).

Таблиця 6.8

**Показники ефективності маркетингової стратегії
інноваційного розвитку підприємства**

Порядок розрахунку	Інтерпретація значення
Коефіцієнт динаміки експортних операцій	
$K_{ei} = \frac{O_e}{O_p},$ O_e – обсяг виручки від експортних операцій; O_p – загальний обсяг реалізованої продукції	Показує активність підприємства на зовнішніх ринках і конкурентноздатність продукції
Коефіцієнт ефективності рекламної діяльності	
$K_{pe} = \frac{V_p}{B_p},$ V_p – обсяг реалізованої продукції; B_p – витрати на рекламу	Показує віддачу від рекламних заходів, її вплив на кінцевий результат діяльності підприємства
Коефіцієнт реалізованої товарної продукції до виробленої	
$\hat{E}_{\delta mn} = \frac{O_p}{\sum P},$ O_p – обсяг реалізованої товарної продукції; $\sum P$ – загальний обсяг виробленої продукції	Характеризує відповідність продукції підприємства запитам споживачів на цільових ринках
Коефіцієнт ефективності збутової діяльності	
$K_{езд} = \frac{O_p}{M_e},$ O_p – обсяг виручки від реалізації продукції; M_e – витрати на комплекс маркетинг-мікс	Показує ефективність збутової діяльності
Коефіцієнт гнучкості умов здійснення ринкових трансакцій	
$K_{ГО} = \frac{C_{ОГ}}{B_{П}},$ $C_{ОГ}$ – сума, що сплачується після отримання товару; $B_{П}$ – вартість поставки	Характеризує здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати за трансакцію, зокрема «товарний кредит або відтермінування оплати»

Таблиця 6.9

Показники ефективності функціонування операційної підсистеми

Порядок розрахунку	Інтерпретація значення
Коефіцієнт оновлення основних засобів	
$K_{онов} = \frac{ОсЗ_{введ}}{ОсЗ_{кін.року}},$ де $ОсЗ_{введ}$ – вартість введених в експлуатацію протягом року основних засобів; $ОсЗ_{поч.року}$ – балансова вартість основних засобів на кінець року	Характеризує інтенсивність оновлення основних засобів; показує ту частку у їх вартості, що надійшла за даний період (унаслідок їх придбання, набуття та створення)
Коефіцієнт придатності основних засобів до використання у виробництві	
$K_{пр} = \frac{ОФ_{бк}}{ОФ_{пк}},$ $ОФ_{бк}$, $ОФ_{пк}$ – відповідно, балансова і первісна вартість основних засобів на кінець року	Відображає частку незамортизованого обладнання
Коефіцієнт продуктивності праці	
$П_p = \frac{B_p}{Ч_{сн}},$ $Ч_{сн}$ – середньооблікова чисельність працівників	Характеризує рівень інтенсивності праці
Коефіцієнт використання наявного обладнання	
$K_H = \frac{Кіл_{д}}{Кіл_{н}},$ де $\hat{E}^3\ddot{e}_{.д}$, $\hat{E}^3\ddot{e}_{.н}$ – відповідно, кількість діючого і наявного обладнання	Характеризує ступінь використання наявного обладнання
Коефіцієнт використання виробничої потужності	
$K_{ВП} = \frac{О_{ВП}}{С_{ВП}},$ $О_{ВП}$ – обсяг виробництва продукції; $С_{ВП}$ – середньорічна виробнича потужність	Відображає рівень використання виробничої потужності підприємства

Важливою складовою операційної підсистеми підприємства є логістика. В контексті інноваційного розвитку вона потребує розробки

логістичної стратегії Ефективність її реалізації доцільно оцінювати через процес постачання ресурсів, їх зберігання, ефективну роботу складського господарства (табл. 6.10).

Таблиця 6.10

**Показники ефективності реалізації логістичної стратегії
інноваційного розвитку підприємства**

Порядок розрахунку	Інтерпретація значення
Коефіцієнт витратності логістичних операцій	
$K_{\text{вн}} = Z_{\text{лв}} / B_{\text{вр}}$ $Z_{\text{лв}}$ – загальні логістичні витрати; $B_{\text{вр}}$ – сумарні витрати на виробництво та реалізацію продукції	Характеризує частку логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства
Коефіцієнт оборотності запасів	
$K_{\text{оз}} = C_{\text{рп}} / CC_{\text{ок}}$ $C_{\text{рп}}$ – собівартість реалізованої продукції; $CC_{\text{ок}}$ – середня сума оборотних коштів за певний період	Показує інтенсивність використання запасів
Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів	
$K_{\text{зп}} = \Phi_{\text{зн}} / H_{\text{зн}}$ $\Phi_{\text{зн}}$, $H_{\text{зн}}$ – відповідно, фактичне і нормативне завантаження потужностей	Характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання
Коефіцієнт ефективності логістичної діяльності	
$K_e = O_p / C_{\text{вла}}$ O_p – обсяг реалізованої продукції; $C_{\text{вла}}$ – середня вартість логістичних активів	Показує ефективність використання логістичних активів

Ефективність реалізації стратегії інноваційного розвитку безпосередньо залежить і від стратегії технологічного розвитку. Вона ж, як уже зазначалось (див. п. 5.1), залежить від обґрунтованості форми організації трансферу технологій та її інвестиційного забезпечення. Інвестиційна підсистема менеджменту має забезпечити оптимальний вибір способу інвестування технологічної складової інноваційного розвитку. Тому її ефективність доцільно визначати обсягом залучених фінансових ресурсів та їх цільовим використанням (табл. 6.11).

Ефективність реалізації стратегій інноваційного розвитку прямо залежить від професіональних рішень і дій у сфері управління персоналом, його розвитком.

Таблиця 6.11

Показники ефективності інвестиційної стратегії підприємства

Порядок розрахунку	Інтерпретація значення
Коефіцієнт інвестування	
$K_{in} = B_{\kappa} / HA,$ де B_{κ} – власний капітал; HA – необоротні активи	Показує, наскільки власний капітал покриває вкладення підприємства в необоротні активи
Коефіцієнт інвестиційної активності	
$K_{ia} = \frac{H_{\kappa i} + \Phi_i + I_n}{HA},$ де $H_{\kappa i}$ – незавершені капітальні інвестиції; Φ_i – довгострокові фінансові інвестиції; I_n – інвестиційна нерухомість	Характеризує інвестиційну активність і визначає обсяг коштів, спрямованих організацією на модифікацію та удосконалення власності і на фінансові вкладення в інші організації
Коефіцієнт співвідношення валових інвестицій в основні засоби до амортизаційних відрахувань	
$K_{iam} = I / Am,$ де I – капітальні інвестиції; Am – нарахована амортизація	Характеризує достатність загального обсягу інвестицій для відтворення основних засобів
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	
$K_{впоз} = \frac{B_{\kappa}}{3_o + B_{\kappa}},$ де B_{κ} – власний капітал; 3_o – довгострокові зобов'язання	Показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел довгострокового фінансування

Сучасний менеджмент визначає провідну роль людського фактора у забезпеченні ефективності реалізації усіх управлінських рішень. Тому кадрова стратегія повинна бути спрямована на залучення висококваліфікованих керівників, спеціалістів, інженерно-технічного персоналу, робітників. Тут важить продумана система збереження кадрів, оптимального набору та підвищення кваліфікації персоналу, його професійного і особистісного розвитку. Це може бути відображено також сукупністю показників (див. табл. 6.12).

Оцінити ефективність фінансової стратегії підприємства можна за показниками динамічності розвитку підприємства, швидкості обороту його засобів, рівнем капіталізації та ін. (див. табл. 6.13).

Таблиця 6.12

Показники ефективності кадрової стратегії підприємства

Порядок розрахунку	Інтерпретація значення
Коефіцієнт вікового складу працівників	
$K_{\text{в.у.}} = \frac{Q_{\text{в}}}{Q_{\text{заг}}},$ де $Q_{\text{в}}$ – чисельність працівників підприємства у віці від 15 до 34 років; $Q_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників	Показує прогресивність вікового складу працівників підприємства
Коефіцієнт кваліфікації	
$K_{\text{о.л.}} = \frac{Q_{\text{во}}}{Q_{\text{з}}},$ де $Q_{\text{во}}$ – частка працівників, які мають базову або повну вищу освіту	Показує рівень кваліфікації працівників при виконанні доручених їм робіт
Коефіцієнт обороту з приймання	
$K_{\text{оп}} = \frac{ЧП_{\text{пр}}}{ЧП_{\text{с}}},$ $ЧП_{\text{пр}}$ – загальна чисельність прийнятих працівників; $ЧП_{\text{с}}$ – середньооблікова чисельність за той самий період	Показує частку прийнятих працівників протягом року
Коефіцієнт стабільності кадрів	
$K_{\text{пк}} = \frac{ЧП_{\text{вл}}}{ЧП_{\text{с}}},$ де $ЧП_{\text{вл}}$ – чисельність працівників, які працювали весь період	Показує частку постійності працівників, які працювали протягом року
Коефіцієнт насиченості виробництва робітниками допоміжних і обслуговуючих цехів	
$K_{\text{к.в.р.}} = \frac{Q_{\text{р.д.ц.}}}{Q_{\text{р.о.ц.}}},$ де $Q_{\text{р.д.ц.}}$ – чисельність робітників допоміжних і обслуговуючих цехів і служб; $Q_{\text{р.о.ц.}}$ – чисельність робітників основних цехів	Показує частку робітників, зайнятих у допоміжних і обслуговуючих цехах
Коефіцієнт продуктивної зайнятості	
$K_{\text{п.з.}} = \frac{t_{\text{н}}}{t_{\text{н}}},$ $t_{\text{н}}$, $t_{\text{н}}$ – фактичний та нормативний час продуктивної зайнятості	Характеризує рівень продуктивної зайнятості персоналу

Таблиця 6.13

Показники ефективності фінансової стратегії інноваційного розвитку

Порядок розрахунку	Інтерпретація значення
Коефіцієнт оборотності активів	
$K_{oa} = B_p / B_{аср},$ де B_p – виручка від реалізації продукції (послуг) без ПДВ; $B_{аср}$ – середня вартість активів	Показує, скільки разів за період обертається капітал, що вкладений в активи підприємства
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	
$K_{ооа} = B_p / B_{оаср},$ де $B_{оаср}$ – середня вартість оборотних активів	Характеризує швидкість обороту оборотних активів (грошових і матеріальних) і дозволяє визначити можливість вивільнення їх з господарської діяльності
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	
$K_{овк} = B_p / B_{ксп},$ де $B_{ксп}$ – середня величина власного капіталу	Характеризує швидкість обороту власного капіталу. Показує ефективність використання активів, що формуються за рахунок власного капіталу
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	
$K_{одз} = B_p / K_{дзсп}$ де $K_{дзсп}$ – середня величина дебіторської заборгованості	Показує кількість оборотів дебіторської заборгованості за період. Характеризує розширення або скорочення комерційного кредиту, наданого підприємством
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	
$K_{окз} = B_p / K_{кзсп}$ де $K_{кзсп}$ – середня величина кредиторської заборгованості	Характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємству контрагентами
Коефіцієнт фінансової автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу)	
$K_{авт} = B_k / B,$ де B_k – власний капітал; B – валюта балансу	Характеризує частку власних коштів підприємства (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування

На підставі визначених коефіцієнтів по кожній підсистемі пропонується розрахувати загальний індекс ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства шляхом адитивної згортки часткових показників за всіма сформованими і реалізованими функціональними стратегіями.

Як уже зазначалося, кожна функціональна підсистема відіграє певну роль в реалізації інноваційного розвитку підприємства. Їх функціональний вплив різний. Тому потрібно визначити коефіцієнти вагомості за кожною з підсистем. Для цього доцільно використати метод метод експертних оцінок. Експертами можуть виступати працівники підприємства, які займають керівні посади, а також провідні спеціалісти та інженерно-технічний персонал.

Таким чином, наведена сукупність показників дає змогу здійснити кількісну оцінку результатів інноваційного розвитку підприємства. Така оцінка може служити підставою для своєчасного коригування управлінських рішень у тих функціональних підсистемах, стратегічні рішення яких перестали відповідати умовам господарювання у новому часовому періоді. Це підвищуватиме ймовірність досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства за складеними прогнозами.

6.4. Іміджеве забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства

Важливе значення для реалізації завдань інноваційного розвитку (як з погляду залучення ресурсів, так і з позицій стимулювання споживчого попиту на інноваційні продукти) має позитивний імідж підприємства. Його формування є доволі складним завданням і потребує використання сучасних інформаційних технологій та стратегічного підходу до вибору інструментів і засобів позиціонування підприємства у бізнес-середовищі.

Імідж – це певний цілеспрямовано сформований образ, покликаний надати емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації, реклами, тобто імідж – це загальне враження, яке створюється у людей про ту чи іншу людину, фірму або компанію. Імідж завжди соціально обумовлений, робить активний вплив на громадську думку, кардинально впливає на результати ділової активності [2].

Імідж – це образ організації, що існує у свідомості людей. Можна навіть сказати, що у будь-якій організації існує імідж незалежно від того, хто над ним працює, і чи працюють над ним узагалі. У випадку коли над іміджем ніхто не працює він формується у спо-

живачів стихійно, і немає гарантії, що він буде адекватним і сприятливим для підприємства. Тому потрібно вибирати між керованим і некерованим іміджем. І формування сприятливого іміджу для організації – процес більш вигідний і менш трудомісткий, ніж виправлення спонтанно сформованого несприятливого образу. Турбота про імідж – ознака організацій, що розвиваються і прагнуть знайти своє обличчя, гармонійні способи співіснування із соціумом.

Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність комерційної організації на ринку. Він привертає споживачів і партнерів, прискорює збут й збільшує його обсяги. Позитивний імідж полегшує підприємству доступ до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і ведення операцій.

Завдання іміджу [5]:

1. Підвищення престижу підприємства, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу підприємства не тільки до питань виробництва.

2. Підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару.

3. Полегшення введення на ринок нових товарів (послуг).

4. Підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому що в умовах рівного товару конкуренція ведеться на рівні іміджів підприємств.

Етапи створення іміджу :

1. Дослідження особливостей цільової аудиторії, вивчення її віку, роду занять і т.п.

2. Розробка концепції іміджу. Концепція іміджу – це головні принципи, мотиви і цінності, характерні для фірми і її товарів, а також значимі для споживача.

3. Формування і закріплення іміджу у свідомості споживача.

До складових іміджу підприємства відносять:

1. Імідж персоналу (зовнішній вигляд, рівень культури, рівень професіоналізму, лояльність до установи, комунікативні вміння, володіння техніками ділового спілкування);

2. Стиль управління організацією (демократизація процесів управління, формування команди);

3. Рівень корпоративної культури (система цінностей, вірувань, переконань, правил, традицій, що існують у закладі та визначають поведінку кожного його працівника);

4. Створення зворотного зв'язку, який дозволяє перевірити, чи працює імідж вашої організації

Сукупність елементів іміджу впливає на сприйняття його цільовими аудиторіями і створює в їх очах певний образ підприємства. Зовнішні функції іміджу включають [1]:

- інформування – надання інформації довколишньому соціуму, задоволення природної потреби людей у володінні знанням про навколишній світ;

- дія – зміни відношення і поведінки, спрямованих на підприємство (збільшення числа споживачів і клієнтів, поліпшення взаємодії з громадянами, державними і суспільними організаціями і так далі);

- узгодження – формування загальної картини навколишнього світу для громадян країни.

При формуванні іміджу підприємства необхідно грамотно побудувати роботу з цільовими аудиторіями, оскільки вони є безпосередніми адресатами іміджу. Вибіркова робота з цільовими аудиторіями може не лише не принести бажаних результатів, але і негативно позначитися на іміджі організації [9]. Тому формування іміджу є стратегічно важливим елементом управління підприємством.

Іміджева стратегія – це комплексна програма, спрямована на створення і підтримання у підприємства певного іміджу, будується на підставі прийнятої концепції. Це вибір якоїсь спільної тематики, стилю, можливо, наслідування чогось. Або підстроювання під якусь епоху, культуру, національну традицію. Взагалі, це може бути все що завгодно, якщо воно стає підставою для формування неповторного і унікального стилю. Включає в себе, відповідно до концепції, план-стратегію застосування всіх компонентів, що беруть участь у створенні іміджу об'єкта (в т.ч., фірмовий і рекламний стиль, «бренд» підприємства і т.д.). Іміджева стратегія накладає відбиток на все інше. Задає загальний тон, напрямки і стиль архітектури, оформлення та дизайну приміщення. Є основою всіх проведених в майбутньому промоушен-акцій, PR-кампаній, реклами. Більш того, обрана іміджева стратегія може бути тим самим наріжним каменем, на якому заснована головна ідея і побудована концепція діяльності підприємства. За необхідності іміджева стратегія переглядається і змінюється відповідно до вимог концепції.

В основі іміджевої стратегії є формування позитивного іміджу підприємства в свідомості потенційного сегменту споживачів, що може розглядатися як найважливіший чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Специфічність іміджу як атрибуту підприємства полягає в тому, що його існування визначено і незалежно від зусиль самого підприємства.

Позитивний імідж організації передбачає безумовно високий рівень професійної освіти персоналу та його інноваційну активність. Для цього керівникові необхідно забезпечити колективну можливість професійного та особистісного розвитку за рахунок обміну досвідом з іншими підприємствами, вивчення передового досвіду, презентацій нової

професійної літератури, відвідування різноманітних семінарів, конференцій, тренінгів [19].

Формування іміджу підприємства – справа не тільки фахівців. Адже він формується високою якістю продукції, ставленням персоналу до споживача, рекламою тощо. Сприятливий імідж підприємства має бути адекватним, оригінальним, пластичним. Властивість адекватності означає відповідність реально існуючому образу або специфіці підприємства. Бути оригінальним – означає відрізнятися від образів інших продуктів та підприємств, особливо субститутів. Властивість пластичності означає не застарілість, а свіжість ідей, дотримання моди, що весь час змінюється [18].

Практика довела, що формування іміджевої стратегії підприємства – процес складний та багатогранний. Практично кожне підприємство, яке визнає необхідність забезпечувати собі певну репутацію та просування на ринку, має штатних співробітників, які займаються цими питаннями.

Плануючи і реалізуючи програму по закріпленню позитивного іміджу підприємства, слід постійно пам'ятати, про те, що застосування способів формування позитивного іміджу повинне проводитися одночасно, скоординовано та безперервно.

Іміджмейкерський підхід робить наголос на розробку тих засобів, які дозволять ідентифікувати організацію з декларованими цінностями. До таких засобів належать:

- організаційна культура як система взаємодій і відносин, що сприяють веденню справи і досягнення цілей;
- система маркетингу та рекламна стратегія; корпоративний дизайн (фірмовий стиль, зовнішня атрибутика тощо);
- імідж лідера та персоналу;
- організація зв'язків з громадськістю (PR) з метою формування позитивного іміджу організації в суспільній свідомості.

Такий підхід є новим для української практики постановки справи, обґрунтовано вважається інноваційним і справедливо перебуває в зоні особливої уваги керівників організацій, які бачать в цьому підході потужний важіль для розвитку.

У створенні позитивного іміджу багато організацій досить часто йдуть шляхом залучення до себе уваги через створення запам'ятовуваного візуального образу. І це дійсно стає маркетинговим інструментом за умови дотримання єдиного стилю, привабливості, чіткості і запам'ятовування.

До елементів корпоративного дизайну В. Шкардун та Т. Ахтямов відносять: будівлі; транспорт; вивіски; друковані матеріали, що

виходять з організації; фірмовий знак, логотип; фірмовий одяг персоналу; упаковка товару; цінні папери організації [22].

У корпоративному дизайні особлива роль належить створенню фірмового стилю (в деяких джерелах – брендингу: «brand» (англ.) – клеймо). Фірмовий стиль, з погляду Б. Борисова [4] можна розглядати як комплекс елементів кольору, графіки, мовної семантики, психологічних стереотипів, дизайну, завдяки якому досягається уявлення про зовнішню і внутрішню єдність всієї продукції організації.

Фірми продають не тільки свій товар або послуги, але і свій імідж (товарний знак, девіз-слоган) – франчайзинг. Це викликає необхідність планування, розробки та впровадження фірмового стилю, формування потрібного іміджу з використанням різних технологій. Для цього необхідно періодично проводити аналіз громадської думки, моніторинг динаміки іміджу, його позитивного впливу на громадськість, ворожих дій конкурентів. У цілому іміджева реклама у складі іміджевої стратегії є найбільш складним напрямком реклами та дорогим заходом. Тільки початкові розробки фірмового стилю, що включають концепцію, створення товарного знаку, вибір його оформлення, фірмового кольору, слогана, коштує десятки тисяч доларів. Проте підприємства йдуть на ці витрати, розуміючи, що престиж, доброзичливе ставлення до неї громадськості підвищують ймовірність збуту товарів. Товарний знак, зокрема, має високу спроможність проводити рекламу, дозволяє виділити й донести до адресної аудиторії престижність, унікальність чи іншу споживчу властивість товару.

Створення іміджу – питання стратегічного планування діяльності компанії. Привабливий імідж фірми може працювати довгі роки і підтримувати підприємство у важких обставинах. Тому при формуванні іміджу слід спиратися (в основному) на ті поняття і матеріальні об'єкти, які асоціюються у споживачів з вічними цінностями життя.

Великою і необхідною частиною роботи над створенням іміджу фірми є робота зі ЗМІ, включаючи Інтернет. Ця робота повинна бути постійною, уважною і дуже коректною. Вона включає безліч форм викладу інформації, але привабливість створюваного нею іміджу компанії залежить від кваліфікації PR-фахівців, що відповідають за роботу зі ЗМІ.

Іміджева реклама це невід'ємна частина іміджевої стратегії (формування образу про марку, фірму, підприємство). Секрет успіху не в кількості реклами на радіо, телебаченні або в газетах. Головне – це правильність концепції розвитку зв'язків з громадськістю; вся система повинна бути підпорядкована єдиній концепції, єдиним принципам. Імідж повинен відповідати реальному образу і спрямовуватись на певну групу потенційних споживачів, при цьому він повинен бути гнучким і динамічним. Компанія, яка не має власного іміджу або має

поганий імідж, не зможе домогтися успіху на ринку. Тільки вміло розроблений і поступово впроваджений в свідомість і підсвідомість потенційних клієнтів позитивний імідж, який підтримується якістю продукції і рівнем обслуговування, дасть змогу компанії зайняти належне місце на ринку.

Іміджева реклама спрямована не тільки на безпосередніх покупців, а й на більш широкі верстви населення. Розробка рекламної стратегії – це найголовніший етап рекламної кампанії, оскільки від правильно запланованої стратегії рекламування і цікавого творчого рішення буде залежати успіх рекламної кампанії. Рекламні стратегії поділяються на [8, с. 56]:

1. Медійні – вибір комунікаційних носіїв, за допомогою яких послання буде донесене до споживача; стратегія використання ЗМІ; оптимізація бюджету рекламної кампанії. Потім вибирають рекламні носії за кожним ЗМІ (канали, станції, видання тощо) і визначається роль кожного носія.

2. Креативні – формування образу товару – розробляються моделі сприйняття і елементи наповнення повідомлення, народжується і розвивається ключова креативна ідея, яка буде приваблива і близька споживачу та стане основою діалогу зі споживачем.

Іміджева реклама часто ототожнюється з корпоративною або змішується з комерційною, в якій використано іміджеву проекційну стратегію. У спірних випадках для уточнення атрибутивних характеристик достатньо визначити мету кампанії: якщо це просування об'єкта на ринку, то ми маємо справу з іміджевою стратегією, що використана в комерційній рекламі; якщо робота з/над іміджем – є підстави говорити про іміджеву рекламу (з уточненням інших ознак).

Виділяють такі види іміджевої реклами: поліграфічна продукція, реклама в пресі та по телебаченню, зовнішня реклама, спонсорські програми. Від того, наскільки привабливий слоган та яскравий образ представляє продукт, залежить імідж підприємства загалом та попит на продукт, який рекламується.

Прикладом яскравого образу є реклама «Києва вечірнього» в продуктовій рекламі Roshen: споживач зосереджує спочатку увагу на образі молодої жінки, яка вишукано одягнена та прогулюється європейським містом. Тобто, коли споживач побачить на полиці цукерки «Київ вечірній», то одразу згадає про образ, який несе в собі цей товар. Стратегія позиціонування цієї реклами основана на стилі життя, бо образ несе в собі вишуканість та стиль. А слоган повністю поєднується з образом: «Коли мрієш про справжнє».

Усе більше значення має рекламна підтримка корпоративного іміджу, мета якої – залучити увагу потенційних споживачів до під-

приємства: його можливостей, його товарів та послуг тощо. Реклама іміджу підприємства порівняно з іншими видами реклами є найбільш складною справою.

Перш ніж купити товар, споживач хоче знати відповіді на ряд питань: що це за підприємство, які товари воно виробляє та надає послуги, хто є постійними клієнтами підприємства, де це підприємство знаходиться, яка його історія та репутація тощо. Тому в умовах ринкової економіки недостатньо виробити гарні товари, забезпечити маркетинг цих товарів, певним чином розподілити їх, розрекламувати товари підприємства та продати (навіть успішно!) ці товари. Необхідно, щоб громадськість знала, що певне підприємство (особливо зі шкідливим технологічним процесом) є хорошим, повноцінним членом місцевої (у першу чергу) громади, що дане підприємство приносить загальної немалу користь своїми товарами та послугами.

Виробництво товарів та надання послуг є основним завданням підприємства перед суспільством та перед самим собою. Тому важливо пов'язати позитивний імідж підприємства з цими товарами та послугами з метою створення довготривалих асоціацій підприємства з товарами та послугами і тим самим міцної основи в майбутніх стосунках із потенційними споживачами.

Реклама є найбільш поширеним засобом передачі інформації, що сприяє створенню позитивного іміджу підприємства. Метою рекламної діяльності є не стільки донесення до широкої споживацької аудиторії інформації про товари та послуги підприємства, скільки психологічний вплив на потенційних споживачів через розбудову художньо оформлених образів, що викликають у споживацької аудиторії яскраві враження, стимулюючи таким чином підвищення споживацького попиту на товари підприємства та перетворення потенційних споживачів на фактичних постійних клієнтів.

Іміджева корпоративна реклама (або, як її ще звуть, фірмова реклама) раніше спрямовувалася в основному на створення доброго імені підприємства. Сьогодні підприємства стають усе більше багато-профільними та визнають жорстоку конкуренцію з боку іноземних підприємств-виробників подібних товарів та їхньої реклами. Тому завданнями сучасної іміджевої корпоративної реклами є:

- доведення до споживацької аудиторії інформації про підприємство та його діяльність, товари та послуги підприємства щодо задоволення повних потреб суспільства:

- залучення інвесторів та кваліфікованих спеціалістів завдяки гарній репутації підприємства;

- якщо імідж підприємства дещо похитнувся, то виправлення його завдяки проведенню заходів багатопланового характеру з широ-

ким оповіщенням потенційної аудиторії про ці заходи соціального, культурного та рекламного спрямування;

– надання споживачкій аудиторії інформації з важливих для неї питань екології, соціального розвитку підприємства, спонсорування певних проектів тощо.

Класик рекламного бізнесу Д. Огілві так писав про корпоративну рекламу підприємства: «Чого можна досягти за допомогою хорошої корпоративної реклами? На мою думку, однієї або кількох таких цілей:

1. Вона може створити у громадськості певну уяву про фірму. «Невидимість» та «віддаленість» багатьох фірм є їхніми основними недоліками. Люди, яким здається, що вони знають фірму достатньо добре, у п'ять разів частіше дають про неї позитивні відгуки, ніж про фірму, про яку вони нічого не знають.

2. Корпоративна реклама може створити гарне враження на місцевих фінансистів, дозволивши вам збільшити капітал із найменшими витратами.

3. Вона може мотивувати ваших службовців та залучити більш кваліфікованих спеціалістів. Зв'язок із громадськістю починається з роботи зі співробітниками. Якщо ваші люди розуміють вашу політику та пишаються фірмою, вони стануть вашими найкращими рекламними агентами.

4. Корпоративна реклама може впливати на громадськість зі специфічних питань. Щоб корпоративна реклама була ефективною, на неї доводиться витрачати серйозні кошти та роки праці. Результати не приходять за добу – навіть якщо ви скористуєтеся телебаченням» [12, с. 54].

Метою кожного комерційного підприємства є отримання прибутку, тому витрати на ті або інші дії та комунікативні стратегії мають бути обґрунтованими конкретними розрахунками та чітким уявленням того, яку роль має відіграти концепція іміджу та іміджевої корпоративної реклами в маркетинговій стратегії підприємства та його фінансових результатах.

Образ підприємства сприяє візуальному сприйняттю підприємства за допомогою його назви, логотипа та інших складових фірмового стилю, щорічних звітів, уніформи співробітників, рекламних носіїв, у тому числі транспорту та представницьких сувенірів, упаковки та інших візуальних символів. Створення певного образу підприємства має дуже ретельно плануватися. Це процес використання узгоджених візуальних стимулів для посилення двох комунікативних ефектів: по-перше, створення поінформованості про підприємство, головне, задля його впізнання, а також і запам'ятовування в галузі або категорії товару чи послуг, по-друге, ставлення до підприємства як віддзеркалення його корпоративного іміджу. Ставлення до підприємства в цьому разі роз-

глядається як похідна загальної оцінки підприємства пов'язаними з ними особами та організаціями. Тобто образ підприємства має складатися з набору візуальних символів та стимулів, а ставлення до нього та інформованість про товари й послуги є проявом зворотних комунікативних ефектів.

Підприємства пишуться своїми логотипами та фірмовим стилем. Графічний дизайн, у якому відображено назву підприємства та його товарів, розглядається в сучасному маркетингу як цінний капітал підприємства й захист його індивідуальності та прав власності. На фірмовий стиль витрачаються значні кошти. Бо це могутній засіб надання споживачській аудиторії та всім навколишнім образу підприємства в бажаному для цього підприємства напрямі.

Фірмовий дизайн як сфера професійної діяльності досяг значних успіхів. Його розробка починається з вибору імені та логотипу підприємства, а потім новий зразок поширюється на всі інші візуальні атрибути функціонування підприємства, включаючи представницькі товари, звіти, канцелярські прилади, уніформу співробітників, транспорт та упаковку. Для будь-якого підприємства створення його образу є важливою формою рекламних комунікацій.

Класичне визначення реклами іміджу підприємства пов'язане скоріше за все з просуванням його індивідуального, що впізнається покупцем, образу, ніж його товарів та послуг. Однак часто зустрічається і «спільна» реклама, що рекламує і образ підприємства, і його товари та послуги. Така загальнокорпоративна реклама має назву «проблемно-пропагандистська». Цей термін відбиває нову форму реклами підприємством свого образу. За допомогою такої реклами підприємство рекламує не себе, а скоріше проблему або причину, яка має опосередковане відношення до його діяльності. Так, турбота про стан навколишнього середовища та здоров'я споживачів або широкого загалу – це приклад таких підходів, на яких може будуватися громадська позиція підприємства. При цьому підприємствам, що рекламують свій імідж, необхідно врахувати такі фактори:

- тривалість циклу купівлі. У першу чергу рекламою свого іміджу мають займатися підприємства, які виробляють товари та надають послуги з тривалим циклом купівлі, тобто чий клієнти рідко з'являються на ринку та не мають постійного підкріплення свого імені та своєї торгової марки. На користь цієї рекомендації говорять такі цифри, що надаються фахівцями: зазначений вид реклами найчастіше використовують сервісні (65 %) та промислові (61 %) підприємства, менше – виробники споживчих товарів (41 %);

- ступінь збігу назви підприємства та імені його товарної марки. Підприємства, чий назви повністю збігаються з назвами товарної марки

або сервісної марки та становлять його суттєву частину, не мають особливої необхідності займатися рекламою свого імені та свого іміджу.

Підприємствам необхідно нагадувати про себе потенційним споживачам під час запуску нових товарів на ринок. Покупець може сумніватися щодо якості та переваг нового товару, але високий імідж виробника або торгового посередника в разі купівлі незнайомого товару або послуги змусить розвіяти сумніви споживачів.

Рекламу сьогодні можна порівняти з інвестиціями. Іміджевій рекламі більше довіряє споживач, додаючи у вартості тим підприємствам, що створили свій імідж.

Першу інформацію про підприємство клієнт або потенційний партнер отримує ще до безпосереднього контакту з підприємством. Джерелами в цьому випадку можуть бути довідники (наприклад, телефонно-інформаційний щорічний довідник україно-шведського підприємства під назвою «Бізнес-Україна», де містяться інформаційні сторінки, реєстри сфер діяльності, торгові марки, реєстр підприємств від А до Я тощо), каталоги, відгуки або реклама, статті, телевізійні передачі, виставки, презентації. Отже, інформація йде офіційними інформаційними каналами та відображає відомості у формі рейтингів підприємств, інформації про інвестиційні проекти, про активну участь в інформаційних технологіях, а також діяльності в широкому комплексі соціально значимих задач. Участь як спонсора в різного роду змаганнях, конкурсах, концертах та інших заходах, що несуть соціальний вихід, є ще однією можливістю для підприємств заявити про себе та підняти свій іміджевий рейтинг. Але перш за все клієнти керуються оцінкою за параметрами надійності підприємства (ліквідність, платоспроможність), відомістю широкому загалу, кількістю клієнтури та її характеристикою, широтою спектра послуг, що надаються.

Крім того, елементами іміджу підприємства є: культура обслуговування, наявність стандартів виробництва та обслуговування, культура оформлення офісу та його територіальне місцезнаходження, образ підприємства щодо менеджменту та впровадження ноу хау, образ співробітників та їхньої кваліфікації тощо. Від першого враження на клієнта залежить, наскільки будуть завойованими його симпатії та переваги, наскільки реальним стане укладення тої чи тої торговельної угоди. На перший погляд нібито не важливо, у якому приміщенні знаходиться офіс та саме підприємство, але клієнт на підсвідомому рівні шукає підтвердження та додаткові докази процвітання підприємства, його надійності та солідності.

Усе це є складовою іміджевої стратегії підприємства. Будучи скорельованою на високу якість товару чи послуги підприємства,

реклама іміджу підприємства буде відповідати очікуванням та вимогам споживачів та створить стійке позитивне ставлення споживчої аудиторії до підприємства та його товарів та послуг.

Успішність реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства залежить від здатності менеджменту оперативно коригувати перебіг інноваційних змін і досягнуті результати, що потребує відповідного інформаційного забезпечення діяльності менеджерів різних функціональних служб і структурних підрозділів. Це досягається налагодженням на підприємстві системи контролінгу. Ефективна реалізація контролінгу в управлінні підприємством має базуватися на принципах системності, неперервності, цілеспрямованості, оперативності, адаптивності, простоти побудови та прозорості, економічності, незалежності, регламентації, автоматизації. Для побудови системи контролінгу необхідне використання сучасних інформаційних технологій, які мають специфічне змістове навантаження відповідно до завдань кожної із функціональних підсистем управління.

Дієвість системи контролінгу забезпечується обґрунтованим вибором показників, які служать для діагностики результатів реалізації управлінських рішень, а також виступають інформаційною основою побудови системи стимулювання досягнення стратегічних цілей. Логічно доведено, що найкращою базою для формування сукупності таких діагностичних показників може бути концепція BSC, яка структурує показники за функціональними підсистемами менеджменту. Це дає змогу, з одного боку, вносити корективи у реалізацію функціональних стратегій інноваційного розвитку, а з іншого – вибудовувати систему винагород за досягнення поставлених цілей. Сформовано сукупності показників за принциповими підходами BSC, які дають змогу контролювати реалізацію поставлених цілей розвитку на різних стадіях його життєвого циклу і забезпечують мотиваційне підґрунтя управління інноваційним розвитком в розрізі основних функціональних стратегій.

В сучасному інформатизованому світі важливу роль у реалізації стратегічних планів підприємств і організацій відіграє його позитивний імідж. Він формується завдяки цілеспрямованій і систематичній роботі із засобами масової інформації та в ході інших комунікацій із зацікавленими групами осіб. Охарактеризовано особливості формування іміджевої стратегії за її основними складовими і акцентовано на її основних завданнях. Підкреслено, що підтримка позитивного сприйняття образу фірми в очах цільових аудиторій є стратегічно важливою складовою управління інноваційним розвитком підприємства

Список використаних джерел

1. Алешина И. В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И. В. Алешина // Маркетинг. – 2003. – № 7. – С. 24.
2. Блинов А. О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35–44.
3. Боков С. И. Ключевые принципы, отражающие особенности процесса оперативного контроллинга / С. И. Боков, М. С. Бокова // Молодой ученый. – 2013. – № 10. – С. 294–295.
4. Борисов Б. Л. Реклама и паблик рилейшнз: Алхимия власти / Б. Л. Борисов. – Москва : РИП-холдинг, 1998. – 218 с.
5. Дагаева Е. Управление имиджем вуза [Электронный ресурс] / Е. Дагаева. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?377>.
6. Дзьоба В. Б. Теоретико-методологічна база побудови і використання системи контролінгу / В. Б. Дзьоба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 767. – С. 26–33.
7. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
8. Кафтанаджиев Х. Гармония в рекламной коммуникации / Х. Кафтанаджиев. – Москва : Эксмо, 2005. – 85 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; [пер. с англ. / под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского]. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 752 с.
10. Матюшина Т. В. Имидж магазина: смотрим чужими глазами [Электронный ресурс] / Т. В. Матюшина. – Режим доступа: <http://www.src-master.ru/article83.html>.
11. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Р. Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 328 с.
12. Огилви Д. Откровения рекламного агента / Д. Огилви. – Москва : АО «Финстатинформ», 1994. – 109 с.
13. Рудницький В. С. Види сучасного контролінгу / В. С. Рудницький, Т. В. Рудницький // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 722. – С. 221–225.
14. Секерин В. Природно-экологические образы в формировании корпоративного имиджа / В. Секерин, Ю. Тулеева // Маркетинг. – 2008. – № 6. – С. 28–36.

15. Стефаненко М. Обліково-аналітичне забезпечення функціональності контролінгу / М. Стефаненко // Економіка та держава. – 2007. – № 8. – С. 25–27.

16. Тарасюк М. В. Види контролінгу в управлінні торговельними мережами / М. В. Тарасюк // Економіка та держава. – 2010. – № 1. – С. 35–37.

17. Тарасюк М. В. Принципи контролінгу в управлінні торговельними мережами / М. В. Тарасюк // Університетські наукові записки. – 2009. – № 1. – С. 428–431.

18. Томилова М. В. Модель имиджа организации [Электронный ресурс] / М. В. Томилова. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.shtml>

19. Фомина Е. В. Управление деловым имиджем фирмы в современной российской экономике / Е. В. Фомина, А. Е. Хоц // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 46–53.

20. Ханн Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Ханн ; пер. с нем. под ред. и предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 490 с.

21. Шило В. П. Роль контролінгу в системі управління підприємством / В. П. Шило, С. Б. Ільїна, І. Ю. Меньша // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 45–50.

22. Шкардун В. Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / В. Д. Шкардун, Т. М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Характеристика технологічних устроїв

Технологічна база	Ядро технологічного устрою	Переваги технологічного устрою
Перший уклад (1785–1835 рр.)		
Текстильні машини	Текстильна промисловість, текстильне машинобудування, виплавка чавуна, обробка заліза, будівництво каналів	Механізація і концентрація виробництва на фабриках
Другий уклад (1830–1880 рр.)		
Паровий двигун, станки	Паровий двигун, залізничне будівництво, кораблебудування, вугільна промисловість, чорна металургія	Збільшення масштабів і концентрація виробництва на основі парового двигуна
Третій уклад (1880–1940 рр.)		
Електродвигун, сталь	Електротехнічне важке машинобудування, виробництво і прокат сталі, лінії електропередач, неорганічна хімія	Збільшення гнучкості виробництва на основі використання електродвигунів, стандартизація виробництва, урбанізація
Четвертий уклад (1940–1990 рр.)		
Двигун внутрішнього згорання, нафтохімія	Автомобіле- і тракторобудування, кольорова металургія, синтетичні матеріали, органічна хімія, виробництво і переробка нафти	Масове і серійне виробництво
П'ятий уклад (1990–2020 рр.)		
Мікро-електронні комплекси	Електронна, обчислювальна, оптиковолоконна промисловість, програмне забезпечення, телекомунікації, роботобудування, виробництво і переробка газу, інформаційні послуги	Індустріалізація виробництва і споживання, підвищення його гнучкості, деурбанізація на основі інформаційних технологій
Шостий уклад (сер. XX ст. – ...)		
Нано-технології і аерокосмічні технології	Біотехнології, нанотехнології, фотоніка, оптоелектроніка, аерокосмічна промисловість, нетрадиційні джерела енергії	Подолання екологічних обмежень за рахунок використання нетрадиційних джерел енергії
Сьомий уклад (XXI ст. – ...)		
Технологія термоядерного синтезу, псі-фактор	Технології «холодного термоядерного синтезу», псі-технології, біоенергетика, технології, пов'язані з мораллю та відповідальністю;	Поява категорій «гіперінтелект», «гіперінформація» та «гіперзнання»

Джерело: Єрохін С. А. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічна перспектива України [Електронний ресурс] / С. А. Єрохін. – Режим доступу: <http://www.soskin.info/ea/2006/1-2/20060102.html>

**Основні акценти у трактуванні інтелектуального капіталу
в науковій літературі**

Автор	Трактування ІК	Основні акценти
Л. Едвінсон, М. Мелоун	Усі види ресурсів сучасного підприємства, що не піддаються традиційним оцінкам	Підкреслюється складність оцінювання інтелектуального капіталу як особливого ресурсу
Е. Брукінг	Нематеріальні активи, без яких компанія не може існувати та включає ринкові, людські, інфраструктурні активи та інтелектуальну власність	Вказується, що це нематеріальні активи, без яких компанія не може формувати конкурентні переваги (що є основою існування)
Н. Гавкалова, Н. С. Маркова	Інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних і загальних знань працівників, їх досвіді, вміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахіднику, так і іншим суб'єктам господарювання та використовуються з метою одержання додаткової вартості»	Робиться наголос на об'єктах інтелектуальної власності, які повинні приносити дохід підприємству
О. Кендюхов	Здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно чи залученими з інших джерел (куплені, орендовані) як засоби створення нової вартості	Наголошується на основній властивості ІК – створення нової вартості. Людський інтелект відображається як складова людського капіталу, інтелектуальні продукти, штучний інтелект – організаційного
Т. Стюарт	Сукупність знань, навичок, вмінь людини, її мобільності і креативності (здатності неординарно мислити і генерувати ідеї), забезпечуючи можливість створення	

Додатки

	додаткового продукту	
--	----------------------	--

Таблиця Б.1

Основні показники розвитку машинобудування України

Рік						
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяг реалізованої продукції (у фактичних цінах), млн грн						
98339,9	121780,4	85833,0	101934,5	133469,0	143533,1	117745,3
*Темпи зростання відносно попереднього року, %						
143,08	123,84	70,48	118,76	130,94	107,54	82,03
Рентабельність операційної діяльності, %						
4,3	2,9	4,6	6,6	9,3	9,5	6,6
Вартість експорту, млн дол. США						
8482,3	10903,5	6887,9	9182,6	11614,1	13284,2	10611,9
*Частка в структурі експорту, %						
17,2	16,4	17,3	17,8	17,4	19,3	16,8
Кількість найманих працівників, тис. осіб						
710	687	579	578	499,4	520,8	456,4

Джерела: Держкомстат України: Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.html (дата звернення: 11.06.2014 р.); Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt0113_u.htm (дата звернення: 15.05.2014 р.); Кількість та оплата праці найманих працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.org/uk/expres s/ezpres_u (дата звернення: 25.06.2014 р.); * власні розрахунки

**Динаміка фінансування та результати інноваційної діяльності
у промисловому секторі Хмельницької області**

Показник	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості, млн грн	91,9	179,5	1086,0	749,6	898,5	225,2	113,12
Обсяг реалізації продукції у промисловості, млн грн	8973	11126,6	10141,0	11789,4	15007,8	16658,8	17552,5
у т.ч. у машинобудуванні, млн грн	—	—	—	922,4	1235,3	1297,5	1589,2
Частка продукції машинобудування у загальному обсязі реалізації промислової продукції, %	—	—	—	7,82	8,23	7,79	9,05
Обсяг реалізованої інноваційної продукції у промисловості, млн грн	97	58,9	53,7	32,3	292,8	360,5	263,17
у т.ч. принципово нової	40,6	6,3	2,1	0,6	0,41	1,9	1,27
Частка інноваційної продукції у загальних обсягах реалізації, %*	1,08	0,53	0,53	0,27	1,95	2,16	1,49
Частка принципово нової продукції у загальних обсягах реалізації, %*	0,45	0,06	0,021	0,005	0,0027	0,0114	0,072
Віддача від інноваційних витрат у промисловості, грн/грн*	1,06	0,33	0,05	0,04	0,33	1,60	2,33

Джерело: Головне управління статистики Хмельницької області: Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#pi> (дата звернення: 12.09.2014 р.); * власні розрахунки

Таблиця Б.3

**Динаміка фінансування інноваційної діяльності
на промислових підприємствах Хмельницької області
за структурою джерел надходження коштів**

Рік													
2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %
Кошти держбюджету													
0	0	0	0	0	0	1,98	0,3	0	0	0	0	0	0
Кошти місцевого бюджету													
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,049	0,02	0,077	0,1
Власні кошти													
91,9	100	149,9	83,5	12,86	1,2	31,93	4,3	91,67	10,2	65,82	29,2	94,31	83,4
Кошти іноземних інвесторів													
0	0	0	0	606,87	55,9	213,99	28,5	24,47	2,7	0,73	0,3	0	0
Інші джерела													
0	0	29,58	16,5	466,29	42,9	501,77	66,9	782,37	87,1	158,59	70,48	18,74	16,5
Усього													
91,9	100	179,5	100	1086,0	100	749,6	100,0	898,5	100	225,2	100	113,1	100

Джерело: Інноваційна діяльність промислових підприємств Хмельницької області у 2013 р. : стат. збірник / за ред. Л. О. Хамської. – Хмельницький: Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2014. – С. 33; Головне управління статистики Хмельницької області: Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 12.09.2014 р.); * власні розрахунки

Таблиця Б.4

**Динаміка виручки від реалізації продукції інноваційно-активними машинобудівними підприємствами
Хмельницької області**

Підприємство	Показник	Значення показника за роками						
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПАТ «Укрелектро- апарат»	Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	393,5	178,1	239,5	244,7	253,3	610,8	769,9
	*Темпи зростання, %	121,52	44,87	136,81	104,88	99,50	241,2	126,1
ДП «Новатор»	Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	133,7	138,7	163,9	232,9	263,7	243,7	329,2
	*Темпи зростання, %	113,27	103,74	118,17	142,10	113,21	97,7	135,1
ПАТ «Кам'янець- Подільськавто- агрегат»	Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	15,2	2,6	7,9	8,5	7,2	7,1	21,0
	*Темпи зростання, %	107,96	17,07	304,01	108,01	84,98	98,4	295,8
ПАТ «Темп»	Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	18,5	14,3	33,8	38,5	45,1	17,2	82,7
	*Темпи зростання, %	208,10	77,29	235,99	113,95	117,19	38,1	481,1
ДП «Красилівський агре- гатний завод»	Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	63,0	79,8	63,4	64,3	93,9	89,7	156,9
	*Темпи зростання, %	151,05	126,64	79,43	101,48	145,99	95,5	175,0
ТОВ «Вікс- Фільтрон»	Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	12,9	62,9	90,3	103,0	99,8	108,4	135,5
	*Темпи зростання, %	433,2	172,6	176,3	111,82	97,3	89,8	124,9
ПАТ «Модуль»	Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	707,2	147,8	91,8	133,5	89,3	Припинення діяльності	
	*Темпи зростання, %	365,51	20,91	62,07	145,49	66,86		

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загалом по машинобудуванню у Хмельницькій області	Обсяги реалізації продукції машинобудування, млн грн	1222,4	721,2	922,4	1235,2	1300,0	1277,9	1280,5
	Темп зростання, %	104,2	59,0	114,8	111,3	100,9	98,3	100,2
Загалом по машинобудуванню України	Обсяги реалізації продукції машинобудування, млн грн	121780,4	85833,0	99270,5	133469,0	143913,4	124341,2	98726,9
	Темпи зростання, %	100,3	55,1	136,1	117,2	94,0	86,4*	79,4*

Джерела: Держкомстат України: Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010–2012 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.html (дата звернення 18.07.2013 р.); Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за 2001–2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp_rik/orp_06_u.html (дата звернення 18.07.2013 р.); Індекси промислової продукції (2002–2010 pp.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_rik/prm_rik_u/ipv2006_u.html (дата звернення 17.07.2013 р.); Головне управління статистики Хмельницької області. Індекси промислової продукції за основними видами діяльності за 2003–2012 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/pr/ipvrvd_r.htm (дата звернення 17.07.2013 р.); Економічне і соціальне становище Хмельницької області за 2012 рік. Статистичний бюлетень: Головне управління статистики у Хмельницькій області. – Хмельницький, 2013. – 76 с.; фінансова звітність досліджуваних підприємств; * власні розрахунки

Додаток В

Таблиця В.1

**Фінансові результати промислових підприємств України
до оподаткування за видами діяльності**

Вид діяльності	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	Підприємства, що одержали			
		прибуток		збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн
1	2	3	4	5	6
2008 (за КВЕД 2005)					
Промисловість	20243,2	61,1	70812,5	38,9	50569,3
Машинобудування, у т.ч.:	704,6	63,9	7412,0	36,1	6707,4
– виробництво машин та устаткування	918,8	62,9	3062,5	37,1	2143,7
– виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	224,5	66,1	1787,9	33,9	1563,4
– виробництво транспортних засобів і устаткування	–438,7	59,1	2561,6	40,9	3000,3
2009 (за КВЕД 2005)					
Промисловість	–4760,7	59,7	43697,4	40,3	48458,1
Машинобудування, у т.ч.:	1974,8	60,7	8359,7	39,3	6384,9
– виробництво машин та устаткування	1403,7	58,5	3811,6	41,5	2407,9
– виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2003,0	63,9	2791,4	36,1	788,4
– виробництво транспортних засобів і устаткування	–1431,9	56,9	1756,7	43,1	3188,6
2010 (за КВЕД 2010)					
Промисловість	31221,1	58,7	68933,1	41,3	37712,0
Машинобудування, у т.ч.:	6859,0	60,2	9771,5	39,8	2912,5
– виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	78,4	63,6	495,1	36,4	416,7

Додатки

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6
– виробництво електричного устаткування	697,1	61,7	1121,1	38,3	424,0
– виробництво транспортних засобів і устаткування	4153,9	53,7	5123,8	46,3	969,9
– виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	1929,6	60,1	3031,5	39,9	1101,9
2011 (за КВЕД 2010)					
Промисловість	58662,3	62,6	106688,2	37,4	48025,9
Машинобудування, у т.ч.:	14637,6	67,3	17053,6	32,7	2416,0
– виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1522,3	68,6	1751,7	31,4	229,4
– виробництво електричного устаткування	265,0	69,7	969,1	30,3	704,1
– виробництво транспортних засобів і устаткування	10451,3	66,3	11083,8	33,7	632,5
– виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	2399,0	66,2	11083,8	33,7	632,5
2012 (за КВЕД 2010)					
Промисловість	20924,6	62,0	86402,8	38,0	65478,2
Машинобудування, у т.ч.:	13610,5	66,1	16311,1	33,9	2700,6
– виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1594,6	69,8	1840,6	30,2	246,0
– виробництво електричного устаткування	366,7	67,8	929,5	32,2	562,8
– виробництво транспортних засобів і устаткування	9404,9	62,4	10365,7	37,6	960,8
– виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	2244,3	65,1	3175,3	34,9	931,0
2013 (за КВЕД 2010)					
Промисловість	14444,4	58,8	75545,4	41,2	3354,2
Машинобудування, у т.ч.:	5581,9	66,3	8936,1	33,7	3354,2
– виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	231,4	75,5	303,8	24,5	72,4
– виробництво електричного устаткування	882,4	67,2	1495,0	32,8	612,6

Додатки

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6
– виробництво транспортних засобів і устаткування	3121,3	69,1	4458,6	30,9	1337,3
– виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	1346,8	62,1	2678,7	37,9	1331,9
2014 (за КВЕД 2010)					
Промисловість	–166414,0	63,3	76253,3	36,7	242667,3
Машинобудування, у т.ч.:	–20501,5	64,7	9841,6	35,3	30343,1
– виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	–1615,1	64,3	666,4	35,7	2281,5
– виробництво електричного устаткування	–4413,2	65,2	1371,5	34,8	5784,7
– виробництво транспортних засобів і устаткування	–3890,9	65,4	3846,7	34,6	7737,6
– виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	–10582,3	62,1	3957,0	37,9	14539,3
2015 (за КВЕД 2010)					
Промисловість	–179073,1	72,7	90642,4	27,3	269715,5
Машинобудування, у т.ч.:	–13006,0	73,5	16116,9	26,5	56319,4
– виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	205,3	72,0	1214,5	28,0	1009,2
– виробництво електричного устаткування	–4143,1	73,7	1743,7	26,3	5886,8
– виробництво транспортних засобів і устаткування	–2610,1	75,3	5946,4	24,7	8556,5
– виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	–6458,1	68,9	7212,3	31,1	13670,4

Джерело: Держкомстат України: Фінансові результати підприємств України до оподаткування за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/fin_rez/fr_ed/fr_td_u/fr_ed_2014_u.html (дата звернення: 17.12.2015)

Таблиця В.2

**Розподіл підприємств за найбільш суттєвими чинниками,
що перешкоджали здійсненню інновацій
(% від загальної кількості обстежених підприємств)**

Група чинників	Конкретизація окремих чинників, що перешкоджали здійсненню інновацій	Відсоток отриманих ствердних відповідей у групах підприємств	
		Інноваційні підприємства	Неінноваційні підприємства
Фінансові	Відсутність коштів у межах підприємства	7,8	16,3
	Відсутність фінансування за межами підприємства	4,6	8,7
	Занадто високі витрати на інноваційну діяльність	6,2	12,0
Інформаційні	Відсутність кваліфікованого персоналу	1,5	3,4
	Відсутність інформації про технології	1,0	2,1
	Відсутність інформації про ринки	0,8	1,9
	Труднощі знаходження партнерів інноваційної діяльності	2,4	5,3
Ринкові	На ринку домінують певні підприємства	3,9	7,1
	Незначний попит на інноваційні товари чи послуги	1,9	4,2
Інші причини інноваційної бездіяльності	Немає необхідності у зв'язку з попередньою інноваційною діяльністю на підприємстві	1,1	2,0
	Непотрібно у зв'язку з невизначеним попитом або немає попиту на інновації	1,8	5,7

Джерело: Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008–2010 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukr-stat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/Inn_2010.zip (дата звернення: 12.05.2012)

Додаток Г

Таблиця Г.1

Динаміка обсягів виробництва продукції
ДП “Красилівський агрегатний завод” (за видами діяльності)

Вид діяльності	Обсяг виробництва за роками, тис. грн						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Виробництво машин	40914	—	—	—	—	—	—
Роздрібно-торговельна діяльність	63	—	—	—	—	—	—
Послуги громадського харчування	82	—	—	—	—	—	—
Виробництво печей та пічних пальників (29.21)	—	40778	56541	76220	—	—	—
Виробництво електричних побутових приладів (29.71.0)	—	—	—	—	3090,5	3874,6	4325,4
Виробництво літальних апаратів, включаючи космічні (35.30.0)	—	—	—	—	24314,4	32618,1	41345,7
Виробництво неелектричних побутових приладів (29.72.0)	—	—	—	—	83,0	162,3	134,4
Виробництво радіаторів та котлів центрального опалення (28.22.0)	—	—	—	—	25528,4	26732,7	31457,9
Виробництво парових котлів (28.30.0)	—	—	—	—	5532,5	5589,3	4947,1
Виробництво меблів (36.14.0)	—	—	—	—	3402,7	3815,4	2978,7
Будування та ремонт спортивно-прогулянкових суден (35.12.0)	—	—	—	—	85,5	128,2	—
Всього	41059	40778	56541	76220	62037,0	72920,6	85189,2

Джерело: статистична і фінансова звітність підприємства

Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Розрахункова формула
Коефіцієнти фінансової стійкості підприємства (визначають рівень фінансового ризику і фінансової стійкості підприємства при реалізації проектів розвитку)	
Коефіцієнт автономії (незалежності) – показує ступінь сформованих активів підприємства за рахунок власних інвестиційних ресурсів, ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \frac{BK}{\Gamma Z},$ де BK – власний капітал підприємства на певну дату; ΓZ – загальна сума господарських засобів підприємства на певну дату
Коефіцієнт заборгованості – показує обсяг залучених позичкових коштів на одиницю власного капіталу, наскільки підприємство залежне від зовнішніх джерел фінансування	$K\Phi = \frac{3K}{BK},$ де $3K$ – сума залученого підприємством позичкового капіталу на певну дату
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$KZ = \frac{3K}{\Gamma Z},$ де $3K$ – сума позичкового капіталу; ΓZ – загальна сума господарських засобів підприємства на певну дату
Коефіцієнт поточної заборгованості	$KZ_n = \frac{3K_{\kappa}}{\Gamma Z},$ де $3K_{\kappa}$ – сума короткострокового позичкового капіталу
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$K_{\Delta H} = \frac{BK + 3K_{\Delta}}{A},$ де $3K_{\Delta}$ – сума залученого підприємством довгострокового позичкового капіталу; A – загальна вартість усіх активів підприємства на певну дату

Продовження таблиці Д.1

Показник	Розрахункова формула
Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів	$KM_{\text{вк}} = \frac{BOA}{BK},$ де BOA – сума власних оборотних активів підприємства (це: <i>Оборотні активи + Витрати майбутніх періодів – Короткострокові зобов’язання – Доходи майбутніх періодів</i>)
Коефіцієнт маневреності власного і довгострокового позичкового капіталу	$KM = \frac{OA}{BK + 3K_{\text{д}}},$ де OA – оборотні активи підприємства
Коефіцієнти оцінки платоспроможності (дають змогу оцінити здатність підприємства виконати фінансові зобов’язання за проектами розвитку)	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності (ліквідності) підприємства	$K_{\text{ан}} = \frac{ГА + КФВ}{КФЗ},$ де $ГА$ – сума грошових активів підприємства на певну дату; $КФВ$ – сума короткострокових фінансових вкладень підприємства на певну дату; $ПЗ$ – сума поточних фінансових зобов’язань підприємства на певну дату
Коефіцієнт поточної платоспроможності (швидкої ліквідності) підприємства	$K_{\text{ан}} = \frac{OA - З}{ПЗ},$ де $ПЗ$ – сума поточних зобов’язань підприємства на певну дату
Коефіцієнт покриття	$K_{\text{пн}} = \frac{OA}{ПЗ}$

**Показники фінансової стійкості машинобудівних підприємств
Хмельницької області**

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ДП «Новатор»						
Коефіцієнт автономії	0,76	0,80	0,73	0,56	0,62	0,62
Коефіцієнт фінансової залежності	1,31	1,24	1,36	1,79	1,60	1,61
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	1,05	0,98	1,12	1,20	1,36	1,39
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,25	4,09	2,74	1,26	1,67	1,60
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,88	0,91	0,81	0,61	0,64	0,63
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,22	0,18	0,26	0,43	0,36	0,38
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,14	0,12	0,09	0,10	0,00	0,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,18	0,21	0,20	0,25	0,30	0,31
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,45	0,49	0,25	0,10	0,00	0,02
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,55	0,51	0,75	0,90	1,00	0,98
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,89	0,96	0,84	0,79	0,68	0,68
Коефіцієнт фінансового ризику	0,31	0,24	0,36	0,79	0,60	0,61
ПАТ «Кам'янець-Подільський агрегат»						
Коефіцієнт автономії	0,33	0,05	0,04	0,02	0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	3,03	21,46	28,38	44,35	89,61	-116,75
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,90	0,30	0,24	-1,79	-0,05	-0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,49	0,05	0,04	0,02	0,01	-0,01
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,66	0,14	0,11	0,68	0,10	0,09
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,67	0,95	0,96	0,98	0,99	1,01

Продовження таблиці Д.2

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,67	1,37	1,54	0,95	0,13	0,12
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,33	-0,03	-0,01	-2,17	-2,02	-3,86
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,50	0,10	0,08	0,67	0,09	0,10
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,50	0,90	0,92	0,33	0,91	0,90
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	1,11	3,31	4,14	-0,56	-22,02	-25,26
Коефіцієнт фінансового ризику	2,03	20,46	27,38	43,35	88,61	-117,8
ПАТ «Термопластмат»						
Коефіцієнт автономії	0,68	0,61	0,21	0,17	0,02	0,80
Коефіцієнт фінансової залежності	1,48	1,64	4,67	5,85	44,29	1,26
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	3,24	-2,84	-1,12	-1,67	-0,73	-0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,09	1,55	0,27	0,21	0,02	0,44
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,78	0,71	0,37	0,43	0,22	1,00
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,32	0,39	0,79	0,83	0,98	1,80
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,15	0,13	0,24	0,44	0,35	0,26
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,04	-0,75	-1,20	-1,02	-1,32	0,04
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,31	0,25	0,20	0,31	0,20	0,12
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,69	0,75	0,80	0,69	0,80	0,88
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,31	-0,35	-0,89	-0,60	-1,37	-15,96
Коефіцієнт фінансового ризику	0,48	0,64	3,67	4,85	43,29	2,26

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>ПАТ «Укрелектроапарат»</i>						
Коефіцієнт автономії	0,17	0,09	0,12	0,18	0,26	0,70
Коефіцієнт фінансової залежності	6,02	10,83	8,45	5,42	3,91	1,43
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	2,05	-8,94	-4,75	121,01	4,42	0,37
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,20	0,10	0,13	0,23	0,35	2,31
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,50	0,47	0,43	0,44	0,46	0,79
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,83	0,91	0,88	0,82	0,74	0,30
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,90	0,77	0,67	0,59	0,49	0,42
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,33	-0,77	-0,63	-0,46	-0,23	0,61
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,40	0,42	0,35	0,32	0,26	0,32
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,60	0,58	0,65	0,68	0,74	0,68
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,49	-0,12	-0,21	0,01	0,23	2,68
Коефіцієнт фінансового ризику	5,02	9,83	7,45	4,42	2,91	0,43
<i>ПАТ «Завод Темп»</i>						
Коефіцієнт автономії	0,52	0,52	0,61	0,64	0,67	0,51
Коефіцієнт фінансової залежності	1,95	1,93	1,63	1,57	1,50	1,95
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	1,15	1,23	0,57	0,64	0,58	2,23
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,08	1,08	1,59	1,76	2,00	1,06
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,85	0,82	0,93	0,93	0,87	0,55
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,48	0,48	0,39	0,36	0,33	0,49
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,55	0,56	0,65	0,71	0,57	0,10

Продовження таблиці Д.2

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,20	-0,06	0,25	0,39	0,49	0,25
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,69	0,63	0,82	0,80	0,60	0,07
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,31	0,37	0,18	0,20	0,40	0,93
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,87	0,81	1,76	1,56	1,74	0,45
Коефіцієнт фінансового ризику	0,93	0,93	0,63	0,57	0,50	0,95
ТОВ «Завод «Красилівмаш»						
Коефіцієнт автономії	0,63	0,58	0,52	0,53	0,48	0,51
Коефіцієнт фінансової залежності	1,59	1,72	1,93	1,89	2,10	1,95
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	2,71	2,66	-2,78	-222,79	3,10	1,46
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,69	1,39	1,07	1,12	0,91	1,05
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,78	0,73	0,66	0,72	0,79	0,90
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,37	0,42	0,48	0,47	0,52	0,49
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,22	0,23	0,20	0,26	0,44	0,51
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,26	-0,20	-0,75	-0,67	-0,93	-1,16
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,42	0,35	0,30	0,40	0,61	0,80
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,58	0,65	0,70	0,60	0,39	0,20
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,37	0,24	-0,38	-0,004	0,32	0,68
Коефіцієнт фінансового ризику	0,59	0,72	0,93	0,89	1,10	0,95

Джерела: фінансова звітність підприємства; власні розрахунки

АНКЕТА

**оцінки впливу ризик-факторів інноваційного розвитку підприємства
за зонами відповідальності
функціональних складових стратегічного менеджменту**

Завдання: оцініть можливий рівень ризиків реалізації стратегії інноваційного розвитку на Вашому підприємстві за функціональними складовими стратегічного менеджменту, ставлячи знак “+” навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає Вашій думці	Лінгвістична характеристика ймовірності настання ризику:				
	ймовірність				
	дуже незначна	незначна	середня	помірна	висока
	Оцінка ймовірності у балах				
	1	2	3	4	5
Блок 1. Стратегія маркетингу					
1. Зниження попиту на продукцію відносно очікуваного рівня					
2. Низька ефективність маркетингових інструментів					
3. Зменшення частки ринку підприємства					
Блок 2. Стратегія технологічних змін					
4. Поява у конкурентів більш прогресивної технології виробництва					
5. Недостатня гнучкість нової технології щодо оновлення асортиментного ряду продукції					
6. Технологічна невідповідність стандартам управління якістю продукції					
7. Недостатня експлуатаційна надійність технологічного устаткування					
Блок 3. Стратегія розвитку персоналу					
8. Відсутність основних компетенцій, пов'язаних з проектом розвитку, у ключових працівників					
9. Низька зацікавленість працівників у реалізації інноваційних змін через недостатню валентність винагороди					
Блок 4. Фінансова стратегія					
10. Втрата фінансової незалежності					
11. Втрата ліквідності					
12. Висока поточна заборгованість					
13. Втрата маси прибутку					

Додаток Ж

**Формування інноваційної програми ДП «Новатор»
за критеріями зростання економічної доданої вартості
і збереження фінансової рівноваги**

Таблиця Ж.1

**Вихідна характеристика фінансового стану ДП «Новатор» у 2012 р.
(на початок формування інноваційної програми)**

Показник	Нормативне значення	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт автономії (незалежності)	>0,5	0,56	0,63
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Позитивним є тенденція до зростання	0,56	0,63
Коефіцієнт заборгованості		0,77	0,58
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	>0,6	0,60	0,63
Коефіцієнт здатності до маневрування власного капіталу	Позитивним є тенденція до зростання	0,34	0,26
Коефіцієнт маневреності власного і довгострокового позичкового капіталу	Позитивним є тенденція до зростання	0,99	0,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) підприємства	$\geq 0,2$	0,24	0,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства	≥ 1	1,26	1,25
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	≥ 2	1,49	1,45
Рентабельність активів, %	Позитивним є тенденція до зростання	2,75	0,79

Таблиця Ж.2

**Економічні параметри проектів,
що можуть входити до інноваційної програми**

Проект	Необхідні інвестиції, тис. грн	Термін корисної експлуатації за проектом	Річна амортизація, тис. грн	AWC_{it} , тис. грн	$EBIT_{it}$, тис. грн
1	960,01	7	144,00	438,7	1371,6
2	153,31	7	23,00	46,0	250,0
3	504,14	7	75,62	331,5	777,1
4	166,14	7	24,92	146,7	286,5
5	578,78	7	86,82	388,0	875,7

Таблиця Ж.3

**Розрахунок відповідності показників
системі обмежень та критеріїв**

Обмеження та критеріїв	Значення показників для проекту					Висновок про відповідність обмеженням і критеріям
	1	2	3	4	5	
$ROI_i > ROI_{\text{пот}} > 0,13$	0,457	0,300	0,657	0,883	0,670	Всі проекти відповідають
$A_i / B_i \geq 0,5$	0,7512	0,7512	0,7512	0,7512	0,7512	
$\Delta EVA \geq 0$	2376,2	364,3	2968,4	934,2	2834,7	

Фінансові обмеження для сукупності проектів інноваційної програми – 2000 тис. грн.

Таблиця Ж.4

**Фінансове забезпечення і ΔEVA
за різної комбінації проектів у інноваційній програмі**

Комбінація проектів	Необхідні фінансові кошти, тис. грн	Висновок про відповідність обмеженням	ΔEVA , тис. грн	Вибір комбінації за критерієм $\max EVA$
1, 2, 3, 4, 5	2362,38	Не відповідає	9477,8	
1, 2, 3, 4	1783,6	Відповідає	6643,1	
1, 2, 3	1617,46	Відповідає	5708,9	
1, 2	1113,32	Відповідає	2740,5	
2, 3, 4, 5	1402,37	Відповідає	7101,6	$\max$
2, 3, 4	823,59	Відповідає	4266,9	
2, 3	657,45	Відповідає	3332,7	
2, 4	319,45	Відповідає	1298,5	
2, 5	732,09	Відповідає	3199	
3, 4, 5	1249,06	Відповідає	6737,3	
3, 4	670,28	Відповідає	3902,6	
3, 5	1082,92	Відповідає	5803,1	
3, 1	1464,15	Відповідає	5344,6	
4, 5	744,92	Відповідає	3768,9	

Висновок. Інноваційна програма підприємства має включати проекти 2, 3, 4, 5, оскільки їх реалізація забезпечує максимальне зростання економічної доданої вартості при збереженні динамічної рівноваги.

Додаток И

Таблиця И.1

Розрахунок показників матриці фінансових стратегій для ПАТ «Темп»

Фінансовий показник, тис. грн	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Вихідні дані						
1. Витрати на оплату праці (ЗП + нарахування)	3758	6702	9009	7202	10199	9102
2. Амортизація	519	926	1012	1093	2387	2481
3. Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	-1054	454	1150	5256	4069	2480
4. Інші доходи і витрати фінансової діяльності	318	48	-81	-163	49	0
5. Готова продукція	2085	3902	8117	2542	5238	6463
6. Податок на прибуток	0	10	47	568	0	600
7. Дивіденди	0	0	0	0	0	0
8. Додана вартість	3223	8082	11171	13551	16655	14063
9. Короткострокові кредити банків	0	0	1666	0	0	0
10. Довгострокові зобов'язання	8650	9395	9395	10572	10572	7472
11. Зміна позичкових коштів	8650	745	1666	-489	0	-3100
12. Фінансові видатки за позичковими коштами	749,9	669	112	0	0	0
13. Виробничі інвестиції	8016	1603	1089	590	1118	4939
14. Виручка від звичайного продажу майна	20	64	12	11	0	0
15. Зміна запасів готової продукції	673,1	1817	4215	-5575	2696	1225
16. Оборотні активи (р. 2 активу балансу)	7916	11393	14023	17212	21728	20275
17. Поточні зобов'язання (р. IV пасиву балансу)	1393,8	4279	5408	2293	3020	4502
Проміжні розрахунки						
18. БРЕІ (п. 8 – п. 1 + п. 15)	138,1	3197,1	6377	774	9152	6186
19. ФЕП (п. 16 – п. 17)	6522,1	7114	8615	14919	18708	15773
Кінцеві розрахунки						
20. РГД (п. 18–п. 19–п. 13+п. 14)	-8115,2	1066,2	3799	-6109	4245	4182
21. РФД (п. 11–п. 12–п. 6–п. 7–п. 4)	7582,1	18	1588	-894	-49	-3700
22. РФГД (п. 20+п. 21)	-533,1	1084,2	5387	-7003	4196	482

Умовні позначення: БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій; ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб; РГД – результат господарської діяльності; РФД – результат фінансової діяльності; РФГД – результат господарської і фінансової діяльності підприємства.

ЗМІСТ

Передмова	3
-----------------	---

Розділ 1.

Інноваційний розвиток підприємства: сутність, джерела та рушійні сили

1.1. Генеза наукового знання про рушійні сили розвитку економічних систем.....	5
1.2. Сутність розвитку промислового підприємства як економічної системи	30
1.3. Вплив типу інновацій на характер розвитку промислового підприємства	40
1.4. Взаємозв'язок і взаємообумовленість функціональних стратегій у реалізації завдань інноваційного розвитку підприємства	55
Список використаних джерел	77

Розділ 2.

Аналіз змісту і результатів управління інноваційним розвитком промислових підприємств України

2.1. Проблема пріоритетності вибору джерел і сценаріїв розвитку в діяльності вітчизняних промислових підприємств	85
2.2. Аналіз інноваційної складової розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств	103
2.3. Аналіз фінансового забезпечення інноваційно-технологічного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств	127
2.4. Характеристика функціональних стратегій інноваційного розвитку машинобудівних підприємств Хмельницької області	139
Список використаних джерел	189

Розділ 3.

Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства

3.1. Стратегічна взаємообумовленість інноваційного розвитку і конкурентоспроможності підприємства	193
3.2. Етапи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства	204
3.3. Особливості портфельного підходу у плануванні інноваційного розвитку машинобудівного підприємства	225
Список використаних джерел	242

Розділ 4.

Науково-методичні основи обґрунтування функціональних стратегій інноваційного розвитку підприємства

4.1. Стратегія маркетинг-менеджменту в обґрунтуванні напрямів інноваційних змін промислового підприємства	247
4.2. Обґрунтування стратегії диверсифікації в контексті інноваційного розвитку промислового підприємства	267
4.3. Обґрунтування стратегії технологічного розвитку підприємства.....	275
4.4. Обґрунтування стратегії розвитку персоналу підприємства	285
4.5. Обґрунтування фінансової стратегії інноваційного розвитку підприємства	308
Список використаних джерел	324

Розділ 5.

Інструментальне забезпечення функціональних стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства

5.1. Організаційно-економічне забезпечення трансферу нових виробничих технологій	331
5.2. Логістична підтримка реалізації стратегій інноваційного розвитку машинобудівного підприємства	348
5.3. Маркетингові інструменти управління попитом на інноваційні продукти	367
Список використаних джерел	374

Розділ 6.

Інформаційно-аналітичне забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства

6.1. Принципові засади контролінгу в управлінні результативністю інноваційних змін	375
6.2. Цілеорієнтоване управління в реалізації функціональних стратегій інноваційного розвитку підприємства	382
6.3. Інформаційно-аналітична основа оцінювання результатів реалізації функціональних стратегій інноваційного розвитку підприємства	401
6.4. Іміджеве забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства	410
Список використаних джерел	421

Додатки	423
----------------------	------------

Наукове видання

*Стадник Валентина Василівна,
Гончарук Андрій Миколайович,
Гризівська Лілія Олександрівна,
Замазій Оксана Василівна
та ін.*

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Відповідальний за випуск: **В. С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О. В. Гуцуляк, Л. Р. Басалюк**

Комп'ютерна верстка: **О. В. Чопенко**

Підписано до друку 29.06.2016.

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman.

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 26,13. Обл.-вид. арк. – 25,72.

Тираж 300. Зам. № 214/16

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ.
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр,

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*За науковою редакцією
д.е.н., проф. В.В.Стадник*

Хмельницький 2016