

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

КАНДЄЄВА ВІРА ВАЛЕРІЇВНА

УДК 658.589(043.3/.5)

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник -  
Бровкова Олена Георгіївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Одеса – 2014

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП   | 4   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ                              | 11  |
| 1.1 Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію  | 11  |
| 1.2 Роль інновацій та інвестицій в діяльності промислового підприємства   | 31  |
| 1.3 Сутність та особливості стратегій промислового підприємства   | 46  |
| Висновки до розділу 1   | 55  |
| РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА                          | 58  |
| 2.1 Стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні  | 58  |
| 2.2 Формування господарського механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства               | 70  |
| 2.3 Розробка моделі стратегічного управління промисловим підприємством  | 85  |
| Висновки до розділу 2   | 99  |
| РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА                          | 101 |
| 3.1 Методичні обґрунтування формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства                            | 101 |
| 3.2 Використання інструменту «технологічний аудит» при формуванні інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства | 118 |
| 3.3 Особливості формування інноваційно-інвестиційної стратегії на диверсифікованих підприємствах                                | 126 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.4 Комерціалізація результатів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства | 141 |
| Висновки до розділу 3   | 146 |
| ВИСНОВКИ  | 149 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 153 |
| ДОДАТКИ   | 170 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Трансформація економічної системи та активізація глобалізаційних процесів активно впливають на формування сучасного ринку. Українські підприємства, що працюють в умовах сучасного ринку, безперервно змушені виконувати дуже складне завдання – як вижити в умовах постійно змінного зовнішнього середовища, постійно наростаючої жорсткої конкуренції, як відповідати високим вимогам ринку. Розв’язання даної задачі – це формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства, яка дасть можливість розвитку і якісного економічного зростання.

У сучасних умовах інноваційно-інвестиційна діяльність визнається у світовій економічній науці та практиці як основний фактор економічного розвитку підприємства. На даний час в Україні на державному рівні приділяється досить велика увага розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності. Прийнято низку нормативних актів, що регламентують заходи з підвищення рівня ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, однак помітних позитивних зрушень у реальному секторі економіки не відбувається. Спостерігається явний розрив між законотворчими зусиллями влади і реальними діями конкретних господарюючих суб'єктів. Причиною цього є недостатня опрацьованість методичних підходів до побудови системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на рівні окремо взятого підприємства з урахуванням сучасних особливостей вітчизняної економіки.

Інноваційно-інвестиційна діяльність об'єктивно пов'язана з прийняттям стратегічних рішень, оскільки сама по собі розрахована на тривалий проміжок часу та її результати повною мірою можуть відчуватися в майбутніх періодах діяльності. Однак, незважаючи на велику кількість науково-методичної літератури, присвяченої формуванню стратегії, в ній явно недостатньо розкрита специфіка формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства.

Дослідженню перспектив інноваційної діяльності та розвитку конкуренції присвятили свої роботи українські вчені-економісти: О. Амоша, А. Бутенко, Б. Буркинський, В. Геєць, І. Грузнов, В. Дубницький, Е. Забарна, В. Захарченко, С. Ілляшенко, В. Кравченко, Л. Мельник, Й. Петрович, Л. Федулова, С. Філіппова, С. Харічков, А. Чухно, Н. Чухрай, А. Яковлев, а також зарубіжні вчені: І. Ансофф, М. Портер, Б. Санто, Б. Твісс, Р. Фатхутдінов, Й. Шумпетер.

Теоретична і практична значущість вирішення проблеми вдосконалення системи стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю та формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства в умовах конкуренції визначена тільки у загальному вигляді. Недостатня її опрацьованість на теоретичному і методичному рівнях визначили актуальність дисертаційного дослідження.

Вище вказане обумовило вибір теми дисертаційного дослідження, постановку його мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до планів наукових досліджень Одеського національного політехнічного університету у межах держбюджетних тем: «Формування стратегії організаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації світової економіки» (номер державної реєстрації 0109U002626), де автором запропонована модель стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства; «Кластерна форма організації та розвитку територіальних виробничих комплексів» номер державної реєстрації 0112U000566), де автором запропонований теоретико-методичний підхід до проведення технологічного аудиту технологічної озброєності промислового виробництва (акт б/н від 28.05.14). Темі відповідають напряму Одеського національного політехнічного університету, що входить до переліку пріоритетних тематичних напрямів ВНЗ та наукових установ, затверджених наказом МОН України №535 від 07.06.2011р. (п. 4.1.11 додатку).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретичних засад та методичного забезпечення формування науково обґрунтованої інноваційно-інвестиційної стратегії, що забезпечує розвиток промислового підприємства в умовах конкуренції.

Відповідно до цієї мети в дисертації сформульовані та виконані такі завдання:

- дослідити особливості інноваційної та інвестиційної діяльності промислового підприємства в умовах конкуренції та уточнити базові поняття їх теоретичного базису;
- дослідити сучасні механізми управління промисловим підприємством та сформулювати концептуальні засади механізму управління його інноваційно-інвестиційною діяльністю в умовах конкуренції;
- дослідити теоретичні засади стратегічного управління та обґрунтувати концептуальні засади стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства в умовах конкуренції;
- розробити методичне забезпечення формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства в умовах конкуренції;
- розробити методичні засади використання технологічного аудиту як інструмента формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства в умовах конкуренції;
- визначити особливості та обґрунтувати рекомендації з формування інноваційно-інвестиційної стратегії на диверсифікованих підприємствах на засадах виділення стратегічних зон господарювання.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування інноваційно-інвестиційної стратегії вітчизняних промислових підприємств в умовах конкуренції.

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні питання формування інноваційно-інвестиційної стратегії на промислових підприємствах в умовах конкуренції.

*Методи дослідження.* Методичною базою дослідження є сукупність методів та положень, що використовуються у пізнанні соціально-економічних

явищ та процесів. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: метод комплексного та системного аналізу економічних явищ – при формуванні понятійного апарату дослідження; метод економіко-статистичного та графічного аналізу – для дослідження стану розвитку промислових підприємств України та Одеської області та у процесі оцінки стану, тенденції та пріоритетних напрямків інноваційно-інвестиційної діяльності; порівняльний аналіз, методи систематизації та узагальнення – при формуванні груп показників оцінювання рівня привабливості зон господарювання; метод імітаційного моделювання – для формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України; інформаційно-аналітичні огляди Міністерства економічного розвитку та торгівлі України; наукові праці провідних вітчизняних та іноземних вчених; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Одеській області; річні звіти низки машинобудівних підприємств, а також дані досліджень, проведених особисто автором.

**Наукова новизна одержаних** полягає в розробці та обґрунтуванні теоретичних засад та методичного забезпечення формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства в умовах конкуренції. Найбільш важливі наукові результати проведеного дослідження, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

*вперше:*

- розроблено методичне забезпечення формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства у складі: 1) системи факторів, які впливають на формування стратегії; 2) принципової схеми формування стратегії; 3) рекомендацій щодо застосування комплексного технологічного менеджменту та інтегральної форми організації інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства;

*удосконалено:*

- механізм управління діяльністю промислового підприємства за рахунок розроблення: 1) структурно-логічної моделі механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, яка визначає його як багаторівневу систему, що включає організаційний, економічний та науково-технічний механізм і здійснює регулювання інноваційно-інвестиційних процесів та відносин; 2) моделі формування університетського округу та застосування його для підсилення організаційної складової механізму управління інноваційно-інвестиційної діяльності та кадрового забезпечення підприємства.

- методичне забезпечення та інструментарії стратегічного управління промисловим підприємством за рахунок обґрунтування методичних рекомендації з використання інструменту «технологічний аудит» при формуванні інноваційно-інвестиційної стратегії, які відрізняються від існуючих визначенням стану підприємства, напрямків постановки завдання залежно від умов функціонування підприємства, аналізом технологічних еталонів і технологічного портфеля;

*набуло подальший розвиток:*

- понятійно-категоріальний апарат теорії управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств за рахунок удосконалення понять «інновація», «інноваційно-інвестиційна діяльність», «інноваційно-інвестиційна стратегія», «стратегічне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства», та визначення взаємозв'язків різних видів інновацій у діяльності промислового підприємства в умовах конкуренції;

- теоретичні засади стратегічного управління підприємством за рахунок обґрунтування структурної моделі стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства, надійність якої забезпечується поєднанням трьох циклів – стабілізації, розвитку і зростання, а інформативність – впровадженням блоку моніторингу;

- інструментарій стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на засадах виділення стратегічних зон господарювання за рахунок



обґрунтування: 1) рекомендацій з виділення та визначення рівня привабливості стратегічних зон господарювання з урахуванням фактору інноваційності; 2) відповідного набору стратегічних альтернатив та стратегічних цілей; 3) умов відбору стратегічних зон господарювання для рівномірного розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані рішення використовуються господарюючими суб'єктами різних форм власності в сфері промислового виробництва в цілях розвитку власної інноваційно-інвестиційної діяльності як одного з ключових елементів стратегічного управління на промисловому підприємстві, а саме: методичні підходи розробки перспективних планів розвитку на основі науково обґрунтованої розробленої стратегії, рекомендації формування політики модернізації основного виробництва промислового підприємства. Результати дисертаційної роботи апробовані та впроваджені в практику промислових підприємств, що підтверджено документами: ТДВ «Первомайськдизельмаш» (акт № 26/3310 від 19.10.2011 р.), ПАТ «Луганськтепловоз» (довідка № 003/164 від 31.10.2011 р.), ПАТ «ОЗРСВ» (довідка № 788/ пс від 02.11.2011 р.), Інститут проблем машинобудування НАН України (акт № 109/13 від 18.02.2014 р.). Отримані результати використовуються в навчальному процесі Одеського національного політехнічного університету при викладанні дисциплін «Інвестиційний менеджмент», «Маркетингові дослідження в енергетиці», «Управління інвестиційними проектами в енергетиці» (довідка про впровадження № 2355/41-06 від 17.11.2011 р.).

Використання результатів дисертаційного дослідження дозволяють корегувати систему стратегічного управління на промисловому підприємстві, яке здійснює інноваційно-інвестиційну діяльність, та повинно забезпечувати зростання підприємства в умовах наростаючої конкуренції. На практичну реалізацію спрямовані методичні рекомендації щодо формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства, а також запропоновано

набір обґрунтованих стратегічних альтернатив інноваційно-інвестиційної діяльності.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до формування науково-методичних засад та методичного забезпечення формування інноваційно-інвестиційної стратегії в умовах конкуренції. Всі наукові результати, що викладені в дисертації, належать особисто автору. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використані лише ті положення, які становлять індивідуальний внесок автора, про що зазначено в переліку публікацій, вказаних в авторефераті

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дисертації доповідалися на 5-ти міжнародних науково-практичних конференціях «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (м. Дніпропетровськ, 2009 р.), «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2012 р.), «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи» (м. Одеса, 2013 р.), «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2013 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками» (м. Львів, 2014 р.)

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано 12 наукових праць, з них: 1 монографія, 6 статей у фахових виданнях України, у т.ч. 1 – у виданні, що включене до міжнародних наукометричних баз, 5 – у збірниках тез та матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 14 д.а., з яких – 3,6 д.а. належить особисто автору.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 187 найменувань на 17 сторінках, 5 додатків на 19 сторінках. Повний обсяг дисертації – 189 сторінок комп'ютерного тексту, з них 152 сторінки основного тексту. Дисертація містить 27 рисунків на 13 сторінках, 15 таблиць на 10 сторінках.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

## 1.1 Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію

У процесі економічних реформ Україна зазнала суттєвих перетворень як з точки зору соціально-економічного розвитку, так і з точки зору якісних та кількісних характеристик своїх виробничих можливостей. Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають досвіду ведення господарської діяльності в умовах конкуренції. Світова економічна криза вплинула і на економіку України. Результати пасивності і бездіяльності були ще більше посилені кризою. У сформованих умовах, єдиний вірний напрямок для України це вихід на шлях розвитку за допомогою рішучих і широкомасштабних реформ, які будуть спрямовані на підвищення конкурентоспроможності економіки. У запропонованому Національному плані дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» наполягається на запровадженні ефективного державного стратегічного планування [17, с. 3].

На сьогоднішній день Україна стоїть на вкрай важливій історичній розвилці. Вона належить до числа країн з невизначеною конкурентною позицією: Україна не є ані лідером розвитку, ані аутсайдером. Від тих рішень, які приймаються сьогодні, залежить, до якої з цих двох груп потрапить країна до 2015 р. На думку авторів «Національної стратегії розвитку «Україна-2015» потрапити до кола розвинених країн світу, стати рівною серед рівних – цілком реальне завдання, враховуючи величезний людський і ресурсний потенціал України [119].

Головною відмінною рисою, яка розкриває переваги ринкової економіки перед економікою з централізованим плануванням, є конкуренція. Саме вона

сприяє прогресу ринкового суспільства та поступальному руху цивілізації. Очевидно, що тільки вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром дає можливість підприємству вижити в умовах ринку. Підприємства, що вкладають сили в неконкурентоспроможний товар в цих умовах, приречені на загибель [117, с. 76].

Ринкова економіка дає позитивний результат, якщо реалізація інтересів контролюється конкуренцією.

Розвиток теорії конкуренції пройшов тривалий шлях: від періоду зародження перших наукових уявлень про конкуренцію (кінець XVIII ст., А. Сміт) до подання конкуренції як взаємин (сучасна економіка). Серед українських та зарубіжних вчених, які зробили внесок у розвиток теорії конкуренції, слід назвати Б. Буркинського [35], А. Гальчинського [41], В. Гейця [44], В. Лагутіна [86], А. Маршала [92], П. Самуельсона [115], А. Сміта [121], Н. Тарнавську [137], Ф. Хайека [152], М. Шарко [159], А. Шпанка [163], Й. Шумпетера [164], А. Юданова [166] та ін. У Додатку А представлені теоретичні підходи до визначення поняття конкуренція вітчизняними та зарубіжними авторами.

У науковій літературі конкуренцію розглядають у трьох напрямках. Перший напрямок характерний для класичної школи економічної теорії, що розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, який дозволяє зрівноважити попит і пропозицію (А. Сміт [121]). Другий напрямок визначає конкуренцію як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. Залежно від міри досконалості конкуренції на ринку виділяються різні типи ринків, кожному з яких властива певна поведінка економічних суб'єктів (Е. Чемберлін [155], Г. Штакельберг [186]). Третій напрямок характерний для сучасної практики визначає конкуренцію як змагальність на ринку (М. Портер [107], М. Энрайт [170]).

Конкурентні відносини охоплюють головні сфери економічного життя – виробництво, розподіл, обмін і споживання. Вони виконують роль «сполучної тканини», завдяки якій ринкове господарство функціонує як складна та

багатоланкова система і завжди являє собою певний режим конкуренції. Породжувана суспільним поділом праці, економічної відособленістю виробників і приватною власністю, конкуренція є не якимось "злом" на історичному шляху розвитку господарських процесів, а однією з його фундаментальних об'єктивних закономірностей. Конкуренція проявляється в боротьбі між різними суб'єктами ринку за більш вигідні та економічно оптимальні результати виробництва і реалізації продукції та послуг, за кращу якість обмінюваних благ і обслуговування відвідувачів, вона покликана сприяти прискоренню науково-технічного прогресу і вдосконалення структури народного господарства [87, с . 206-207].

Кожній людині властиве бажання максимізувати обсяг свого власного капіталу. А. Сміт відмічає: «Кожна окрема людина намагається вживати свій капітал так, щоб продукт його володів найбільшою вартістю. Зазвичай він і не має на увазі сприяти суспільній користі й не усвідомить, наскільки сприяє їй. Він має на увазі лише власний інтерес, переслідує лише власну вигоду, причому в цьому випадку він невидимою рукою направляється до мети, яка не входила в його наміри. Переслідуючи свої власні інтереси, він часто більш дієвим чином сприяє інтересам суспільства, ніж тоді, коли свідомо прагне сприяти їм» [121, с. 423]. Таким чином, особиста вигода і конкуренція приводять до більш повного задоволення потреб суспільства.

Будь-яке порушення пропорції в економіці призводить до надлишків або дефіциту. Конкуренція виступає селективним механізмом, за допомогою якого відбувається відсіювання підприємств, випускаючих непотрібну для ринку продукцію. Найбільші випробування випадають саме їм. Підприємства, які змогли задовольнити потреби споживача навіть в періоди спаду економічної кон'юнктури, можуть процвітати, так як до них відходить частка ринку, що раніше припадала на конкурентів, що розорилися.

Конкуренція має особливе значення для формування ринкової економіки. Індивідуалізм ринкової економіки лежить в основі одночасно сильних і слабких її сторін. Саме на ґрунті індивідуалізму розвивається потужна ініціатива і

заповзятливість приватних осіб, закладається база, гнучкість економіки і науково-технічного прогресу. «Капіталізм за самою своєю суттю – це форма або метод економічних змін, він ніколи не буває і не може бути стаціонарним станом» [164, с. 126]. Першорядний стимул, який дає життя капіталістичному механізму це нові форми організації, нові методи виробництва, нові бажання споживача і нові ринки.

Конкурентним ринкам властива змагальність, яка виступає в ролі рушійної сили. Саме ця рушійна сила підштовхує учасників процесів до боротьби за становище на ринку і за споживача. Отже, конкуренція є доповненням і своєрідною противагою індивідуалізму ринкової економіки. Якщо особисті інтереси дають потужну мотивацію всім учасникам господарських процесів, адже все, що вони роблять, вони роблять для власної вигоди, то конкуренція спрямовує їх діяльність в сприятливе для всього суспільства, всього народного господарства русло. Причому в процесі конкуренції перемагає той, хто краще задовольняє інтереси конкретних споживачів [166, с. 16].

У науковій літературі, присвяченій конкуренції, можна зустріти різні окремі види конкуренції, наприклад:

- а) добросовісна – недобросовісна [117];
- б) цінова – нецінова [121];
- в) внутрішньогалузева – міжгалузева [107];
- г) ефективна [164];
- д) працююча [162].

#### А. Добросовісна – недобросовісна конкуренція

Що стосується добросовісної конкуренції, то тут особливих проблем немає – це конкуренція, при якій дотримуються правові й етичні норми.

Недобросовісна конкуренція - це конкуренція на ринку, що діє з порушеннями законодавства у повній або частковій мірі і в свою чергу, класифікується на ряд підгруп.

Розглядаємо три підгрупи даного виду конкуренції. Перша підгрупа визначається як дії господарюючих суб'єктів з дискредитації конкурентів. Ці дії включають в себе:

- поширення неправдивих або неточних даних про конкурента;
- навмисний або не навмисний обман споживачів щодо якості товару;
- використання чужого товарного знака;
- реклама товару, що не відповідає вимогам якості;
- спотворення в рекламній інформації відомостей про справжні властивості товару;
- некоректне порівняння товарів;
- самовільне використання або розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої або іншої інформації.

Друга підгрупа методів недобросовісної конкуренції включає в себе методи конкурентної боротьби, до яких відноситься недотримання прийнятих на ринку норм і правил конкуренції. До них належать такі:

- демпінг, установлення дискримінаційних цін чи контролю за діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності;
- економічне шпигунство;
- таємна змова на торгах і створення таємних картелів;
- махінації з діловою звітністю;
- порушення якості, стандартів і умов постачання продукції;
- корупція та ін.

Третя підгрупа методів ведення недобросовісної конкуренції включає в себе форми ведення конкурентної боротьби, що суперечать антимонопольному законодавству і торговим звичаям, а також використання неринкових форм конкурентної боротьби [117, с. 84-85].

#### Б. Цінова і нецінова конкуренція

Так сложилось, что именно с ценового соперничества конкуренция взяла свое начало. Такое состояние было характерно для свободной конкуренции, в то время, когда преобладала неизменность потребностей. В условиях

современной конкуренции просматривается превосходство неценовых методов конкуренции над ценовыми методами.

Разные авторы определяют ценовую конкуренцию по-разному.

Цінова конкуренція здійснюється навколо цін товарів та їх складових (витрат, прибутку). Зменшення витрат при колишній ціні означає збільшення прибутку. Зниження ціни за рахунок зменшення частки прибутку може привести до зростання обсягу продажів, витіснення конкурентів з ринку. Цінова конкуренція в першу чергу пов'язана з витратними підходами до ціноутворення.

Невід'ємною частиною цінової конкуренції є необхідність зниження витрат виробництва. Однак, не кожне підприємство опиняється в змозі зробити це. У такому разі підприємство починає використовувати методи нецінової конкуренції, в основу якого покладено не цінову перевагу над конкурентами, а досягнення більш високої якості та надійності, технологічного рівня, технологічної досконалості. Нецінова конкуренція розвивається у двох напрямках: адаптація товару до інтересів споживачів і поліпшення технічної складової товару.

Як впливає з даних визначень нецінової конкуренції, її методи та підходи виявляються значно більш різноманітними і витонченими, ніж методи цінової конкуренції.

В. Внутрішньогалузева – міжгалузева конкуренція

Що стосується внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції, то згідно з М. Портером [107] конкуренція всередині галузі – це результуюча п'яти сил (рис. 1.1).

П'ять сил конкуренції (базові) визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати підприємства, на витрати, які їм доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі.



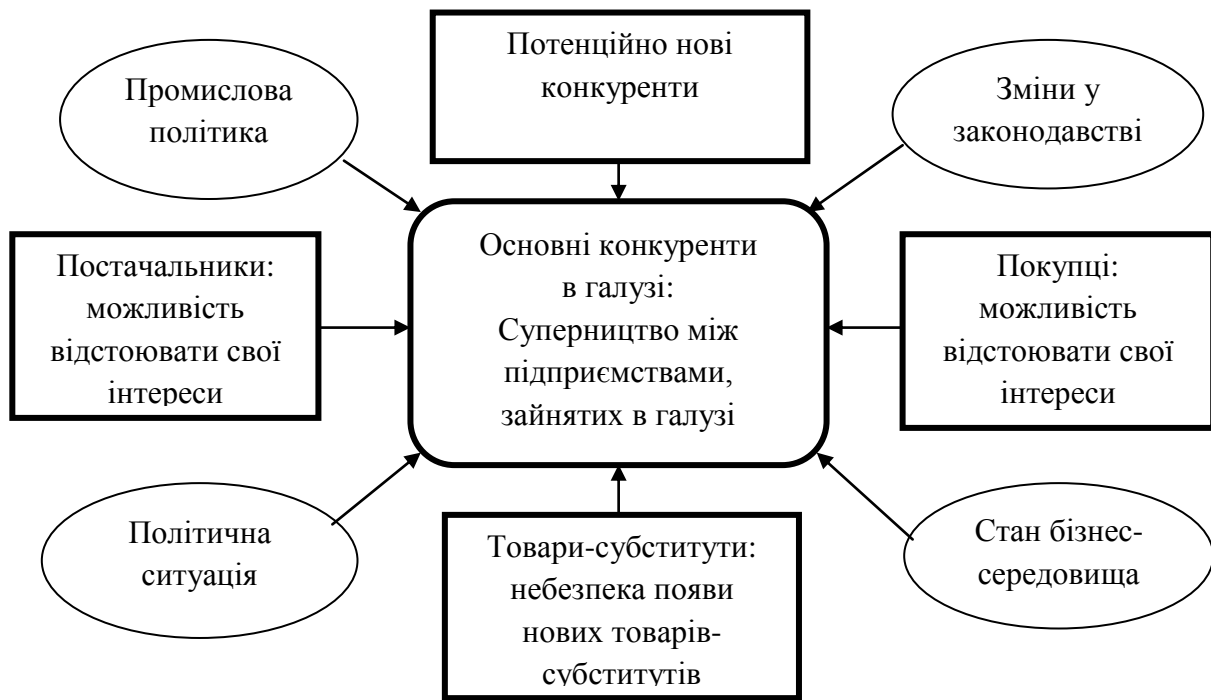


Рисунок 1.1 – Сили, що визначають конкуренцію в галузі  
(складено на основі [107] з доробкою автора)

Небезпека появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять у галузь нові виробничі потужності та прагнуть роздобути частку ринку збуту, тим самим знижуючи позиційний прибуток. Покупці або постачальники, торгуючись, отримують вигоду і знижують прибуток підприємства. Запекла конкуренція в галузі знижує прибутковість, бо за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться платити (витрати на рекламу, організація збуту, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки), або ж прибуток «витікає» до покупця за рахунок зниження цін.

Наявність товарів-замінників обмежує ціну, яку можуть запросити підприємства, конкуруючі в цій галузі; більш високі ціни спонукають покупців звернутися до заміннику і знизять обсяг виробництва в галузях.

Співвідношення цих сил впливає на капіталовкладення та ціни, а отже, визначає прибутковість. Кожна галузь має свою специфічну структуру:

кількість виробників, постачальників, споживачів, ступінь концентрації виробництва і споживання, структуру витрат та ін. [181].

Слід відзначити ще чотири сили (додаткові), які визначають прибутковість галузі: промислова політика, політична ситуація, зміни в законодавстві та стан бізнес-середовища. Співвідношення цих сил в сучасних умовах являє систему законодавчих і фінансово-економічних заходів, спрямованих на створення умов для економічного зростання і розвитку технологічно сучасного промислового підприємства.

Так, М. Портер називає промисловою політикою увагу уряду до структури вітчизняної промисловості та сприяння структурним змінам, які покращують національну конкурентоспроможність на міжнародному рівні [182, с. 31]. Головною метою промислової політики за допомогою заходів державно-правового регулювання діяльності господарюючих суб'єктів є створення умов для прискорення темпів економічного зростання. Ці заходи повинні бути спрямовані на створення конкурентоспроможного промислового підприємства з соціально-ринковою орієнтацією.

Політична ситуація є важливою силою забезпечення економічного зростання. Чим стабільніша політична ситуація, тим ефективніше розвивається суспільство. Вплив політики на економіку залежить від політичної ситуації. Під час нестабільної політичної ситуації посилюється хвилювання в суспільстві, знижується підприємницька та інвестиційна активності. Ці фактори є причиною вивозу капіталу, падіння курсу національної валюти, зростання споживчих цін.

Зміни в законодавстві впливають на ділову активність, на захищеність від конкурентів, на умови ведення бізнесу. Бізнес-середовище формується під впливом політичних, економічних, соціальних і науково-технічних сил, хоча і не може контролювати ці сили. Для переведення підприємств на новий технологічний рівень потрібно залучення інвесторів, які потребують сприятливого бізнес-середовища. Стан бізнес-середовища позначається на можливостях підприємства бути конкурентоспроможним. Але існує і зворотна залежність. Сили конкуренції можуть змінюватися, що змінює структуру галузі.

### Г. Ефективна конкуренція

Щодо поняття ефективної конкуренції, то тут немає чітких, усталених визначень. Це пов'язано з тим, що саме поняття «ефективність», що розуміється як деяке співвідношення витрат і результатів, в даному випадку не може бути конкретизоване. Як приклад, що підтверджує дану думку, можна навести погляди Й. Шумпетера з цього приводу. Він вважає, що ефективна конкуренція можлива лише в умовах динамічної економіки, де безперервний потік нововведень трансформує статичну ситуацію. Динамічну конкуренцію, що стимулюється прагненням до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості самого продукту, Й. Шумпетер і називав ефективною конкуренцією. Таким чином, з точки зору економічного зростання, конкуренція являє собою суперництво старого з новим: нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організації [164, с. 128].

Д. Дж. Кларк ввів у вживання термін «працююча» конкуренція. Він довів, що деякі відхилення від чистих і досконалих конкурентних умов не настільки небезпечні з точки зору довгострокової перспективи, як це часто припускали, і сформулював певні мінімальні критерії для оцінки результативності цієї працюючої конкуренції [76].

Критерії працюючої конкуренції можуть бути розділені на структурні (аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку і способу виходу з нього), поведінкові (боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб) та функціональні (суперництво старого з новим, з інноваціями).

1. До структурних критеріїв належать такі:

- кількість продавців має бути настільки великою, наскільки дозволяє ефект масштабу;
- штучні перешкоди мобільності (ресурсів) і входу на ринок нових підприємств. Таких штучних перешкод не повинно бути;
- помірна та чутлива до зміни цін диференціація пропонованих продуктів за якістю.

2. До поведінкових критеріїв належать такі:

- відома невпевненість у тому, чи буде підхоплена цінова ініціатива конкурентів;
- прагнення досягати цін незалежно, без змови з іншими підприємствами;
- відсутність несправедливої, виняткової, хижацької або примусової тактики поведінки на ринку;
- відсутність постійно неефективно працюючих постачальників і незацікавлених покупців;
- правильна інформація щодо просування продукції на ринок або принаймні інформація, яка не вводить в оману;
- відсутність постійної, що завдає шкоди ціновій дискримінації.

3. До функціональних критеріїв належать такі:

- ефективна і немарнотратна стосовно ресурсів виробнича і маркетингова (дистриб'юторська) діяльність підприємства;
- відповідність вимогам споживачів рівня випуску продукції та її якості (різноманітність, термін використання, безпека, надійність і т. д.);
- прибуток, достатній для окупності інвестицій, забезпечення ефективності та інновацій;
- ціна, стимулююча раціональний вибір, направляюча ринок на досягнення рівноваги і не підсилююча циклічну нестабільність;
- використання всіх можливостей для впровадження технічно більш досконалих нових продуктів і виробництв;
- заохочення продавців, які найкраще забезпечують потреби споживачів [162, с. 47-48].

Оцінюючи роль конкуренції в ринковій економіці, не можна не сказати про те, що саморегулююча економіка завдяки принципу «невидимої руки» виступає, з одного боку, як форма організації економічної системи, а з іншого – як метод господарювання.

Конкурентні та інтегральні процеси є основою механізму господарювання саморегулюючої ринкової системи. Як метод господарювання конкуренція

розкривається в ідеї протиборства між товаровиробниками. Інтеграції супроводжує взаємозв'язок процесу виробництва продукції і збуту продукції. Отже, конкуренція супроводжується суперництвом за збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту, за джерела отримання сировини і матеріалів. Інтеграція ґрунтується на взаємодії ринкових суб'єктів господарювання в процесі виробництва і збуту продукції, а також у сфері застосування капіталу. Іншими словами, конкуренція між виробниками веде до економічного зростання.

Далі в рамках даного підрозділу звернемося до еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію.

Під конкуренцією розуміють боротьбу на якомусь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї самої мети [23]. З точки зору підприємства, такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів.

Великий економічний словник дає таке визначення конкуренції: «Це змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери застосування капіталу, ринки збуту, джерела сировини» [31, с. 358].

Проте в даний час широко визнається, що підприємства необов'язково прагнуть максимізувати прибуток, і увага економістів зосереджена на тому, щоб теорія підприємства розглядала й інші цілі та завдання. Основний кандидат на конкуренцію з максимізацією прибутку – «теорія зацікавлених сторін» (stakeholders). Одним з перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін сформулював Р. Фрімен (1984 р.) [171]. Дана теорія стверджує, що керівництво повинно приймати рішення з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Але так як кількість всіх зацікавлених сторін будь-якого підприємства велика, то необхідно звертати увагу тільки на ті групи, чиї інтереси важливі для підприємства. Суспільство бажає великих внесків на благодійність, соціальних видатків на благо всього суспільства – стабільної зайнятості і т. д. Це робить дану теорію небезпечною для підприємства. Теорія підприємства повинна виявляти причини, з яких підприємство прагне до вилучення максимального

прибутку, а також умови, за яких підприємство має тенденцію переслідувати інші цілі. Передбачається, що до досягнення інших цілей, крім мети максимізації прибутку, підприємство підштовхують розосереджені між численними акціонерами права власності, невизначеність, проблеми роботодавця-агента і ізоляція від жорсткої конкуренції. Найбільш відомими альтернативами максимізації прибутку є прагнення отримати задоволення, максимізація виручки і зростання за допомогою диверсифікації. Менш важливі цілі впливають з основних, включають збільшення частки ринку, виживання в довгостроковому плані, задовільний рівень прибутків, збільшення розміру дивідендів, фінансову ліквідність, технологічне лідерство, придбання хорошого іміджу, соціально відповідальна поведінка, заняття сильної конкурентної позиції і досягнення особистих цілей керівників вищої ланки (влада, престиж, почуття самозадоволення, професійне визнання і високі премії).

Коли підприємство входить у ринкові відносини, роль і значення прибутку зростає. Підприємства усіх форм власності, одержавши фінансову самостійність, вправі вирішувати, на які цілі й у яких розмірах направляти прибуток, що залишився після сплати податків у бюджет та інші обов'язкові платежі і відрахування. Разом з тим підприємницька діяльність підприємств в умовах різноманітних форм власності означає не тільки розширення прав власників майна, але й підвищення відповідальності за формування та використання фінансових ресурсів, у т. ч. прибутку. Значення прибутку як орієнтира для інвестиційних та інших рішень і міри оцінки ефективності управління у теперішній час визнають повсюдно незалежно від економічної та політичної систем [75, с. 194].

Тим не менш прибуток стоїть на чолі ієрархії цілей більшості підприємств, і якби довелось назвати тільки одну мету, яка характеризує ділову поведінку, то вибір упав би на максимізацію прибутку в довгостроковому періоді [139, с. 280].

Але при цьому погляд автора дослідження полягає у тому, що при здійсненні передпланових досліджень (в інноваційно-інвестиційному

проектуванні це передінвестиційна (I) та інвестиційна (II) стадії) прибуток не може бути узагальнюючим показником. У такій якості повністю він виступає лише на третій (експлуатаційній) та четвертій (ліквідаційній) стадіях. На перших двох стадіях узагальнюючим показником може виступати період окупності, ймовірний обсяг реалізації інновацій та інвестицій, які розраховуються у межах попередніх техніко-економічних обґрунтувань [58, с. 48, 58-60].

З моменту появи ринку мета орієнтує ринок на розвиток. Незважаючи на це, перші поняття про рушійні сили конкурентної боротьби почали з'являтися тільки в середині XVIII в. Саме в цей час зароджується класична політична економія. Вона розглядає конкуренцію як щось само собою зрозуміле, що пронизує всі галузі економіки і що обмежується лише суб'єктивними причинами. Основна увага в працях вчених класичної школи приділялася ціновій конкуренції. Всі роботи цієї школи характеризуються поведінковою трактовкою категорії конкуренції. Згодом, поведінкове сприйняття конкуренції змінювалося: уточнювалися її цілі та способи ведення. Марксистська теорія трактувала конкуренцію як боротьбу виробників за вигідні умови виробництва і збуту товарів. Неокласичний напрям в поведінковому розумінні розглядає так звану економічну людину (споживача, підприємця, найманого працівника), яка прагне максимізувати прибуток і мінімізувати витрати.

У межах поведінкової інтерпретації конкуренції написана основоположна робота М. Портера «Вплив конкуренції на форму стратегії». «Стратегія конкурентної боротьби, – пише Портер, – це оборонні та наступальні дії, спрямовані на досягнення міцних позицій в галузі, на успішне подолання п'яти конкурентних сил і тим самим на отримання більш високих доходів від інвестицій» [108, с. 58]. Хоча підприємства мають багато різних способів досягнення цієї мети, але перевершити конкурентів вони можуть лише за допомогою трьох внутрішніх несуперечливих та успішних стратегій: мінімізація витрат, диференціація та концентрація.

Економіка західного суспільства ставала все більш централізованою, і вільне цінове регулювання на цій стадії розвитку застосовувалося на практиці як ніколи раніше, привертаючи увагу і надихаючи багатьох відомих економістів. Представники неокласичної школи доводили, що вартість створюється не в процесі виробництва, а на ринку, де приводяться у відповідність індивідуальні оцінки вартості товару з боку окремих продавців і окремих покупців [92, с. 361]. До тих пір поки гранична корисність товару вище від його граничних витрат, конкуренція стимулює нарощування виробництва.

Розвиваючи основні положення попередніх вчених, А. Маршалл послідовно і повно обґрунтував механізм встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції та дії законів граничної, корисності та граничної продуктивності. Їм вперше були піддані критиці «умовності» моделі чистої конкуренції. Розробка теорії аналізу часткової та довгострокової стійкої рівноваги на ринку, а також врахування розвитку технологій і споживчих переваг при визначенні відносних цін дозволили створити основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної [92, с. 403].

На рубежі XIX-XX ст. змінилася загальноекономічна ситуація в ряді європейських країн (хронічний дефіцит платіжного балансу, різке уповільнення темпів експорту, зростання могутності монополій), що призвело до перегляду сформованих традиційних уявлень про сутність, функції та фактори конкуренції. В економічній теорії окреме місце займає функціональний підхід до питання про поняття конкуренції. Й. Шумпетер визначив конкуренцію як суперництво старого і нового. Він розмежував дві сторони господарського життя, а саме – рутинний кругообіг та інновації. Рутинний кругообіг пов'язаний з постійним повторенням і відновленням виробництва. «Іншими словами, конкуренція – це процес змін на ринку, пов'язаний з відкриттям принципово нового і економічно більш вигідного способу виробництва, а значить і більш прибуткового» [164, с. 159]. Як видно, визначення суті поняття «конкуренція» тут немає. А головне – відкриття нового більш прибуткового способу виробництва не визначає самої конкуренції, а є її наслідком.



Ф. Хайек визначає конкуренцію як «процес, за допомогою якого люди одержують і набувають знання». Конкуренція веде до кращого використання здібностей і знань. Велика частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції. На його думку, конкуренція через механізм цін інформує учасників ринку про можливості, якими вони можуть скористатися для ефективного застосування тих обмежених ресурсів, які має суспільство. У той самий час ринок сприяє концентрації знань, умінь і навичок, які розсіяні у суспільстві та можуть бути використані для виробництва товарів. Саме тому сам Ф. Хайек розглядає конкуренцію як процедуру відкриття [153, с. 6-7]. Автор зазначав: «... треба брати до уваги те, що державний устрій вже існує ... і процес конкуренції відбувається в уже існуючій системі. Якби модель досконалої конкуренції коли-небудь існувала б у реальній державі, то не було б ніяких обмежень у всіх сферах діяльності. Але це фактично неможливо, так як обмеження з боку держави є життєво необхідними» [153, с. 92-93].

Й. Шумпетер та Ф. Хайек критикували модель досконалої конкуренції, вказував на елементи монополії. Вони вважали, що дана модель формальна і має багато недоліків, тому що в ній знехтували динамікою конкурентної діяльності, ігнорували важливість тимчасового чинника.

Збільшення могутності монополії, дефіцит платоспроможного балансу, різке уповільнення темпів зростання експорту, перенасичення ринку – ці та інші наслідки першого етапу загальної кризи на початку ХХ ст. Е. Чемберлін в роботі «Теорія монополістичної конкуренції» писав, що головною умовою оволодіння ринком є контроль над пропозицією, а значить і ціною, який досягається диференціацією продукту – наявністю у товару будь-якої відмінної ознаки [155, с.11].

Купуючи диференційований продукт, покупець очікує отримати які-небудь специфічні споживчі властивості. Таким чином, формується певний субринок, де продавець виступає в ролі приватного монополіста, який регулює ціни. Створивши свій особливий субринок, підприємство забезпечує собі

відому стабільність, стійкий збут своєї продукції. Тому диференціація – це природна реакція на конкурентів, природний прояв самої конкуренції.

Якщо класичне розуміння поведінки конкурентів полягало в тому, що вони прагнуть знизити ціни на свою продукцію, щоб розширити збут, то, за Е. Чемберліном, навпаки, кожен з них намагається диференціювати свій продукт від продукції конкурентів, обмежити випуск і підвищити ціну. Звідси випливає цікавий висновок, що конкуренція за самою природою своєю споконвічно є монополістичною, вона зберігається всупереч погрозам з боку концентрації та монополізації. Інакше кажучи, дрібний або середній виробник і торговець тому і в змозі витримувати змагання з великим, що він сам є частковим монополістом і здатний контролювати свій частковий ринок. Більш того, у самих великих виробників завжди існує стимул роздробити своє виробництво на філії, аби пристосувати його до місцевих ринків. Так конкуренція сама себе відтворює, і чим глибше і ширше диференціація продукту і послуг, чим більше даний ринок роздроблений між приватними монополістами, тим більше він стійкий до поглинання групою олігополістів або абсолютною монополією [155, с. 12].

Таким чином, до середини ХХ ст. сформувалися загальні уявлення про сутність конкуренції та її основні рушійні сили, що виразилися в чотирьох класичних моделях: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії (табл. 1.1) [23, с. 17].

Позиції названої групи вчених привели до поширення поряд з поведінковим ще й структурного підходів до трактування конкуренції.

Таким чином, при структурному підході акцент зміщується із самої боротьби підприємств один з одним на аналіз структури ринку, тих умов, які панують в ньому. У центрі уваги опиняється не суперництво підприємств у встановленні ціни, не з'ясування того, хто і чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу підприємства на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то мова йде про ринок

досконалої конкуренції, в іншому випадку – про один з різновидів конкуренції недосконалої [166, с. 38].

Таблиця 1.1 – Еволюція теоретичних поглядів на сутність конкуренції [23]

| Від конкуренції  | Дослідники   |
|--|--|
| <p>Досконала конкуренція</p> <p>Чиста конкуренція:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дуже велика кількість підприємств, що реалізують стандартизовану продукцію;</li> <li>- контроль над ціною відсутній;</li> <li>- дуже еластичний попит;</li> <li>- нецінові методи конкуренції не практикуються;</li> <li>- відсутні перешкоди для організації бізнесу</li> </ul>   | <p>А. Сміт «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.);</p> <p>Д. Рікардо «Принципи політичної економії та оподаткування» (1817 р.);</p> <p>Дж. Мілль «Принципи політичної економії» (1848 р.);</p> <p>К. Маркс «Капітал» (1863-1894 рр.);</p> <p>В. Парето «Оптимум по Порето» (початок ХХ ст.)</p>   |
| <p>Недосконала конкуренція</p> <p>Монополістична конкуренція:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- велика кількість підприємств, що реалізують диференційовану продукцію;</li> <li>- діапазон контролю цін вузький;</li> <li>- еластичний попит;</li> <li>- використовуються нецінові методи конкуренції;</li> <li>- вхідний бар'єр у галузь незначний.</li> </ul> <p>Олігополістична конкуренція:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- невелика кількість підприємств;</li> <li>- діапазон контролю цін залежить від рівня узгодженості дій підприємств;</li> <li>- переважно нецінова конкуренція;</li> <li>- наявність істотних перешкод для організації бізнесу.</li> </ul> <p>Чиста монополія:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- одне підприємство, яке випускає унікальну продукцію, що не має ефективних замінників;</li> <li>- контроль над цінами значний;</li> <li>- попит нееластичний;</li> <li>- вхід в галузь для інших підприємств заблокований</li> </ul> | <p>А. Курно «Дослідження математичних принципів теорії втечі» (1838 р.);</p> <p>Ф. Еджуорт «Теорія монополії» (1897 р.);</p> <p>К. Віксель «Лекція з політичної економії» (1901 р.);</p> <p>А. Пігу «Економічна теорія добробуту» (1924 р.)</p> <p>Дж. Робінсон «Економічна теорія недосконалої конкуренції» (1933 р.);</p> <p>Е. Чемберлін «Теорія монополістичної конкуренції» (1933 р.);</p> <p>Дж. Кейнс «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» (1936 р.);</p> <p>В. Ойкен «Основи національної економіки» 1940 р.</p> <p>Й. Шумпетер «Капіталізм, соціалізм і демократія» (1942 р.);</p> <p>А. Лернер «Економіка контролю» (1944р.);</p> <p>Ф. Хайек «Індустріалізм та економічний порядок» (1948 р.);</p> <p>П. Сраффа «Виробництво товарів за допомогою товарів» (1960 р.)</p> |

Третій функціональний підхід до визначення конкуренції являє Й. Шумпетер в роботі «Теорія економічного розвитку» (1912 р.). Він визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Ринок з недовірою приймає нововведення, але новаторам це вдається. Конкуренція витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології.

Й. Шумпетер розмежував два боки господарського життя [164, с. 174]:

- статичний (рутинний кругообіг, пов'язаний з постійним повторенням і відновленням виробництва: у ньому беруть участь організації, які зі свого досвіду знають принципи своєї поведінки, їм легко передбачати результати своїх дій і легко приймати рішення, тому що ситуація зрозуміла);

- динамічний (інноваційний кругообіг означає розвиток – особливе, помітне на практиці та у свідомості людей, стан, який діє на них як зовнішня сила і не зустрічається в ситуації господарського кругообігу).

Розвиток економіки, тобто позитивні якісні зміни, не можуть відбуватися при рутинному кругообігу. Головним тут виступає підприємець-новатор (щоб підкреслити цей сенс, слово «Підприємець» в шумпетеровському розумінні пишуть з великої літери). Для досягнення поставлених цілей підприємцю треба подолати опір ринку, змусити його суб'єктів відмовитися від прибуткового застосування ресурсів, перерозподіливши їх на користь нового проекту життя [164].

Прихильники традицій не повинні нав'язувати іншим свою ворожість до нововведень. Збиток терплять консерватори, ті, які чинять опір новому. Конкуренція – процес доведення правоти меншини-новаторів. Конкуренція підсилює ефективність, змінює звички, закликає до більшої уважності, що зовсім даремно в без конкурентних умовах [145, с. 28].

У 1990-х рр. свою концепцію конкуренції (кооперація-конкуренція) висунув Дж. Ф. Мур, який обґрунтував свої теоретичні погляди в монографії «The Death of Competition» [180]. У сучасній економіці перемагає новаторство. Практично всі підприємства, які створюють новий продукт, послугу або процес, мають переваги в досягненні істотних фінансових результатів порівняно з

підприємствами-консерваторами. Конкуренція рухає суспільство до розвитку, бо є головним інструментом підвищення якості товару і рівня життя населення. Конкуренція змінює наші уявлення про роль інновації в розвитку підприємства.

Особливо важливо вивчити конкуренцію в умовах української економіки. Сьогодні в Україні розвиток конкурентних відносин набирає темп. Конкуренція є найважливішою умовою динамічного інноваційно-інвестиційного розвитку (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 – Стан конкурентного середовища у промисловому секторі економіки України [125; 127; 129]

| Вид діяльності   | 2008     | 2009     | 2010      | 2011      | 2012      |
|--|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Кількість суб'єктів ЕДРПОУ у промисловості, од.                                | 124634   | 125303   | 127503    | 129313    | 129561    |
| Кількість малих промислових підприємств у машинобудуванні, од.                 | 9306     | 9277     | 9308      | 9321      | 9453      |
| Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, од.             | 1160     | 1180     | 964       | 1043      | 1371      |
| Обсяг фінансування інноваційної діяльності у промисловості, млн грн            | 11944,2  | 7949,9   | 8045,5    | 14333,9   | 11480,6   |
| Обсяг реалізованої продукції промисловості, млн грн                            | 917035,5 | 806550,6 | 1065108,2 | 1329266,3 | 1102636,1 |
| Індекс інвестицій в основний капітал у машинобудуванні, % до попереднього року | 94,1     | 52       | 112       | 120,1     | 110,8     |

Тим, що у значній мірі забезпечило становлення і розвиток в Україні конкурентних відносин, стали прийняття законодавства про конкуренцію (Закон України «Про захист економічної конкуренції» [7], Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [9]) та створення конкурентного органу – Антимонопольного комітету України [6]. Сьогодні в Україні принцип державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності закріплений на рівні Конституції [3]. Програмою конкретних заходів щодо розвитку конкуренції на різних етапах стали Державна програма демонополізації економіки і розвитку конкуренції (1993 р.) [15], Укази Президента України «Про основні напрями конкурентної політики на 1999-2000 роки та заходи щодо їх реалізації» (1999 р.) і «Про основні напрями конкурентної політики на 2002-2004 роки» (2001 р.) [16].

Б. Буркинський відзначає, що у сучасній економіці одним з визначальних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, галузей і національних економік у цілому стає ефективність інноваційної діяльності, що виявляється у прискорених темпах впровадження у практику виробництва новітніх досягнень науки і техніки. За станом такої діяльності, а також за досягнутим у результаті її здійснення інноваційним рівнем виробництва можна зробити висновок про конкурентоспроможність тих або інших суб'єктів економіки [35, с. 4].

Закон конкуренції виражає суттєві, внутрішні, необхідні, сталі, причинно-наслідкові зв'язки між економічними суб'єктами у боротьбі за найбільш вигідні умови виробництва і реалізації товарів з метою отримання найбільшого прибутку [28, с. 46]. Мова йде про взаємодію підприємств на ринку і стосується тільки боротьби, яку ведуть підприємства, просуваючи на ринок свої товари та послуги. Так як обсяг платоспроможного попиту обмежений, то підприємства змушені ворогувати один з одним. Більше переваг на ринку має те підприємство, яке змогло задовольнити попит споживача, тим самим позбавивши такої можливості конкурентів. Ринкова конкуренція розвивається тільки на тих сегментах ринку, які доступні і підприємству і їх конкурентам.

Для того щоб знизити тиск конкурентів, підприємству потрібно освоювати сегменти ринку недоступні для інших підприємств-конкурентів. Конкуренція зазнала змін від «вільної» конкуренції епохи первісного накопичення капіталу і ринку, що формується, до «добросовісної» конкуренції у сучасний, постіндустріальний період розвитку суспільства.

Для того щоб розвиватися, підприємства не можуть ігнорувати конкуренцію. Поява нових технологій, прискорення впровадження інновацій, поява нових конкурентів – все це сприяє швидкому відновленню виробництва і утворенню ринків нової продукції. Конкуренція підштовхує підприємства до освоєння нових ринкових ніш, адаптації до динамічності навколишнього середовища, впровадження інновацій. Через зміни форм господарської діяльності суб'єкта під активним впливом науково-технічного прогресу конкуренція переходить на новий, більш високий рівень розвитку, який потребує підтримки з боку держави. Розвиток конкуренції прискорює розвиток виробництва, дає змогу споживачу впливати на виробника, а у споживача з'являється можливість вибору. Сьогодні впровадження нових технологій і процесів – це підвищення якості товарів і послуг, засіб підвищення ефективності виробництва і запорука успіху в конкуренції.

Аналіз еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію дозволяє зробити висновок, що конкуренція – це активний процес, в якому вона постійно трансформується й розвивається, а також відповідає певному рівню розвитку суспільства. Сучасні вчені, спираючись на вчення своїх попередників про теорію конкуренції, доповнюють і висувають своє бачення її, створюючи тим самим базу для подальшого розвитку теорії конкуренції.

## **1.2 Роль інновації та інвестиції в діяльності промислового підприємства**

Складні процеси реформування економічних відносин і розвиток нових ринкових умов господарювання вимагають нових підходів до організації

виробничо-господарської діяльності, принципів і методів управління виробництвом.

Суспільство має загальну тенденцію до зростання і ускладнення, збільшення об'єму і диференціації структури потреб; щоб їх задовольнити, кожна система повинна удосконалюватися або поступатися своїм місцем іншій системі, здатній задовольнити ці потреби [168, с. 274].

У сучасних умовах розвитку економіки пріоритетним є інноваційний шлях. Починаючи з 2002 р. уряд України докладав зусиль із формування державних ініціатив щодо розвитку економіки інноваційним шляхом. У 2003 р. уряд проголосив інноваційну модель розвитку економіки нашої держави. У документі «Європейський вибір» наголошувалось: «Україна зможе посісти належне місце в Європі та у світі за умови опанування інноваційного шляху розвитку, основи якого мають бути закладені в процесі структурної перебудови економіки» [19, с. 2]. Цьому сприяє прийняття Закону України «Про інноваційну діяльність», який є основним у сфері інновацій.

Інтереси України потребують ефективних заходів, які будуть спрямовані на подолання кризових явищ в економічній та соціальній сферах.

У процесі формування інноваційно-інвестиційної моделі економіки пріоритетна увага повинна бути приділена модернізації, реконструкції та розвитку виробництва на новій технологічній основі, активізації інноваційної діяльності з втіленням результатів науково-технічних розробок у виробництво, створенню нових технологічних процесів і перебудові на сучасній науково-технічній основі всіх галузей матеріального виробництва та сфери обслуговування. Інтеграція науково-технічної сфери в процеси економічного і соціального розвитку суспільства означає формування системи інститутів, які створюють могутні стимули для генерування стійкого потоку ефективних нововведень, здатних утворювати нові ринки наукомісткої продукції, що забезпечує платоспроможний попит [85, с. 1].

Трансформація економічної системи та активізації глобалізаційних процесів активно впливають на формування промислового комплексу країни.



Промисловість є головною, провідною галуззю матеріального виробництва, в якій створюється переважаюча частина валового внутрішнього продукту і національного доходу.

Й. Шумпетер відмічав, що при зміні економічних епох відбувається п'ять типових змін в економічному розвитку: використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля-продаж); впровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту. Цих положень цілком достатньо для характеристики сучасного періоду світового розвитку як переходу до нової економічної епохи – до інноваційного суспільства, економіки, що ґрунтується на знаннях, коли значно зростає роль інновацій та інноваційних технологій. Й. Шумпетер визначав інновацію як «... комбінування новим способом існуючих чинників виробництва, втілених в нових заводах, і, як правило, в нових формах, або нові товари або ще не випробувані методи (виробництва), або виробництво з використанням нових засобів виробництва» [164, с. 24].

Дослідженню проблем розвитку інновацій та інноваційної діяльності приділяли увагу в роботах вітчизняні та зарубіжні учені: О. Амоша [25], А. Бутенко [37], Л. Водачек [39], М. Волинкіна [40], В. Геєць [43], П. Завлін [51], С. Іллященко [61], В. Кравченко [80], Дж. Мартіно [91], Л. Михайлова [97], Б. Санто [116], В. Семеновенко [118], Є. Сич [120], Р. Фатхутдинов [145], Л. Федулова [147], С. Філіппова [150], Н. Чухрай [157], Й. Шумпетер [164].

Терміни «інновація» та «інноваційна діяльність» мають безліч визначень (у Додатку Б представлено тлумачення термінів), які включають у себе поняття: процес поліпшення або зміни, творчу ідею, перетворення в економічній, технічній, соціальній та інших областях, пов'язані з новими ідеями, винаходами, відкриттями, введення нового, новий підхід або кінцевий результат діяльності. Поняття «інновація» може мати різні значення залежно

від конкретних завдань, поставлених перед її творцями. Слід зазначити, що роль інновацій, причини виникнення, динаміка, механізм поширення, характер дії на економічні процеси в науковій літературі по-різному трактуються представниками різних шкіл. Залежно від об'єкту і предмета дослідження інновація розглядається:

- як процес (Б. Санто, Б. Твісс, Р. Фатхутдинов);
- як зміна (Л. Водачек, М. Волинкіна, Й. Шумпетер);
- як результат (С. Іллященко, Л. Михайлова, Є. Сич);
- як ідея (А. Койре, Н. Чухрай);
- як знання (П. Завлін, Дж. Мартіно).

Кожному періоду історичного розвитку суспільства властиві інновації. У міру накопичення знання і досвіду розвиваються усі основні сфери життєдіяльності суспільства. І цей розвиток відбувається за рахунок інноваційних технологій.

Сьогодні термін «інновації» найширше використовується для позначення змін в області технологій, окремих процесів, управління, фінансів, а також способів досягнення цих змін.

На підприємство чинять вплив зовнішній та внутрішній ринки. Ринкові умови диктують свої правила. Для того щоб зберігати свою конкурентоспроможність, розвиватися і перемагати у боротьбі за споживача, підприємство повинно відповідати вимогам ринку. Сьогодні споживач стає вимогливішим. Коли ринок пропонує достаток товарів і послуг, багато з яких є схожими або взаємозамінними, невелика перевага в якості або в ціні стає вирішальним чинником. У ситуації, що склалася, інновація стає необхідністю, а це означає, що підприємство повинне направляти свою діяльність на розвиток інновацій.

У машинобудівному комплексі проблема формування і використання інновацій обумовлена такими особливостями, як складність галузевого складу (23 підгалузі), різноманіття технологічних процесів, моральне та фізичне старіння основних фондів. Усе це робить неконкурентоспроможними

промислові підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках (частка України на світовому ринку інновацій і високих технологій складає нині всього 0,3 %).

У 2013 р. міжнародне агентство Bloomberg Rankings представило рейтинг інноваційних країн світу. У цьому рейтингу на інноваційний розвиток чинять вплив сім чинників, що належать до наукової, освітньої та технологічної сфер. У ньому Україна знаходиться на 42-му місці (з 96 країн). За рівнем інтенсивності досліджень Україна на 37-му місці, концентрації високих технологій – на 47-му, кількості вчених – на 39-му, продуктивності промисловості – на 34-му, освіти – на 6-му. Слід зазначити, що на першому місці в рейтингу США, Південна Корея – 2-ге місце, Німеччина – 3-тє, Фінляндія – 4-те, Швеція – 5-те. Україна виявилася між Грецією (41-ше) і Болгарією (43-тє). На думку автора цього дослідження, потреби промислового підприємства в розробці інновацій знаходить відображення в взаємозв'язках, наведених на рис. 1.2.

Таким чином, інновації є рушійним чинником, який веде до розширення номенклатури товарів, створення нових методів виробництва, нових потреб, зниження собівартості продукції, відкриття нових ринків, припливу інвестицій, а також веде підприємства до лідерства. Інновація розглядається як процес якісної зміни, за допомогою наявності необхідних інвестицій і впровадження нових виробів, що задовольняють громадські потреби і дають економічний ефект.

Аналізуючи категорію «інновація», було зроблено висновок, що інновації - це результат еволюційного процесу, який визначається наявністю необхідних інвестиційних ресурсів, боротьбою за існування і цілеспрямованим відбором (конкуренцією), після досягнення якого ідея набуває економічного змісту.

Діяльність зі створення, освоєння, використання і поширення інновацій називається інноваційною. Інноваційна діяльність виступає посередником між споживачем і науково-технічним прогресом. Без інноваційної діяльності усі нові розробки ніколи не отримають своєї реалізації у вигляді конкретного

товару. На сьогодні в умовах жорсткої конкуренції інноваційна діяльність є платформою для підвищення конкурентоспроможності підприємства і утримання його на ринку.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язки інновацій різних видів у діяльності промислового підприємства (власна розробка автора)

Активізація інноваційної діяльності важлива не лише для окремо взятого підприємства, але і для країни в цілому, тому що тільки при розвитку науки, техніки і технологій підприємство стає конкурентоспроможним. Саме

інноваційна діяльність дає можливість підприємствам розробляти і випускати конкурентоспроможну продукцію, оновлювати технологічні та технічні виробничі бази, виходити на світові ринки зі своєю конкурентоспроможною продукцією, забезпечуючи тим самим стабільний розвиток економіки. Для того щоб розвиватися, рухатися вперед, удосконалювати свою діяльність, потрібні високі темпи впровадження інновацій, скорочення життєвого циклу продукції, застосування сучасних технологій і знань, а також високий потенціал працівників.

У даний час у світі відбувається складний процес технологічних змін. Вичерпуються можливості вдосконалення і подальшого прогресу старих технологій, для яких настає фаза виснаження, і одночасно отримує розвиток фаза активного зростання новітніх технологій, які здатні внести революційні зміни в економіку і в суспільство в цілому [20, с. 17].

Зміни в техніці та технології грають ключову роль в історичному розвитку суспільства, у т. ч. і економічної системи. У розвинених країнах підвищення ефективності економіки і перехід до нового етапу її зростання відбувається за допомогою впровадження нових технологій, які створюють нові виробничі можливості.

Рівень розвитку характеризується технологічним устроєм. Технологічний устрій – сукупність технологій, характерних для певного рівня розвитку виробництва; у зв'язку з науковим і техніко-технологічним прогресом відбувається перехід від нижчих устроїв до більш високих, прогресивних [112, с. 204].

За даними Інституту економічного прогнозування НАН України, майже 60 % об'єму промислової продукції України доводиться на 3-й технологічний устрій, 38 % – на 4-й устрій, близько 4 % – на 5-й устрій. Сьогодні в Україні майже 70 % витрат на науково-технічні розробки доводиться на 4-й і тільки 23 % на 5-й технологічний устрій, 60 % інноваційних витрат – на 4-й устрій, 30 % – на 3-й, а на 5-й – лише 8,6 % [118, с. 17].

Інновації визначають майбутній розвиток підприємства і припускають значні зміни у виробництві. Підприємства підходять до інновацій в найширшому сенсі, використовуючи як нові технології, так і нові методи роботи, освоюючи нові методи досягнення конкурентоспроможності або знаходячи кращі способи конкурентної боротьби при використанні старих способів. Інновації можуть проявлятися в новому дизайні продукту, в новому процесі виробництва, в новому підході до маркетингу або в новій методиці підвищення кваліфікації працівників. У своїй більшості вони виявляються досить простими і некардинальними, ґрунтованими швидше на накопиченні незначних поліпшень і досягнень, ніж на єдиному, великому технологічному прориві [107, с. 318]. Випуск якісної та високотехнологічної продукції є показником інноваційної діяльності, а це один із шляхів стабілізації економіки України.

Інноваційна діяльність повинна мати постійний характер. І тільки в цьому випадку інноваційну діяльність можна розглядати як основу для динамічного економічного розвитку підприємства.

А. Амоша відмічає таке: «Інноваційна діяльність в Україні знаходиться в стані хронічної кризи: спостерігається зниження інноваційної активності підприємств, рівня комерціалізації розробок, традиційно переважають дрібні удосконалення, майже відсутнє тиражування нововведень» [26, с. 29].

Зміна умов господарювання, накопичення застарілого устаткування, наростання технічного і технологічного відставання, домінування старих стереотипів в ухваленні рішень – усе це породжує негативні тенденції, які, у свою чергу, ведуть до зниження обсягів виробництва, зростання заборгованості і спаду інноваційно-інвестиційної активності.

Інноваційна діяльність в Україні ведеться украй пасивно. Причиною такої низької інноваційної активності є відсутність фінансових ресурсів, тобто інвестицій. Зв'язок інновацій з інвестиціями очевидний, оскільки впровадження нових технологій і техніки вимагає фінансових ресурсів. Інноваційна діяльність на підприємстві припускає наявність стабільної та надійної системи

фінансування, що дозволить створити умови для накопичення і пересування фінансових коштів. Будь-які інновації на ринку капіталу мають бути інвестиційний привабливими і конкурентоспроможними. Для будь-якого інвестора інновації повинні мати практичний інтерес. Інновації та інноваційна діяльність виступають необхідною складовою технологічної переваги і є визначальним моментом в успішній конкурентній боротьбі на ринку.

Об'єднання інновацій та інвестицій в єдиній структурі дозволяє підвищити рівень ухвалення інноваційно-інвестиційних рішень, здійснити цілісність роботи процесу, що у свою чергу дозволить збільшити темп зростання капіталу.

Якщо говорити про інвестиції (у т. ч. й іноземних), то 95 % усіх інвестицій, які визначають майбутнє на найближчі 10-15 років, спрямовуються в галузі 3 і 4-го технологічних устроїв (75 і 20 % відповідно), і тільки 4,5% інвестицій спрямовуються в галузі 5-го технологічного устрою [118, с. 18].

У вітчизняній науковій літературі відзначається ряд характерних особливостей взаємодії категорій «інновація» та «інвестиція». Інновації є причиною інвестицій, але не лише. Інновації акумулюють самі інвестиції, без яких інноваційний процес неможливий. Інновації не пов'язані з інвестиціями, якщо для їх здійснення не потрібно вкладення фінансових ресурсів. Інвестиції не пов'язані з інноваціями, якщо створення продуктивних сил йде екстенсивним шляхом і не вимагає ніяких удосконалень [50, с.15].

Розвиток ринкових відносин у нашій країні, вплинуло на формування нових поглядів вітчизняних вчених на категорію «інвестиції». Для аналізу термінів «інвестиції» та «інвестиційна діяльність» необхідно звернутися до різних вітчизняних і зарубіжних авторів (у Додатку В представлено тлумачення термінів).

Термін «інвестиція» походить від латин. *invest*, що означає «вкласти». Як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі існує безліч варіантів визначення поняття «інвестиції» та «інвестиційна діяльність». Такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Бланк [30], М. Денисенко [48], В. Ільчук [120], Дж. Кейнс [77], Н.

Пашута [102], А. Пересада [105], Є. Сич [120], А.Сміт [121], В. Федоренко [146], Й. Шумпетер [164] та ін., внесли значний вклад у вивчення інвестицій.

У сучасних умовах інвестиції виступають найважливішим засобом, який забезпечує економічне зростання, технічний прогрес, що у свою чергу дає можливість підприємству реалізувати стратегічні цілі свого розвитку. Згідно з Й. Шумпетером, рушійна сила процвітання – інвестиції в основний капітал, які сприяють втіленню інновацій [164, с. 128].

З поняттям «інвестиції» тісно пов'язано і визначення «інвестиційна діяльність». Загалом можна вважати, що інвестиційна діяльність – це комплекс заходів і дій фізичних та юридичних осіб, які вкладають власні кошти (у матеріальній, фінансовій або іншій майновій формі) з метою отримати прибуток [146, с. 25]. Інвестиційна діяльність є одним з найбільш важливих аспектів функціонування будь-якої комерційної організації. Причинами, що обумовлюють необхідність інвестицій, є оновлення наявної матеріально-технічної бази, нарощування обсягів виробництва, освоєння нових видів діяльності. В інвестиційній діяльності істотне значення має чинник ризику. Інвестування завжди пов'язане з іммобілізацією фінансових ресурсів підприємства і зазвичай здійснюється в умовах невизначеності, міра якої може значно варіюватися. Під інвестиціями і на макрорівні, і на рівні окремого господарюючого суб'єкта розуміються вільні засоби суб'єкта, що залишилися після задоволення його необхідних потреб, які можна використати з метою отримання доходу. Інвестиціями є грошові кошти, цільові банківські вклади, паї, акції й інші цінні папери, технології, машини, устаткування, ліцензії, у т. ч. і на товарні знаки, кредити, будь-яке інше майно або майнові права, інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності в цілях отримання прибутку. В умовах ринкової економіки можливостей для інвестування досить багато [105, с. 74].

Займаючись інноваційною діяльністю, підприємство орієнтується на об'єкти інвестування, формування інвестиційного портфеля і програму його реалізації. Джерела інвестиційних ресурсів (власні, залучені, позичкові, прями,



непрямі, портфельного інвестування, реального інвестування) формуються під впливом різних факторів, що і визначає ступінь ефективності ресурсного забезпечення інвестиційної діяльності підприємства.

Інвестиційну діяльність підприємства можна розглядати:

- як категорію, яка дозволяє об'єднувати ресурси різної природи (майнові та інтелектуальні цінності);
- як категорію, яка відбиває рівень розвитку промислового виробництва;
- як взаємозв'язок процесів вкладення ресурсів і отримання доходів.

Процес інвестування в Україні відображено у табл. 1.3 [125; 127; 129].

Таблиця 1.3 – Процес інвестування в Україні

| Показник \ Рік  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012   |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|
| Інвестиції в основний капітал у промисловості, млн грн                                    | 76618 | 57658 | 58558 | 86313 | 103173 |
| Інвестиції в основний капітал у машинобудуванні, %  | 8,1   | 6,2   | 7,5   | 6,8   | 7,3    |
| Індекси інвестицій в основний капітал у промисловості, % до попереднього року             | 94,7  | 67,6  | 90,5  | 130,9 | 107,1  |
| Капітальні інвестиції на придбання машин та обладнання, млн грн                           | 98426 | 65340 | 61456 | 85305 | 85938  |
| Інвестиції в нематеріальні активи, млн грн  | 6367  | 5893  | 6985  | 9431  | 8546   |
| Доля власних коштів підприємства в інвестиціях в основний капітал, % до загального обсягу | 56,7  | 63,3  | 55,7  | 54    | 54,8   |

У сучасних умовах для розвитку підприємства його інвестиційна діяльність має бути спрямована передусім на стимулювання інноваційної діяльності підприємства, на поліпшення впровадження сучасних технологій, на науково-технічний розвиток. Велику роль в розвитку підприємства відіграє інвестиційна діяльність, яка має інноваційну спрямованість.

З переходом української економіки до ринкових стосунків уперше визначення інвестицій було закріплене законодавчо з прийняттям у 1991 р. Закону України «Про інвестиційну діяльність», згідно з яким під інвестиціями розуміються «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та іншої діяльності, внаслідок чого створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект» [10].

На сьогодні в Україні вже створено правове поле для здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності. Зокрема, ця сфера діяльності регулюється рядом Законів України: «Про інвестиційну діяльність» [10], Закон України «Про інноваційну діяльність» [5], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [4], «Про захист іноземних інвестицій в Україні» [8], «Про зовнішньоекономічну діяльність» [12], «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» [11], а також Цивільний кодекс [1], Господарський кодекс [2] України. З метою поліпшення інвестиційного клімату в Україні були прийняті нормативно-правові акти і триває робота нормативно-правового забезпечення з питань інвестиційної діяльності.

Необхідно відзначити, що сутність сучасного етапу розвитку як національної економіки в цілому, так і окремих підприємств відображає така категорія як «інноваційно-інвестиційна діяльність», яка досить широко в останні роки висвітлювалася у вітчизняній і зарубіжній літературі. В основі всього цього лежить сукупність наукових знань, яка знаходиться в різних стадіях науково-відтворювального циклу, що протікає в ній, невживані резерви техніки, технологій, наявних і залучених кадрових ресурсів, інформаційних та фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей науково-технологічного розвитку.

Виходячи з вищесказаного, можна відмітити, що одним з важливих етапів якісного управління розвитком підприємства на сьогоднішній день є встановлення взаємозв'язку між інвестиційною та інноваційною діяльністю. Інноваційно-інвестиційна діяльність – це процес, в основі якого лежить активна

взаємодія інновацій та інвестицій, що здійснюються в цілях розробки, випуску та розповсюдження принципово нових видів техніки та технологій на основі використання чистих інвестицій; реалізації довгострокових науково-технічних програм; впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, в результаті якого здійснюється відтворення матеріальних цінностей (визначення дисертанта).

Основна попередня умова інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства полягає в тому, що все, що вже існує, на сьогодні має тенденцію зношуватися і старіти. Тому, для того щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку, необхідно регулярно відмовлятися від всього, що застаріло, зносилося і стало гальмом на шляху до прогресу. При управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства провідна роль належить інноваціям, а інвестиції розглядаються виключно як невід'ємний елемент реалізації. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства в силу своєї природи пов'язана з об'єднанням (залученням) грошових коштів інвесторів з метою отримання прибутку від вкладення їх в створення і освоєння нової техніки і/або технології на підприємстві.

Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства – це лише верхівка тієї піраміди, яка підтримує і забезпечує життя підприємству (рис. 1.3). Основою цієї піраміди є політика, яку веде керівництво підприємства. Цей блок є опорою, оскільки забезпечує загальне керівництво в ухваленні рішень, сприяючих досягненню цілей. Відбувається це шляхом вибору напрямів, яких слід дотримуватися, щоб досягти поставлених цілей. Розробка політики, пов'язаної з інноваційно-інвестиційною діяльністю, дуже складна, оскільки інновації розвиваються досить швидко. Шлях, яким рухатиметься підприємство надалі, багато в чому залежить від того, в якому напрямі рухається держава, регіон, галузь.

Спрямованість дій і ухвалення управлінських рішень керівництвом формує концепцію діяльності підприємства, тобто систему поглядів на цей



Рисунок 1.3 – Послідовність прийняття рішень  
в інноваційно-інвестиційній діяльності

об'єкт. Концепція визначає стратегію. Стратегія покликана, для того щоб дати відповіді на запитання, що стоять перед підприємством, у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності, визначити цілі, пріоритети та інструменти інноваційної політики підприємства. Стратегія задає довгострокові орієнтири розвитку підприємства. Формування стратегії є визначальним чинником досягнення високої економічної ефективності виробництва і організаційного розвитку підприємств, а також важливою умовою для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності та інноваційно-інвестиційної діяльності. Стратегія, вибрана підприємством, дозволяє визначити напрям, в якому воно рухатиметься в певний проміжок часу, і дає можливість сконцентрувати зусилля на досягненні запланованих результатів. Стратегія дає можливість побачити загальний вигляд дій, які потрібні для виконання поставлених цілей. Для того щоб реалізувати стратегію, потрібний стратегічний план, тобто визначення очікуваного результату на підставі досліджень і аналіз зібраної інформації про події, що цікавлять конкретне підприємство. План повинен включати чіткі вказівки, яке завдання, за допомогою яких ресурсів, в які терміни він має бути виконаний. План повинен спрямовувати діяльність підприємства з урахуванням динамічності довкілля і впродовж тривалого

періоду часу. До плану повинен входити перелік управлінських, організаційних, виробничих, маркетингових, науково-технічних заходів, спрямованих на досягнення спільної мети або рішення поставленого завдання. Взаємодія кожного етапу в цій «піраміді» вінчається діяльністю підприємства.

В ході інноваційно-інвестиційної діяльності підприємство має можливість оновлювати основні виробничі фонди, накопичувати фінансові ресурси для подальшого розвитку і робити продукцію з вдосконаленими характеристиками, удосконалювати методи управління, підвищувати кваліфікацію працівників.

Вдалим сучасним прикладом інноваційно-інвестиційної діяльності може бути підприємство «Первомайськдизельмаш» (апробація даного дослідження відбувалося у т. ч. на цьому підприємстві), де в результаті здійснення за допомогою фахівців Одеського національного політехнічного університету проекту реструктуризації перейшли до нової продукції (див. підрозд. 3.3).

У сучасній ринковій економіці роль інновацій та інвестицій значно зросла. Без розробки, впровадження і застосування інновацій неможливо створювати конкурентоспроможну продукцію і відповідати високим вимогам ринку. Як ефективний засіб в конкурентній боротьбі для поліпшення своїх позицій на ринку підприємства використовують інновації. Зв'язок інновацій з інвестиціями очевидний, оскільки на кожному етапі – від розробки концепції або ідеї до її практичної реалізації – потрібні фінансові ресурси. Інвестиції є ключовою ланкою фінансування інновацій. Наявність джерела інвестування і грамотне використання інвестицій – це шлях до підвищення конкурентоспроможності підприємства сьогодні. Відмова від морально і фізично застарілого устаткування, оновлення технічної та технологічної бази виробництва, науково-дослідна діяльність, застосування сучасних технологій і знань, використання високого потенціалу працівників, створення нових виробничих можливостей – усі ці чинники допоможуть забезпечити підприємству перевагу над конкурентами в економічній, науково-технічній,

організаційній, соціальній сферах діяльності, яку можна виміряти економічними показниками.

У сучасних умовах глобалізації світової економіки конкурентоспроможними можуть бути лише високотехнологічні та наукомісткі виробництва і підприємства. У розвинених країнах інноваційно-інвестиційна діяльність займає лідируючу позицію в системі економічних стосунків, оскільки саме інноваційно-інвестиційна діяльність та її кінцевий результат визначають розвиток підприємства, регіону і країни в цілому. Без інновацій підприємство не може розвиватися або навіть утримувати конкурентні позиції на ринку. Інновації повинні підвищувати ефективність існуючої системи. Тому залучення інвестицій в інновації є одним з основних завдань. Розв'язання цієї задачі вимагає особливого підходу до інноваційно-інвестиційної діяльності, а саме – створення спеціальних умов для організації інноваційної діяльності, що ефективно забезпечують залучення інвестицій. Тісний взаємозв'язок інноваційної та інвестиційної діяльності обумовлюється необхідністю розробки інноваційно-інвестиційної стратегії.

### **1.3 Сутність та особливості стратегій промислового підприємства**

На початку XXI ст. осмислення шляхів подальшого розвитку людства та пошук кожною країною власної стратегії розвитку набувають особливої актуальності. Повною мірою це стосується й України, яка нині перебуває на стадії трансформації як громадянського суспільства, так і економічної системи на сучасних цивілізаційних засадах [29].

Головною метою стратегії є визначення, обґрунтування і створення механізмів реалізації нової державної інноваційно-інвестиційної політики стосовно здійснення узгоджених змін в усіх ланках національної інноваційної системи, спрямованих на кардинальне зростання її впливу на економічний і соціальний розвиток країни шляхом створення відповідних привабливих

внутрішніх умов і підвищення стійкості вітчизняної економіки до тиску зовнішніх умов, що обумовлені глобалізацією економічного життя [20, с. 18].

В «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів» робиться наголос: «Успіх країни або підприємства в глобалізованій економіці залежить від здатності зайняти свою позицію на ринковому просторі, запропонувати більш конкурентну продукцію, ніж інші учасники ринку. А це можливо лише за умов підтримки високої інновативності національної економіки та окремих підприємств» [20, с. 15].

Сучасний стан ринкової економіки, що характеризуються процесами глобальних змін світової економіки, впливає на характер поведінки промислових підприємств в макро- і мікроекономічному середовищі, що постійно змінюється. Процеси глобалізації охопили сьогодні весь світ і практично усі сфери людської діяльності і чинять величезний вплив на економіку підприємств. Процеси глобалізації у світовій економіці вимагають від підприємств активнішого протистояння конкуренції, що посилюється, а значить пошуку нових шляхів розвитку і нових підходів до організації їх діяльності. Українські підприємства, що працюють в умовах сучасного ринку, безперервно вимушені розв'язувати дуже складну задачу – як вижити в довкіллі, що постійно міняється, як вижити в постійно наростаючій, жорсткій конкуренції. І необхідно розуміти, що розв'язання цієї задачі – це формування стратегії, яка дасть можливість розвитку і якісного економічного зростання підприємству.

У минулому багато підприємств мали змогу успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів в поточній діяльності. Зараз же, хоча і не знімається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, виключно важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до довкілля, що швидко міняється. Прискорення змін в довкіллі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу,

поява нових, часто абсолютно несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших чинників привели до різкого зростання значення стратегії. Практика бізнесу показала, що не існує стратегії, що була б єдиною для всіх. Кожне підприємство своєрідне, і процес вироблення стратегії для кожного підприємства унікальний, оскільки він залежить від позиції суб'єкта на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик вироблюваного ним товару або послуг, що надаються, стану економіки, культурного середовища і ще багато від чого іншого [38, с. 7].

Багато вітчизняних і зарубіжних учених присвятили свої праці вивченню стратегій і стратегічного управління: І. Ансофф [27], О. Белов [29], О. Бровкова [33], О. Виханський [38], Л. Водачек [39], А. Гальчинський [41], В. Геєць [29], П. Друкер [49], В. Захарченко [57], С. Ільяшенко [61], Г. Клейнер [78], Ф. Котлер [82], М. Мескон [95], Б. Мізюк [96], М. Портер [108], Б. Райзберг [112], А. Томпсон [140], Р. Фатхутдинов [145] та ін. У табл. 1.4 наведені погляди різних авторів на визначення стратегії та стратегічне управління.

Таблиця 1.4 – Тлумачення поняття «стратегія» і «стратегічне управління» у світовій та вітчизняній теорії

| Автор         | Визначення   |
|---------------|--|
| Ансофф І.     | Стратегія є набором правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [27].<br>Стратегічне управління – це сукупність стратегічного планування, планування можливостей керівництва і управління процесом стратегічних змін [27].   |
| Бровкова О.   | Стратегічне управління – це реалізація концепції, у якій об'єднані цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дають можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації й приводити їх у відповідність шляхом розробки й реалізації системи стратегій [33]. |
| Виханський О. | Стратегія – це довгостроковий якісно певний напрям   |



|   |  |
|---|--|
|   | <p>розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в довкіллі, що приводить організацію до її цілей [38].</p> <p>Стратегічне управління – це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [38].</p> |
| Друкер П.   | Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності [50].   |
| Клейнер Г.  | Стратегія повинна стати «ниткою часу», що єднає минуле і майбутнє та одночасно позначає шлях до розвитку [78].   |
| Ф. Котлер,<br>Армстронг Г.,<br>Сондерс Дж,<br>Вонг В. | Стратегія компанії – це системний підхід до вирішення проблем її розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії [82].  |
| Люкшинов А.   | Стратегічний менеджмент – діяльність щодо забезпечення реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого і невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використовувати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог [90].  |
| Мельник Л.  | Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств відносно виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [94].   |
| Мескон М.,<br>Альберт М.,<br>Хедоури Ф.               | Стратегія є детальним усебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [95].  |
| Мізюк Б.  | Стратегія – це генеральний напрям діяльності фірми, який повинен привести до поставленої мети [96].  |
| Осовська Г.,<br>Фіщук О.,<br>Жалінська І.             | Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [100].   |
| Петров А.   | Стратегічне управління – процес планування і реалізації певної стратегії в світлі нових обставин. При цьому процес стратегічного планування визначається як вироблення   |

|  |  |
|--|--|
|  | набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними програмами та окремими проектами [103].   |
| Портер М.  | Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі боки [108].  |
| Райзберг Б.,<br>Лозовский Л.,<br>Стародубцева Б. | Стратегія – це довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств відносно виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту [114]. |
| Томпсон А.,<br>Стрикленд А.                      | Стратегія – це управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення певних результатів діяльності [140].  |
| Фатхутдинов Р.                                   | Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій області діяльності [145].   |
| Шершньова З.,<br>Оборська С.,<br>Ратушинський Ю. | Стратегічне управління – система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення та реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [165]. |
| Хиггенс Дж.                                      | Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [173].  |
| Пирс Дж.,<br>Робинсон Р.                         | Стратегічне управління – набір рішень і дій щодо формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [183].   |

Активне дослідження питань стратегії почалося у 1960-і рр. Утворення консультаційної групи Бостона (Boston Consulting Group) і розробка матриці БКГ, що фокусувала увагу на позиціях бізнесу, в яких підприємство займало або могло б займати позиції лідерства на ринку.

Класичний підхід до вибору стратегій представлений у роботах І. Ансоффа [27], який пропонує модель стратегічного планування, що складається з 4 базових стратегій. Ця модель показує потенційні сфери застосування стержневих компетенцій і дає чотири широкі альтернативи:

-проникнення на ринок – збільшення ринкової долі на старих ринках за допомогою існуючої продукції;

- розвиток ринку – впровадження на нові ринки і нові сегменти ринку за допомогою існуючої продукції;
- розробка товару – розробка нової продукції для обслуговування старих ринків;
- диверсифікація – розробка нових продуктів для обслуговування нових ринків.

На становлення системи стратегічного управління найбільший вплив мали роботи М. Портера [108], який стверджував, що прибутковість визначається не лише конкурентною позицією фірми, але і структурними характеристиками галузі фірми, які можуть бути описані мікроекономічними термінами. Він виділяв такі стратегії: стратегія лідерства в мінімізації витрат виробництва, стратегії спеціалізації у виробництві продукції, стратегія фокусування на певному сегменті ринку і концентрації зусиль на ефективному його освоєнні. Далі стратегічна думка отримала розвиток в роботі Г. Хемела і С. Прахалада [109; 175]. Вони довели, що справжнім ключем до стратегії є характерні навички, технології та активи фірми, а також її загальна здатність до навчання.

Стратегії розвитку за Ф. Котлером [82] виглядають таким чином (рис. 1.4):

- стратегія концентрованого зростання: посилення позиції на ринку (зростання за рахунок перемоги над конкурентами); розвитку ринку (за освоєнням ринку обласного центру здійснюється освоєння ринку малих міст і селищ); розвитку продукту, коли, наприклад, за випуском йогурту організація починає випускати йогурт з малиною, йогурт з чорницею і т. д., що дозволяє задовольняти більшою мірою смаки споживачів і тим самим забезпечувати зростання бізнесу;
- стратегія інтегрованого зростання: «зворотної вертикальної інтеграції» та вертикальної інтеграції, що «йде вперед». У першому випадку організація придбає долю в майні постачальника, щоб і в його бізнесі навести порядок, що забезпечує зниження витрат, зростання якості та об'єму продукції, що ритмічно

випускається, і т. п. Інвестиції забезпечують приріст бізнесу як за рахунок діяльності постачальника, так і за рахунок появи нових конкурентних переваг у продукції самої організації в силу відмічених поліпшень постачань. У другому випадку інтеграція з оптовими покупцями або створення власної дилерської мережі дозволяє забезпечувати зростання як за рахунок об'ємів додаткового виду діяльності, так і за рахунок підвищення чутливості до змін ситуації на ринку товарів самої організації;

| Стратегії розвитку           |  |                                   |                     |
|------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------|
| Концентрованого              | Інтегрованого                              | Диверсифікованого                 | Негативного         |
| - посилення позицій на ринку | - зворотної вертикальної інтеграції        | - централізованої диверсифікації  | - ліквідації        |
| - розвиток ринку             | - вертикальної інтеграції, що «йде вперед» | - горизонтальної диверсифікації   | - збору врожаю      |
| - розвиток товару            | -  | - конгломеративної диверсифікації | - скорочення витрат |

Рисунок 1.4 – Поєднання стратегій розвитку підприємства [82, с. 261]

- стратегія диверсифікованого зростання: централізованої диверсифікації (як розширення номенклатури продукції, що випускається, наприклад, автомобілів); горизонтальної диверсифікації (як частковий перехід у суміжну з основним видом діяльності галузь: наприклад, випускаючи автомобілі, освоюємо випуск хімічної промисловості – миючих засобів для автомобілів); конгломеративної диверсифікації, коли ключова компетентність дозволяє на її базі організувати випуск продукції різних галузей (наприклад, компетенції у виробництві мікропроцесорів дозволяють випускати швацькі машинки, холодильники, автомобілі та інші технічно складні в управлінні вироби);

- стратегія скорочення: ліквідації у разі банкрутства або стану близького до банкрутства; збору врожаю, коли продається «розкручений» бізнес для

інвестування виручених засобів у сегмент ринку, що швидко зростає; скорочення витрат (наприклад в період економічного спаду) [95].

Ф. Томпсон і А. Стрикленд [140] стверджують, що стратегія повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: визначення сфери діяльності; постановка стратегічних цілей і завдань; розробка стратегії досягнення цілей; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності та зміни стратегічного плану або методів його реалізації.

Б. Мизюк [96] представив стратегію таким чином: а) стратегії концентрованого зростання: стратегія посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів; б) стратегії, пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур: стратегія зворотної вертикальної інтеграції; стратегія попередньої вертикальної інтеграції; в) стратегія диверсифікованого зростання: стратегія внутрішньої диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломеративної диверсифікації; г) стратегія скорочення: стратегії ліквідації; стратегія «збору врожаю»; стратегія скорочення бізнесу; стратегія скорочення витрат.

Л. Мельник [93] виділяв стратегії за видом господарської діяльності: виробничі стратегії, стратегії конкуренції, стратегії маркетингу, стратегії збуту стратегії ціноутворення.

У своєму кібернетичному підході Р. Фатхутдинов [145] виділив такі стратегії: стратегія підвищення якості товарів, стратегія ресурсозбереження, стратегія розширення ринку збуту, стратегія розвитку виробництва. Він використовував такі методи забезпечення і виділяв етапи для їх реалізації: методичне, ресурсне, інформаційне, правове забезпечення, стратегічний маркетинг, розробка стратегічних планів, оперативне управління реалізацією стратегічних планів, розробка стратегічних керуючих рішень, управління персоналом щодо розробки та реалізації стратегічних планів.

В. Захарченко на прикладі ПАТ «ОЗРСВ» пропонує такі варіанти стратегії розвитку машинобудування підприємства: синхронні, із запізненням, з випередженням [54, с. 84] (також див. підрозд. 3.1).

У 1957 р. Р. Селзнік став одним з перших авторів, який відмітив, що саме внутрішні чинники організації, такі як кадри або накопичений досвід, визначають вірогідність успіху в реалізації виробленої політики (книга «Лідерство в управлінні» (Leadership in administration)). Стверджуючи, що у бізнесі минуле визначає сьогодення, а саме, що в ході свого розвитку організація виробляє певний «характер», який він назвав «відмінною компетенцією», що проявляється через ряд особливих здібностей і обмежень, які містяться в інституціональній системі, що «формується з часом, впливає на компетенцію організації формувати і дотримуватися певних стратегій» [185, с. 84]. Все це говорило про те, що недостатньо просто сформувати стратегію, необхідно наявність внутрішніх можливостей для її реалізації.

Аналізуючи погляди на визначення стратегії та підходи до вибору стратегії, можна зробити висновок, що на сьогодні існують відмінності у визначенні стратегії. Дж. Миддлтон відмітив, що «визначення стратегії завжди пов'язане з вибором напрямку для розвитку діяльності організації та маршрутом цього руху» [98, с. 5].

Економісти Г. Хамел і К. Прахалад, що дослідили ряд зарубіжних провідних компаній Європи, Америки та Японії, встановили, що одні компанії в порівнянні з іншими розвиваються більш успішно, в силу їхнього бачення основи рушійних сил свого розвитку. Менш успішні компанії дотримуються класичних схем стратегічного управління щодо формування якостей, які гарантують перемогу над конкурентами [154]. Формування ефективної стратегії особливо актуальним стає в умовах постіндустріального технологічного устрою і переходу до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки. Формуючи стратегію, організація вибирає напрям, який дасть можливість якісної зміни в розвитку підприємства, а саме – в лінії поведінки, у сфері діяльності, в позиції до довкілля. Безліч зовнішніх і внутрішніх чинників впливають на вибір стратегії. Одну і ту саму стратегію вибирають різні підприємства, керуючись різними поглядами на шляхи розвитку, специфікою

зовнішніх і внутрішніх умов, цілями, які ставить перед собою підприємство, і шляхами їх досягнення.

Дослідження підходів до розкриття змісту і визначення поняття стратегія, аналіз економічної літератури дають можливість сформулювати поняття інноваційно-інвестиційної стратегії. Вважається у край актуальним у рамках пропонованої урядом інноваційно-інвестиційної моделі формування стратегії розвитку для суб'єктів господарювання (мікрорівня) як первинної ланки у ланцюжку виробництва продукції. У цьому аспекті важливо для цього дослідження уточнити поняття інноваційно-інвестиційної стратегії (ІС), під яким автор розуміє той вид стратегії, який визначається науково обґрунтованими дослідженнями (аналіз, діагностика, технологічний аудит, моделювання, вибір раціональних шляхів досягнення, оптимізація фінансових і матеріальних потоків, аналіз технологічного портфеля), впровадженням інновацій продуктових та інноваційних технологій на конкретному підприємстві з обґрунтуванням короткострокових і довгострокових джерел фінансування. Інвестиції в інновації для кожного конкретного підприємства розглядаються як чисті, тобто вироблені виключно в грошовому вимірі та такі, що є принципово новими для території, на якій функціонує підприємство.

Проаналізовані нами підходи до формування та вибіру стратегії сформовані під різними кутами бачення. Але, незважаючи на те, що деякі з них значно відрізняються один від одного, для формування ефективної інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства вони повинні доповнювати один одного.

## **Висновки до розділу 1**

1. Базуючись на проведеному аналізі вітчизняної і зарубіжної наукової літератури, дійшли висновку, що в умовах сучасної світової кризи і нестабільної ситуації в національній економіці продовжують мати місце такі види конкуренції: добросовісна – недобросовісна; цінова – нецінова;

внутрішньогалузева – міжгалузева; ефективна; дієва; працююча на ринку інновацій.

У вивченні поняття «конкуренція» сьогодні є три рівно вживаних підходи: поведінковий, структурний і функціональний. При цьому автор віддає перевагу останньому, оскільки це дозволяє йому з динамічної позиції пояснити якісні зміни в господарському житті підприємства. Конкуренція підштовхує підприємства до освоєння нових ринкових ніш, адаптації до динамічності навколишнього середовища, впровадженню інновацій. Через зміни форм господарської діяльності суб'єкта, під активним впливом науково-технічного прогресу конкуренція переходить на новий, більш високий рівень розвитку, який потребує підтримки з боку держави. Розвиток конкуренції прискорює розвиток виробництва, дає змогу споживачу впливати на виробника, а у споживача з'являється можливість вибору. Сьогодні впровадження нових технологій і процесів – це підвищення якості товарів і послуг, засіб підвищення ефективності виробництва і запорука успіху в конкуренції. Аналіз еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію дозволяє дійти висновку, що конкуренція – це активний процес, в якому вона постійно трансформується й розвивається, а також відповідає певному рівню розвитку суспільства.

2. Визначено роль інновацій та інвестицій в діяльності підприємства та запропоновано відповідне тлумачення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства яке розглядається як процес, в основі якого лежить активна взаємодія інновацій та інвестицій, що здійснюється в цілях розробки, випуску і поширення принципово нових видів техніки та технології, реалізації довгострокових науково-технічних програм, впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, в результаті якого здійснюється відтворення матеріальних цінностей.

При управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства провідна роль належить інноваціям, а інвестиції розглядаються виключно як невід'ємний елемент її реалізації. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства в силу своєї природи пов'язана з об'єднанням (залученням)



грошових коштів інвесторів з метою отримання прибутку від вкладення їх в створення і освоєння нової техніки і/або технології на підприємстві.

3. Досліджено підходи до розкриття змісту і визначення поняття «стратегія». В результаті сформульовано авторське визначення поняття інноваційно-інвестиційної стратегії – це той вид стратегії, який визначається науково обґрунтованими дослідженнями (аналіз, діагностика, технологічний аудит, моделювання, вибір раціональних шляхів досягнення, оптимізація фінансових і матеріальних потоків, аналіз технологічного портфеля), впровадженням інновацій продуктових та інноваційних технологій на конкретному підприємстві з обґрунтуванням короткострокових і довгострокових джерел фінансування. Інвестиції в інновації для кожного конкретного підприємства ми розглядаємо як чисті, тобто вироблені виключно в грошовому вимірі і такі, що є принципово новими для території, на якій функціонує підприємство.

Проаналізовані сучасні підходи до формування стратегії розвитку промислового підприємства сформовані під різними кутами бачення. Але попри те, що деякі з них значно відрізняються один від одного, для формування ефективної інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства, вони повинні доповнювати один одного.

Матеріал цього розділу відображено у таких публікаціях автора [67; 72].

В результаті сформовано робочу гіпотезу дисертаційного дослідження: формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства в умовах конкуренції має ґрунтуватися на побудові механізму її розробки та впровадження, в який включено відповідні інструменти дослідження (аналіз, діагностика, технологічний аудит, моделювання, вибір раціональних шляхів досягнення, оптимізація фінансових і матеріальних потоків, аналіз технологічного портфеля), що в цілому дозволяє забезпечити ефективне управління діяльністю промислового підприємства в умовах конкуренції.

## **РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1 Стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні**

Промисловість - найважливіша галузь національної економіки, вона впливає на рівень розвитку продуктивних сил суспільства. Промисловість відіграє важливу роль в оновленні технологій і здійсненні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що мають вирішальне значення для економічного і соціального розвитку будь-якої країни, а також в розробці методів управління, які є одним з ключових елементів стабільного розвитку.

Рівень розвитку країни визначається рівнем розвитку машинобудування і має велике значення для зміцнення економіки України та становлення її як незалежної високорозвиненої держави. Саме цей вид економічної діяльності відбиває рівень науково-технічного прогресу і обороноздатності країни, визначає розвиток інших складових господарства. Сучасне машинобудування України налічує в цілому 23 підгалузі, які зазнавали різні зміни, але їх потенціал збережений.

Машинобудування є найскладнішим і неоднорідним за структурою видом економічної діяльності та визначається п'ятьма напрямками:

- автомобілебудування;
- важке і транспортне машинобудування;
- верстатобудівна та інструментальна промисловість;
- електротехнічне устаткування;
- енергетичне та хімічне машинобудування.

Нині машинобудування є основою економіки будь-якої країни і грає вирішальну роль в створенні матеріально-технічної бази національної економіки. У сучасних умовах йому належить виключно важлива роль у прискоренні науково-технічного прогресу. Випускаючи засоби виробництва

для різних напрямів національної економіки, машинобудування забезпечує комплексну механізацію та автоматизацію виробництва [188].

За двадцять три роки українське машинобудування та його провідні підприємства поступалися своїх позицій як підприємствам інших галузей за якісними показниками, так і на світовому ринку (падіння обсягів експорту). 2011 рік машинобудівні підприємства закінчили з фінансовим результатом у 12,8 млрд грн, або 12 % від усього промислового виробництва в країні [143, с. 34].

Основний приріст спостерігається в транспортному машинобудуванні, у першу чергу, у виробників залізничних вагонів. При цьому фахівці визнають, що галузь потребує якнайшвидшої модернізації. Сьогодні продукція українського машинобудування знаходить своїх споживачів в основному в країнах СНД і Азії. При цьому вітчизняні підприємства працюють ще на радянських напрацюваннях і виробляють морально застарілі неконкурентоспроможні продукти за енергоємними технологіями з великими витратами. Далеко не всі з підприємств-лідерів здатні виводити на ринок нові продукти світового рівня (табл. 2.1).

Сьогодні, наприклад, таке підприємство, як «Турбоатом», зміцнює і розвиває свою співпрацю, сформувавши портфель замовлень по 2015 р. включно. Воно поставило перед собою ряд завдань з модернізації та постачання обладнання для споруджуваних блоків АЕС в Україні, Росії, у країнах ближнього і далекого зарубіжжя. Керівники найбільших машинобудівних підприємств звертають увагу, що для успішного бізнесу необхідно включати інновації в свою продуктову лінійку, оптимізувати витрати, поліпшувати систему управління виробництвом, концентрувати виробництво, збалансувати використання аутсорсингу та інсорсингу, максимізувати клієнто-орієнтованість, відкривати зарубіжні представництва.

Досвід підприємств економічно розвинених країн показує, що ті підприємства, які будують свою діяльність, спираючись на інновації, є

переможцями в боротьбі за споживача.

Таблиця 2.1 – Економічні показники українських машинобудівних підприємств-лідерів у 2010-2011 рр. [144, с. 49]

| № з/п | Підприємства  | Чистий дохід 2011 р., млн грн | Чистий дохід 2010 р., млн грн | %*    | Чистий прибуток 2011 р., млн грн | Чистий прибуток 2010 р., млн грн |
|-------|---|-------------------------------|-------------------------------|-------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1.    | Азовмаш   | 9,963,7                       | 6896,8                        | 44,5  | 1325,8                           | -649,1                           |
| 2.    | Холдінт «Група НОРД»  | 6547,7                        | 6478,0                        | 1,1   | 146,6                            | 30,2                             |
| 3.    | Крюківський вагонобудівний завод                                  | 6177,9                        | 4369,0                        | 41,4  | 680,2                            | 298,6                            |
| 4.    | Мотор Січ   | 5792,5                        | 5001,8                        | 15,8  | 1344,2                           | 1248,0                           |
| 5.    | Запоріжтрансформатор  | 3590,5                        | 2285,8                        | 57,1  | 912,5                            | 353,5                            |
| 6.    | Стахановський вагонобудівний завод                                | 3497,1                        | 2880,6                        | 21,4  | 159,7                            | 260,7                            |
| 7.    | Новокраматорський машинобудівний завод                            | 2754,8                        | 3347,2                        | -17,7 | 170,0                            | 460,6                            |
| 8.    | Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе                                       | 2736,6                        | 2099,5                        | 30,3  | 12,8                             | 107,1                            |
| 9.    | Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря»-«Машпроект» | 2652,6                        | 2321,9                        | 14,2  | 174,7                            | 237,9                            |
| 10.   | Гірничі машини  | 1795,4                        | 1590,8                        | 12,9  | 154,6                            | 107,2                            |
| 11.   | Енергомашпецсталь   | 1298,5                        | 1340,8                        | -3,2  | 32,0                             | -212,3                           |
| 12.   | Турбоатом   | 1267,9                        | 942,3                         | 34,6  | 427,3                            | 188,8                            |

\* - Зміна чистого доходу порівняно з 2010 р.

Українські підприємства все частіше розглядають впровадження інновації як можливість підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, а значить і можливість підвищити рівень прибутковості. Тому підприємства, долаючи економічні труднощі, своїми силами ведуть розробки в області продуктових і технологічних інновацій.

У табл. 2.2 показана динаміка основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств України у 1991-2013 рр. [123, с. 165-169; 129; 130, с. 677].

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств України [123; 129; 130]

| Роки | Кількість підприємств, що впроваджували інновації |              | Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, до загальної кількості промислових підприємств |              | Кількість освоєних нових видів продукції |              | Кількість упроваджених нових видів технологічних процесів |              | З них маловідходних та ресурсозберігаючих |              |
|------|---|--------------|---|--------------|--|--------------|---|--------------|---|--------------|
|      | од.   | % до 1994 р. | %   | % до 1994 р. | од.                                      | % до 1991 р. | од.   | % до 1991 р. | од.                                       | % до 1991 р. |
| 1991 | -   | -            | -   | -            | 13790                                    | 100          | 7303  | 100          | 1825                                      | 100          |
| 1992 | -   | -            | -   | -            | 16408                                    | 118,9        | 6495  | 88,8         | 1651                                      | 90,5         |
| 1993 | -   | -            | -   | -            | 15395                                    | 111,6        | 5058  | 69,6         | 1120                                      | 61,4         |
| 1994 | 2181  | 100,0        | 26,0  | 100,0        | 13163                                    | 95,4         | 3559  | 48,4         | 990                                       | 54,2         |
| 1995 | 2002  | 91,8         | 22,9  | 88,0         | 11472                                    | 83,2         | 2936  | 40,2         | 1044                                      | 57,2         |
| 1996 | 1729  | 79,3         | 19,3  | 74,2         | 9822                                     | 71,2         | 2138  | 29,3         | 688                                       | 37,7         |
| 1997 | 1655  | 75,9         | 17,0  | 65,4         | 10379                                    | 75,3         | 1905  | 26,1         | 600                                       | 32,9         |
| 1998 | 1503  | 68,9         | 15,1  | 58,0         | 10796                                    | 78,3         | 1348  | 18,5         | 467                                       | 25,6         |
| 1999 | 1376  | 63,1         | 13,5  | 51,9         | 12645                                    | 91,7         | 1203  | 16,5         | 423                                       | 23,2         |
| 2000 | 1491  | 68,4         | 14,8  | 56,9         | 15323                                    | 111,1        | 1403  | 19,2         | 430                                       | 23,6         |
| 2001 | 1503  | 68,9         | 14,3  | 55,0         | 19484                                    | 141,3        | 1421  | 19,4         | 469                                       | 25,7         |
| 2004 | 958   | 43,9         | 10,0  | 38,5         | 3977                                     | 28,8         | 1727  | 23,6         | 645                                       | 35,3         |
| 2005 | 810   | 37,1         | 8,2   | 31,5         | 3152                                     | 22,8         | 1808  | 24,7         | 610                                       | 37,8         |
| 2006 | 999   | 45,8         | 10,0  | 38,5         | 2408                                     | 17,5         | 1145  | 15,7         | 424                                       | 23,2         |
| 2007 | 1186  | 54,4         | 11,5  | 44,2         | 2526                                     | 18,3         | 1419  | 19,4         | 634                                       | 34,2         |
| 2008 | 1160  | 53,2         | 10,8  | 41,5         | 2446                                     | 17,7         | 1647  | 22,6         | 680                                       | 37,3         |
| 2009 | 1176  | 54           | 12,8  | 49,2         | 2685                                     | 19,5         | 1893  | 25,9         | 753                                       | 41,3         |
| 2010 | 964   | 44,2         | 13,8  | 53           | 2408                                     | 17,5         | 2043  | 27,9         | 479                                       | 26,2         |
| 2011 | 1043  | 47,8         | 16,2  | 62,3         | 3238                                     | 23,5         | 2510  | 34,4         | 517                                       | 28,3         |
| 2012 | 1371  | 62,8         | 17,4  | 66           | 3403                                     | 24,6         | 2188  | 30           | 554                                       | 30,3         |
| 2013 | 1312  | 60,2         | 16,8  | 64,6         | 3138                                     | 22,7         | 1576  | 21,6         | 502                                       | 27,5         |

Статистичні дослідження інноваційної активності промислових підприємств показали: кількість підприємств, що впроваджували інновації у 2013 р., порівняно з 1994 р. скоротилася в 1,6 разу, а їх частка в загальній кількості промислових підприємств – з 26 до 16,8 %, тоді як в Португалії – 26,0 %, Греції – 29,0 %, Данії – 71 %, США, Японії, Німеччини та Франції їх частка становить 70-80 %.

У промисловості займались інноваційною діяльністю 1715 підприємств. Із загальної кількості інноваційно активних підприємств 1312 впроваджували інновації, що складає 77% (13,1 % від обстежених промислових підприємств) (табл. 2.2). Нові технологічні процеси у 2013 р. впроваджували 557 підприємства, кількість таких процесів становила 1576, з них маловідходних и ресурсозберігаючих – 502. Більше ніж 40 % інноваційно активних підприємств впроваджували інноваційні види продукції, кількість яких склала 3138 найменувань, у т. ч. 809 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо. Продукцію, що була виключно новою для ринка, впровадили 171 підприємства, кількість такої продукції становила 640 найменувань. Нові маркетингові концепції (стратегії) у звітному періоді запровадили 155 підприємств. Організаційні інновації здійснювали 125 підприємства. У 2013 р. інноваційну продукцію реалізували 1031 підприємства на суму 35,9 млрд. грн (3,3 % від загальних обсягів промислової продукції).

Більшість українських підприємств в силу об'єктивних і суб'єктивних причин поки страждають від відсутності стратегічного бачення перспектив розвитку. Орієнтація на короткострокові цілі та вирішення проблеми виживання, а не розвитку, підтверджується їх низькою інноваційною активністю.

Починаючи з 2008 р. по даний час відзначено зростання з подальшою стабілізацією кількості підприємств, що займаються інноваційною діяльністю до 16,8 %. Найбільш активно впровадження інновацій відбувається на великих підприємствах, які мають розвинену матеріально-технічну базу, відповідні підрозділи з кваліфікованими фахівцями.

Необхідно відзначити, що в Україні в цілому склалася інвестиційна модель зростання національної економіки (коли приріст інвестицій в основний капітал обганяє приріст ВВП). Дещо сповільнився цей процес у зв'язку зі світовою фінансовою кризою 2008-2009 рр. та 2013 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Інвестиції в основний капітал в Україні [125, с. 111; 126, с. 103]

| Рік  | Освоєно інвестицій в основний капітал                           |                                   |                         | Індекси інвестицій в основний капітал, % до попереднього року |
|------|---|-----------------------------------|-------------------------|---|
|      | за рахунок усіх джерел фінансування, у фактичних цінах, млн грн | у т. ч. коштів державного бюджету |                         |   |
|      |   | у фактичних цінах, млн грн        | % від загального обсягу |   |
| 2000 | 23629   | 1210                              | 5,1                     | 114,4   |
| 2005 | 93096   | 5077                              | 5,5                     | 101,9   |
| 2006 | 125254  | 6846                              | 5,5                     | 119,0   |
| 2007 | 188486  | 10458                             | 5,6                     | 129,8   |
| 2008 | 233081  | 11576                             | 5,0                     | 97,4  |
| 2009 | 151777  | 6687                              | 4,4                     | 58,5  |
| 2010 | 189061  | 10952                             | 5,8                     | 99,4  |
| 2011 | 259932  | 18395                             | 7,1                     | 118,8   |
| 2012 | 293692  | 17141                             | 5,8                     | 108,5   |
| 2013 | 267728  | 6498                              | 2,4                     | 88,9  |

Інновації є важливою складовою конкурентоспроможності країни. Підприємства, що займаються інноваційною діяльністю, прагнуть успішно використовувати останні досягнення в економічній і соціальній сферах, тим самим роблять значний внесок в економічне зростання і збільшення кількості робочих місць. Однак інноваційна діяльність часто зазнає труднощів у знаходженні необхідного їй фінансування. В Україні спостерігається практично повна відсутність системи державної підтримки інноваційної діяльності. Джерела фінансування інновацій представлені в табл. 2.4 [22; 125; 127].

Як видно з табл. 2.4, основним джерелом фінансування є власні кошти підприємства. Найбільші обсяги власних коштів у 2012 р. було вкладено в інноваційну діяльність підприємствами машинобудування, ремонту та монтажу машин і устаткування – 31,3 % (з них виробництво машин і устаткування – 16,3 %, виробництво транспортних засобів і устаткування – 11,2 %, виробництво

електричного, електронного та оптичного устаткування – 3,8 %), металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів – 17,2 % і добувної промисловості – 12,4 %. В інших галузях вкладення власних коштів в інноваційну діяльність розподілилося таким чином: харчова – 11,4 %, хімічна та нафтохімічна – 9,9 %, виробництво та розподіл електроенергії, газу та води – 8,1 %, деревообробна – 0,6 %, легка – 0,4 %.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура фінансування інноваційної діяльності (% від загального обсягу) [22; 125; 127]

| Показники   | 2006 | 2007  | 2008  | 2009 | 2010 | 2011  | 2012  | 2013  |
|---|------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|
| Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності в Україні, млн грн | 6194 | 10821 | 11994 | 7950 | 8046 | 14334 | 11481 | 10921 |
| % до ВВП  | 1,3  | 1,5   | 1,3   | 0,9  | 0,7  | 1,1   | 0,8   | 0,6   |
| з них за рахунок % до загального обсягу фінансування:                   |      |       |       |      |      |       |       |       |
| власних коштів  | 84,6 | 73,7  | 60,6  | 65,0 | 59,3 | 52,9  | 63,9  | 72,9  |
| державного бюджету  | 1,8  | 1,3   | 2,8   | 1,6  | 1,1  | 1,0   | 2     | 1,9   |
| іноземних інвесторів  | 2,9  | 3,0   | 1,0   | 19,0 | 30,0 | 0,4   | 8,6   | 14,4  |
| інших джерел  | 10,7 | 22    | 35,4  | 14,4 | 9,6  | 45,7  | 25,5  | 10,8  |

Бюджетне фінансування дуже мале, його частка коливається від 0,5% до 2,8%. Кошти державного бюджету спрямовувалися у більш високотехнологічні галузі економіки, наприклад, на підприємства машинобудування, ремонту та монтажу машин і устаткування – 57,9 % (з них виробництво машин і устаткування – 7,4 %, виробництво транспортних засобів і устаткування – 36,5 %, виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування – 7,4 %), хімічна та нафтохімічна – 36,3 %, виробництво та розподіл електроенергії, газу та води – 4 %, добувна промисловість – 1,4 %, легка – 0,3 %.

Інтерес іноземних інвесторів залишається поки не постійним, а ось фінансування інших джерел різко скорочується. Фінансування має



здійснюватися з декількох джерел і передбачати оперативне впровадження інновацій з їх подальшою комерціалізацією. Основним чинником, що стримує розробку та впровадження інновацій, залишається брак власних фінансових коштів. Промисловим підприємствам необхідно мати можливість залучення бюджетних коштів до виконання пріоритетних інноваційних завдань.

Перспективи розвитку будь-якої промислової галузі, будь-якого окремого підприємства визначаються можливістю випуску нової продукції. Якщо розглянути галузі промисловості, частка яких в промисловості України перевищує 10 %, а саме металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів (22 %), машинобудування (13,7 %), виробництво та розподілення електроенергії, газу та води (18,2 %), виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнове виробництво (15,5 %), то характерним для них є зниження в останні роки темпів зростання випуску продукції. Динаміку темпів приросту промислового виробництва в галузях промисловості України наведено в табл. 2.5 [125; 129].

У машинобудуванні, яке є найбільш складною галуззю, що визначає рівень розвитку НТП, все не так однозначно, як в інших галузях промисловості. Тут основну роль грають трудомісткі, наукомісткі виробництва. Велике значення мають і споживачі, якими є не тільки населення, але й підприємства і навіть галузі.

Як видно з табл. 2.5, у 2007 р. машинобудування більш ніж удвічі збільшило обсяги виробництва продукції, а у 2008 р. відіграло значну роль у зростанні промисловості, продемонструвавши невеликий приріст (8,6 %) на тлі значного зменшення обсягів промислового виробництва. Проте вже 2009 рік виявився самим нелегким саме для машинобудівної галузі, оскільки падіння обсягів виробництва продукції було тут найбільш значне (- 44 %). Після стрімкого зростання в 2010 р. (31,6%) знову падіння до 6,7% в 2012 р.

Зауважимо також, що частка машинобудування в структурі промисловості України є невеликою. Якщо в 1991 р. частка машинобудування в

структурі промислового комплексу становила понад 30 % промислового виробництва, то у 2013 р. – лише 9,9 %.

Таблиця 2.5 – Динаміка темпів приросту, зниження (-) промислового виробництва в галузях промисловості України, % до попереднього року [125; 129]

| Роки  | 2006 | 2007 | 2008  | 2009  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013  |
|---|------|------|-------|-------|------|------|------|-------|
| Галузі промисловості  |      |      |       |       |      |      |      |       |
| Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів | 8,9  | 7    | -12,3 | -26,7 | 12,2 | 8,9  | -5,2 | -5,3  |
| Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води          | 6,7  | 2,3  | -1,8  | -11,1 | 9,5  | 5,3  | 2,8  | -1,4  |
| Машинобудування   | 11,8 | 19   | 0,3   | -44,9 | 36,1 | 17,2 | -6   | -13,2 |
| Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів       | 10   | 7,5  | -2,1  | -6    | 3,2  | -0,6 | 1,6  | -5,1  |
| Легка промисловість   | -1,9 | -2,6 | -10,6 | -25,8 | 8,9  | 7,7  | -5,5 | -5,5  |
| Хімічне виробництво   | 0,9  | 6,8  | -10,8 | -22,7 | 26,6 | 18,4 | 8,2  | -16,9 |
| Добувна промисловість   | 6,2  | 2,6  | -4,3  | -10,6 | 3,7  | 7,2  | 1,9  | 0,6   |

Машинобудівний комплекс України неоднорідний за структурою і визначається п'ятьма напрямками діяльності: автомобілебудування; важке і транспортне машинобудування; верстатобудівна та інструментальна промисловість; електротехнічне обладнання; енергетичне та хімічне машинобудування. За роки незалежності машинобудівна галузь зазнала безліч змін. Внаслідок економічної кризи 1990-х рр., що спричинила корінні зміни структури економіки та орієнтації попиту в цілому, частка машинобудівної галузі в структурі промислового виробництва країни скоротилася більш ніж удвічі, склавши в 2012 р. лише 9,9 %. На рис. 2.1 зображена динаміка зростання

обсягів виробництва в машинобудуванні України за одинадцять років. В економічно розвинених країнах на частку машинобудівних виробництв припадає від 30 до 50 % від загального обсягу випуску промислової продукції (у Німеччині – 53,6 %, Японії – 51,5 %, Англії – 39,6 %, Італії – 36,4 %, Китаї – 35,2 %). Це забезпечує технічне переозброєння всієї промисловості кожні 8-10 років [188].

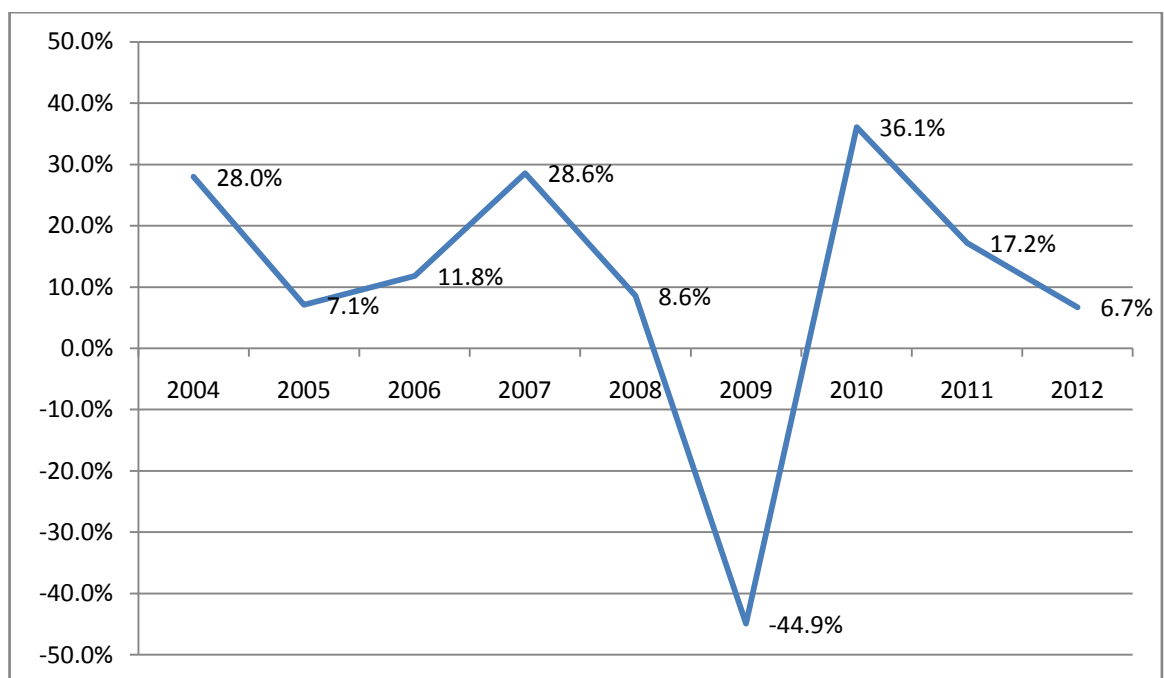


Рисунок 2.1 – Динаміка зростання обсягів виробництва в машинобудуванні України

Не всім галузям вдалося зберегти конкурентоспроможність своєї продукції та позиції на ринку. Однією з головних проблем машинобудівної галузі залишається зношеність основних фондів, за деякими даними, вона складає більше ніж 70 %. Дійсно, на багатьох заводах обладнання застаріло не тільки фізично, але й морально, автоматизація виробництва залишається на низькому рівні, що обумовлено відносною дешевизною робочої сили.

Негативним фактором розвитку галузі є активна присутність іноземних виробників на внутрішньому ринку. На сьогодні обсяг імпорту продукції

машинобудування більш ніж в 1,3 разу перевищує обсяг її експорту. Темпи збільшення обсягу імпорту продукції машинобудування також значно перевищують темпи збільшення її експорту – відповідно 28 і 18,5 % (рис. 2.2).

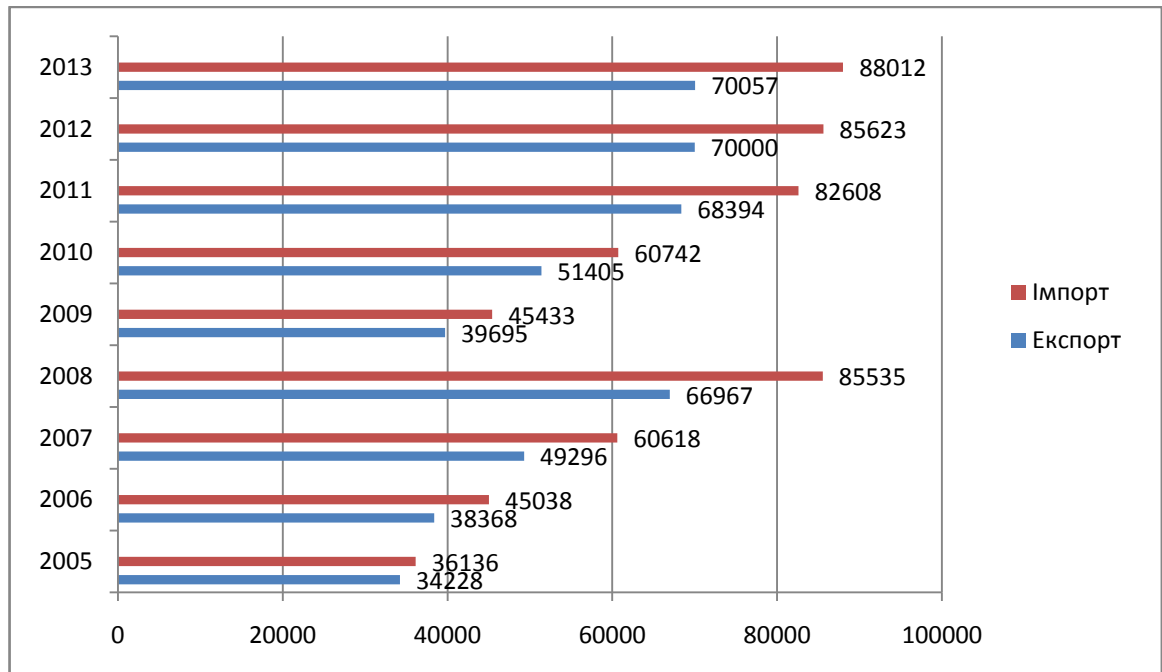


Рисунок 2.2 – Питома вага експорту та імпорту машинобудівної продукції в загальному обсязі експорту-імпорту товарів, млрд грн.

Зростання українського машинобудування багато в чому забезпечене збільшенням експортних поставок в країни СНД, Китаю, Близького Сходу та Латинської Америки. Тим часом у світових лідерів, основні ринки збуту на сьогоднішній день – Європа і США. Основна причина такої ситуації – технологічна відсталість українських підприємств.

Машинобудування – галузь національної економіки, яка визначає рівень науково-технічного прогресу, оскільки забезпечує всі галузі машинами, обладнанням, приладами, а населення – предметами споживання.

Періодичні сплески зростання обсягів виробництва в машинобудуванні України (2003, 2007 і 2010 рр.) не дають можливості виконати головне завдання – модернізацію технологій та устаткування. Причиною цього є недолік

інвестицій в основний капітал і низька інноваційна активність підприємств (табл. 2.2.). На сьогодні рівень інноваційно активних підприємств не вийшов на рівень 2009 р. і залишається нижчим. Фізичний і моральний знос основних засобів виробництва досяг критичного рівня (до 70 %). Переважання імпорту над експортом свідчить про те, що вітчизняний виробник витісняється з ринку зарубіжним виробником, який пропонує свою продукцію на вигідніших фінансових умовах. У ситуації, що склалася, найскладніше становище в машинобудівній галузі, оскільки тут все визначає технологічний рівень. Застаріле, зношене устаткування, енергоємні технології, дешева робоча сила ведуть до випуску технічно нескладної, трудомісткої продукції низької якості, а значить і неконкурентоспроможної продукції, а це веде до малих об'ємів продажів і низького прибутку, а значить катастрофічного браку грошових коштів на оновлення, розробки і впровадження нового, сучасного устаткування і технологій. Підсумком цього стає втрата ринкових позицій, кваліфікованих кадрів і банкрутство підприємств. У розвинених країнах машинобудування орієнтоване на випуск технічно складної та високоякісної продукції, яка базується на високому рівні розвитку НДДКР і високій кваліфікації робочої сили.

У машинобудуванні світу домінуюче положення займають США, Японія, ФРН, Франція, Великобританія, Італія, Канада. У цих країнах розвинені практично усі види сучасного машинобудування, і ключова роль в розвитку машинобудування в цій групі країн належить авіаракетнокосмічній промисловості, мікроелектроніці, робототехніці, атомноенергетичній техніці, верстатобудуванню, важкому машинобудуванню, автомобілебудуванню. Нині проблемою для України є низький попит на інновації, а також перевага купувати готове устаткування за кордоном на шкоду власних нових розробок. Рівень інноваційної активності підприємств значно поступається країнам-лідерам в цій області. Інноваційна діяльність веде до економічного зростання, і ці два поняття взаємозв'язані між собою. Економічне зростання дає можливість для появи нових продуктів і технологій, а інноваційна діяльність стає джерелом

економічного зростання в результаті підвищення ефективності виробництва, розширення ринків, посилення інвестиційної активності.

Незважаючи на прискорення технологічного розвитку у світовому масштабі, високі вимоги до сучасного машинобудівного виробництва і посилення конкурентної боротьби, українські машинобудівні підприємства не повинні відмовитися від підвищення вимог до темпу і якості технічного і економічного розвитку. Низька ефективність підприємства може призвести до втрати кваліфікованої робочої сили, ідей, технологій та відпливу капіталу. Економічні проблеми, що існують в Україні, негативно впливають на інноваційно-інвестиційну діяльність промислових підприємств. Тому потрібні методи і важелі дії, які допомогли б підприємствам ефективно розвиватися. Саме для цього підприємствам необхідно формувати інноваційно-інвестиційну стратегію, яка задасть довгострокові орієнтири розвитку підприємства. Ситуація, що склалася, диктує необхідність розвитку машинобудівного виробництва, оскільки саме ця галузь відбиває рівень науково-технічного прогресу і визначає розвиток інших напрямів господарства, а також рівень розвитку країни.

## **2.2 Формування механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства**

У процесі розвитку сучасного ринку можемо бачити, що добробут підприємства безпосередньо залежить від результатів інноваційно-інвестиційної діяльності та науково-технічного розвитку, що є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні ринки відрізняються динамікою і високою мірою насичення. Інновації та інвестиції – це дві складові одного цілого (підрозд. 1.2.). Важливою особливістю стану ринку сьогодні є безперервне збільшення ролі інновацій та інвестицій для досягнення успіху промислового підприємства. Автором у підрозд. 1.2 розглянуто поняття інноваційно-інвестиційної діяльності в промисловому

виробництві на рівні підприємства. Як у будь-якій сфері діяльності, промислового підприємству відповідає певний механізм. Для того щоб забезпечити економічне зростання і науково-технічний розвиток підприємства, необхідно створити ефективний механізм управління. Будь-яка діяльність потребує управління. Одним з них є механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю (як підсистема). Досить детально поняття механізму розглянуте в роботах І. Грузнова [46; 47].

І. Грузнов вказує, що господарський механізм управління виробництвом підрозділяється на підсистеми управління по сферах діяльності, так і ці підсистеми, у свою чергу, складаються з відповідних механізмів управління аж до елемента що не ділиться [47, с. 128].

Також маємо словникове визначення механізму управління – «сукупність організаційних структур і конкретних форм господарювання, методів управління і правових норм, за допомогою яких суспільство використовує економічні закони з урахуванням історичної специфіки», що складається [31, с. 493]. Механізм управління – багаторівнева структура.

Ф. Зинов'єв вважає, що «механізм управління – широке поняття, що відбиває певний зріз виробничих відносин суспільства. У найзагальнішій формі його можна охарактеризувати як систему виробництва з властивими йому формами і методами, економічними інструментами і правовими нормами» [59, с. 5]. Далі він відмічає, що в умовах ринку поняття «господарський механізм» повинне враховувати такі важливі аспекти, як конкуренція та економічна лібералізація, тобто атрибути, властиві саме ринковій системі господарювання.

При використанні поняття «механізм» передбачається розробка такої системи (організаційної, економічної, науково-технічної), яка забезпечує постійне ефективне управління і передбачає узгоджені дії, спрямовані на досягнення певних результатів діяльності (точка зору автора).

Реалізація механізму управління підприємством розглядається в рамках системи управління, яка дає можливість вирішувати проблем що з'являються у підприємства. Механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю

буде результативним тільки у тому випадку, якщо він забезпечить стабільний розвиток підприємства в економічному середовищі, що динамічно змінюється. Механізм управління можна розглядати з декількох сторін: з організаційної точки зору – встановлення співвідношення між різними видами діяльності; з економічної точки зору – поліпшення економічного середовища і умов розвитку ділової активності; з науково-технічної точки зору – вибір пріоритетних і перспективних напрямів розвитку підприємства.

Механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю – це цілеспрямована система дій, яка дає можливість вивчити інноваційні ідеї, інвестиційні можливості, а також взаємодії усіх учасників інноваційно-інвестиційної діяльності.

Для цього дослідження був узагальнений механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на промисловому підприємстві та представлений на рис. 2.3.

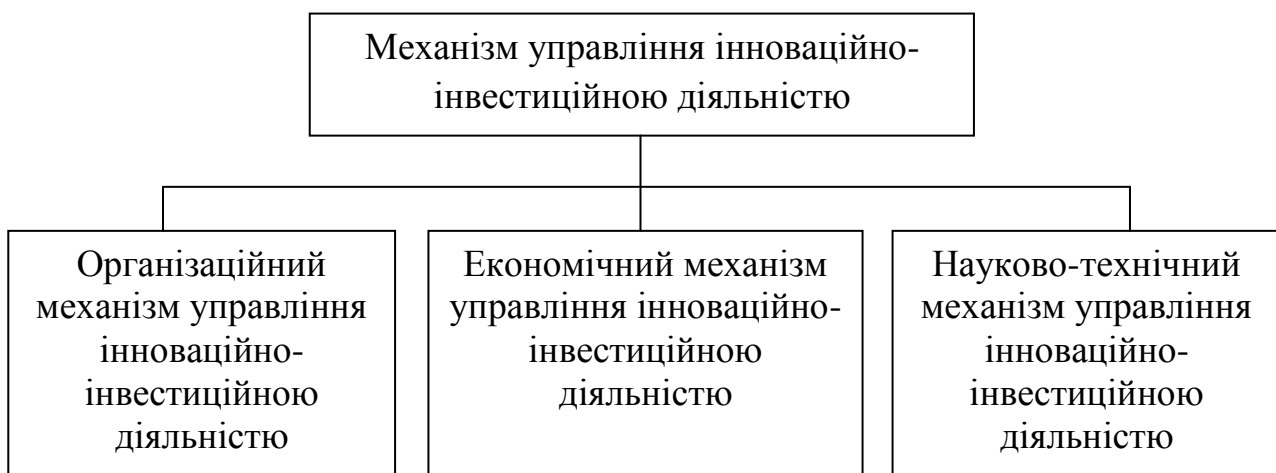


Рисунок 2.3 – Складові механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю (складено на основі [47, с. 128])

Ефективність використання такого механізму на рівні підприємства пов'язана із зростанням чистого прибутку, продуктивності праці, а також з



підвищенням рівнів – організаційного, економічного, науково-технічного, соціального, екологічного та ін. Механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства – це система, що складається із взаємозалежних складових (організаційного, економічного і науково-технічного механізмів), кожна з яких вносить свій вклад у функціонування цілого.

Організаційний механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю формується в рамках самого підприємства і включає в себе комплекс елементів виробничого процесу (трудові ресурси, засоби праці, предмети праці, інформацію), а також сукупність законів і процедур, що регламентують взаємодію і стимулюють інноваційну та інвестиційну активність учасників організаційної системи. На даному етапі приймаються управлінські рішення, спрямовані на реалізацію не тільки інноваційно-інвестиційної стратегії, а й загальної стратегії економічного зростання підприємства. Управлінські рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернатив. Створення організаційного механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю (ІІД) викликане необхідністю спонукання підприємств до активнішого використання інновацій і підвищення рівня інвестиційної активності. Цей механізм спрямований на розвиток виробничих відносин підприємства. Рушійні сили організаційної діяльності виражаються в порядку реалізації функцій управління.

Економічний механізм управління ІІД – це сукупність способів, важелів дії та методів управління економічними процесами та економічними об'єктами, що ґрунтуються на системі економічних законів, принципів і методів управління, які дозволяють створити реальні можливості та умови інвестування і стимулювання інвестиційного ринку, що призводять до позитивного економічного результату. Сюди можна віднести фінансові ресурси – певний потенціал, засоби інвесторів, матеріальні ресурси – об'єкти, що здійснюють переміщення і накопичення інвестицій, інфраструктуру – сукупність

нефінансових корпорацій, фінансових установ і взаємозв'язок між ними, кредитний, фінансовий і валютний механізми, механізм формування і використання ресурсів (капіталу), механізм управління витратами, механізм взаємодії з ринком. Економічний механізм управління ПД підприємства повинен забезпечувати зовнішні зв'язки підприємства і створювати сприятливі умови для отримання доходу. Рушійними силами економічної діяльності є економічні інтереси. Економічна діяльність підприємства підкоряється економічним законам, що діють незалежно від волі та свідомості людей. Організаційні та економічні відносини не розвиваються паралельно, між ними виникає зв'язок на рівні виробничого процесу і управління ним.

Науково-технічний механізм управління ПД – це процес, що забезпечує взаємозв'язок науки, техніки та виробництва, визначає зміст, порядок розробок і впроваджень будь-якого виду робіт у сфері людської діяльності. Сполучною ланкою в цьому процесі виступають науково-технічні знання, виробничий досвід і трудові ресурси. Тільки акумулюючи науково-технічні знання, виробничий досвід і трудові ресурси, можна отримати інновацію. Рушійними силами науково-технічної діяльності є знання. З розвитком знань зростають і можливості суспільства, що стимулює, у свою чергу, подальший розвиток знання. Взаємозв'язок між потребами суспільства і розвитком знань складає головне джерело науково-технічного розвитку. У міру розвитку підприємництва і створення ринку інновацій формуватиметься науково-технічний механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, ефективність якого прямо залежить від науково-технічного і виробничого потенціалу підприємства. Особливо успішно можуть втілюватися інноваційні проекти, привабливі для інвесторів. Сучасні ринки відрізняються високою мірою насичення і динамікою, тому до змін ринку виробництво має бути чутливим, а значить і гнучким. Тільки гнучке виробництво зможе оперативно реагувати на події, що відбуваються, і відразу вживати необхідні дії. Будь-який з механізмів управління повинен дозволяти при мінімальних витратах ресурсів і часу задовольняти вимоги науково-технічної, економічної, організаційної,

соціальної політики, ринку попиту і ринку пропозицій, а також тенденції розвитку науки, техніки, технологій, організацій, економіки та інших аспектів розвитку виробництва [47, с. 129]. Усі складові господарського механізму мають бути спрямовані на досягнення найкращих кінцевих результатів і на підвищення ефективності виробництва.

Початком формування механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є конкретні об'єкти і суб'єкти управління. Суб'єктами управління (організаторами виробництва) можуть виступати державні органи, підприємства, фізичні та юридичні особи, які мають можливість здійснювати інноваційно-інвестиційну діяльність, приймати відповідні рішення і беруть участь в процесі організації виробництва. Об'єкти управління – це відносини, що виникають в процесі інноваційно-інвестиційної діяльності, в які вступають господарські суб'єкти.

Об'єктами управління можуть виступати управлінські рішення, планування, прогнозування, економічне стимулювання, створювані та модернізовані основні фонди та обігові кошти, результати інтелектуальної діяльності, проекти та програми і т. д.

Механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю виконує такі функції:

- 1) організація виробництва;
- 2) створення умов для науково-технічного розвитку;
- 3) формування інноваційного портфеля;
- 4) аналіз і контроль грошових потоків, пов'язаних з реалізацією інноваційних проектів;
- 5) формування інвестиційного портфеля;
- 6) аналіз і контроль показників інвестиційних проектів;
- 7) забезпечення взаємозв'язку усіх структурних елементів виробництва як цілісної системи.

Кожну функцію розглянемо детальніше.

1. Організація виробництва. У сучасних ринкових умовах підприємства несуть повну відповідальність за результати своєї роботи. Підприємства, що займаються інноваційною діяльністю, передбачають наявність певного складу підрозділів. Основним завданням організації виробництва є раціональне об'єднання робочої сили, знарядь і предметів праці. На кожному підприємстві організація виробництва обґрунтовує економічну доцільність системи засобів, для досягнення якісного підсумкового результату, тобто з найменшими витратами отримати найбільший виробничий результат. Ефективність виробництва свідчить про якість економічного зростання і відбиває рівень організаційно-управлінської діяльності.

2. Створення умов для науково-технічного розвитку. Основою формування економічної системи сьогодні є науково-технічний розвиток. Підприємства, що володіють гнучкістю і здатністю адаптуватися до зовнішнього середовища, що постійно змінюється в умовах науково-технічного прогресу, є домінуючими на ринку. Пріоритети інвестицій віддані високим технологіям. Науково-технічний розвиток дозволить підприємству подолати низьку ефективність, створити нові робочі місця і збільшити потік інвестицій. Саме науково-технічний розвиток підприємства допоможе підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках, збільшити внесок інноваційної складової в економічне зростання і тим самим збільшити економічну ефективність підприємства.

3. Формування інноваційного портфеля. Формування інноваційного портфеля необхідно для оптимального впровадження інновацій та отримання високих фінансово-економічних результатів від даного виду діяльності. Інноваційний портфель включає проекти різні за призначенням, термінами реалізації, принципами реалізації. У зв'язку з цим зміст портфеля повинен досить часто піддаватися ревізії та оновленню. Інноваційний портфель підприємство може формувати з інновацій власної розробки або придбаних інновацій, розробляти інновації для реалізації або впроваджувати їх самостійно на своєму виробництві. Важливу роль у розвитку інновацій грають трудові

ресурси, а саме – їх загальноосвітній рівень, рівень інноваційної культури, готовність до сприйняття і втілення інноваційних ідей.

4. Аналіз і контроль реалізації інноваційних проектів. Інноваційна діяльність вимагає значних витрат, особливо на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Процес реалізації інноваційних проектів вимагає постійного аналізу та контролю. Дана процедура дозволяє виявити слабких місць і недоліків у процесі реалізації. Вчасно виявлена помилка може зіграти вирішальну роль у проектних показниках, так як від первісних інвестицій в інновації до впровадження інновацій проходить досить тривалий час. У результаті виявлених відхилень повинні аналізуватися причини відхилень. Показники повинні переглядатися і коригуватися відповідно до умов, що змінилися, до діяльності, щоб досягти поставлених цілей, передбачених інноваційним проектом. Аналіз інноваційної діяльності підприємства включає зіставлення витрат на інновації та результатів їх впровадження. Контроль підвищує відповідальність і гарантує реалізацію інноваційного проекту.

5. Формування інвестиційного портфеля. Формування інвестиційного портфеля є важливим етапом розробки інвестиційної стратегії. Від цього залежить можливість досягнення необхідного рівня доходу та забезпечення реалізації інвестиційної стратегії. Якщо інвестиційна стратегія підприємства спрямована на розширення діяльності, то основні інвестиції будуть спрямовані в інвестиційні проекти, пов'язані з удосконаленням виробництва. Інвестиційний портфель являє собою сукупність проектів керованих як єдине ціле. Інвестиційні проекти можуть бути самостійними, а можуть і взаємодіяти один з одним і бути взаємозалежними.

6. Аналіз і контроль показників інвестиційних проектів. Інвестиційна діяльність в тій чи іншій мірі властива будь-якому підприємству. Інноваційна діяльність підприємства вимагає великих інвестицій. Основною метою аналізу і контролю показників інвестиційних проектів є оцінка відхилень планових показників проекту в ході його реалізації та оцінка можливих альтернатив для ліквідації небажаних відхилень. Інвестиційні проекти здійснюються в тривалі

терміни, тому система контролю повинна бути гнучкою, мати можливість адаптуватися до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища протягом усього терміну реалізації інвестиційного проекту.

7. Забезпечення взаємозв'язку всіх структурних елементів виробництва як цілісної системи. Для того щоб виробництво повноцінно функціонувало і розвивалося, необхідно забезпечити взаємодію всіх його елементів (трудових ресурсів, знаряддя і предметів праці, зв'язки і відносини виникають у процесі виробництва). Робота виробництва як цілісної системи, а саме – скоординована взаємоузгодженість дій усіх елементів системи – веде до успішної реалізації поставлених цілей.

Кожна з функцій має певне місце і значення, в процесі управління всі вони взаємопов'язані між собою і доповнюють одна одну при формуванні та виробленні управлінських рішень.

При формуванні механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства необхідно враховувати різноманітні фактори: організаційні, економічні, технологічні, соціальні, правові та політичні. На підприємство впливають безліч внутрішніх і зовнішніх факторів, від стану яких залежить результат діяльності підприємства. Підприємство, що займається інноваційно-інвестиційною діяльністю, має прагнути до приведення зовнішніх і внутрішніх факторів до взаємної відповідності. Кожен механізм управління необхідно розглядати як елемент системи управління, який забезпечує вплив на фактори.

Наступний етап діяльності механізму інноваційно-інвестиційної діяльності представлений на рис. 2.4. Запропонована схема визначає систему ділових (партнерських) зв'язків, яка визначається сукупністю учасників і взаємозв'язками між ними. Ділові зв'язки – це універсальний ключ, який допомагає долати труднощі та вирішувати складні стратегічні та тактичні завдання. Як видно з рис. 2.4, учасниками структури ділових зв'язків є



Рисунок 2.4 – Структурно-логічна модель механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства

розробники, виробники, постачальники, споживачі та конкуренти. До неї також входять міжвідомчі органи та громадські організації, державні органи управління (міністерства, служби, агентства, комітети), регіональні та місцеві органи влади, фінансові організації (банки, фонди, торговельні доми, страхові та лізингові компанії) і профспілки. У сучасному світі високих технологій необхідно розглядати кожного, хто перебуває в зоні співпраці, як стратегічний ресурс та потенціал.

Ділові зв'язки можна визначити як форму ділової активності, спрямовану на продуктивну взаємодію з іншими суб'єктами в процесі реалізації ділових інтересів учасників в рамках їх спільної економічної діяльності [106, с. 36-43]. Ділові зв'язки необхідні для того, щоб полегшити доступ до інформаційних, фінансових, сировинних, матеріальних і трудових ресурсів, що дозволяє вийти на нові ринки збуту. Для того щоб партнерство було успішним, необхідне ефективне управління і взаємне доповнення ресурсів учасників – знання, навички, ділова репутація, зв'язки, інформація, допомога у вирішенні проблем. З'являється можливість знайти конкурентну перевагу за допомогою доступу до ресурсів партнера, включаючи ринки, технології, капітал і працівників.

Ділові (партнерські) зв'язки можуть створюватися на різних рівнях – від місцевих до міждержавних. Їх об'єднують загальні принципи побудови та управління процесами взаємодії, які поширюються на всі види партнерської співпраці.

Існують численні ситуації, коли ділові зв'язки у бізнесі – і саме ділові зв'язки між конкурентами – вигідні обом сторонам. Партнери та конкуренти знаходяться в співтоваристві. Партнерство не означає, відмову від конкуренції, а будучи конкурентами можна бути партнерами. Як у партнерстві, так і в конкуренції є один позитивний момент – це можливість навчитися. Відкритий діалог, обмін практичним досвідом, узагальнення даних дає можливість для пошуку перспективних інноваційних та інвестиційних проектів. У сучасному світі широкого поширення набули такі форми ділових зв'язків, як створення фінансово-промислових груп, концернів, асоціацій, спілок, а також негласних



товариств, мета яких – утримати і розширити позиції на ринках і за допомогою об'єднання зусиль і ділових зв'язків учасників досягти спільної мети. Створення таких альянсів дає можливість більш інтенсивного розвитку і безперервного вдосконалення. Складно уявити успішну діяльність без ефективних і довготривалих ділових зв'язків. Дуже важливо вміти вибудовувати систему взаємовідносин.

Саме поняття «ділові зв'язки» припускає взаємовигідне сприяння декількох сторін, метою якого є досягнення певних комерційних чи некомерційних результатів. Це сприяння базується на таких принципах: зацікавленість, рівноправність, відповідальність сторін, дотримання законності, моральне і матеріальне стимулювання. Потрібно відзначити, що ділові зв'язки ведуть до взаємодопомоги, а також сприяють розвитку підприємництва, стимулюють інноваційні та інвестиційні процеси.

Підприємства, що займаються інноваційно-інвестиційною діяльністю, безпосередньо залежать від формування законодавчої бази, що стимулює розвиток співпраці між державним і приватним секторами. У процесі матеріального виробництва, коли створюються матеріальні блага, формуються фінансові ресурси підприємств і держави, між партнерами (розробниками, виготовлювача, постачальниками, покупцями) виникають фінансові взаємини, які оформляються через банки. Для учасників ділових взаємозв'язків важлива наявність такої пропозиції партнера, під яку підведені відповідні матеріальна, фінансова та ресурсна бази [46, с. 108].

На сьогоднішній день є досить багато організаційних форм здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності. Але ці розроблені форми не включали в себе освітній процес, тобто підготовку кваліфікованих кадрів для реалізації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку національної економіки. Пропозиції автора частково вирішують дану проблему (рис. 2.5).

Університетський округ – нова для України організація освітнього процесу. Це необхідна для розвитку ланка національної інноваційної економіки. Така організація здатна розширити взаємодію вищих навчальних

закладів зі школами, ліцеями, гімназіями, коледжами та вдосконалити систему довузівської, вузівської та після вузівської підготовки з метою підвищення якості освіти. В умовах динамічності розвитку суспільства актуальним стає підвищення ефективності виробництва, для чого потрібні висококваліфіковані кадри. Для підготовки висококваліфікованих кадрів необхідне тісне співробітництво навчальних закладів різного рівня з підприємствами.



Рисунок 2.5 – Структурна модель університетського округу (розробка автора)

Дана модель дозволяє:

- здійснювати моніторинг якості освіти;
- заповнювати виявлені освітні ніші;
- забезпечувати безперервність освітнього процесу від рівня «школа» до рівня «підприємство»;
- забезпечувати практичну підготовку студентів на підприємствах;
- використовувати потенціал освіти, науки і виробництва у взаємних інтересах;
- забезпечувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів;
- зберігати фінансовий контроль за державними і позабюджетними надходженнями;
- створювати інформаційну інфраструктуру, об'єднуючу всіх учасників університетського округу.

Університетський округ дозволить посилити взаємодію підприємств і навчальних закладів і створити умови для гнучкого реагування на потреби підприємства у висококваліфікованих кадрах.

Механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю спрямований на упорядкування економічних, організаційних та науково-технічних процесів. Результат діяльності керованого об'єкта залежить від точності та послідовності цих процесів. Будь-яким процесом, будь-якою діяльністю необхідно управляти. Безперервність управління забезпечується на перетині процесів, що, у свою чергу, дає можливість досягти запланованого результату.

Результат інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства полягає в розробці механізму управління цією діяльністю. Підприємницька діяльність потребує коштів, тобто інвестицій. Інвестиційні можливості підприємства визначають інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність сьогодні об'єднує науково-технічний розвиток, управління та економіку. Підприємства, що займаються інноваційною діяльністю, отримують конкурентні переваги, тим самим витісняють конкурентів з ринку і виграють у конкурентній боротьбі.

Коли підприємство досягає певного рівня розвитку, з'являється необхідність осмисленого і цілеспрямованого використання законів (економічних, соціальних, політичних і т. д.). Особливо це стосується підприємств машинобудівної галузі, так як розвиток машинобудування – це новий рівень розвитку підприємств інших галузей, а значить і всього виробництва.

Механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю спрямований на максимізацію доходу підприємства, що є неодмінною умовою підприємницької діяльності. Він допомагає виконати певні завдання і забезпечує досягнення поставлених цілей. Механізм управління зароджується в момент формування управлінського рішення. Основними елементами для формування механізму управління є певні об'єкти управління або певна діяльність цього об'єкта. Складові елементи механізму управління – складні категорії, що мають власну структуру та індивідуальні внутрішні властивості, але, взаємодоповнюючі один одного, працюють як єдине ціле. Таким чином, механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства є складною неподільною системою, яка містить кілька різнотипних категорій, багатоаспектність яких проявляється через відносини між ними.

Механізм управління – це система економічних, організаційних і науково-технічних зв'язків, яка здійснює свою діяльність через економічні, ринкові, технологічні, правові та соціальні норми ті закони.

Управління промисловим підприємством передбачає розробку плану функціонування та ефективного використання ресурсного потенціалу відповідно до вимог, що висуваються ринком. В основі такого плану – стратегія підприємства. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств залежить від вибору стратегічних рішень. Будь-які стратегічні рішення в області інновацій вимагають детального опрацювання. Розглянемо найбільш типові стратегічні рішення, які сприяють стабільному розвитку підприємств, що займаються інноваційно-інвестиційною діяльністю.

## **2.3 Розробка моделі стратегічного управління промисловим підприємством**

Термін «стратегічне управління» був введений на рубежі 1960-70-х рр., щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність фіксації такого розходження була викликана, у першу чергу, змінами в умовах ведення бізнесу. Розробка ідей стратегічного управління знайшла відображення у роботах [27; 39; 78; 79; 89; 103; 140; 145]. Провідною ідеєю, що відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на оточення, для того щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому [38, с. 17].

Із збільшенням ролі інновацій та інвестицій у розвитку підприємств з'являється необхідність у використанні нових управлінських підходів. Ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю можливе на основі розробки стратегії, що використовує знання і досягнення науково-технічного прогресу як в області техніки та технологій, так і в практиці організації та ведення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Дослідження терміна «стратегічне управління» (підрозд. 1.3) показало, наскільки широкий розкид думок з цього питання. Слід зазначити, що в сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі не існує єдиного підходу до визначення «стратегічне управління». Різноманіття суджень обумовлено, на наш погляд, кутом розгляду цього терміна. Узагальнюючи існуючі підходи, автор пропонує свій варіант: стратегічне управління ПД підприємства – процес, спрямований на визначення та реалізацію цілей з метою впровадження і використання нових видів устаткування, процесів, оновлення різних сторін інноваційної діяльності підприємства, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи продукції, затребуваних ринком, і дозволяє зберегти конкурентні переваги на довгостроковий період. Стратегічне управління ПД

підприємства тісно пов'язано з політикою підприємства, знаходиться в безпосередній залежності від неї та відповідає вимогам ринку.

По мірі накопичення знань теоретики і практики набували все більше інформації про наявність суттєвих взаємозв'язків між різними чинниками і ефективністю управління конкретними об'єктами. Ці знання дозволяли фахівцям пояснювати неспроможність багатьох концепцій і продовжувати пошук нових підходів.

Робляться спроби розробити базові моделі стратегічного управління, які характеризують послідовність, склад і структуру елементів даного процесу в системному його прояві. Зупинимося на характеристиці найбільш відомих моделей стратегічного управління.

Класичною базовою моделлю стратегічного управління є так звані «п'ять завдань стратегічного управління» А. Томпсона і А. Стрикленда [140, с. 29-31]. Схематично вона викладена на рис. 2.6, де показано взаємозв'язок завдань стратегічного управління.

Виходячи з цієї моделі, можна припустити, що задача менеджера зы створення та реалізації стратегії підприємства складається з п'яти взаємопов'язаних частин:

1. Визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних напрямків її розвитку, тобто необхідно позначити цілі та довгострокові перспективи розвитку.

2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.

3. Перетворення загальних цілей у конкретні напрямки роботи.

4. Ефективна реалізація обраної стратегії.

5. Оцінка роботи, що виконана, аналіз ситуації на ринку, внесення корективів у довгострокові напрями діяльності, у цілі, стратегію або в її здійснення в світлі набутого досвіду, умов, які змінилися, нових ідей або можливостей [140, с. 29-31].

Відзначимо дві відмітні особливості даної базової моделі, що дозволяє їй бути найбільш затребуваною серед фахівців. По-перше, її простота і більш

широкий погляд на проблеми без непотрібної деталізації, що дозволяє даній моделі бути застосовною на будь-якому підприємстві незалежно від форми власності, її розмірів та галузевої належності. По-друге, концептуально дана базова модель базується на постулатах моделей стратегічного планування Гарвардської групи – І. Ансоффа та Г. Стейнера, які пройшли перевірку часом, відомі та сприйняті переважною більшістю фахівців в даній області [27].

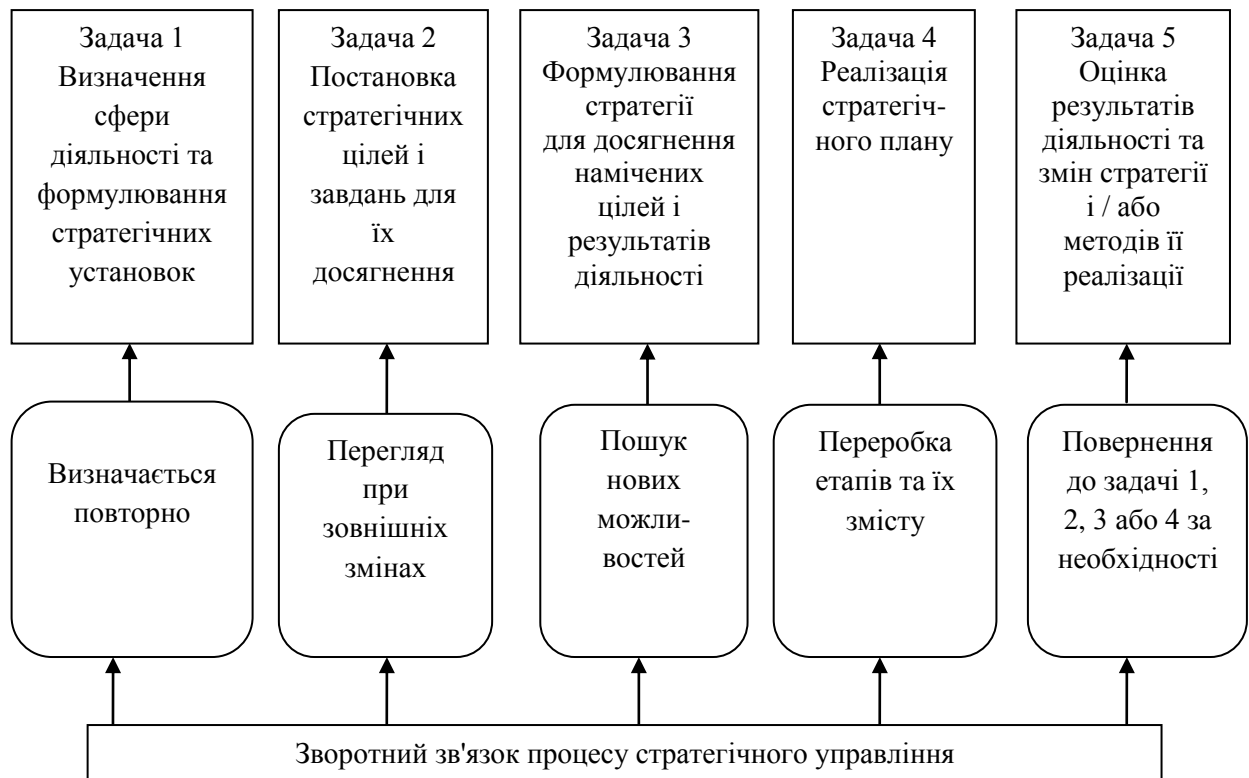


Рисунок 2.6 – Взаємозв'язок завдань стратегічного управління промисловим підприємством (складено на основі [140])

Базову модель А. Томпсона та А. Стрикленд дослідники намагаються уточнити і наповнити більш докладним змістом. Розглянемо модель процесу стратегічного управління А. Люкшинова. Схематично вона представлена на рис. 2.7 [89, с. 30]. У ній стратегічне управління представлено як діяльність, спрямована на вирішення проблем, яку також можна розглянути як складний інформаційний процес. Роль керівництва простежується тут за ланцюжком послідовних дій:

1. Постановка задачі / проблеми.

## 2. Формулювання цілей для даної стратегічної зони господарювання.

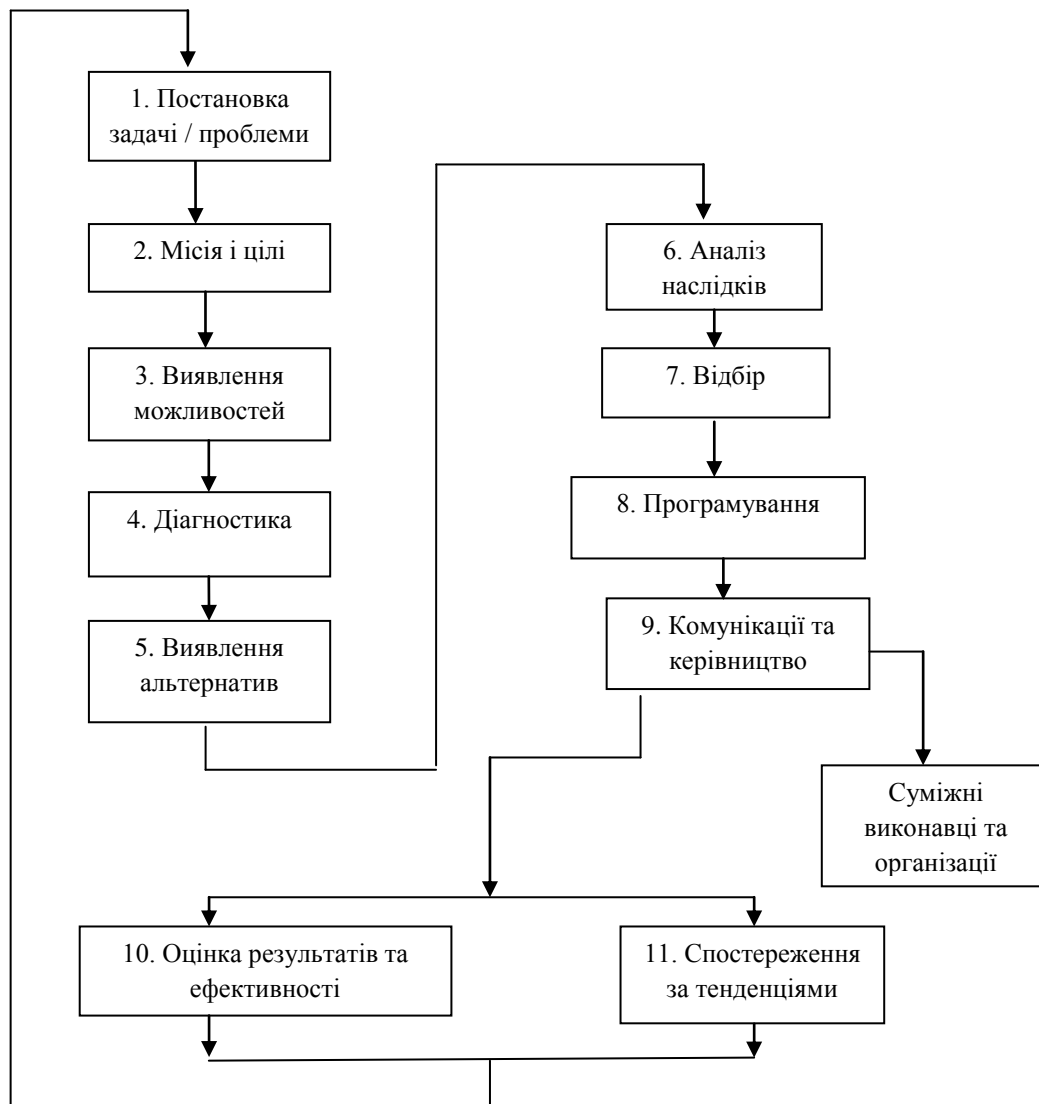


Рисунок 2.7 – Схема процесу стратегічного управління промисловим підприємством (складено на основі [89])

3. Виявлення проблем і можливих варіантів їх вирішення як всередині даної стратегічної зони господарювання, так і поза нею.

4. Аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їх впливу на діяльність організації – встановлення діагнозу.

5. Виявлення альтернатив, розробка підходів до вирішення проблем та вибору варіантів.



6. Аналіз можливих наслідків планованої діяльності.
7. Вибір кращої альтернативи.
8. Програмування та розробка бюджету обраної альтернативи.
9. Керівництво реалізацією програм, включаючи комунікацію і мотивацію.
10. Оцінка ступеня досягнення мети.
11. Відстеження найважливіших тенденцій і можливих збоїв як у діяльності організації, так і в її оточенні.
12. Повторення декількох або всіх перерахованих етапів.

Поряд з повним циклом стратегічного управління А. Люкшинов пропонує розглядати приватні цикли, що дозволяють вирішувати конкретні завдання менш трудомістким способом [89, с. 30-36]. Пропонуються і докладно досліджуються цикл реалізації (повторення етапів 9 і 10 повного циклу), цикл контролю (охоплює етапи 2, 3, 4 і 10), цикл планування, що екстраполюється, (етапи 2, 3, 4, 8 і 11), а також цикл планування підприємницької діяльності (етапи 2, 3, 4, 5, 6, 7 і 11). У даній деталізації процедури стратегічного управління виявляється вплив інженерного підходу І. Ансоффа, який прагнув у свій час (у 60-ті рр. минулого століття) максимально формалізувати процес стратегічного планування. Однак практика стратегічного управління показала, що стратегічний менеджмент є одночасно і наукою, і мистецтвом, тому формалізувати даний процес неможливо в принципі.

Трохи осторонь стоїть кібернетичний підхід Р. Фатхутдінова, який запропонував процес стратегічного управління, представивши його у формі системи стратегічного управління (рис. 2.8) [145].

Умовні позначення:

- 1.1. Стратегія підвищення якості товарів.
- 1.2. Стратегія ресурсозбереження.
- 1.3. Стратегія розширення ринку збуту.
- 1.4. Стратегія розвитку виробництва.
- 2.1. Методичне забезпечення.

- 2.2. Ресурсне забезпечення.
- 2.3. Інформаційне забезпечення.
- 2.4. Правове забезпечення.

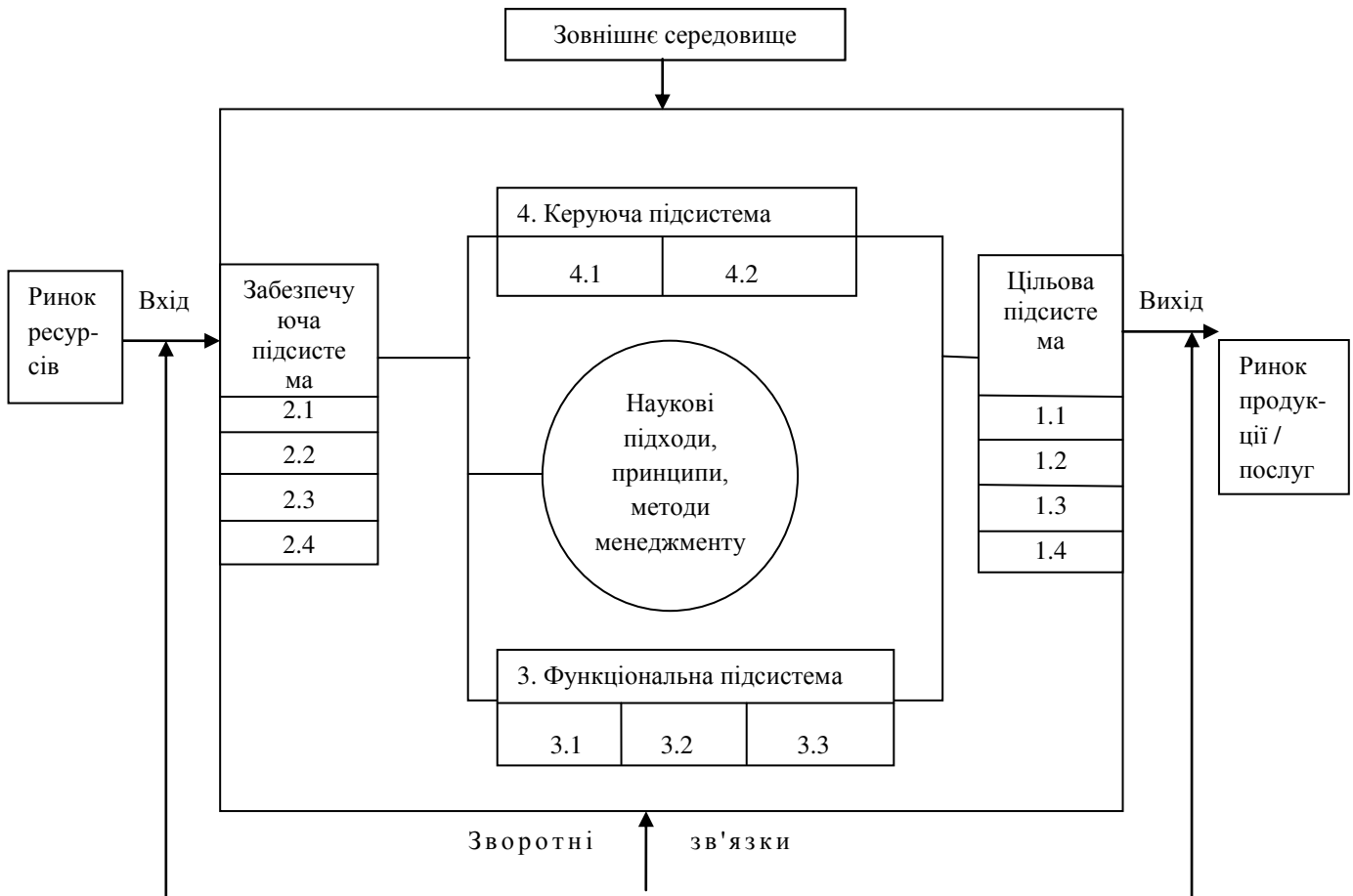


Рисунок 2.8 – Система стратегічного управління (складено на основі [145])

- 3.1. Стратегічний маркетинг.
- 3.2. Розробка стратегічних планів.
- 3.3. Оперативне управління реалізацією стратегічних планів.
- 4.1. Розробка стратегічних керуючих рішень.
- 4.2. Управління персоналом по розробці і реалізації стратегічних планів.

Структура системи стратегічного менеджменту, за Р. Фатхутдіновим, відрізняється від структури системи менеджменту тільки складом деяких компонентів і тимчасовою орієнтацією цих компонентів. До компонентів зовнішнього середовища системи стратегічного менеджменту, що впливають на

ефективність і стійкість її розвитку, належать макросередовище, інфраструктура регіону, мікросередовище підприємства.

До компонентів входу системи належать законодавчі акти, нормативно-методичні документи з різних питань розробки стратегічного управлінського рішення, інформація, необхідні ресурси для розробки стратегії підприємства і контролю за її реалізацією.

До компонентів зворотного зв'язку системи стратегічного управління належать нові вимоги споживачів, їх рекламація, нова інформація у зв'язку з досягненнями науково-технічного прогресу та інші фактори.

На виході системи буде стратегія підприємства на певний період (наприклад на 3 роки) у формі комплексного стратегічного плану (програми) підприємства, стратегічних планів по окремих розділах і програм реалізації стратегічних планів. При відпрацюванні системи стратегічного управління спочатку слід на основі маркетингових досліджень конкретизувати «вихід», потім проаналізувати вплив на «процес» в системі «зовнішнього середовища» і в системі на рівні якості «входу». Оцінки якості по компонентах системи повинні бути однаковими (відмінними) [145, с.10]. Незважаючи на те, що даний підхід суттєво відрізняється від загальноприйнятого (відсутність у явному вигляді етапів аналізу, цілепокладання), він цікавий своїми глобальними принципами побудови на базі загальних принципів кібернетики і на цій основі спробою вбудувати запропоновану схему в загальну систему менеджменту підприємства.

Представлені базові моделі стратегічного управління не є, на наш погляд, достатньо повними, інформативними і конструктивними, тобто такими, що визначають найбільш істотні сторони створення реальної системи стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес оцінки можливостей підприємства конкурувати в заданих умовах. В основі теорії стратегічного управління підприємства лежить теорія життєвих циклів підприємства. Теорія життєвих циклів підприємства – одна з найбільш часто використовуваних в реальному

житті. Модель стратегічного управління на основі даної теорії здатна дати системне уявлення про організаційні проблеми і відносини, що дозволить прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить дати можливість підготуватися до них належним чином. Відповідно до даної теорії будь-яке підприємство проходить цикли зростання, розвитку, стабілізації та приречене на старіння і вмирання. Стратегічне управління є одним з основних засобів досягнення цілей, що стоять перед підприємством, і забезпечення його ефективного розвитку, що пов'язано з перетворенням інноваційної діяльності в один з вирішальних факторів економічного зростання. Отже, найважливішим завданням при розробці стратегії підприємства є визначення та аналіз життєвого циклу. На кожному циклі необхідно розглядати складові, які дозволять підвищити ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

I. Ансофф сформулював саму суть стратегічного управління: «Стратегія – складне і потенційно потужне знаряддя, за допомогою якого сучасна фірма може протистояти мінливим умовам» [27, с. 43].

Все вищесказане дозволяє запропонувати свій варіант моделі стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства.

Відповідно до твердження В. Захарченка [57, с. 501] стратегія, вироблена на основі теорії життєвого циклу продукту, враховує фази, в яких знаходиться підприємство. Тому, на думку В. Захарченко та Е. Мазур, важливо уточнити життєвий цикл підприємства (рис. 2.9) [57, с. 507].

1. Ініціація. Це переломний момент, який характеризується появою зародка нової системи в середовищі старої вихідної, що перетворює її в материнську і вимагає перебудови всієї життєдіяльності.

2. Народження. Тут перелом виявляється в тому, що реально з'являється нова система, що сформувалася за подобою системи, яка її породила.

3. Зростання. У разі визначення ніші та продукту перед підприємством постає проблема планомірного розширення як ніші, так і номенклатури.

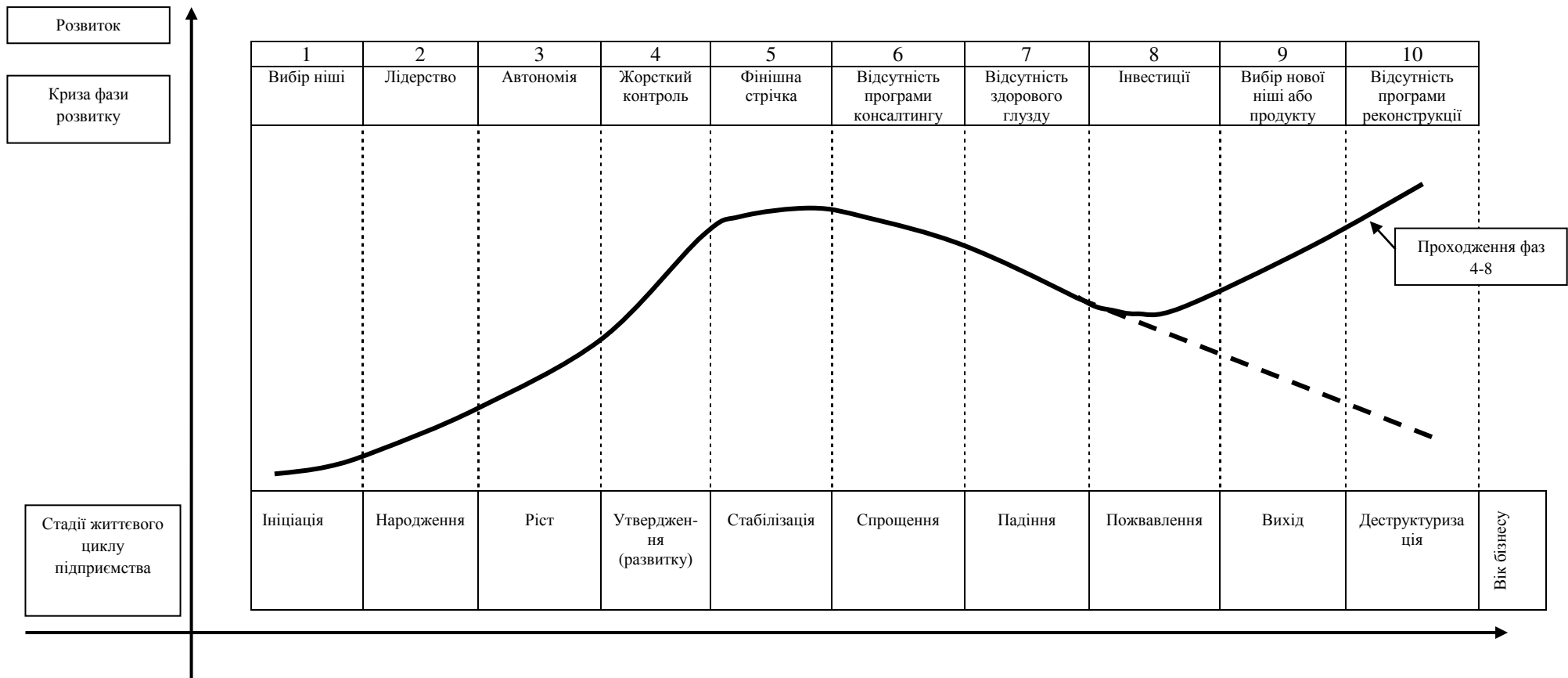


Рисунок 2.9 – Життєвий цикл підприємства (складено на основі [57])

4. Утвердження. Стверджується система, яка починає на рівних конкурувати з створеними раніше або з батьківської.

5. Стабілізація. Починає вичерпуватися потенціал подальшого зростання і наближається зрілість.

6. Спрощення. Проходить зрілість і попереду «старість».

7. Падіння. Це перелом, який характеризується зниженням більшості значущих показників.

Після проходження точки «спрощення» стабільність грошових надходжень починає зменшуватися, що призводить до спаду. Далі можливі два варіанти розвитку подій. Якщо керівництво підприємства проводить його реструктуризацію (що, як правило, вимагає фінансових вкладень), то підприємство переходить до стадії «оживлення». Якщо ж реструктуризація не проводиться, то до точки нульового грошового балансу підприємство все ще знаходиться в стадії «результату», а переходить у стадію «деструктуризації». Грошові надходження стають меншими, зменшуються витрати на поточну діяльність, і все це веде до ліквідації підприємства.

8. Інвестиції. Початок розширеного відтворення і зростання випуску до рівня докризового періоду.

9. Результат. Знижується більшість значущих показників життєдіяльності підприємства і підготовлений перехід до нового стану.

10. Деструктуризація. Відбувається зупинка всіх процесів життєдіяльності підприємства і в подальшому або відбувається утилізація, або його використовують в іншій якості.

Модель стратегічного управління ПД – це система, яка характеризує послідовність і взаємодію учасників інноваційно-інвестиційної діяльності, що дозволяє оперативно отримувати інформацію про підсистеми, які до нього входять (апробація цієї моделі відбувалася на ПАТ «ОЗРСВ» у 2011-х р. у процесі реструктуризації) (рис. 2.10).

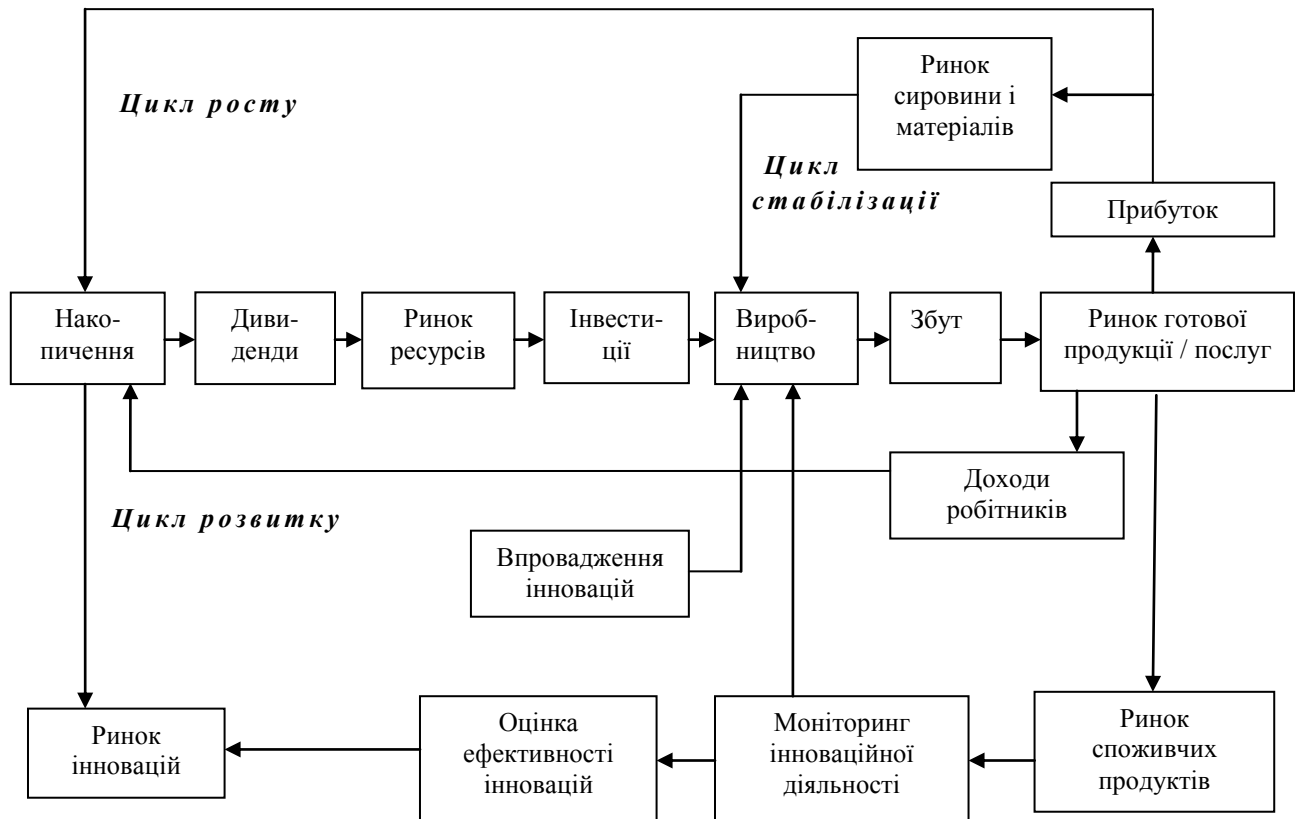


Рисунок 2.10 – Структурна модель стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства (авторська розробка)

Перш за все при побудові структурної моделі стратегічного управління повинні бути враховані загальновизнані вимоги: наповнення, доступність та інформативність моделі.

Якісні умови, які лежать в основі взаємозв'язку і послідовності блоків, відіграють велику роль. Всі блоки в моделі послідовно утворюють деякий порядок, який визначається черговістю і ступенем активності блоків при взаємодії один з одним. Ключовим моментом є динаміка взаємодії блоків в часі, протягом якого він існує в системі і, отже, може потенційно брати участь у всіх взаємодіях. Дану структурну модель стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства необхідно розглядати як відкриту систему, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Кожен блок даної моделі за своєю природою взаємодіє із зовнішнім середовищем і залежить від ресурсів, інформації та матеріалів, що надходять ззовні. Така взаємодія дає

можливість зрозуміти, що головні передумови успішної діяльності підприємства знаходяться не тільки всередині промислового підприємства, а й поза ним.

Останнім часом новітні досягнення докорінно змінили економічний та соціальний устрій суспільства. І машинобудівна галузь не є винятком. Для підтримки конкурентоспроможності підприємства машинобудівної галузі повинні проводити активну інноваційну політику і планомірно виводити на ринок нові товари та послуги. Необхідно пам'ятати: те, що є інноваціями сьогодні, з часом стає звичайним продуктом, який зношується, старіє морально і стає гальмом на шляху до розвитку. Для успішного функціонування в умовах ринку підприємству необхідно своєчасно адаптуватися до останніх досягнень на світовому ринку, вести активну науково-дослідну і дослідно-конструкторську діяльність, знаходити можливості для підвищення інвестиційної привабливості підприємства з боку зарубіжних і вітчизняних інвесторів, а також максимально ефективно використовувати накопичений власний і світовий досвід.

Досвід підприємств-лідерів показує, що найбільші конкурентні переваги отримують ті підприємства, які займаються не тільки розробкою і виведенням на ринок нового продукту, але і вдосконалюють методи управління, застосовують нові гнучкі організаційні форми.

Принципово відмінним підходом до інноваційно-інвестиційної діяльності є вибір стратегій, заснований на управлінні змінами, на пошуку нових шляхів розвитку підприємства, на розробці механізмів управління відносин із споживачами.

Модель стратегічного управління повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Всі елементи в даній моделі служать досягнення загальних стратегічних цілей, що стоять перед підприємством і визначають напрямок діяльності підприємства.

У циклі розвитку на ринку з'являється велика кількість тих чи інших нововведень: товарів, послуг, технологій, матеріалів, нових ринків. Та частина



інновацій, що впроваджується успішно, викликає в кінці цього і на початку наступного циклу хвилю підйому – спочатку на підприємствах, пов'язаних з інноваціями, а потім і на таких, на яких нові технологічні рішення так само послідовно почнуть проникати. На цьому циклі особливо важливо контролювати процес впровадження найбільш важливих нововведень, тобто здійснювати моніторинг. Ймовірно у цьому випадку при оцінках слід говорити про деякий інноваційний потенціал, обумовлений здійснюваним набором нововведень. Інноваційний потенціал тим вище, чим більш ефективні нові технології, чим більшого поширення вони знаходять. А основний результат цього циклу буде полягати в реальному накопиченні капіталу, накопиченні інноваційного потенціалу та пов'язаному з ним зростанні ефективності та продуктивності. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства може бути представлено бюджетними асигнуваннями, засобами спеціальних позабюджетних фондів, фінансовими ресурсами комерційних структур (інвестиційні компанії та банки, страхові товариства, фінансово-промислові групи тощо), власними коштами промислових господарюючих суб'єктів, приватними заощадженнями та т. д.

Другий цикл – росту. Заключний етап процесу накопичення капіталу, його ефективність знижується, а з акумульований інноваційний потенціал дає можливість підприємству показати високі темпи економічного зростання.

Третій цикл – стабілізація. Починає падати інноваційний потенціал, віддача реального капіталу, з'являється нестійкість у фінансовому становищі та т. п. На даному етапі відбувається дестабілізація всіх фінансових та економічних показників. За циклом стабілізації йде період спаду в життєвому циклі підприємства. Відбувається це в основному за рахунок старіння ресурсів (матеріальних, трудових, інтелектуальних, технологічних інформаційних, організаційних) і агресивної політики конкурентів. Тому необхідно проводити аналіз всіх показників і контролювати всі процеси. На підставі отриманих результатів потрібно розробити комплекс заходів щодо фінансово-

економічного оздоровлення підприємства. У кінці циклу потрібен інтенсивний пошук нових напрямків розвитку. Приймаються ключові рішення.

Підводячи підсумки, відзначимо, що принципові відмінності нової моделі стратегічного управління від традиційної полягає в такому.

У даній моделі стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства три цикли (розвитку, зростання, стабілізації) об'єднані, що допоможе підвищити концентрацію даних про стан підприємства (фінансовий, конкурентоспроможність підприємства, положення на ринку і т. д.), а це свого часу приведе до підвищення ефективності роботи підприємства.

На відміну від традиційних моделей стратегічного управління в запропонованій моделі виділено блок моніторингу інноваційної діяльності. Це обумовлено ось чим. Моніторинг інноваційної діяльності підприємства дає можливість безперервно отримувати достовірну, всебічну, об'єктивну та актуальну інформацію, дозволяє проаналізувати минулі події та спрогнозувати майбутні тенденції. Дані моніторингу дають можливість приймати ефективні управлінські рішення. Основа таких рішень базується на вивченні інноваційного середовища та вивченні попиту та пропозиції на інноваційні ресурси. Моніторинг інноваційної діяльності виключає можливість помилок, він забезпечує узгодженість і цілісність стратегічного аналізу причин відхилень і рішень щодо їх усунення.

Дана модель стратегічного управління розглядалася як система, а порушення принципів цілісності та системності в стратегічному управлінні призводить не до зростання ефективності, а до відсутності позитивних результатів. Застосування даної моделі стратегічного управління на підприємствах дає можливість уникати типових помилок, підвищує стабільність підприємства в умовах конкуренції та сприяє захисту від агресивної конкуренції.

## Висновки до розділу 2

1. Аналіз статистичних показників промислового виробництва в цілому, та машинобудування зокрема, показує кризовий стан українських підприємств. Ситуацію не рятує навіть робота на експорт. Підприємства використовують розробки ще радянських часів, тобто виробляють морально застарілу неконкурентоспроможну продукцію.

При такому стані необхідно включати інновації в свою продуктову лінійку, оптимізувати витрати, поліпшувати систему управління виробництвом, концентрувати виробництво, збалансовувати використання аутсорсингу та інсорсингу, максимізувати клієнто-орієнтованість, відкривати зарубіжні представництва.

2. В роботі представлено механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, який спрямований на максимізацію доходу підприємства, що є неодмінною умовою підприємницької діяльності. Він допомагає виконати певні завдання і забезпечує досягнення поставлених цілей. Механізм управління зароджується в момент формування управлінського рішення. Основними елементами для формування механізму управління є певні об'єкти управління або певна діяльність цього об'єкта.

Запропонований у роботі механізм доповнений організаційною складовою – структурною моделлю університетського округу, реалізація якого на практиці дозволить забезпечити кваліфікований кадровий супровід інноваційного процесу в промисловому виробництві.

3. Особливості сучасного розвитку поняття «стратегічне управління» лежать у площині розробки базових моделей, які характеризують послідовність, склад і структуру елементів процесу стратегічного управління в системному його прояві. В роботі запропонована модель стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства на основі трьох циклів: зростання, стабілізації та розвитку, що допоможе підвищити концентрацію даних про стан підприємства (фінансовий стан, рівень конкурентоспроможності

підприємства, положення на ринку і т. д.), а це свого часу приведе до підвищення ефективності роботи підприємства.

На відміну від традиційних моделей стратегічного управління в запропонованій моделі виділено блок моніторингу інноваційної діяльності, що дає можливість безперервно отримувати достовірну, усебічну, об'єктивну і актуальну інформацію, дозволяє проаналізувати минулі події та спрогнозувати майбутні тенденції. Дані моніторингу дозволяють приймати управлінські рішення, в основі яких лежить вивчення інноваційного клімату, попиту і пропозиції на інноваційні ресурси. Моніторинг інноваційної діяльності виключає можливість помилок, він забезпечує узгодженість і цілісність стратегічного аналізу причин відхилень і рішень щодо їх усунення.

Дана модель стратегічного управління розглядалася як система, а порушення принципів цілісності та системності в стратегічному управлінні призводить не до зростання ефективності, а до відсутності позитивних результатів. Застосування даної моделі стратегічного управління на підприємствах дає можливість уникати типових помилок, підвищує конкурентоспроможність підприємства, сприяє їх захисту від агресивної конкуренції.

Стратегічне управління ІІД підприємства – це інноваційно-інвестиційний процес, спрямований на визначення та реалізацію цілей з метою впровадження і використання нових видів устаткування, процесів, оновлення різних боків інноваційної діяльності підприємства, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи продукції, затребуваних ринком, і дозволяє зберегти конкурентні переваги на довгостроковий період. Стратегічне управління ІІД підприємства тісно пов'язане з політикою підприємства, знаходиться в безпосередній залежності від неї та відповідає вимогам ринку.

Матеріали цього розділу відображено у таких публікаціях автора [65; 66; 69].

## **РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Методичне обґрунтування формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства**

У сучасних умовах проблема підвищення ефективності господарської діяльності промислових підприємств вимагає нових підходів, зокрема до розробки інноваційно-інвестиційної стратегії (ІС) промислового підприємства. Сьогодні в умовах кризисного стану національної економіки, з точки зору автора, в основі формування не тільки інноваційно-інвестиційної стратегії, але і взагалі стратегії промислового підприємства можуть бути використані такі інструменти: стратегічне планування, управління знаннями, місія і бачення, стратегічні альянси, сценарне планування, злиття і поглинання, ключові компетенції, стратегія зростання, аутсорсинг, CRM, TQM, бенчмаркінг, сегментація споживачів, управління ланцюгами поставок, реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників.

Необхідно відзначити, що на сучасному етапі на розвиток як національної економіки, так і окремо взятого підприємства впливає інноваційно-інвестиційна діяльність. Сутність цієї категорії в останні роки досить широко висвітлювалася у вітчизняній і зарубіжній літературах. Наявність науково-технологічного доробку є основою для інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, оскільки має потужний потенціал. Разом з тим інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства являє собою не тільки основний інноваційно-інвестиційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для її здійснення, тобто науково-технологічний потенціал.

У цих умовах науково-технологічний потенціал господарського утворення, збагачений позасистемними нововведеннями, буде, без сумніву,

багатшим, в ньому можуть суттєво змінитися всі його складові в часі та структурі.

Процес інноваційно-інвестиційної діяльності має дві головні складові – реалізація інноваційно-інвестиційних проектів та розвиток науково-технологічного потенціалу (рис. 3.1).

Отже, можна сказати, що ІС підприємства повинна відображати зміст та основні напрямки процесу інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства.

Для формування ефективної стратегії та подальшої її реалізації необхідно створення цілісної системи, що враховує вплив різноманітних факторів на інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства, а також формалізація послідовності дій з розробки стратегії. У табл. 3.1 представлена система факторів, які сприяють та перешкоджають інноваційно-інвестиційній діяльності підприємства. Для отримання комерційного результату необхідно розробляти спільну стратегію підприємства таким чином, щоб всі підрозділи були орієнтовані на інноваційно-інвестиційну діяльність і активізацію науково-технологічного потенціалу.

Вибір ІС визначається зовнішніми умовами, в той час як її реалізація залежить від внутрішньої організації та виконання кожного виду діяльності. Нові завдання потребують нової системи взаємозв'язків на різних рівнях управління. Структура, яка зможе забезпечити стійкість зв'язків дасть можливість ефективно функціонувати всій системі. Для реалізації поставленого завдання необхідно визначити відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації інноваційним проектам; провести необхідні зміни в частині розподілу прав і відповідальності та узгодити інформаційні та фінансові потоки.

Як видно на рис. 3.2, існує безліч факторів, які необхідно враховувати та аналізувати при формуванні ІС підприємства. Можна помітити, що всі

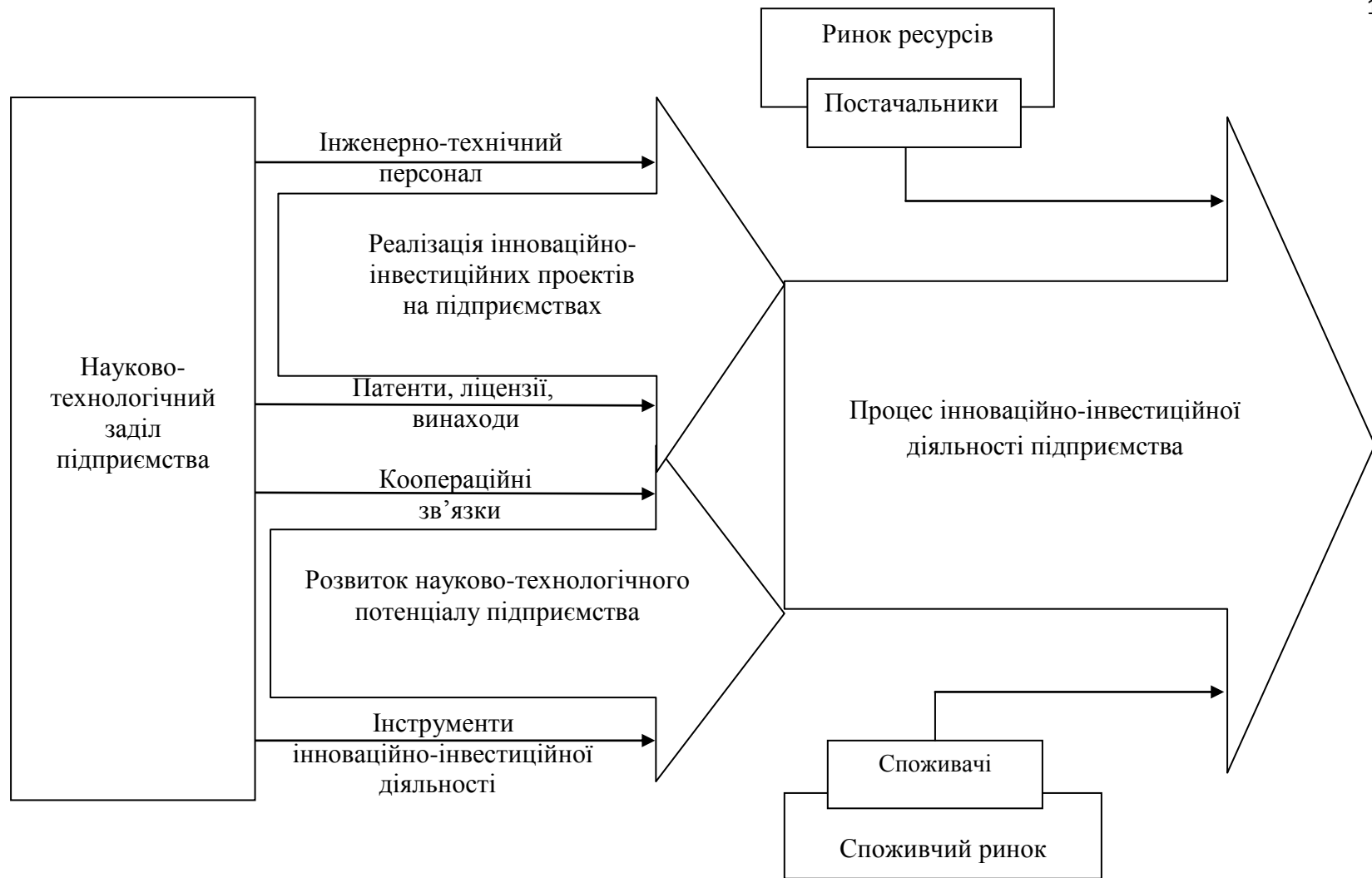


Рисунок 3.1 – Процес інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства

|           |                         |  |   |
|-----------|-------------------------|--|---|
| Зовнішні  | Фактори макросередовища | - економічні;<br>- політико-правові;<br>- соціально-психологічні;<br>- культурні;<br>- науково-технічні;<br>- демографічні;<br>- природно-географічні;<br>і т.д. | Фактори, що сприяють:<br>- стан економіки;<br>- політична та соціальна обстановка в країні;<br>- демографічне становище;<br>- НТП;<br>- умови, створені для залучення іноземних інвестицій;<br>- досконалість нормативної бази в галузі інвестиційної діяльності;<br>- закони та державні програми, що підтримують інноваційну діяльність |
|           |                         |  | Фактори, що перешкоджають:<br>- стан економіки;<br>- політична та соціальна обстановка в країні;<br>- демографічне становище;<br>- рівень інфляції;<br>- обмеження з боку антимонопольного, податкового, патентно-ліцензійного законодавства;<br>- заперечення всього нового  |
|           | Фактори мікросередовища | - конкуренція;<br>- споживачі;<br>- поведінка контрагентів;<br>- визнання на ринку;<br>- внутрішньогалузеві;<br>- виробничо-технологічні фактори                 | Фактори, що сприяють:<br>- інноваційна привабливість;<br>- інвестиційна привабливість;<br>- рівень диверсифікації виробництва в галузі  |
|           |                         |  | Фактори, що перешкоджають:<br>- інноваційні ризики;<br>- інвестиційні ризики;<br>- низький рівень матеріальної та науково-технічної бази;<br>- рівень конкуренції   |
| Внутрішні | Основні                 | - виробничі;<br>- науково-технологічні;<br>- організаційно-управлінські;<br>- фінансово-економічний;<br>- людський фактор  | Фактори, що сприяють:<br>- НДДКР;<br>- наявність матеріально-технічних засобів;<br>- рівень кваліфікації працівників;<br>- заохочення учасників інноваційного процесу;<br>- наближеність до споживчого ринку;<br>- наявність науково-технічної інфраструктури   |
|           |                         |  | Фактори, що перешкоджають:<br>- фактор часу;<br>- нестача коштів для фінансування інноваційних проєктів;<br>- слабкість матеріальної та науково-технічної бази, відсутність резервних потужностей;<br>- знос обладнання та основних фондів  |
|           | Спеціалізовані          | -промислові характеристики інновацій;<br>- особливості внутрішнього середовища підприємства  | Фактори, що сприяють:<br>-особливості продукції;<br>- технічний рівень виробництва;<br>- якість і конкурентоспроможність продукції, що випускається;<br>- компетентність керівників підприємства і ступінь вдосконалення управління підприємством;<br>- прогресивні технології  |
|           |                         |  | Фактори, що перешкоджають:<br>- наявність екологічно небезпечних виробництв;<br>- вплив факторів сезонності на виробничу активність галузі  |

Рисунок 3.2 – Система факторів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства (узагальнення автора)



факторі спрямовані на те, щоб інноваційно-інвестиційна діяльність забезпечувала певні конкурентні переваги підприємству на тому чи іншому ринку товарів і послуг, а також фактори можуть діяти не тільки як окремі аспекти впливу, але і в певних поєднаннях. А це ускладнює процес формування ПС. Формуючи ПС, необхідно враховувати нові напрями політики у підтримці інновацій, сучасні вимоги ринку, спираючись на позитивний досвід, отриманий раніше, і коригуючи його суттєві недоліки.

Послідовність обґрунтування і розробки ПС підприємства представлена на рис. 3.3. Аналіз факторів інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства, повинен бути точкою відліку процесу формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства. Необхідно охарактеризувати цілі та завдання, що стоять перед підприємством в даній сфері діяльності. Особливу увагу необхідно приділяти аналізу та оцінці становища підприємства на ринку. Інноваційну ситуацію у зв'язку з яскраво вираженим тимчасовим характером інноваційного процесу доцільно розглядати в аспекті декількох стадій, наприклад: виникнення або передбачення ситуації, визначення «вузьких місць» інноваційно-інвестиційного процесу ділянок; виникнення невідповідності цілі впровадження нововведення і можливостей організації; опис та аналіз ситуації; вибір методу вирішення проблеми; оцінка обраної стратегії та методу вирішення проблеми і т. д.

Виявлення інноваційних можливостей і недоліків в інноваційній діяльності вітчизняного підприємства доцільно здійснювати з урахуванням наявного у нього інноваційно-інвестиційного потенціалу, а також ймовірних небезпек (внутрішніх суперечностей інноваційно-інвестиційної діяльності; загально цивілізаційних і специфічних для країни механізмів їх обмеження на використання).

Інноваційні можливості це додатковий, результативний інструмент у конкурентній боротьбі, оскільки допомагають розкрити нові властивості

продукту, тим самим розкриваючи нові потреби, знижують собівартість продукції і відкривають нові ринки. Після виявлення інноваційно-



Рисунок 3.3 – Принципова схема формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства (реалізовано на ПАТ «ОЗРСВ»)

інвестиційних можливостей та прийняття відповідних рішень за інноваціями необхідно уважно стежити, спрямовуючи їх так, щоб врешті-решт вони змогли реалізувати свій потенціал і принести користь організації.

Рівень стабільності підприємства на ринку безпосередньо залежить від наявності та якості ІС, а також від її реалізації. Вона дозволяє зайняти відповідне місце в тій чи іншій сфері, надає можливість бути конкурентоспроможним учасником ринкових відносин.

ІС підприємства визначається залежно від рівня інноваційно-інвестиційної діяльності, на якому знаходиться підприємство і на основі якого підприємство передбачає, як виконати основні завдання, що стоять перед ним в інноваційно-інвестиційній сфері діяльності.

У зв'язку з активним розвитком глобального ринку інновацій спостерігається прискорення впровадження сучасних технологій і методів управління, а також прискорене економічне зростання, ці фактори не можна не враховувати. Інновації не тільки розширюють можливості підприємства, але і виступають як стратегічний ресурс. Підприємство, що формує ІС, повинно чітко бачити свої технологічні проблеми, адже відставання в технологіях неприпустимо для підприємства, яке прагне бути гідним конкурентом на ринку.

Світовий досвід показує, що підприємство не може успішно розвиватися без залучення й ефективного використання інвестицій. На ринку питання економічної ефективності застосовуваних і планованих продукції та технологій набуває важливого значення, так як створення і розвиток інновацій вимагають великих інвестицій. Ефективне інвестування в світі складних економічних процесів визначено закономірностями процесу розширеного відтворення. Від стану інвестиційної сфери залежать конкурентоспроможність підприємства і можливість реалізації ІС. Для обґрунтування прийнятих рішень використовуються дослідження, які є аналітичною основою планових рішень. Завдання досліджень полягає в аналізі виробничих, науково-технічних, економічних факторів впливу, на основі чого і формулюються основні проблеми і завдання інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Програми інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві передбачають комплекс стратегічних положень інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, тобто розробку програм і тактичних планів для

досягнення цілей, передбачених ІС підприємства. Основною метою програми є забезпечення стабільного збалансованого розвитку на основі створення умов для зростання інноваційно-інвестиційного рівня і конкурентоспроможності підприємства.

Система контролю за інноваційно-інвестиційною діяльністю на промисловому підприємстві може включати такі елементи:

- контроль за реалізацією інноваційно-інвестиційних планів;
- стратегічний контроль за інноваційно-інвестиційною діяльністю;
- фінансовий контроль за інноваційно-інвестиційною діяльністю.

На стадії контролю за реалізацією оцінюють ступінь реалізації, виниклі невідповідності та виявляють їх причини. На основі цього роблять висновки і приймають необхідні заходи, спрямовані на усунення виявлених недоліків.

У сучасних умовах велике значення має стратегічний контроль за інноваційно-інвестиційною діяльністю, корекція ІС, яка повинна комплексно і постійно досліджувати інноваційне середовище з метою виявлення знову виникаючих проблем, а також розробляти рекомендації щодо плану дій з вдосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Стратегічний контроль здійснюється як на стадії формування стратегії, так і в процесі її реалізації.

Фінансовий контроль за інноваційно-інвестиційною діяльністю спрямований на остаточні економічні результати діяльності підприємства і проводиться на різних рівнях управління.

Залежно від умов мікро- та макросередовища ІС підрозділяється на такі:

- оборонна (І);
- наступальна (ІІ);
- імітаційна (ІІІ).

І. Оборонна ІС дозволяє з максимальною ефективністю використовувати досягнутий виробничо-економічний потенціал підприємства і застосовується найчастіше для протидії конкурентам, що прагнуть потрапити на цей ринок з аналогічною або новою продукцією. Вона найбільш прийнятна на етапі

зрілості. Основними стратегічними цілями, характерними для оборонної стратегії, є такі: формування та підвищення реальних інвестицій; збереження необхідної мінімальної маси інвестицій; забезпечення середньої норми інвестиційного доходу. Широке застосування оборонних стратегій обумовлене тим, що їх використання дозволяє підприємству отримувати достатню норму та масу прибутку, не піддаючи інвестиційні вкладення значному ризику.

II. Наступальна ІС ґрунтується на досягненні більш довгострокових цілей. Основною стратегією наступальних ринкових дій підприємств, які намагаються досягти переважної переваги на сучасному ринку, є орієнтація на перевагу в інноваційній діяльності над своїми конкурентами і постійне нарощування цього розриву.

Звичайно, наступальна ІС в передових галузях економіки може вважатися захисною, так як тільки швидка і своєчасна заміна продукції дозволяє утримати свої позиції на ринку. Цілком допустимо суміщення двох охарактеризованих вище видів ІС в так звану захисно-наступальну ІС.

III. Імітаційна ІС відрізняється тим, що підприємства, які мають сильні ринкові і технологічні позиції, копіюють основні споживчі властивості нововведень, що вже випущені на ринок (продуктові, технологічні, управлінські) конкурентами, з деякими удосконаленнями і модернізацією. Тим самим займають лідируюче позиції у своїй галузі та на відповідних ринках, обійшовши первісного лідера-новатора.

Для найбільш великих суб'єктів господарювання (наприклад корпорацій) з широкою галузевою або територіальною диверсифікацією діяльності характерна комбінована (змішана) стратегія, що інтегрує в собі різні типи вищерозглянутих адаптаційних стратегій.

Як правило, підприємства на практиці реалізують кілька стратегій, кожна з яких асоціюється зі своїм рівнем ризику. Найбільш доцільно чергування наступальних і оборонних стратегій, причому співвідношення між ними повинні відповідати загальним уявленням інвесторів про допустимий рівень ризику.

Найбільш ефективною вважається така стратегія, реалізація якої забезпечить найбільший приріст рівня конкурентоспроможності підприємства і потребує найменших фінансових ресурсів. Реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства вимагає формування відповідної системи управління.

Досвід підприємств у розвинутих країнах показує, що стратегії розвитку підприємства повинна відповідати його організаційна структура. Професійний організатор повинен використовувати весь свій досвід для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства.

Як основні сфери діяльності менеджера в інноваційно-інвестиційній сфері підприємства можна назвати такі:

1. Обґрунтування та розробка стратегії розвитку підприємства.
2. Розробка адекватного господарського механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю.
3. Удосконалення методів управлінської діяльності на підприємстві.
4. Формування в колективі підприємства інноваційної свідомості персоналу.
5. Реалізація інноваційно-інвестиційних проектів.

Сьогодні головним фактором успіху підприємства стає стратегічне управління технологічним розвитком. У сучасних умовах одним з найбільш важливих факторів, що визначають успіх підприємства, є здійснювана керівництвом підприємства функція управління її технологічним розвитком, стратегічне управління технологією.

Це пояснюється такими основними причинами:

- вибір між розвитком власних розробок або придбанням технологій;
- вибір технологій в умовах їх постійного розвитку.

Сучасне підприємство, яке спрямовує свою діяльність на використання сучасних технологій і хоче відповідати сучасним вимогам ринку, має виконувати такі завдання:

- здатність швидкого освоєння нових технологій;
- здатність результативно використовувати нові технологічні процеси;

- підготовка висококваліфікованих фахівців.

Ефективне управління технологіями має спиратися не тільки на створення нових технологій, але і на попит на ці технології. Розробка і використання нових технологій – це можливість отримання конкурентних переваг. Все нове вимагає грамотного підходу і управління. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства, включаючи стратегічне планування, маркетинг, збут, виробництво, кадри, фінансування, може розглядатися як використання технологій, які здатні збільшити конкурентоспроможність підприємства.

Технологічний менеджмент забезпечує чітке розв’язання задач на кожній стадії технологічного процесу. Для успішного виконання цих завдань підприємство повинно усвідомити необхідність інтегрального підходу до технологічного менеджменту. Він передбачає розробку і впровадження нових технологій на чотирьох рівнях управлінської діяльності (рис. 3.4):



Рисунок 3.4 – Основні рівні комплексного технологічного менеджменту на підприємстві (узагальнено на основі [134])

- дослідний технологічний менеджмент;
- стратегічний технологічний менеджмент;
- тактичний технологічний менеджмент;
- оперативний технологічний менеджмент.

Дослідний технологічний менеджмент включає в себе фундаментальні та прикладні дослідження, прогнозування розвитку технологій, конструкторські розробки, облік темпів НТП, елементи НДДКР.

Стратегічний технологічний менеджмент, який базується на використанні управлінського інструмента «технологічний аудит» (див. підрозд. 3.2), передбачає формування довгострокових технологічних цілей розвитку підприємства та їх облік в процесі розробки стратегії розвитку підприємства.

Актуальним для стратегії управління підприємством є об'єднання НДДКР із загальною стратегією підприємства, включення розвитку технологій до бізнес-плану підприємства, які являються важливою складовою стратегічного технологічного менеджменту. Такі підходи важливі для підприємств, що орієнтуються на прямі інвестиції в економіку. Саме стратегічне управління в умовах технологічного середовища, що змінюється, повинно стати запорукою тривалого успіху всіх виробничих підприємств, а не тільки тих, що пов'язані з високотехнологічними продуктами.

Для усвідомлення того, в чому саме полягають ці переваги і для визначення напрямків удосконалення науково-технологічного потенціалу підприємства, необхідно дослідження за напрямками, як показано у табл. 3.3 (див. підрозд. 3.3).

Підприємство, яке чітко представляє фактичний стан і потенціал технології, може правильно визначити ПС. Одночасно оцінюються ризики, пов'язані із застосуванням обраної стратегії (можливий дефіцит сировини, несприятливий розвиток цін на енергію, посилювання екологічних вимог). Підприємство повинно також знати, наскільки нова технологія сумісна з поточним і майбутнім виробництвом в організаційному та кадровому планах. Необхідний систематичний аналіз технологічних можливостей та їх реалізації шляхом ефективного управління технологією. Підприємство, яке розробляє, купує і застосовує сучасні технології, стикається з трьома основними проблемами. Для успішного функціонування йому необхідно таке: швидко освоювати нові технології; ефективно використовувати їх для виробництва



товарів і надання послуг відповідно до потреб ринку; постійно оптимізувати застосування технології, матеріальних і трудових ресурсів.

Тактичний технологічний менеджмент повинен відповісти на такі запитання:

1. Якому виду технологічних процесів підприємство віддасть перевагу в даний час і в довгостроковій перспективі?

2. Чи буде технологічний процес використовуватися для власних потреб або буде переданий у розпорядження іншого підприємства?

Оперативний технологічний менеджмент передбачає механізм швидкого реагування для усунення проблем, що виникають при досягненні короткострокових цілей розвитку підприємства.

Сучасні проблеми не можуть бути вирішені на тому рівні, на якому вони були створені. У міру ускладнення обстановки в світі, погіршення економічної ситуації виникла потреба в системному мисленні. Сучасні проблеми можна вирішити, використовуючи вузькоспеціальний підхід. Для вирішення комплексних проблем необхідно системне мислення.

Інтегральний підхід, перш за все, є найбільш всебічним способом вирішення складних, комплексних проблем і виконання завдань, способом оцінки та прийняття рішення.

Реалізація комплексного підходу вимагає відповідних змін в організаційній структурі підприємства з обов'язковим урахуванням технічних, економічних, організаційних, психологічних аспектів. Необхідно створювати спеціальні групи, які повинні вписуватися в сформовану організаційну структуру управління підприємством. Наприклад, для компаній США сьогодні властива інтеграція організаційних форм управління. Це впливає на горизонтальні і вертикальні взаємозв'язки в системі підпорядкування. Концепція менеджменту розширилася в результаті виникнення нової науки про реструктуризацію підприємств. Вивчення інноваційно-інвестиційної діяльності американських компаній дозволяє виділити три організаційні форми – послідовну, паралельну та інтегральну.

Паралельна форма організації інноваційно-інвестиційної діяльності передбачає, що структурні підрозділи одночасно проводимуть всі роботи за проектом. Принципову схему даної форми інноваційно-інвестиційної діяльності наведено на рис. 3.5.

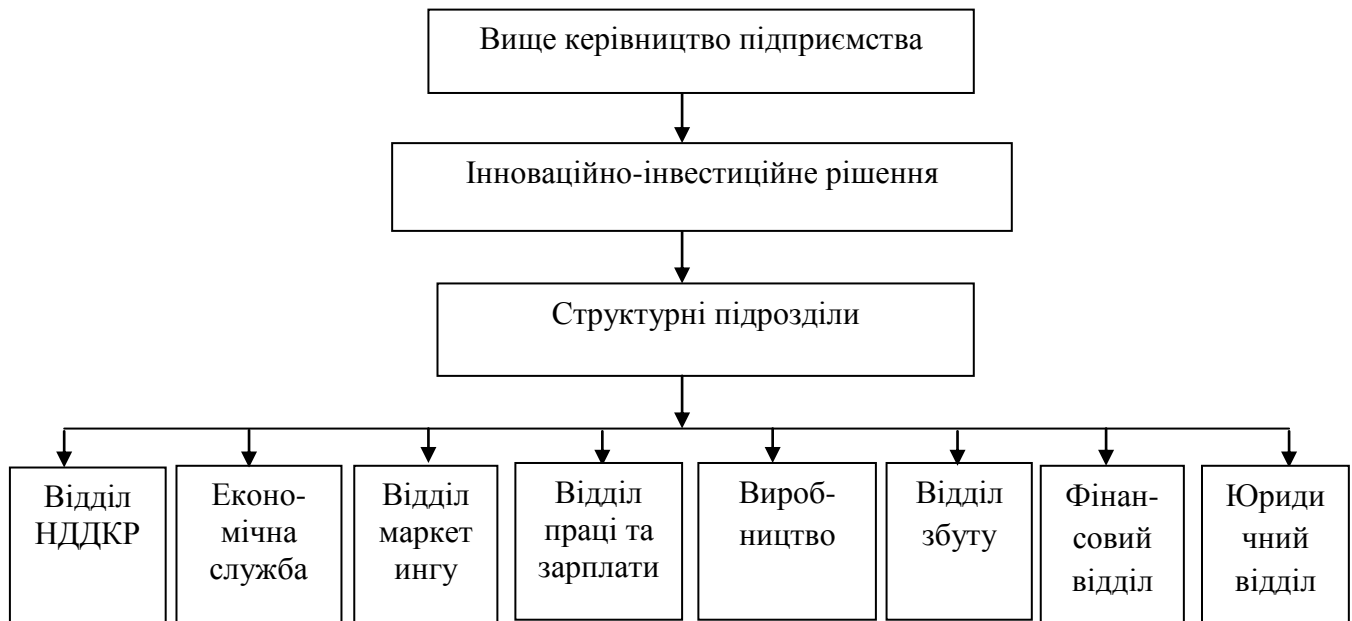


Рисунок 3.5 – Принципова схема паралельної форми організації інноваційно-інвестиційної діяльності в американських компаніях (узагальнено на основі [134])

Принципову схему послідовної форми наведено на рис. 3.6.

Багато підприємств поступово впроваджують у свою організаційну структуру інтегральну форму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю. Суть даної форми організації - створення проектних цільових груп. Координацію таких груп здійснює керівник проекту (рис. 3.7).

Основним принципом у даному підході є поліпшення взаємодії окремих підрозділів. Разом з тим основною умовою ефективності використання інтегральної форми інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві є чітке визначення функцій і відповідальності всіх членів цільових груп.



Рисунок 3.6 – Принципова схема послідовної форми організації інноваційно-інвестиційної діяльності в американських компаніях (узагальнено на основі [134])

Важливим аспектом успішної реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства повинна бути розробка особливої системи стимулювання інноваційної діяльності та формування інноваційної культури.

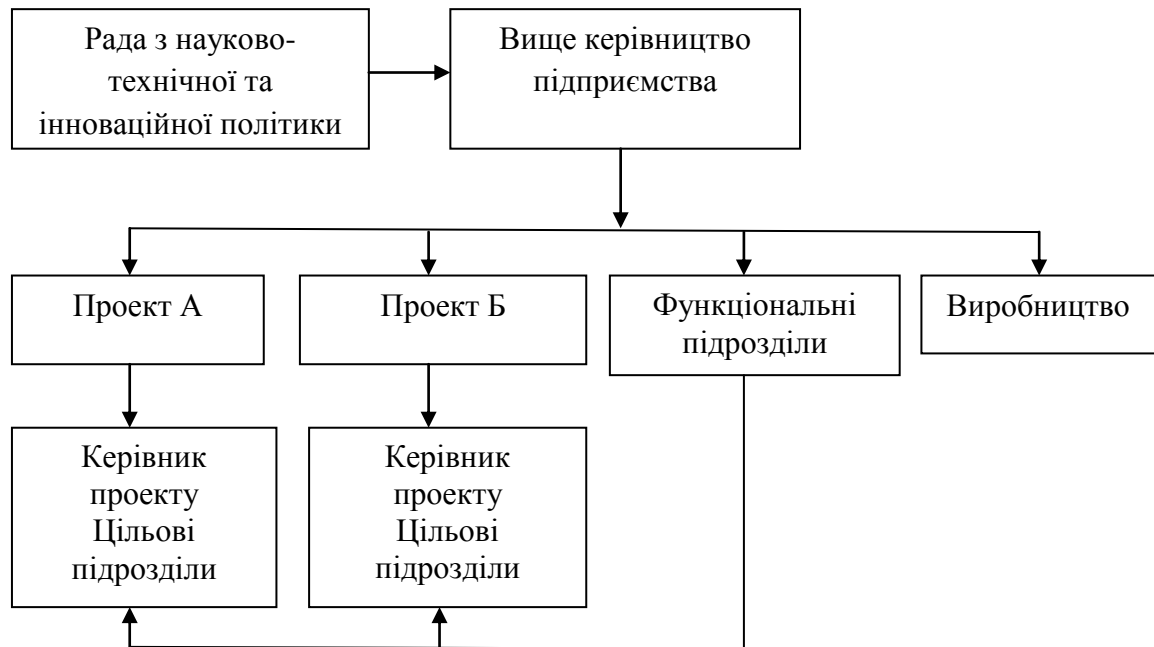


Рисунок 3.7 – Принципова схема інтегральної форми організації інноваційно-інвестиційної діяльності в американських компаніях (узагальнено на основі [134])

Інновацію може здійснювати людина, яка необов'язково внутрішньо прагне якихось змін або залучена до справи, або яка вимагає для себе якихось особливих умов, особливого досвіду. Сьогодні інновації можуть здійснювати люди, які готові та здатні до цієї роботи. Для заохочення їх ініціативи підприємство повинно сформувати систему стимулювання, що містить засоби мотивації всіх співробітників, що беруть участь в інноваційному процесі.

Сьогодні на підприємстві, яке займається інноваційно-інвестиційною діяльністю, особливе місце займають не тільки технології, але і людина. На більшості українських підприємств проблема починається з відторгнення нового, з низького рівня інноваційної культури працівників.

Інноваційну культуру необхідно розглядати як явище професійне, саме професіонали привносять нове в різні сфери діяльності. Обов'язковою умовою для її формування і розвитку є організаційно-управлінський поштовх з правовою підтримкою. Необхідно відзначити, що інноваційна культура невіддільна від людської культури і з її формуванням розвивається культура професійної діяльності. Таким чином, підвищення інноваційної культури на підприємстві сприятиме зростанню рівня мотивації працівників до інноваційно-інвестиційної діяльності.

Крім того, слід зазначити, що процес обґрунтування і розробки ІС підприємства безпосередньо пов'язаний з управлінням змінами і його підприємницькою поведінкою. Інноваційно-інвестиційна модель підприємницької поведінки найбільш актуальна для більшості країн з розвиненою економікою. Під інноваційним підприємництвом розуміється особливий вид комерційної діяльності, що має на меті одержання прибутку шляхом створення і активного поширення інновацій у всіх сферах національної економіки. Інноваційне підприємництво ґрунтується на пошуку нових шляхів розвитку діючого підприємства. Це може бути нова продукція, технології, ринки, матеріали, форми управління або створення нового, інноваційно орієнтованого підприємства.

Однією з найбільш складних і актуальних соціально-економічних проблем, що стоять сьогодні перед Україною, є переведення економіки на інноваційно-інвестиційний шлях розвитку, подолання технологічного відставання країни. Науково-технічний прогрес, підвищення вимог до якості, бажання бути конкурентоспроможними - всі ці фактори змушує підприємства йти на пошук нових техніко-технологічних рішень. У періоди економічних реформ роль інноваційно-інвестиційної моделі підприємницької поведінки стає особливо значущою. У сфері підприємницької діяльності велику важливість набувають нестандартні стратегічні рішення, що дозволяють узгодити суперечливі економічні інтереси господарських суб'єктів, ініціювати дію непрацюючих економічних механізмів, забезпечити «взаємність очікувань» всіх

функціонуючих елементів суспільної системи. Саме в ці періоди відкривається широкий простір для творчого підходу в управлінській діяльності, новаторських методів ведення господарства і навіть для економічного експерименту. Що стосується технологічних і техніко-економічних інновацій, то саме вони найчастіше виявляються тією опорою, на основі якої вдається підвищити ефективність діяльності підприємств.

Важливим аспектом ІС підприємства є обґрунтування необхідності прийняття нових технологічних рішень. У сучасних умовах на перший план висуваються чотири основні завдання. По-перше, різко ускладнився процес вибору технологій в умовах їх постійного розвитку. По-друге, кожне підприємство для себе має визначити: купувати технології або створювати свої. По-третє, джерело інвестування. По-четверте, якщо підприємство розробляє свої технології, необхідно вирішити використовувати їх для себе або просувати свої розробки на ринок.

Для розв'язання даних задач організаційній структурі підприємства потрібен час на адаптацію. У зв'язку з цим необхідно відзначити, що інноваційно-інвестиційна стратегія підприємства найбільш тісно пов'язана з виробничою стратегією або стратегією виробництва підприємства, що забезпечує випуск продукції на основі використання нових технологічних та технічних рішень.

### **3.2 Використання інструмента «технологічний аудит» при формуванні інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства**

Розвиток сучасного вітчизняного машинобудування в даний час характеризується тим, що експлуатація і модернізація сучасних виробництв і формування технологічних процесів відбувається на основі старої технологічної системи і того, що залишилося після приватизації та реструктуризації великих промислових підприємств радянського минулого [59,

с. 161]. У зв'язку з цим виникає потреба процесу оптимізації технології виробництва та переходу на технології 5-го та 6-го технологічного укладів.

Щоб показати, наскільки обґрунтований такий перехід для реалізації прогресивних технологічних процесів на промислових підприємствах Одеської області, знадобився аналіз стану парку устаткування дванадцяти провідних підприємств, що входять до асоціації «Перспектива», що відбилося у табл. 3.1 (Додаток Г).

Таблиця 3.1 – Стан парку металорізального обладнання промислових підприємств Одеської області (складено за розрахунками автора на підставі [131; 132])

| Види обладнання         | Діючий парк металорізального обладнання на 01.07.2014 р. |      | Середній знос, % | Прогноз стану парку устаткування на 2017 р. |      |
|-------------------------|--|------|------------------|---|------|
|                         | шт.  | %    |                  | шт.   | %    |
| Універсальне обладнання | 550  | 76,5 | 83,3             | 90  | 66,2 |
| Верстати з ЧПУ          | 115  | 16   | 73,8             | 160   | 21,6 |
| Автоматичні лінії       | 55   | 7,5  | 64,5             | 90  | 12,2 |
| Разом                   | 720  | 100  | 73,9             | 740   | 100  |

Аналіз структури парку металорізального обладнання за результатами обстеження дванадцяти провідних промислових підприємств Одеської області показує, що на більшості підприємств у середньому верстати з ЧПУ і обробні центри становлять близько 7% від усієї кількості верстатів. Існуючі технологічні можливості не мають достатню гнучкість, що не дозволяє підприємствам швидко перебудувувати виробництво на випуск нової продукції.

Крім того, слід зазначити, що для більшості обстежених підприємств характерний відносно високий рівень оновлення технологій. Підприємства не мають можливості освоювати нові види продукції через застарілу технологічну базу, відсутність спеціалізованого програмного забезпечення, втрачені традиції проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт,

спрямованих на вдосконалення предпланової технічної підготовки виробництва, дослідження і впровадження заходів щодо підвищення ефективності організації та управління виробництвом.

Також необхідно враховувати відтік висококваліфікованих кадрів з промисловості за останні двадцять років. Аналіз умов удосконалення технології виробництва за рахунок переходу на сучасне високотехнологічне обладнання показує, що, крім передових технологій, необхідно мати фахівців високого рівня як інженерно-технічних, так і робочих спеціальностей.

При цьому завдання, що визначаються Програмою соціально-економічного розвитку Одеської області до 2020 р., вимагають зосередження фінансових і організаційних зусиль, в першу чергу, на тих підприємствах, технологічний потенціал яких дозволить ефективно освоїти виробництво інноваційної продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Індикатори соціально-економічного розвитку Одеської області до 2020 р. (складено за розрахунками автора на підставі [131; 132])

| Найменування індикатора   | Факт |      |      | План |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|
|   | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Завдання. Формування регіональної інноваційної системи та створення умов для активізації інноваційної діяльності                |      |      |      |      |      |      |
| Рівень інноваційної активності (питома вага організацій, що займаються інноваційною діяльністю в загальному числі обстежених,%) | 7,6  | 7,3  | 5,7  | 7,2  | 8    | 12   |
| Питома вага витрат на технологічні інновації до ВВП, %  | 0,65 | 0,48 | 0,32 | 0,4  | 0,7  | 0,9  |
| Внутрішні витрати на дослідження і розробки до ВРП, %   | 0,32 | 0,31 | 0,31 | 0,32 | 0,45 | 0,65 |
| Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції, %   | 6,8  | 3,7  | 3,3  | 5    | 7    | 11   |



При цьому, не дивлячись на наявні складності, верстатний парк промислових підприємств Одеської області поповнився останнім часом сучасним автоматизованим обладнанням у вигляді верстатів з ЧПУ, виробництва Німеччини, Швейцарії, Чехії, Японії, оснащеними різними системами ЧПУ (Siemens, Bosh, Fanuc, Fagor, Hedenhaïн та ін.) Ефективне використання такого обладнання потребує інших підходів до проектування технологічних процесів, вибору технологічного оснащення, різального інструменту і засобів технічного контролю [56].

Визначити такі підходи допоможе технологічний аудит. Технологічний аудит - комплекс діагностичних заходів. Точкою відліку служить діагностика поточного стану технологічного оснащення підприємства та оцінка відповідності підприємства вимогам ринку. Це допомагає оцінити технологічні можливості підприємства і вибрати кращі технології. Технологічний аудит дає можливість не тільки оцінити технологічну складову, але допомагає виявити проблеми в галузі науково-дослідної діяльності та управління. Нові технології є результатом реалізації інноваційної ідеї. Отримана інформація сприяє виробленню стратегії. Технологічний аудит через постановку технологічного діагнозу, сприяє технологічному поліпшенню, підвищенню ефективності діяльності підприємства та конкурентоспроможності продукції.

Метою технологічного аудиту є оцінка рівня потреби і готовності підприємства працювати з новими технологіями:

- оцінка технологічних можливостей підприємства;
- оцінка технологічного розвитку конкурентів;
- оптимізація технологічних процесів на підприємстві;
- підвищення продуктивності праці;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- доцільність впровадження передових технологій;
- оцінка потенційних можливості та потреб впровадження передових технологій;

- вдосконалення систем менеджменту.

За допомогою технологічного аудиту можна вирішити такі завдання:

- аналіз відповідності існуючих технологій;
- ефективність використання технологічного обладнання;
- оцінка технічного стану технологічного обладнання;
- виявлення аспектів технологічного напрямку, які потребують першочергової уваги;
- аналіз ефективності системи управління виробництвом;
- оцінка кадрового потенціалу підприємства.

Якщо технологічний аудит призначений для того щоб забезпечити випуск конкурентної продукції, то послідовність його проведення визначається схемою, представленої на рис. 3.8.

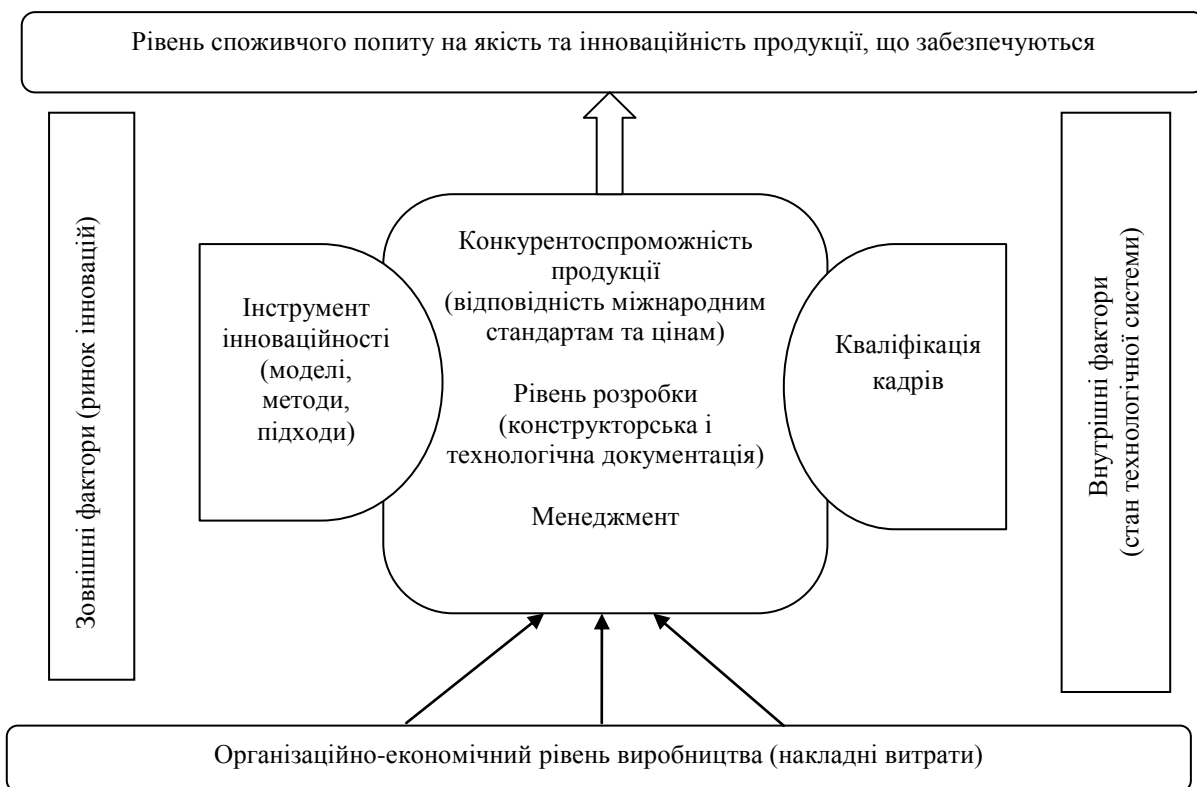


Рисунок 3.8 – Напрями технологічного аудиту промислового підприємства

Проведення технологічного аудиту виробництва можна розділити на кілька етапів:

Перший етап - аналіз факторів, що впливають на діяльність промислового підприємства:

- внутрішні фактори (техніко-технологічний рівень підприємства; оцінка ефективності використання технологій; оцінка технологічних сильних та слабких сторін; здатність підприємства сприймати інновації; рівень проведення НДДКР; кваліфікація кадрів);

- зовнішні фактори (аналіз потенційного ринку технології; аналіз сфери діяльності підприємства; аналіз технологій, що застосовуються на підприємствах-конкурентах; визначення технологічних можливостей і технологічних небезпек; визначення технічних переваг по відношенню до конкурентів).

Другий етап - зіставлення отриманих даних. Тепер, коли є всі необхідні дані, можна визначити, які з наявних технологій, можливо, використовувати далі, а які необхідно замінити? Скільки часу прослужать наявні технології? Розміри і терміни інвестицій? Який досвід можна перейняти у конкурентів? Чого слід уникати?

В якості базисного інструменту зіставлення виступає метод, який в інноваційному менеджменті отримав назву «Аналіз технологічного портфеля підприємства». Таким чином, в результаті технологічного аудиту складається цілісна картина технологічного стану підприємства, що дозволяє точно визначити коригуючі впливи, для ефективного застосування цих технологій.

Основною метою цього аналізу є розподіл всіх використовуваних на підприємстві технологій на три групи:

1. Технології, які повинні отримати подальший розвиток з виділенням додаткових фінансових, науково-технічних та інших ресурсів.

2. Технології, використання яких має підтримуватися на існуючому рівні, тобто для яких актуальне підтримання статус-кво.

3. Технології, які повинні бути виключені з технологічного портфеля підприємства.

Таким чином, аналіз технологічного портфеля підприємства орієнтований в першу чергу на те, щоб виявити найбільш ефективні технології, які мають скласти основу його інноваційно-інвестиційної стратегії.

Аналіз технологічного портфеля підприємства є різновидом матричного аналізу, який активно застосовується, наприклад, при формуванні господарського портфеля диверсифікованих підприємств.

Матриця технологічного портфеля – це діаграма технологій, що використовуються підприємством, побудована в двовимірній системі координат: вісь ординат відображає важливість технологій, їх відносну ефективність, продуктивність порівняно з відповідною еталонною технологією, вісь абсцис – становище підприємства щодо застосування технологій, тобто то, наскільки сильні позиції підприємства в плані їх використання (рис. 3.9).

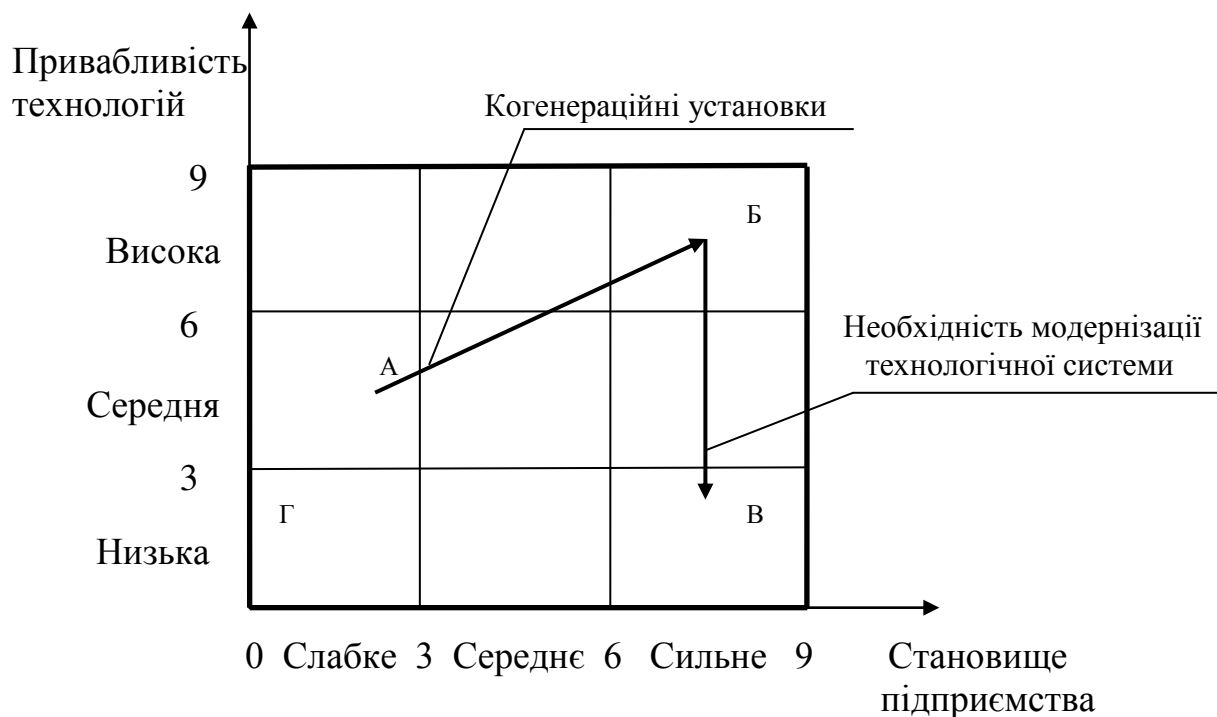


Рисунок 3.9 – Матриця технологічного портфеля підприємства (вдосконалено на основі [136])

Віднесення всіх технологій, що використовуються на підприємстві, до одного з чотирьох квадрантів технологічного портфеля дозволяє оптимізувати набір використовуваних технологій.

При управлінні інноваційно-інвестиційними проектами доцільно дотримуватися таких рекомендацій [136]:

- кошти, що генеруються технологіями В-квадранта, необхідно частково використовувати на розвиток і підтримування технологій Б-квадранта і тих технологій А-квадранта, у яких є шанс перейти до Б-квадранта;

- необхідно уникати надмірного інвестування в стабільні технології В-квадранта;

- необхідно уникати розпилення ресурсів на всі технології А-квадранта, а краще зосередити ресурси на тих з них, у яких є шанс перейти до Б-квадранта;

- першими кандидатами на виключення з технологічного портфеля можуть бути ті технології А-квадранта, які не здатні перейти до Б, оскільки, незважаючи на необхідність значних інвестицій у їх розвиток, вони приречені на сповзання у Г-квадрант;

- чим нижче і лівіше положення технології у Г-квадранті, тим з більшою впевненістю потрібно застосовувати відносно неї стратегію виключення з технологічного портфеля.

Таким чином, при управлінні інноваційно-інвестиційними проектами необхідно прагнути до такого просування технології по квадрантам технологічного портфеля:  $A \rightarrow B \rightarrow V$ .

За результатами роботи готується і оформляється звіт з описом результатів технологічного аудиту, що включає в себе:

- короткий опис поставленого завдання;
- системний опис існуючого виробництва і базових рішень;
- рекомендації з організаційно-технічних рішень, які можуть забезпечити замовнику отримання необхідних характеристик виробництва;

- оцінка (укрупнена) необхідних інвестицій і термінів вкладень коштів, оцінка термінів окупності інвестицій;

- пропозиції щодо довгострокової програми робіт, спрямованих на досягнення мети, що стоїть перед замовником;
- пропозиції щодо видів і обсягів робіт, які можуть взяти на себе зовнішні організації (аутсорсинг);
- пропозиції та технічні матеріали з програмного забезпечення, обчислювальної техніки, обладнання, інструменту, оснащення і т.п., які можуть бути рекомендовані до ефективного застосування замовником.

Таким чином, технологічний аудит є найважливішим управлінським інструментом у розробці інноваційно-інвестиційної стратегії як потужний засіб виконання завдань інноваційного менеджменту на підприємстві.

### **3.3 Особливості формування інноваційно-інвестиційної стратегії на диверсифікованих підприємствах**

Для успішного функціонування і розвитку підприємства в ринковій економіці потрібен відповідний підхід для формування його інноваційно-інвестиційної стратегії. Розширення різноманіття видів та умов ведення бізнесу в нашій країні привело до розвитку різноманітних методів і процедур управління бізнесом, тобто диверсифікації управління і виробництва. Прагнення до диверсифікації було викликано неможливістю досягнення кінцевих цілей в рамках певного галузевого або регіонального сектора; недостатнім обсягом прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, для реалізації планів з розширення підприємницької діяльності; міркуваннями збереження рівня конкурентоспроможності на ринку або можливістю отримання більшого прибутку в результаті виробництва іншої продукції або надання послуг непрофільного характеру.

У своєму розвитку диверсифікація пододала складний шлях від періоду масового виробництва до періоду комп'ютерних та інформаційних технологій, від створення товарних, галузевих, національних ринків до світового ринку.

Кожен наступний період був новим щаблем у досягненні цілей виробництва і відрізнявся від попереднього зміною пріоритетів у розвитку підприємницької діяльності та наслідками цієї діяльності. З кожним новим кроком диверсифікація проявлялася у вигляді оновлення товару і ринку, виходу за межі галузі, проникнення у нові сфери діяльності.

На фоні економічних змін, наприклад, у машинобудівній галузі спостерігається тенденція наростання диверсифікації виробництва серед вітчизняних підприємств як способу підвищення стабільності за рахунок зміцнення своїх ринкових позицій відразу в декількох сегментах за збільшеного ризику бути витісненими з найбільш привабливих сегментів іноземними підприємствами. Диверсифікація може додати інновації позитивний результат. Саме інноваційна складова в діяльності підприємства вимагає нових теоретичних підходів до процесів диверсифікації діяльності.

Умови ринку вимагають від підприємств визначати пріоритети серед реалізованих товарних груп в умовах обмежених фінансових та інвестиційних ресурсів, що в кінцевому підсумку дозволить підприємствам отримати конкурентну перевагу на рівні корпоративного управління, виражену в уявленнях про перспективи розвитку напрямків діяльності підприємства. Сьогодні змінився підхід до пошуку причини диверсифікації. Якщо раніше причини диверсифікації шукали в конкурентному середовищі, то сьогодні акцент робиться на можливостях підприємства.

Сьогодні у вітчизняній промисловості сформувався ряд умов для диверсифікації діяльності:

- а) розвиток науково-технічного прогресу;
- б) нерівномірний розвиток галузей економіки;
- в) падіння норми прибутку в традиційному виробництві;
- г) посилення конкуренції;
- д) неповне завантаження потужностей;
- е) зростання підприємницьких ризиків.

Мотиви:

- техніко-технологічні – освоєння нових технологій з метою підвищення ефективності виробництва; альтернативні варіанти використання технологій, сировини, матеріалів;

- економічні – посилення позицій підприємства на ринку; завоювання нових ринків; економія на масштабах діяльності;

- фінансові – поліпшення фінансового становища підприємства;

- соціальні – збереження робочих кадрів; створення нових робочих місць; інноваційна політика менеджерів;

- стратегічні – ослаблення впливу ринкової кон'юнктури; зміни відповідно до ринкової кон'юнктури;

- організаційні – зміна структури персоналу.

Необхідно звернути увагу на те, що диверсифікацію доцільно здійснювати там, де підприємство може використовувати повною мірою свої можливості. Процес диверсифікації спрощується, якщо новий і традиційний види діяльності підприємства мають управлінську, виробничу та ринкову відповідність.

I. Ансоффом була запропонована теорія стратегічних зон господарювання (СЗГ) в галузі управління диверсифікованими підприємствами. Він визначає СЗГ як «окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід» [27, с. 76], і трактує СЗГ як попит, який існує на продукцію, для виготовлення якої необхідна певна технологія. СЗГ він визначає чотирма факторами:

- 1) майбутня потреба ринку;

- 2) технологія, за допомогою якої вона буде задовольнятися;

- 3) покупці, у яких виникнуть дані потреби;

- 4) географічний район, в якому будуть знаходитися покупці.

На основі цих чинників пропонується схема виділення СЗГ (рис. 3.10) [27, с. 84]. Визначення СЗГ відбувається поза зв'язку зі структурою підприємства. Після виділення СЗГ формується стратегічний господарський центр, який є внутрішньо фірмовою організаційною одиницею, що відповідає за вироблення



стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання. Стратегічний господарський центр відповідає за вибір галузі діяльності, розробку конкурентоспроможних виробів і збутових стратегій.

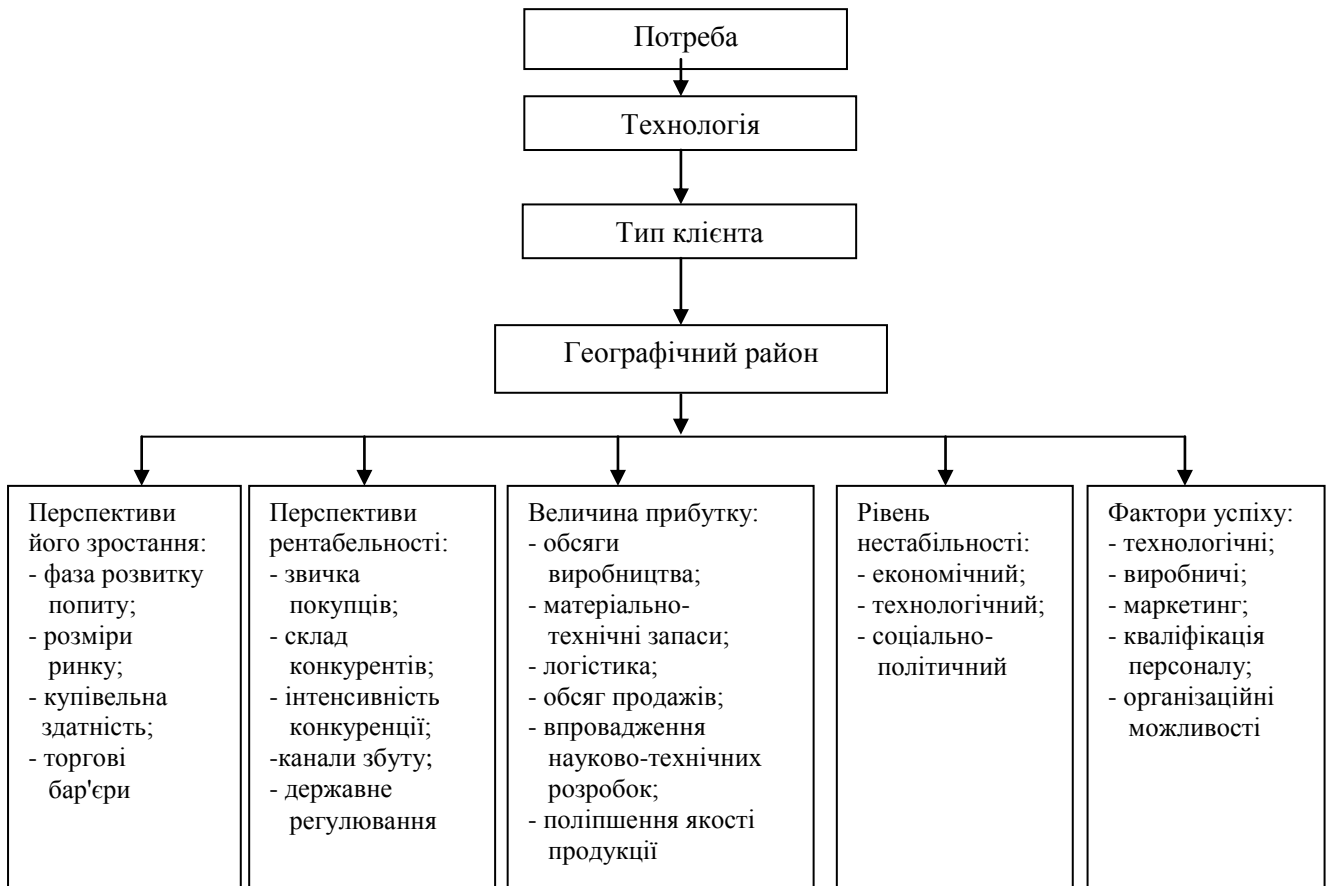


Рисунок 3.10 – Порядок виділення СЗГ (узагальнено на основі[27])

І. Ансофф запропонував порядок виділення СЗГ, починаючи з потреб, далі перехід до питання про технології, аналіз типу клієнта і розподіл на географічні складові. Після цього розглядаються фактори: перспективи зростання, перспективи рентабельності, рівень нестабільності та фактор успіху. Але для того щоб процес виділення СЗГ був повним, необхідно розглянути ще один фактор – величину прибутку. Після того як стратегічні зони господарювання виділені, їх необхідно зіставити та оцінити привабливість кожної з них.

Існує думка, що вибір СЗГ пов'язаний з місією підприємства. Так, якщо місією підприємства є обслуговування ринку засобів виробництва, то СЗГ – підгалузі промисловості або сільського господарства, транспорту, групи підприємств різних видів діяльності та ін.

Привабливість СЗГ повинна починатися з оцінки необхідної привабливості бізнесу – показника, що характеризує сформовані та прогнозовані зовнішні можливості на даному ринку, що дозволяють підприємцю отримати позитивний ефект від диверсифікації бізнесу.

Прогнозна оцінка рівня привабливості СЗГ заснована на поєднанні перспектив зростання (G), рентабельності (R), інноваційності (I) та можливого рівня нестабільності (P / N). У ході оцінки рівня нестабільності враховується можливість як сприятливого прояву факторів невизначеності (P), так і несприятливого їх прояву (N). Рівень привабливості СЗГ оцінюється за формулою

$$L = \alpha G + \beta R + \gamma I + \sigma P - \varepsilon N,$$

де  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\sigma$ ,  $\varepsilon$  – коефіцієнти, які призначаються експертами в результаті оцінки відносної значущості кожного показника і вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для підприємства.

За допомогою дев'ятнадцяти експертів у галузі економіки машинобудування був проведений аналіз привабливості СЗГ на трьох верстатобудівних підприємствах м. Одеси (табл. 3.3).

Підхід для диверсифікованих підприємств з підготовки процедури формування стратегічних планів для інноваційно-інвестиційного розвитку, заснований на виборі альтернатив виходячи з рівня прийняття рішень (level- of- business alternatives) припускає, що виділяються чотири рівні стратегій: організаційний (стратегія для цілого підприємства(організації), бізнес-рівень (для окремо взятого напрямку діяльності), операційний (для певної структурної одиниці) та функціональний (для кожного функціонального підрозділу).

Таблиця 3.3 – Визначення рівня привабливості стратегічних зон господарювання

| Показник  | ПАТ «Мікрон» |       |       | ПАТ «ОЗРСВ» |       |       | ПАТ «Пресмаш» |       |       |
|---|--------------|-------|-------|-------------|-------|-------|---------------|-------|-------|
|   | СЗГ 1        | СЗГ 2 | СЗГ 3 | СЗГ 1       | СЗГ 2 | СЗГ 3 | СЗГ 1         | СЗГ 2 | СЗГ 3 |
| G   | 0,55         | 0,43  | 0,40  | 0,35        | 0,23  | 0,28  | 0,29          | 0,31  | 0,17  |
| R   | 0,23         | 0,19  | 0,20  | 0,10        | 0,04  | 0,19  | 0,15          | 0,20  | 0,18  |
| I   | 0,60         | 0,52  | 0,49  | 0,29        | 0,28  | 0,21  | 0,30          | 0,32  | 0,26  |
| P   | 0,75         | 0,50  | 0,52  | 0,40        | 0,36  | 0,31  | 0,26          | 0,34  | 0,12  |
| N   | 0,63         | 0,47  | 0,50  | 0,38        | 0,40  | 0,32  | 0,42          | 0,48  | 0,50  |
| $\alpha = 0,60; \beta = 0,65; \gamma = 0,80; \sigma = 0,55; \varepsilon = 0,75$ |              |       |       |             |       |       |               |       |       |
| L   | 0,90         | 0,70  | 0,69  | 0,81        | 0,74  | 0,71  | 0,26          | 0,31  | 0,23  |

| Показник \ Ступінь | Дуже високий | Високий   | Середній  | Нижче від середнього | Низький   |
|--------------------|--------------|-----------|-----------|----------------------|-----------|
| G                  | 0,81-1,0     | 0,61-0,80 | 0,41-0,60 | 0,31-0,40            | 0,10-0,30 |
| R                  | > 0,41       | 0,25-0,40 | 0,15-0,24 | 0,08-0,14            | 0,01-0,07 |
| I                  | 0,71-1,0     | 0,55-0,70 | 0,45-0,54 | 0,31-0,44            | 0,10-0,30 |
| P                  | 0,85-1,0     | 0,71-0,84 | 0,46-0,70 | 0,20-0,45            | 0,10-0,19 |
| N                  | 0,65-1,0     | 0,55-0,64 | 0,45-0,54 | 0,25-0,44            | 0,10-0,24 |

Проблема вибору СЗГ є одним з головних стратегічних завдань підприємства. Це пов'язано із забезпеченням рівноваги між короткостроковою і довгостроковою прибутковістю. Також рівновагу може бути досягнуто, насамперед, балансуванням життєвих циклів виробів (СЗГ), яке полягає в послідовному зосередженні зусиль підприємства на обслуговуванні виробів (СЗГ), що знаходяться в різних фазах життєвого циклу. Проблема полягає вже не в тому, щоб домагатися зміни конкурентного статусу підприємства заради

оптимізації короткострокових результатів її діяльності, а в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою рентабельністю.

Проблема вибору СЗГ є одним з головних стратегічних завдань підприємства. Це пов'язано з тим, що складно досягти рівноваги між довгостроковою і короткостроковою прибутковістю. Така рівновага можна досягти, якщо погоджувати життєві цикли виробів. Підприємству необхідно сконцентрувати зусилля на виробках, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу.

Чим небезпечне порушення цієї рівноваги, показано на рис. 3.11, з якого видно, що підприємство А, у якого короткострокові перспективи зростання і рентабельності виглядають набагато краще, ніж у підприємства Б, у тривалій перспективі чекає крах [27].

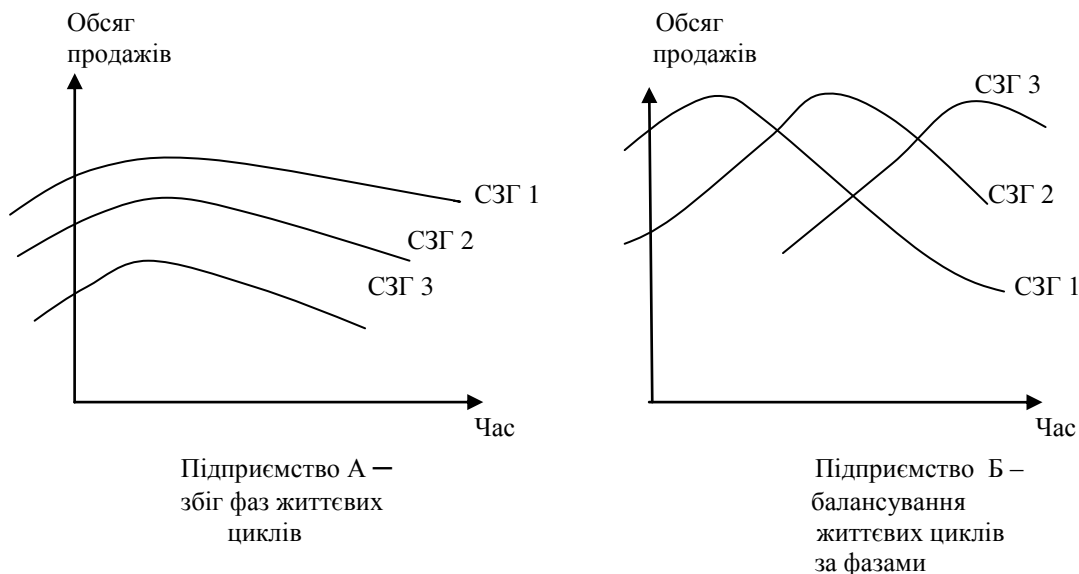


Рисунок 3.11 – Зіставлення двох наборів СЗГ (узагальнено на основі [27])

З рис. 3.11 видно, що у підприємства А фази життєвих циклів товарів (СЗГ) збігаються, це забезпечить підприємству більш стійке становище в короткостроковій перспективі. Це говорить про те, що в певний момент часу на

підприємстві А будуть простежуватися одні й ті самі тенденції, які спочатку приведуть до витрат, а потім до максимізації доходу.

Якщо розглядати довгострокову перспективу, то в певний момент часу на підприємстві А настане криза, тому що всі вироби практично синхронно перейдуть у фазу спаду. Підприємство Б буде в більш стабільному становищі, так як фаза спаду одного виробу компенсуватиметься фазою зростання іншого виробу. Таким чином, будуть створені умови, які сприятимуть максимальним обсягами продажів по кожному виду виробу (СЗГ).

Головна умова до набору СЗГ підприємства – узгодження в часі. Необхідно домогтися, щоб фази початку і закінчення життєвих циклів СЗГ не збігалися. Це дасть можливість рівномірного розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Ідеальна ситуація для підприємства, коли попит на товар А вже починає падати, а прибуток від цього товару йде на розробку і виведення на ринок товару Б, тоді зниження прибутку не буде таке болісне для підприємства. Відбудеться синхронна заміна виробництва товару, як показано на рис. 3.12. У такій ситуації спостерігається зростання і підприємство залишається конкурентоспроможним.

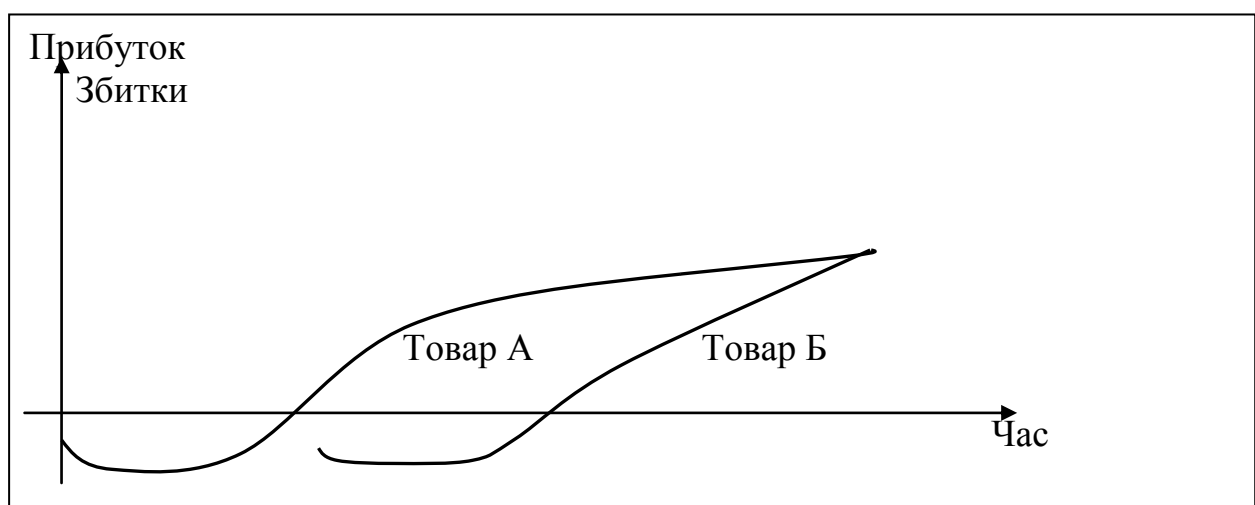


Рисунок 3.12 – Синхронна заміна виробництва основного продукту на підприємстві

Якщо ж відбувається несинхронна заміна виробництва основного товару А на товар Б, як показано на рис. 3.13, це може привести до різкого зниження прибутку підприємства.

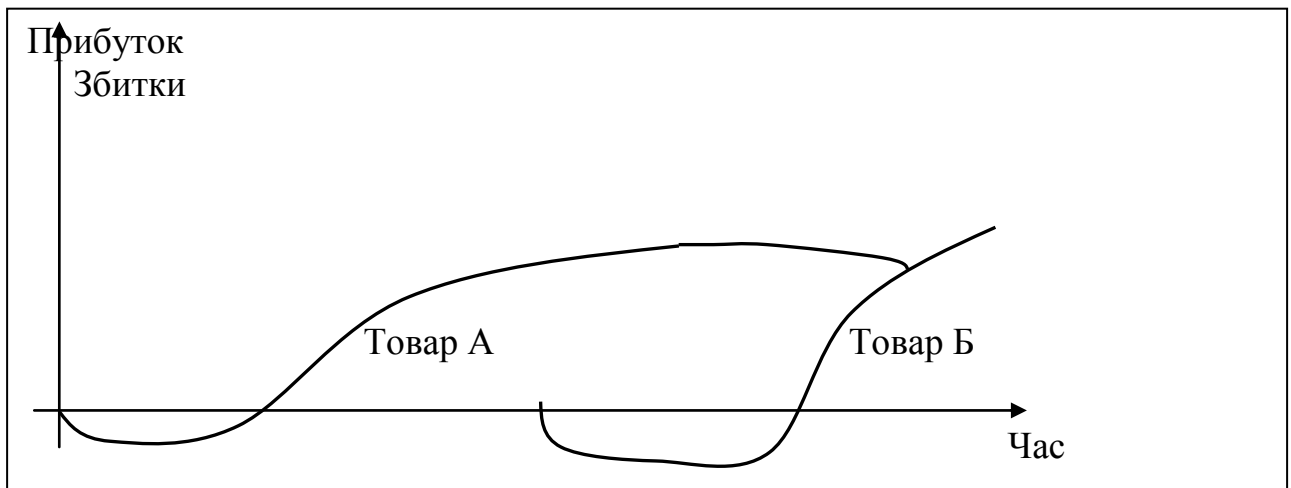


Рисунок 3.13 – Несинхронізаційна заміна виробництва основного продукту на підприємстві

У табл. 3.4 представлені типові стратегії відповідно до життєвих циклів підприємства та виробів. На стадії життєвого циклу «народження» підприємство починає своє життя. На цій стадії відбувається боротьба за виживання. Головне завдання це вихід на ринок і виживання на ньому. Зусилля підприємства направляються на поліпшення технології або продукту, тобто, діяльність підприємство орієнтована на продукт, який задовольнить споживача. Велика увага приділяється результатам виробництва. Якщо на даному етапі підприємство буде займатися розробкою нового товару і виведенням його на ринок, то воно зазнає збитків або прибуток буде дуже мала. Витрати на асигнування НДДКР з метою створення продукту, стимулювання збуту досягають в цей час найвищого рівня. Для такої діяльності потрібна фінансова підтримка. Для тих, у кого дуже слабкі сили, виходять із боротьби.

Таблиця 3.4 – Типові стратегії відповідно до життєвих циклів

| Життєві цикли підприємства<br>Життєві цикли виробів | Народження  | Зростання   | Розвиток   | Стабільність  | Спрощення  | Зниження  |
|---|---|---|--|---|--|---|
| Народження  | Комплексне вивчення ринку;<br>Виділення своєї ринкової ніші;<br>Інвестування для подолання входження у галузь | Виділення своєї ринкової ніші;<br>Стимулювання і збут;<br>Ціноутворення | Проникнення на ринок   | Інтеграція;<br>Диверсифікація                                 | Оновлення  | Оновлення   |
| Зростання   | Стимулювання і збут;<br>Проникнення на нові сегменти ринку  | Проникнення вглиб ринку;<br>Ціноутворення                               | Випуск нових моделей і модифікацій;<br>Вихід на нові сегменти ринку;<br>Зниження цін | Лідерство у витратах  | Припинення інвестування та отримання максимального прибутку від продажів продукції | -   |
| Зрілість  | -   | Модифікація продукту  | Відстоювання своєї частки ринку;<br>Модифікація продукту                             | Відстоювання своєї частки ринку;<br>модифікація продукту      | Зниження цін і активізація маркетингових сил                                       | Ремаркетинг                                       |
| Зниження  | -   | Збільшення капіталовкладень у прибуткові ніші;<br>Ремаркетинг           | Збільшення капіталовкладень у прибуткові ніші;<br>Ремаркетинг                        | Збільшення капіталовкладень у прибуткові ніші;<br>Ремаркетинг | Ремаркетинг  | Реструктуризація;<br>Вилучення вкладень;<br>Вихід |

На стадії життєвого циклу «зростання» підприємство починає працювати більш продуктивно, але це і небезпечний період, тому що, координація і управління проводиться нижче оптимального рівня. Головною метою є прискорене зростання і короткострокова прибуток. Підприємство відповідає на дії ринку. Основним завданням стає зміцнення становища на ринку, для цього основним стає випуск якісної продукції і турбота про споживача.

На стадії життєвого циклу «розвиток» підприємство помітно змінюється. Підприємство набирається досвіду і може передбачати і частково контролювати дії ринку, фінансове становище стабільне. На даній стадії підприємство легше займається розробкою і випуском нової продукції, відстоювати свої частки ринку, збільшувати капіталовкладення в прибуткові ніші.

На стадії життєвого циклу «стабільність» підприємство знаходиться на самому високому рівні розвитку. Успішність діяльності оцінюється досягненням поставлених цілей. Головною метою стає забезпечення стабільності та збереження і зміцнення своїх позиції як можна довше. Підприємство має достатньо досвіду, що б передбачати і контролювати ситуацію на ринку. На цьому етапі підприємство прагне до багатостороннього зростанню, можливе відкриття дочірніх підприємств.

Як довго б не існувало підприємство, з часом, воно починає розпадатися. На даному етапі підприємство або загине, або повинне почати боротися за вживання і оновитися. Оновленню підлягає колектив, методи управління, технічне переозброєння, постачальники і т.д.

Практичним прикладом продуктової диверсифікації є випуск на АТ «Первомайськдизельмаш» на базі суднових дизельних двигунів когенераційних установок, які останнім часом даним підприємством експортуються за кордон.



Когенераційні установки створені на базі двигун-генераторів з утилізацією теплоти випускних газів, охолоджуючої двигун-води, мастила й газоповітряної суміші після турбокомпресора. За рахунок додаткового вироблення теплової енергії досягається збільшення загальної потужності в 2,5 рази, підвищується ККД до 92%, що забезпечує на 40% скорочення споживання палива порівняно з роздільним виробленням теплової та електричної енергій.

Як паливо в двигун-генераторах застосовуються природний газ, попутний нафтовий газ, шахтний газ метан, біогаз або інші горючі гази.

Низька собівартість вироблюваної в таких установках електроенергії дозволяє отримати прибуток, достатній для того, щоб окупити капітальні витрати на її спорудження протягом 2-3 років.

Область застосування: в агропромисловому комплексі, в т. ч. на заводах з переробки сільгосппродукції; в житлово-комунальному господарстві: у котельнях, насосних станціях, очисних спорудах; для електрифікації та теплофікації окремих районів; на нафтових, газових, вугільних родовищах, нафтопереробних заводах, газопереробних станціях, терміналах та ін.

При формуванні стратегії на організаційному рівні проблеми визначаються й обговорюються не тільки на ранніх, але і на більш пізніх стадіях планування.

На диверсифікованому підприємстві стратегічні ідеї надходять від середнього рівня управління – керівництва стратегічного господарського центру (СГЦ).

При розробці стратегії слід враховувати, що стабільність диверсифікованого підприємства залежить від вирівнювання коливань прибутку по різних СГЦ, яке знижує рівень коливання сукупного прибутку підприємства.

Г. Грінлі пропонує такі стратегічні альтернативи для організаційного рівня стратегічного планування (рис. 3.14) [172, с. 114].

В умовах зростання основними стратегічними альтернативами є, по-перше, розширення діяльності підприємства з новим продуктом в нові галузі (диверсифікація в сенсі матриці «продукт / ринок» за І. Ансоффом) і з новим продуктом у вже освоєних підприємством галузях.

|   |
|---|
| Зростання   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація за межі галузі</li> <li>2. Інтеграція в рамках однієї галузі</li> <li>3. Орієнтація на ринки ЕС (СНД)</li> </ol> |
| Розвиток  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація. Заміна технологій</li> <li>2. Реінжиніринг</li> <li>3. Вибуття застарілих потужностей</li> </ol>                  |
| Стабілізація  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Холдинг</li> <li>2. «Збір урожаю»</li> <li>3. Диверсифікація продуктова</li> </ol>  |
| Виживання   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зрушення</li> <li>2. Відмова від володіння</li> <li>3. Ліквідація збиткових виробництв</li> </ol>                               |

Рисунок 3.14 – Стратегічні альтернативи для організаційного рівня стратегічного планування [172] (з доробкою автора)

В умовах стабілізації діяльності основними стратегічними альтернативами є холдинг і «збір врожаю». Стратегія холдингу припускає розширення самостійності кожного СГЦ, оцінюючи діяльність кожного виключно за рівнем рентабельності. Стратегія «збору врожаю» припускає накопичення вільних грошових коштів за рахунок одного або декількох СГЦ,

які домінують на ринку. Таким чином створюються умови для майбутньої диверсифікації, тобто до переходу до стадії зростання.

Нарешті, в умовах виживання Г. Грінлі пропонує три радикальні стратегічні альтернативи, що дозволяють швидко покрити збитки і підвищити ліквідність підприємства. «Стратегія зсуву» припускає перекидання коштів на поточні операції з метою отримання поточного прибутку навіть на догоду конкурентних позицій підприємства. Стратегія «відмова від володіння» передбачає продаж частини акцій та інших цінних паперів, а ліквідація збиткових виробництв – розпродаж активів одного або декількох СГЦ. Останні дві стратегічні альтернативи спрямовані насамперед на отримання вільних коштів, так необхідних підприємству для подолання загрози банкрутства [172].

Бізнес-рівень стратегічного планування пов'язаний зі стратегією розвитку підприємства в рамках виділеної стратегічної зони господарювання. При цьому як кількість стратегічних господарських центрів, які обслуговують виділені стратегічні зони господарювання, так і кількість самих СГЦ не можуть змінюватися в бік збільшення або зменшення, так як таке рішення приймається на рівні вищого керівництва.

Очевидно, що ступінь ефективності функціонування всіх СГЦ не може бути однаковою, оскільки вони функціонують у різних галузях і, відповідно, на них впливають різні фактори зовнішнього ділового навколишнього середовища (конкурентне оточення, галузевий цикл та ін.) Р. Каплан і Д. Нортон поділяють всі СГЦ на ті, що атакують, та ті, що захищаються, і, відповідно до цього, поділяють цілі для кожної з виділених груп (табл. 3.5) [175].

З наведених даних видно, що для СГЦ, що захищаються, найбільш важливими критеріями виступають якість і низькі ціни, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукції, тоді як СГЦ, що атакують, більше зацікавлені у застосуванні інноваційних технологій, що дозволяють

витіснити конкурентів з ринку, забезпечуючи приріст прибутку як для даного СГЦ, так і для підприємства в цілому.

Таблиця 3.5 – Цілі для центрів, що захищаються, і центрів, що атакують

| Цілі                                 | Стратегічні господарські центри, |       |             |       |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------|-------------|-------|
|                                      | що захищаються                   |       | що атакують |       |
|                                      | СГЦ 1                            | СГЦ 2 | СГЦ 3       | СГЦ 4 |
| Низькі ціни                          | V                                | V     | -           | -     |
| Розширення сегменту ринку            | -                                | -     | V           | V     |
| Якість продукції                     | V                                | V     | V           | V     |
| Інноваційні технології               | -                                | -     | V           | V     |
| Виробництво нових товарів            | -                                | -     | V           | V     |
| Нові способи організації виробництва | -                                | -     | V           | V     |

Операційний рівень стратегічного планування пов'язаний з розробкою стратегії розвитку підприємства у рамках провадження конкретного виду продукту, віднесеного до тієї чи іншої стратегічної зони господарювання. Як впливає з його якісних характеристик, він являє собою найчастіше звичайний бізнес-план.

На диверсифікованих підприємствах дуже важливим стає проблема вироблення узгодженого рішення, так як ступінь централізації при прийнятті стратегічних рішень суттєво нижчий, ніж в спеціалізованих компаніях. До теперішнього часу ще немає універсального методу, який би задовольняв потреби більшості підприємств, які бажають або змушені диверсифікуватися. В Україні дуже мало прикладів прояву окремих форм диверсифікації, не накопичений ані теоретичний, ані практичний досвід вирішення проблем диверсифікації підприємств.

### 3.4 Комерціалізація результатів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Фінансування – головна проблема комерціалізації результатів інноваційно-інвестиційної діяльності (ІІД). Джерела і форми його багато в чому визначаються тим, наскільки результат ІІД опрацьований в напрямку його практичного використання, тобто наскільки знижений ризик технологічної невдачі [150, с. 23]. За ступенем виконання цього завдання результати ІІД можуть виступати у вигляді:

- наукової розробки;
- лабораторно-дослідного зразка;
- дослідно-промислового зразка.

Щоб пройти свій шлях до промислового виробництва виробу і реалізації його на ринку, кожен з перелічених видів результатів ІІД потребує фінансування. Джерела його індивідуальні, залежать від того, наскільки результат ІІД і рівень підготовки виробу до практичного використання відповідають інтересам, завданням потенційного інвестора.

I. Джерела фінансування інноваційно-інвестиційного проекту. З певною часткою умовності джерела фінансування ІІІ можна розділити на дві групи за переважним фінансуванням ними суб'єкта ІІД. Перша – бюджетні та позабюджетні інвестиційні фонди, орієнтовані на фінансування ІІІ, заявлених фізичними особами – науковцями, фахівцями та юридичними особами. Друга – відомчі інвестиційні фонди (міністерств, служб, агентств), кошти державного, регіонального, місцевого, міського бюджетів, призначені для фінансування ІІІ за заявкою юридичних осіб – наукових, науково-виробничих організацій державної та недержавної форм власності.

До джерел фінансування першої групи, які орієнтовані на фінансування ІІІ, заявлених фізичними особами або малими підприємствами, можна віднести такі:

1) фонд сприяння розвитку малого підприємництва в науково-технологічній сфері, який фінансує ІП, що знаходяться на стадії утворення малого інноваційного підприємства на початку його становлення та розвитку;

2) інвестиційні фонди на базі засобів зарубіжних організацій – так звані фонди венчурного капіталу, що спонсуються Заходом (регіональні венчурні фонди, Європейський банк реконструкції та розвитку та ін.);

3) «бізнес-ангели» – участь у фінансуванні малого інноваційного підприємства, знайомих, родичів, котрі довіряють менеджменту підприємства використовувати їх кошти для досягнення цілей проекту;

4) великі підприємства, зацікавлені в діяльності малого інноваційного підприємства, які надають йому сприяння в розвитку, у т. ч. фінансову підтримку;

5) кошти суб'єктів інвестиційного ринку – інвестиційних компаній, що мають різні цілі, пріоритети, принципи прийняття інвестиційних рішень і відносин до ризиків;

6) використання позикових фінансових ресурсів – банківського кредиту – для малого інноваційного підприємства є проблематичним, оскільки в багатьох ситуаціях структура їх активів не дозволяє розраховувати на заставне кредитування, а для складання якісного бізнес-плану ІП або не вистачає кваліфікації ініціаторів проекту, або проект є настільки ризикованим, що банки не готові приймати на себе довгострокові зобов'язання і ризики;

7) лізингове фінансування.

Друга група джерел фінансування ІП орієнтована на їх фінансування за заявками як фізичних, так і юридичних осіб, у т. ч. малих інноваційних підприємств:

1) фонд науково-технічного розвитку МОН України – позабюджетний, що формується за рахунок коштів, які повертаються до фонду

підприємствами і організаціями відповідно до умов договорів про фінансування ІІІ на зворотній основі, а також за рахунок добровільних відрахувань господарюючих суб'єктів;

2) інвестиційні фонди міністерств, у т. ч. ті, що залишаються у них, суми фонду інноваційного розвитку України, орієнтовані на фінансування ІІІ, вирішальних значущих для галузі завдань, особливо щодо критичних технологій;

3) кошти з державного бюджету спрямовуються на фінансування цільових програм;

4) фонди венчурного інвестування (венчурні компанії) зі статусом ВАТ.

II. Оцінка комерційної ефективності ІІІ. Ініціаторам та інвесторам ІІІ важливо заздалегідь знати, наскільки його реалізація економічно доцільна і чи буде в підсумку отриманий достатній обсяг прибутку.

У цьому випадку використовуються показники, які можна розділити на дві групи:

А. Прості (статистичні) методи.

Б. Методи дисконтування.

А. Прості методи засновані на використанні статистичних значень вихідних даних, тобто без урахування часу реалізації ІІІ.

Термін окупності та норма прибутку визначаються за формулами:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I}{\Pi}; \quad N = \frac{\Pi}{I},$$

де  $I$  – сума первісних інвестицій,

$\Pi$  – чистий прибуток.

Б. Методи дисконтування розрахунку показників економічної оцінки ІІІ є основними для будь-якого інвестиційного проекту. Найбільш відомим підходом є UNIDO, в основі якого лежить ідея визначення в поточних цінах

грошових коштів, які можуть бути виплачені або отримані у різні моменти часу (процес дисконтування).

Для економічної оцінки ІІІ за методом дисконтування грошових надходжень і платежів протягом розрахункового періоду застосовуються такі показники:

- чистий дисконтований дохід – NPV;
- індекс доходності – RI;
- внутрішня норма прибутковості – IRR;
- термін окупності – PRP.

Формалізовані методи оцінки ІІІ є основою для прийняття рішення про інвестиції. Незважаючи на те, що вони певною мірою умовні, з ними легше приймати остаточні рішення з урахуванням інших оцінок і критеріїв виходячи з цілей (технологічних, маркетингових, соціальних та ін.) і умов реалізації проекту.

### ІІІ. Складання фінансового плану реалізації ІІІ.

Вихідна інформація для фінансового плану.

1. Організується мале інноваційне підприємство на ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів» (ПАТ «ОЗРСВ») з метою виробництва нового виробу – гідравлічного рульового механізму моделі 2PM-001. (Гідроруль призначений для зменшення керуючого зусилля на кермовому колесі, встановлюється в гідросистему рульового управління і здійснює нормовану подачу робочої рідини до виконавчих гідроциліндрів відповідно до напрямку і куту повороту вала гідроруля. Застосування насоса-дозатора героторного типу забезпечує відповідність гідроруля аналогічного пристрою датської фірми «Данфосс» за параметрами керуючого зусилля).

2. Мале підприємство «Гідроруль» засновують дві сторони, одна з яких як внесок у статутний капітал вносить патент на винахід (спеціалізоване конструкторське бюро верстатобудування, м. Одеса), а інша – грошові та основні засоби.



3. Протягом першого року підприємство здійснює дослідно-конструкторські роботи (власними силами та із залученням підрядників), спрямовані на вдосконалення технології виробництва.

4. Починаючи з IV кварталу від початку своєї діяльності підприємство здійснює випуск виробів, поступово нарощуючи обсяги виробництва і продажів (за допомогою відділу маркетингу ПАТ «ОЗРСВ»).

5. З метою просування товару на ринку починаючи з III кварталу підприємство проводить кампанію з просування товару на ринку.

6. Для покриття дефіциту грошових коштів на початковому етапі діяльності підприємство залучає кошти короткострокового кредиту.

Розрахунки щодо реалізації даного ІІІ представлені у Додатку Д.

Апробація запропонованого підходу на МП «Гідроруль» на ПАТ «ОЗРСВ» показала, що даний ІІІ досить вигідний: термін окупності прийнятний (2,3 року), чиста приведена вартість позитивна, внутрішня норма прибутковості та індекс вигідності інвестицій досить великі (таблиця Д.6).

Важливою особливістю формування інноваційно-інвестиційної стратегії для диверсифікованих підприємств є те, що даний процес може мати кілька напрямків і варіантів розвитку. Використання різних інновацій можуть привести до різних результатів.

Сьогодні завдання ПАТ «ОЗРСВ» сформульоване таким чином: виготовляти те, що не виготовляється українськими виробниками машинобудівної техніки.

Інноваційно-інвестиційна стратегія реалізується за рахунок таких стратегічних альтернатив:

1. Горизонтальна диверсифікація в спорідненій галузі, що дозволяє істотно скоротити витрати на НДДКР і технологічну підготовку виробництва.

2. Здійснення діяльності та придбання високорентабельних виробництв.

Одним з видів високорентабельного бізнесу, що здійснює ПАТ «ОЗРСВ» в останні десять років, є управління майном, яке виділялося в самостійну стратегічну бізнес-одиницю. Була проведена ретельна інвентаризація майна підприємства на предмет ефективності його використання. Частина обладнання була продана. Розрахунки можливих операцій з наявною вільною нерухомістю показали, що в сучасних умовах господарювання в м. Одесі найбільш ефективним методом її використання є оренда. Таким чином, ПАТ «ОЗРСВ» здійснює диверсифікацію своїх зусиль за всіма потенційно можливими інноваційними напрямками, пов'язаними з основними профілями діяльності.

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ще далеко не розроблено у достатній мірі не тільки в Україні, але й в інших країнах, які вже чимало років займаються цією проблемою. Так, у США знадобилися десятиліття, щоб навчитися здійснювати програми успішного трансферу. Це зажадало підготовки кваліфікованих професіоналів, і тим не менш партнерство між розробниками технологій та потенційними комерціалізаторами у промисловості все ще не є успішним.

В Україні до труднощів, пов'язаних з ризиком комерціалізації результатів інноваційно-інвестиційної діяльності, додається властива трансформаційній економіці нерозвиненість ряду компонентів ринкового механізму трансферу: фондового ринку акцій швидко зростаючих інноваційних підприємств, венчурного фінансування проектів та ін., що посилює творчу лінію в діяльності менеджерів інноваційно-інвестиційної діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

Важливим аспектом ІС промислового підприємства є обґрунтування необхідності прийняття нових технологічних рішень. У

сучасних умовах на перший план висуваються чотири основні завдання. По-перше, різко ускладнився процес вибору технологій в умовах їх постійного розвитку. По-друге, кожне підприємство має визначити для себе: купувати технології або створювати свої. По-третє, джерело інвестування. По-четверте, якщо підприємство розробляє свої технології, необхідно вирішити: використовувати їх для себе або просувати свої розробки на ринок.

Провівши обґрунтування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового виробництва, автор дійшла висновку, що інноваційно-інвестиційна стратегія підприємства, яка є за суттю функціональною, відображає його інноваційно-інвестиційну політику, що дозволяє підтримувати і підвищувати конкурентний статус продукції, що випускається.

Процес інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства має дві складові: реалізацію інноваційно-інвестиційного проєктів на підприємстві та розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Залежно від умов мікро- і макросередовища підприємство в умовах конкуренції може вибрати одну з основних інноваційно-інвестиційних стратегій: оборонну, наступальну, імітаційну.

2. Автору видається вкрай важливим управлінським інструментом технологічний аудит для розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій промислового підприємства, обґрунтованим засобом виконання завдань інноваційно-технологічного менеджменту на підприємстві. Запропоновано підхід проведення аудиту технологічної оснащеності виробництва (три етапи), а також матриця технологічного портфеля підприємства як обґрунтовані інструменти передпланових досліджень.

3. На диверсифікованих підприємствах дуже важливим стає проблема вироблення узгодженого рішення, так як ступінь централізації при прийнятті стратегічних рішень суттєво нижча, ніж в спеціалізованих компаніях. До теперішнього часу ще немає універсального методу, який задовольняв би

потреби більшості підприємств, які бажають або змушені диверсифікуватися. В Україні дуже мало прикладів прояву окремих форм диверсифікації, не накопичений ані теоретичний, ані практичний досвід вирішення проблем диверсифікації підприємств.

4. Важливою особливістю формування інноваційно-інвестиційної стратегії для диверсифікованих підприємств є те, що даний процес може мати кілька напрямків і варіантів розвитку. Використання різних інновацій може привести до різних результатів.

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ще недостатньо розроблене не тільки в Україні, але й в інших країнах, які вже багато років займаються цією проблемою. В Україні до труднощів, пов'язаних з ризиком комерціалізації результатів інноваційно-інвестиційної діяльності, додається властивість трансформаційної економіки, нерозвиненість ряду компонентів ринкового механізму трансферу: фондового ринку акцій швидкозростаючих інноваційних підприємств, венчурного фінансування проектів та ін., що посилює творчу лінію в діяльності менеджерів інноваційно-інвестиційної діяльності.

Матеріали цього розділу відображено у таких публікаціях автора [68; 70; 71; 73].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на основі результатів проведених досліджень наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове рішення наукового завдання, яке полягає у розробці теоретичних положень і організаційно-методичного забезпечення формування ІС промислового підприємства, що знаходиться в процесі динамічного розвитку в умовах конкуренції. Отримані результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Розвиток інноваційної та інвестиційної діяльності промислового підприємства є необхідністю з точки зору формування інноваційно-інвестиційної моделі економіки. В результаті дослідження особливостей інноваційної та інвестиційної діяльності промислового підприємства в умовах конкуренції визначено, що найбільш ефективною слід вважати інноваційно-інвестиційну діяльність, яка забезпечує модернізацію, реконструкцію та розвиток виробництва на новій технологічній основі. Інновація розглядається як результат еволюційного процесу, який визначається наявністю необхідних інвестиційних ресурсів, боротьбою за існування і цілеспрямованим відбором (конкуренцією), після досягнення якого ідея набуває економічного змісту. Визначено взаємозв'язок різних видів інновацій у діяльності промислового підприємства в умовах конкуренції. Тісний взаємозв'язок інноваційної та інвестиційної діяльності обумовлює необхідність розробки інноваційно-інвестиційної стратегії.

2. Запропоновано механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, що розглядається як система економічних, організаційних і науково-технічних зв'язків, яка здійснює свою діяльність через економічні, ринкові, технологічні, правові та соціальні норми і закони. Розроблена структурно-логічна модель механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю господарчого суб'єкту допомагає зрозуміти багаторівневість системи, яка включає ряд інших механізмів (організаційний, економічний і

науково-технічний), за допомогою яких здійснюється регулювання господарських процесів і стосунків. Реалізація механізму управління підприємством розглядається в рамках системи управління, яка дає можливість вирішувати проблеми, що з'являються у промислового підприємства. Запропонований механізм доповнений організаційною складовою – моделлю формування університетського округу, реалізація якої сприятиме кадровому забезпеченню підприємства.

3. Визначено, що особливості сучасного розвитку поняття «стратегічне управління» лежить у площині розробки базових моделей, які характеризують послідовність, склад і структуру елементів процесу стратегічного управління в системному його прояві. Запропонована структурна модель стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства як база, що забезпечує новий підхід до розуміння поєднання окремих фаз життєвого циклу підприємства. Дана структурна модель стратегічного управління розглядається як відкрита система надійність якої забезпечується поєднанням трьох циклів – стабілізації, розвитку і зростання, а інформативність – впровадженням блоку моніторингу інноваційної діяльності, що виключає можливість помилок та забезпечує узгодженість і цілісність стратегічного аналізу причин відхилень і рішень щодо їх усунення. Застосування даної моделі стратегічного управління на підприємствах дає можливість уникати типових помилок, підвищує стабільність підприємства в умовах конкуренції та сприяє захисту від агресивної конкуренції.

4. Обґрунтовано, що інноваційно-інвестиційна стратегія промислового підприємства повинна відображати зміст та основні напрямки процесу інноваційно-інвестиційної діяльності. Визначено, що вибір інноваційно-інвестиційної стратегії визначається зовнішніми умовами, в той час як її реалізація залежить від внутрішньої організації та виконання кожного виду діяльності. Розроблено методичне забезпечення формування інноваційно-

інвестиційної стратегії промислового підприємства в умовах конкуренції, що містить у складі: систему факторів, які сприяють та перешкоджають інноваційно-інвестиційній діяльності промислового підприємства, що впливає на формування стратегії; принципову схему формування стратегії з наданням характеристики кожного етапу; рекомендації щодо застосування комплексного технологічного менеджменту та інтегральної форми організації інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства.

5. Технологічний аудит є найважливішим управлінським інструментом у розробці інноваційно-інвестиційної стратегії як потужний засіб стратегічного управління. Сформульовані, на основі цього поняття, методичні рекомендації з використання інструменту «технологічний аудит» при формуванні інноваційно-інвестиційної стратегії дозволяють досягати такої мети, як постановка технологічного діагнозу. Встановлено, що технологічний аудит через постановку технологічного діагнозу, сприяє технологічному зростанню, підвищенню ефективності діяльності підприємства та конкурентоспроможності продукції. Запропоновані методичні рекомендації містять: обґрунтування двоетапного аудиту технологічної оснащеності виробництва, сценарний вибір напряму постановки завдань технологічного аудиту залежно від умов функціонування підприємства, вибір методу отримання необхідної інформації, сформовану матрицю технологічного портфеля для виявлення найбільш ефективних технологій.

6. Досліджено особливості процесу формування інноваційно-інвестиційної стратегії на диверсифікованих підприємствах, за рахунок обґрунтування: рекомендацій з виділення та визначення рівня привабливості стратегічних зон господарювання з урахуванням фактору інноваційності; відповідного набору стратегічних альтернатив та стратегічних цілей; умов відбору стратегічних зон господарювання для рівномірного розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства. Визначено

провідну роль інноваційно-інвестиційної діяльності на промислових підприємствах для синхронізації запусків у виробництво нової продукції, що забезпечує стабільний розвиток самого підприємства в умовах конкуренції та дозволяє проводити науково обґрунтовану політику модернізації основного виробництва.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України : за станом на 1 січня 2005 року / Україна. Закони. – Харків : Одіссей, 2005. – 408 с.
2. Господарський кодекс України : за станом на 1 березня 2005 р. / Україна. Закони. – Харків : Одіссей, 2005. – 240 с.
3. Конституція України : за станом на 1 червня 1996 р. / України. Закони. – Київ : Юрінком, 1996. – 80 с.
4. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Урядовий кур'єр, 2011. – № 186. – С. 1–4.
5. Закон України «Про інноваційну діяльність» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Урядовий кур'єр, 2002. – № 143. – С. 1 – 7.
6. Закон України «Про антимонопольний комітет України» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Офіційний вісник України, 2002. – № 7. – С. 434.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Офіційний вісник України, 2001. – № 7. – С. 51–84.
8. Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Відомості ВР України, 1991. – № 46. – С. 1321.
9. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» / Інвест-газета, 2007. – № 19. – С. 24–27.
10. Закон України «Про інвестиційну діяльність» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Відомості ВР України, 1991. – № 47. – С. 646–664.
11. Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Відомості ВР України, 2001. – № 21. – С. 324–338.
12. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Відомості ВР, 1991. – № 29. – С. 501–512.

13. Програма розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Офіційний вісник України. – 2011. – № 28. – С. 6-8.
14. Постанова КМУ «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на 2012-2016 рр.» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Офіційний вісник України, 2012. – № 29. – С. 6.
15. Государственная программа демонополизации экономики и развития конкуренции / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Відомості ВР України, 1994. – № 9. – С. 42–45.
16. Указ президента «Про основні напрями конкурентної політики на 2002-2004 роки» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Офіційний вісник України, 2001. – № 47. – С. 14.
17. Указ президента № 128/2013 «Про національний план дій на 2013 рік» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Урядовий кур'єр. – 2013. – № 52.
18. Положення про Державне агентство України з інвестицій та інновацій / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Урядовий кур'єр, 2006. – № 14. – С. 2.
19. Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір : концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Урядовий кур'єр, 2002. – № 100. – С. 1–6.
20. Проект «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Відомості Верховної Ради України, 2011. – №11. – С.72.
21. Програма діяльності Кабінету Міністрів України / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Урядовий кур'єр. – 2014. – № 40.
22. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2012 рік: Аналітична

- довідка. Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України: – К.: 2013. – 217 с.
23. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 252 с.
24. Алимов А. Н. Конкурентоспособность национальной экономики : науч. докл. / А. Н. Алимов, В. Н. Емченко. – К. : Ин-т экономики НАН Украины, 2001. – 68 с.
25. Амоша О. І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні / О. І. Амоша // Економіка промисловості. – Донецьк, 2005. – № 5. – С. 15–21.
26. Амоша А. И. Инновационный путь развития Украины : проблемы и решения / О.И. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–32.
27. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
28. Базарова Л. А. Менеджмент устойчивого развития / Л. А. Базарова. – М. : Изд-во АСВ, 2007. – 118 с.
29. Белов О. Ф. Про стратегію розвитку України : до розробки проекту «Україна-2010» / О. Ф. Белов, В. М. Геєць, С. І. Пирожков // Стратегічна панорама. – 1998. – № 1–2. – С. 31–34.
30. Бланк И А. Инвестиционный менеджмент: моногр. / И. А. Бланк. – К. : МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.
31. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – М. : Ин-т новой экономики, 2002. – 1280 с.
32. Большой экономический словарь / [под ред. А. Б. Борисова]. – М. : Книж. мир, 2007. – 896 с.
33. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Бровкова. – К. : «Вид-во «Центр учб. літ.», 2012. – 224 с.

34. Буркинський Б. В. Маркетинг підприємств харчової промисловості / Б. В. Буркинський. – О. : Ін-т проблем ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України, 2002. – 538 с.
35. Буркинський Б. В. Науково-навчально-виробничий комплекс в інноваційному розвитку промисловості та комерціалізація результатів наукових досліджень / Б. В. Буркинський, С. В. Філіппова // Економіст. – 2011. – № 8. – С. 8–10.
36. Бутенко А. І. Управление підприємством : критерии ефективності / А. І. Бутенко, І. Н. Сараєва. – О. : Фенікс, 2004. – 364 с.
37. Бутенко А. І. Інноваційна спроможність суб'єктів підприємницької діяльності : моногр. / А. І. Бутенко, Є. В. Лазарева. – О. : Фенікс, 2004. – 108с.
38. Виханський О. С. Стратегическое управление : учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханський. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с..
39. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии : сокр. пер. со слав. / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 166 с.
40. Волинкина М. В. Инновации и предпринимательство : соотношение понятий / М. В. Волинкина // Закон. – М. : Известия, 2006. – № 4. – С. 30–33.
41. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кинах [та ін.]. – К. : Знання України, 2002. – 336 с.
42. Гальчинський А. С. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхи європейської інтеграції» / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 406 с.
43. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Х. : Константа, 2006. – 245 с.
44. Геєць В. М. Трансформационные преобразования в Украине : переосмысливая пройденное и думая о будущем / В. М. Геєць // Общество и экономика. – 2006. – № 3. – С. 23–53.

45. Геєць В. М. Економіка України : стратегія і політика довгострокового розвитку : моногр. / В. М. Геєць. – К. : Ін-т економіки та прогнозування, Фенікс, 2003. – 1008 с.
46. Грузнов И. И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления : теория и практика : моногр. / И. И. Грузнов. – О. : Полиграф, 2009. – 528 с.
47. Грузнов И. И. Механизмы интенсификации обновления продукции : теоретические и прикладные : моногр. / И. И. Грузнов. – О. : ОНПУ, 2004. – 288 с.
48. Денисенко М. П. Основи інвестиційної діяльності / М. П. Денисенко. – К. : Алерта, 2001. – 338 с.
49. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2002. – 272 с.
50. Забарная Э. Н. Инновационно-инвестиционная система : методология формирования и развития / Э. Н. Забарная, С. К. Харичков. – О. : ИПРЭИ НАН Украины, 2002. – 140 с.
51. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. – СПб. : Бизнес-Пресса, 1998. – 216 с.
52. Заец Н. А. Метод формирования инновационной стратегии машиностроительного предприятия / Н. А. Заец, Н. С. Мамонтенко // Менеджмент та підприємництво України : етапи становлення і проблеми розвитку. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – С. 277–282.
53. Задоя А. Основы экономической теории / А. Задоя, Ю. Петруня. – М. : Рыбари, 2000. – 480 с.
54. Захарченко В. И. Инновационный процесс на машиностроительном предприятии в условиях перехода к рынку : моногр. / В. И. Захарченко. – М. : Стар, 1993. – 128 с.
55. Захарченко В. И. Реструктуризация машиностроительного производства / В. И. Захарченко, О. Г. Борисов, Н. Н. Меркулов. – О. : Фенікс, 2006. – 104 с.

56. Захарченко В. И. Современное машиностроение : структура, организация, мировые тенденции / В. И. Захарченко // Ринкова економіка : сучасна теорія та практика управління. – 2008. – Т. 11. – Вип. 17. – С. 7–25.
57. Захарченко В. И. Инновационное развитие в Украине : наука, технология, практика : моногр. / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. – О. : «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.
58. Захарченко В. І. Динаміка інвестиційно-інноваційних процесів у нестабільному середовищі : моногр. / В. І. Захарченко, М. О. Акулюшина. – Херсон : Олді-плюс, 2013. – 212 с.
59. Зиновьев Ф. В. Формирование эффективных механизмов хозяйствования в агропромышленном комплексе Крыма : моногр. / Ф. В. Зиновьев. – Симферополь : Таврия, 2001. – 260 с.
60. Ілляшенко С. М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства : моногр. / С. М. Ілляшенко, О. М. Олефіренко ; за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університет. кн.», 2008. – 272 с.
61. Ілляшенко С. М. Формування ринку екологічних інновацій : економічні основи управління : моногр. / за ред. С. М. Ілляшенка / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко. – Суми : ВТД «Університет. кн.», 2002. – 250 с.
62. Інвестиційно-інноваційна діяльність : теорія, практика, досвід : моногр. / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко [та ін.] ; за ред. М.П. Денисенка, Л. І. Михайлової. – Суми : ВТД «Університет. кн.», 2008. – 1050с.
63. Инновационный потенциал : современное состояние и перспективы развития : моногр. / В. Г. Матвейкин, С. И. Дворецкий, Л. В. Минько [и др.]. – М. : «Изд-во Машиностроение-1», 2007. – 284 с.
64. Кандеева В. В. Совершенствование подходов в управленческом учете и бюджетировании на предприятии / В. В. Кандеева // Прометей. – Донецьк : ДЕГІ, 2009. – Вип. 1 (28). – С. 244–245.
65. Кандєєва В. В. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні в трансформаційний період / В. В. Кандєєва // Ринкова економіка : сучасна

- теорія і практика управління : зб. наук. пр. – Т. 12. – Вип. 28. – 2009. – С. 48–55.
66. Кандеева В. В. Современный взгляд на понятие «контур стратегического управления» / В. В. Кандеева // Экономика и управление. – 2012. – № 3. – С. 121–127.
67. Кандеева В. В. Особенности инновационного развития промышленных предприятий Украины / В. В. Кандеева // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту. – О. : ОНПУ, 2012. – С. 164–167.
68. Кандеева В. В. Аналіз підходів до класифікації факторів в інвестиційній діяльності / В. В. Кандеева // Прометей. – Донецьк : ДЕГІ, 2012. – Вип. 2 (38). – С. 232–234.
69. Кандеева В. В. Формування ризикового капіталу в процесі інвестування інновацій / В. В. Кандеева // Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград, 2012. – С. 245–249.
70. Кандеева В. В. Формування інноваційної стратегії промислового підприємства на основі технологічного аудиту [Електронний ресурс] / В. И. Захарченко, В. В. Кандеева // Економіка : реалії часу : наук. журн. – 2014. – № 3 (13) – С. 129 – 133.
71. Кандеева В. В. Інноваційно-інвестиційна стратегія та її значення в розвитку підприємства / В. В. Кандеева // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи : VIII міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 29-30 берез. 2013 р. – О., 2013. – С. 107–110.
72. Кандеева В. В. Роль инноваций в формировании конкуренции / В. В. Кандеева, Фей Гао, Динди Фен // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : II міжнар. Інтернет-конф., Одеса, 23 трав. 2013 р. ОНПУ. – О., 2013. – С. 207–208.
73. Кандеева В. В. Фактори впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність промислового підприємства / В. В. Кандеева // Управління інноваційним

- процесом в Україні : налагодження взаємодії між учасниками : V міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 22-23 трав. 2014 р. – Л., 2014. – С. 77–79.
74. Карлей М. В. Модель інноваційного розвитку промислового підприємства / М. В. Карлей // Соціально-економічне розвиток регіонального наукового, інвестиційного, інноваційного, і промислово-будівельного комплексу. – Н. : МАН, 2005. – С. 105–110.
75. Карпенко Л. М. Керування формуванням прибутку підприємства у процесі інвестиційної діяльності / Л. М. Карпенко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Л., 2002. – Вип. 2. – Ч. 1. – С. 193–197.
76. Кларк Дж. Б. Распределение богатства : пер. с англ. / Дж. Б. Кларк. – М. : Экономика, 1992. – 448 с. – (Серия «Экономическое наследие»).
77. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. Кейнс // Антология экономической классики. – М. : Эконом, 1993. – 534 с.
78. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Дело АНХ, 2008. – 568 с.
79. Котельников В. Ю. Стратегічне управління : Принципово нові підходи для епохи стрімких змін / В. Ю. Котельников. – М. : Ексмо, 2007. – 96 с.
80. Кравченко В. О. Розвиток інноваційної діяльності як основа економічної безпеки підприємства. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки [колективна монографія у 2т.] / В. О. Кравченко. – Дніпропетровськ: «ФОРМ Дробязко С.І.», 2014. – 349 с.
81. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М. І. Крупка. – Л. : Вид. центр Львів. нац. ун-ту ім. І. Франка, 2001. – 608 с.
82. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс [и др.]. – М. : Вильямс, 2003. – 1200 с.
83. Кузьмин О. Е. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Е. Кузьмин, О. Г. Мельник. – Л. : НУ «Львів. політехніка», 2002. – 228 с.



84. Кузьмина Т. С. Формирование систем управления инновационной деятельностью на предприятиях : отраслевой аспект / Т. С. Кузьмина ; под ред. В. И. Захарченко. – О. : Наука и техника, 2005. – 60 с.
85. Кучма Л. Вступне слово Президента України на науково-практичній конференції «Утвердження інноваційної моделі розвитку економіки України» (20 лютого 2003 року) / Л. Кучма // Стратегічна панорама. – 2003. – № 1. – С. 1–3.
86. Лагутін В. Шкода від монополії і користь від конкуренції, чи все так просто? / В. Лагутін // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 55– 61.
87. Ланин Б. Е. Конкуренция // Российская банковская энциклопедия / Б. Е. Ланин ; ред. О.И. Лаврушин. – М. : Энцикл. творч. ассоциация, 1995. – 374 с.
88. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий : моногр. / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкар ; НАН Укр. ин-т эконом. пром-ти ; под ред. Н.Н. Лепы. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 448 с.
89. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : Юнити, 2000. – 375 с.
90. Макаренко І. П. Макроекономічні умови формування та управління розвитком національних інноваційних систем : моногр. / І. П. Макаренко // Інститут еволюційної економіки. – К. : Інтертехнологія, 2009. – 320 с.
91. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование / Дж. Мартино ; пер. с англ. А. Г. Кругликова, Л. Л. Любимова, А. Н. Никольской ; общ. ред. и послесл. В. И. Максименко. – М. : «Прогресс», 1977. – 592 с.
92. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – Т. 1. – М. : Изд. группа «Прогресс», 1993. – 593 с.
93. Мельник Л. Г. Методология развития : моногр. / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университет. кн», 2005. – 602 с.

94. Меркулов М. М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями : моногр. / М. М. Меркулов; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. – О. : Фенікс, 2008. – 344 с.
95. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
96. Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Б. М. Мізюк. – Л. : Магнолія, 2007. – 392 с.
97. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчина, І. С. Данилова. – Суми : ВАТ «СОД», видво «Козац. Вал», 2003. – 164 с.
98. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса : Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Дж. Миддлтон ; пер. с англ. Е. Незлобина. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 272 с.
99. Мочерний С. В. Економічна теорія : підруч. / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко. – К. : Вид. центр «Академія», 2004. – 856 с.
100. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
101. Патон Б. Інноваційний шлях розвитку економіки України / Б. Патон // Вісник НАН України, 2001. – № 2. – С. 11–18.
102. Пашута Н. Т. Современные проблемы формирования инвестиционной политики развития машиностроения в регионах / Н. Т. Пашута, П. С. Маковеев, А. Д. Ницевич // Экономические инновации. – 2001. – Вып. 11. – С. 86–92.
103. Петров А.Н. Методология выработки стратегии предприятия : моногр. / А.Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПб УЭФ, 1992. – 127 с.
104. Петрович Й. М. Організаційно-економічні передумови сталого інноваційного розвитку економіки України / Й. М. Петрович // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор Й. М. Петрович. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – С. 3–8.

105. Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні / А. А. Пересада. – К. : Лібра ТОВ, 1998. – 392 с.
106. Позняков В. П. Деловое партнерство как одна из форм деловой активности предпринимателей / В. П. Позняков // Знание. Понимание. Умение. – 2009. – № 4. – С. 36–43.
107. Портер М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
108. Портер М. Воздействие конкуренции на форму стратегии / М. Портер // Стратегический процесс. – 2009. – № 5. – С. 18–24.
109. Прахалад. К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации / Минцберг Г., Куин Дж., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер 2001. – 309 с.
110. Проблеми становлення інноваційної політики в Україні / [за ред. І. П. Макаренка]. – К. : Поліграф Консалтинг, 2004. – 123 с.
111. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : моногр. / [за заг. ред. С. М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університет. кн.», 2005. – 582 с.
112. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2010 – 512 с.
113. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : моногр. / [за ред. В. І. Захарченко]. – Донецьк : «Ноулідж», 2014. – 188 с.
114. Руководство Осло : рек. по сбору и анализу данных по инновациям : Совместная публикация ОЭСР и Евростата. – 3-е изд. – М., 2010. – 107 с.
115. Самуэльсон П. Э. Монополистическая конкуренция : революция в теории / П. Э. Самуэльсон ; [пер. И. В. Попович ; под ред. В.М. Гальперина] // Вехи экономической мысли. – Т. 2. Теория фирмы. – СПб. : Экон. шк., 2000. – 534 с.

116. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
117. Светуныков С. Г. Конкуренция и предпринимательское решение / С. Г. Светуныков, А. А. Литвинов. – У. : Корпорация технологий продвижения, 2000. – 96 с.
118. Семиноженко В. Технологические парки Украины : первый опыт экономики / В. Семиноженко // Экономика Украины. – 2004. – № 1. – С. 16–21.
119. Семиноженко В. Национальная стратегия развития «Украина-2015» / В. Семиноженко, В. Геец // День. – 2008. – № 12.
120. Сич Є. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток залізничного транспорту / Є. М. Сич, В.П. Ільчук. – К. : Логос, 2002. – 256 с.
121. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Наука, 1993. – 572 с.
122. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике : синергетические эффекты инноваций : моногр. / В. П. Соловьев. – К. : Феникс, 2004. – 559 с.
123. Соціально-економічний стан України : наслідки для народу та держави : нац. доп. / [за ред. В.М. Гейця]. – К. : НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.
124. Статистичний збірник. Наукова та інноваційна діяльність в Україні-2010. – К. : ДП «Інф.-вид. центр», 2011. – 282 с.
125. Статистичний збірник Україна у цифрах 2012. – К. : Держ. служба статистики України, 2013. – 249 с.
126. Статистичний збірник Україна у цифрах 2013. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – 240 с.
127. Статистичний збірник України за 2011 рік. – К. : Консультант, 2012. – 27 с.
128. Статистичний щорічник України за 2009 рік. – К.: Консультант, 2010. – 566 с.

129. Статистичний щорічник України за 2012 рік. – К. : Консультант, 2013. – 551 с.
130. Статистичний збірник «Україна 2013» : Державна служба статистики України. – К., 2014. – 28 с.
131. Статистичний збірник «Одеська область у цифрах у 2012 році» : Державна служба статистики України : Головне управління статистики в Одеської області. – О., 2013. – 127 с.
132. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Одеській області» : Державна служба статистики України : Головне управління статистики в Одеської області. – О., 2013. – 131 с.
133. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2011 році». – К. : ДП «Інф.-вид. центр», 2012. – 305 с.
134. Стратегический менеджмент / [под ред. А.Н. Петрова]. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
135. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Г. О. Андрощук, І. Б. Жилияєв, Б. Г. Чижевський [та ін.]. – К. : Парламент. вид-во, 2009. – 632 с.
136. Сурин А. В. Инновационный менеджмент / А. В. Сурин, О. П. Молчанова – М. : ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
137. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Екон. думка, 2008. – 570 с.
138. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
139. Томпсон А. Экономика фирмы : пер. с англ. / А. Томпсон, Дж. Формби. – М. : ЗАО «Изд-во БИНОМ». 1998. – 540 с.
140. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : «Банки и биржи». Изд. об-ние ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

141. ТОП-100 : Рейтинг лучших компаний Украины. – К. : Инвестгазета, 2009. – № 1–2. – 192 с.
142. ТОП-100 : Рейтинг лучших компаний Украины. – К. : Инвестгазета, 2010. – № 2. – 128 с.
143. ТОП-100 : Рейтинг лучших компаний Украины. – К. : Инвестгазета, 2011. – № 4. – 96 с.
144. ТОП-100 : Рейтинг лучших компаний Украины. – К. : Инвестгазета, 2012. – № 2. – 160 с.
145. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2008. – 448 с.
146. Федоренко В. Г. Страховий та інвестиційний менеджмент / В. Г. Федоренко, В. Б. Захожай, О. Г. Чувардинський [та ін.]. – К. : МАУП, 2002. – 344 с.
147. Федулова Л. Інноваційна пауза та «інноваційний парадокс» України / Л. Федулова // Економіст. – 2011. – № 8. – С. 8–10.
148. Федулова Л. Науково-технологічний та інноваційний процес в Україні: тенденції в кризових ситуаціях / Л. Федулова // Економіст. – 2011. – № 1. – С. 24–27.
149. Филиппова С. В. Трансформационные процессы в промышленном производстве в условиях нестабильности / С. В. Филиппова. – О. : ОРИГУ НАГУ, 2005. – 420 с.
150. Філіппова С. В. Особливості процесу комерціалізації інноваційних розробок промислового підприємства : моногр. / С. В. Філіппова, Ю. В. Ковтуненко. – Луганськ : Ноулідж, 2013. – 214 с.
151. Философский словарь / [под ред. И.Т. Фролова]. – 4-е изд. – М. : Политиздат, 1981. – 445 с.
152. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия / Ф. Хайек // Мировая экономика и международные отношения. – 1989. – № 12. – С. 6–14.

153. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок / Ф. Хайек. – М. : Изд-во Изограф, 2001. – 256 с.
154. Хэмел Г. Конкурируя за будущее : Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
155. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции : Реориентация теории стоимости : пер. с англ. / Э. Чемберлин ; под ред. Ю.Я. Ольсевича. – М. : Экономика, 1996. – 351 с.
156. Чухно А. Актуальные проблемы развития экономической теории на современном этапе / А. Чухно // Экономика Украины. – 2009. – № 4–5. – С. 14–28.
157. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика : управління інноваціями на підприємстві : підруч. / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
158. Чухрай Н. Іновації та логістика товарів / Н. Чухрай, Р. Патора. – Л. : НУ «Львів. політехніка», 2001. – 264 с.
159. Шарко М. В. Концептуальные основы инновационного развития экономики Украины : Теоретико-методологические аспекты / М. В. Шарко. – Херсон : ХНТУ, 2005. – 394 с.
160. Шарко М. В. Основные положения и категориальные понятия концепции инновационного развития экономики / М. В. Шарко // Проблемы науки. – 2006. – № 1. – С. 9–16.
161. Шарп У. Инвестиции : пер. с англ. / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бейли. – М. : Инфра-М, 2001. – 1028 с.
162. Шерер Ф. Структура отраслевых рынков : пер. с англ. / Ф. Шерер, Д. Росс. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 698 с.
163. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність» / А. Шпанко // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 45–49.
164. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

165. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушинський. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
166. Юданов А. Конкуренція : теорія і практика / А. Юданов. – М. : Асоціація авторів і видавців «тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
167. Юдин М. А. Оцінка та перспективи використання вітчизняного обладнання з переробки альтернативних видів палива / М. А. Юдин // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики. – 2011. – № 1 (13). – С. 16–25.
168. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века: моногр. / Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 2004. – С. 444.
169. Anthony W. P. Human Resource Management : A Strategic Approach / W. P. Anthony, K. M. Casmar. – 4<sup>th</sup> ed. – South-Western. – 2003. – 898 p.
170. Enright M. Why Clusters are the way to win the game? / M. Enright // World Link. – 1992. – № 5. July–August. – P. 24–25.
171. Freeman R. E. Strategic management : A Stakeholder approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p.
172. Greenley G. E. Strategic Management / G. E. Greenley. – Prentice Hall, London, 1989. – 406 p.
173. Hartmann Haustein Leitung industrieller Forschung und Entwicklung / Hartmann Haustein. – Berlin, 1979. – 229 p.
174. International Business Theories, policies and practiced / ed by M. Trayed. – Prentice Hall, 2000. – 560 p.
175. Kaplan R. S. Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard Business School Press Boston, 1996. – 274 p.
176. Kerin R. Strategic marketing problems : Cases and Comments / R. Kerin, R. Peterson. – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice Hall, 2003. – 729 p.
177. Kotabe M. Global Marketing Management / M. Kotabe, K. Helsen. – 6<sup>th</sup> ed. – John Wiley and Sons Inc., 2001. – 739 p.



178. Mankiw N. G. *Macroeconomics* / N. G. Mankiw. – 5<sup>th</sup> ed. – Worth Publ. – 2005. – 548 p.
179. Meloan T. *International and Global Marketing* / T. Meloan, J. Graham. – 2<sup>th</sup> ed. – 2000. – 439 p.
180. Moore J. F. *The Death of Competition : Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems* / J. F. Moore. – New York : Harper Business, 1996. – 297 p.
181. Porter Michael E. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy* / Michael E. Porter. – Harvard Business Review. – January. – 2008. – P. 86.
182. Porter M. *Competition in Japan* / M. Porter, M. Sakakibara // *Journal of Economic Perspectives*. – Winter. – 2004. – Vol. 18. – № 1. – P. 27–50.
183. Pearce J. A. *Strategic Management* / J. A. Pearce, R. B. Jr. Robinson. – 2<sup>nd</sup> ed. – Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985.
184. Schumpeter Josef Alois *Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* / Josef Alois Schumpeter. – 1939. – 385 p.
185. Selznick P. *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation Available worldwide* / P. Selznick. – New York : Harper, 1957. – 162 p.
186. Stackelberg H. *Marktform und Gleichgewicht* / H. Stackelberg. – Wien und Berlin : J. Springer, 1934. – P. 235.
187. Terrell O.C. *Business : A Changing World* / O.C. Terrell, G. Hirt. – Irwin, 2000. – 753 p.

## ДОДАТКИ

## Теоретичні підходи до визначення поняття «конкуренція»

| Автор  | Підходи до визначення поняття «конкуренція»  |
|--|--|
| Закон України «Про захист економічної конкуренції» | Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [7].                 |
| Великий економічний словник                        | Конкуренція змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери застосування капіталу, ринки збуту, джерела сировини [31].  |
| Буркинський Б.                                     | Конкуренція - процес управління підприємцем своїми конкурентними перевагами в конкурентній боротьбі, що здійснюється в рамках законодавства [34].  |
| Задоя А.,<br>Петруня Ю.                            | Конкуренція - це суперництво економічних суб'єктів за кращу реалізацію своїх економічних інтересів [53].   |
| Ланін Б.   | Конкуренція проявляється в боротьбі між різними суб'єктами ринку за більш вигідні і економічно оптимальні результати виробництва, і реалізації продукції і послуг, за кращу якість обмінюваних благ і обслуговування відвідувачів, вона покликана сприяти прискоренню науково-технічного прогресу і вдосконалення структури народного господарства [87]. |
| Маршал А.  | Конкуренція, очевидно, полягає в тому, що одна людина змагається з іншим, особливо при продажі або покупці чогонебудь [92].  |
| Мочерний С.,<br>Довбенко М.                        | Конкуренція - регульована економічна форма суперництва і боротьби між суб'єктами різних типів і форм власності та всередині них за найбільш вигідні умови і результати виробництва, обігу та розподілу з метою привласнення максимального доходу і насамперед найбільшого прибутку [99].   |
| Самуельсон П.                                      | Конкуренція - це засіб об'єднання знань і дій мільйонів різноманітних індивідуумів [115].  |
| Сміт А.  | Конкуренція - це процес реакції на нову силу і спосіб досягнення нової рівноваги [121].  |
| Хайек Ф  | Конкуренція - процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання [152].  |
| Шарко М.   | Спосіб взаємодії ринкових суб'єктів при розподілі дуже обмеженого платоспроможного попиту [160].   |
| Шумпетер Й.  | Конкуренція являє собою суперництво старого з новим: нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організації [164].  |
| Юданов А.  | Боротьба підприємства за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів [166].   |

## Додаток Б

## Підходи до визначення поняття «інновації» та «інноваційна діяльність»

| Автор                                      | Поняття «інновації» та «інноваційна діяльність»  |
|--|--|
| Господарський кодекс                       | Інноваційна діяльність у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими термінами окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [2].   |
| Закон України “Про інноваційну діяльність” | Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [5]<br>Інноваційна діяльність - діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. [5] |
| Великий економічний словник                | Інновація - 1) вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну накопичень техніки і технологій; 2) нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу [31].  |
| Водачек Л.,<br>Водачкова О.                | Цільове змінення у функціонуванні підприємства як системи (кількісне, якісне, в будь-якій сфері діяльності підприємства) [39]  |
| Волинкіна М.                               | Інновації процес реалізації нової ідеї в будь-якій сфері діяльності людини, сприяючий задоволенню існуючої потреби на ринку і приносить економічний ефект [40]   |
| Друкер П.                                  | Інновація - це розробка і впровадження нового, раніше не існуючої, завдяки чому старі відомі елементи додають нові риси економіці даного бізнесу [49].   |
| Завлін П.                                  | Використання в тій чи іншій сфері суспільства результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності або іншого результату [51]   |
| Ілляшенко С.,<br>Прокопенко О.             | Кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств [61]  |
| Крупка М.                                  | Нововведення, використання якого призводить до якісних змін у виробництві з метою отримання  |

|                  |   |
|------------------|---|
|                  | соціально-економічної вигоди (ефекту) [81]  |
| Мартіно Дж.      | Цілеспрямоване застосування впорядкованих знань на практиці особливо у сфері виробництва [91]   |
| Михайлова Л.І.   | Кінцевий результат інноваційної діяльності, який одержав реалізацію у вигляді нового або удосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності [97]  |
| Керівництво Осло | Інновація є введення у вживання будь-якого нового або значно поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках. Мінімальною ознакою інновації є вимога того, щоб продукт, процес, метод маркетингу або організації був новим (або значно поліпшеним) для практики даного підприємства. Це включає в категорію інновацій продукти, процеси та методи, які підприємства створили першими, і / або продукти, процеси та методи, запозичені від інших підприємств або організацій [114]. |
| Санто Б.         | Суспільний, технічний, економічний процес, практичне використання ідей, винаходів, які приводять до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій, орієнтованих на економічну вигоду, прибуток, додатковий дохід, охоплює весь спектр видів діяльності від досліджень і розробок до маркетингу [116]  |
| Сич Є.           | Сукупність нової техніки та технології, які є результатом досягнень науково-технічного прогресу [120]   |
| Твісс Б.         | Процес нововведення як передача наукового або технічного знання «безпосередньо у сферу потреб споживача; продукт при цьому перетворюється у носія технології» [138]   |
| Чухрай Н.        | Інновація - це використання нових для організації ідей шляхом втілення їх у товарах, процесах, услугах, та / або в системах управління, якими оперує організація [158]  |
| Шумпетер Й.      | «... комбінування новим способом існуючих факторів виробництва, втілених у нових заводах, і, як правило, в нових формах, або нові товари або ще не випробувані методи (виробництва), або виробництво з використанням нових засобів виробництва» [164]<br>Зміни з метою впровадження і використання нових видів товарів споживання, нових виробничих і транспортних засобів, ринків та форм організації в промисловості [164]  |
| Хауштайн Х.      | Впровадження в практику, здійснення та використання ідеї, пропозиції, науково-дослідного рішення, моделі [173]  |

## Додаток В

## Підходи до визначення поняття «інвестиції» та «інвестиційна діяльність»

| Автор                                       | Поняття «інвестиції» та «інвестиційна діяльність»  |
|---|--|
| Закон України «Про інвестиційну діяльність» | Інвестиції - всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та іншої діяльності, внаслідок чого створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект» [10]<br>Інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [10]   |
| Великий економічний словник                 | Інвестиції - сукупність витрат, які реалізуються у формі довгострокових вкладень приватного або державного капіталу в різні галузі національної (внутрішні і.) або зарубіжної (закордонні і.) економіки з метою отримання прибутку: грошові кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери, технології, машини, устаткування, ліцензії, в тому числі і на товарні знаки (кредити, будь-яке інше майно або майнові права, інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку (доходу)) [32]<br>Інвестиційна діяльність - вкладення коштів, інвестування; діяльність по вкладенню коштів та інших цінностей в проекти, а також забезпечення віддачі вкладень [32] |
| Денисенко М.П.                              | Інвестиції – це те, що відкладається на завтра" одну їх частину складають споживчі блага, які не використовуються в поточному періоді, вони відкладаються на збільшення запасів, іншу - ресурси, які направляються на розширення виробництва [48]  |
| Кейнс Дж.М.                                 | Інвестиції - поточний приріст цінностей капітального майна внаслідок виробничої діяльності даного періоду. Це «... та частина доходу за даний період, яка не була використана для споживання» [77]   |
| Федоренко В.Г.                              | Інвестиції - вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення. Приріст капіталу в результаті його інвестування є компенсацією за ризик втрат від інфляції та недержання процентів від банківських вкладень капіталу [146]   |
| Шарп У.                                     | «інвестувати» означає "позбутися" грошей сьогодні для того, щоб отримати більшу їх суму у майбутньому [161]  |

## Парк обладнання провідних підприємств асоціації «Перспектива»

1. ООО «Рембыттехника»: г. Одесса, ул. Мельницкая, 24-а.
2. АО «Кислородмаш»: г. Одесса, ул. Промышленная, 1.
3. АО «Орион»: г. Одесса, ул. Житомирская, 6.
4. АО «ОЗРСС»: г. Одесса, ул. Бугаевская, 25.
5. ООО «Южстанкоремонт»: Одесская область, Котовский район, ст. Борщи.
6. АО «Продмаш»: г. Одесса, ул. Дорога Котовского, 253.
7. АО «Микрон»: г. Одесса, ул. Промышленная, 37.
8. ООО «Электронмаш»: г. Одесса, проспект Маршала Жукова, 101.
9. АО «Промсвязь»: г. Одесса, ул. Комарова, 10.
10. ООО «Черноморпромсантехмонтаж»: г. Одесса, ул. Мечникова, 4.
11. АО «Медлаботехника»: г. Одесса, ул. Деда Трофима, 19.
12. СКТБ «Альфа»: г. Ильичевск, ул. Моимеенко, 24-а.

Результати розрахунків за фінансовим планом інноваційно-інвестиційного проекту випуску гідрорулей

Період планування - 3 роки.

Інтервал планування - квартал.

Розрахунок витрат і доходів проведені в базових цінах на початок розрахункового періоду.

Розрахунки фінансового плану ІІІ включають в себе наступні таблиці:

Таблиця Д1 - Планований звіт про прибутки і збитки. Відображає співвідношення одержуваних доходів і понесені витрат (пов'язаних з одержуваними доходами) в результаті господарської діяльності підприємства протягом певного періоду часу. Дає оцінку капіталу підприємства.

Таблиця Д2 - Планований оборотний капітал. Допоміжна форма для розрахунку оборотного капіталу і визначення потреби у грошових вкладеннях в оборотний капітал. При розрахунку застосовуються плановані значення оборотності, які встановлюються залежно від тривалості виробничого циклу (незавершене виробництво), передбачуваних умов платежів за контрактами з клієнтами та постачальниками (дебіторська та кредиторська заборгованості), тривалості перебування в запасах (матеріали і комплектуючі, готова продукція), обсяг мінімального залишку грошових коштів (кількість грошових коштів, необхідних для нормальної фінансової діяльності підприємства).

Таблиця Д3 - План руху грошових коштів. Форма для відображення планованого руху грошових коштів. Дає інформацію про джерела фінансових ресурсів і напрями їх використання. Дозволяє визначити дефіцит грошових коштів, потреба в додатковому залученні грошових коштів, можливість погашення зовнішніх заборгованостей.



Таблиця Д4 - Плановий баланс. Відображає структурні зміни майна підприємства (активів) та джерел фінансування (пасивів).

Таблиця Д5 - Планований чистий дохід. Форма показує різницю між чистими притоками і відтоком грошових коштів без урахування зовнішнього фінансування. Потоки планованих надходжень і платежів проводяться в порівнянний вид методом дисконтування. Накопичена сума чистих доходів за плановий період дозволяє робити висновок про прибутковість або збитковість діяльності підприємства.

Таблиця Д6 - Оцінка комерційної ефективності проекту. Обсяги продажів і витрат відображаються без урахування ПДВ.



|     |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|     | технічного персоналу з відрахуваннями на соціальне страхування |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 17. | Послуги підрядників  | 200  | 100  | 50   | 50   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 18. | ВСЬОГО витрати на НДДКР  | 295  | 195  | 145  | 145  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 19. | Відсоток по кредиту  | 0    | 0    | 28   | 28   | 28   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 20. | Податок на майно, 2,2%   | 3    | 4    | 6    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 21. | Всього повна собівартість                                      | 432  | 333  | 363  | 733  | 918  | 1197 | 1197 | 1503 | 1503 | 1749 | 1748 | 1748 |
| 22. | Балансовий прибуток  | -432 | -333 | -363 | -313 | 482  | 903  | 903  | 1297 | 1297 | 1611 | 1612 | 1612 |
| 23. | Податок на прибуток, 24%                                       | 0    | 0    | 0    | 0    | 116  | 217  | 217  | 311  | 311  | 387  | 387  | 387  |
| 24. | Чистий прибуток  | -432 | -333 | -363 | -313 | 366  | 686  | 686  | 985  | 986  | 1225 | 1225 | 1225 |
| 25. | Рентабельність, %  | -    | -    | -    | -    | 26   | 33   | 33   | 35   | 35   | 36   | 36   | 36   |
| 26. | Рівень беззбитковості  |      |      |      | 2,22 | 0,39 | 0,23 | 0,23 | 0,18 | 0,18 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| 27. | Обсяг продажів у точці беззбитковості                          |      |      |      | 978  | 542  | 492  | 491  | 491  | 490  | 490  | 489  | 489  |

Таблиця Д2 – Планований оборотний капітал (тис. грн.)

| № п/п | Найменування позиції   | 1-й рік |         |         |         | 2-й рік |         |         |         | 3-й рік |         |         |         |
|-------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|       |  | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. |
| 1.    | Незавершене виробництво  | 0       | 0       | 0       | 10      | 34      | 51      | 51      | 68      | 68      | 82      | 82      | 82      |
| 2.    | Запаси матеріалів та комплектуючих                                     | 0       | 0       | 21      | 71      | 106     | 106     | 142     | 142     | 170     | 170     | 170     | 170     |
| 3.    | Запаси готової продукції   | 0       | 0       | 0       | 48      | 96      | 130     | 130     | 164     | 164     | 192     | 192     | 192     |
| 4.    | Дебіторська заборгованість   | 0       | 0       | 0       | 70      | 233     | 350     | 350     | 467     | 467     | 560     | 560     | 560     |
| 5.    | Необхідний залишок коштів на розрахунковому рахунку                    | 14      | 11      | 11      | 19      | 26      | 36      | 36      | 46      | 46      | 54      | 54      | 54      |
| 6.    | ПДВ  | 140     | 217     | 302     | 312     | 168     | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 7.    | Разом поточних активів   | 154     | 228     | 334     | 531     | 663     | 674     | 709     | 887     | 915     | 1058    | 1058    | 1058    |
| 8.    | Кредиторська заборгованість за матеріали, комплектуючі, електроенергію | 0       | 0       | 21      | 71      | 107     | 108     | 143     | 143     | 172     | 172     | 172     | 172     |
| 9.    | Разом поточних пасивів   | 0       | 0       | 21      | 71      | 107     | 108     | 143     | 143     | 172     | 172     | 172     | 172     |
| 10.   | Разом оборотний капітал  | 154     | 228     | 313     | 460     | 556     | 566     | 566     | 744     | 744     | 886     | 886     | 886     |
| 11.   | Приріст оборотного капіталу  | 154     | 74      | 85      | 147     | 96      | 10      | 0       | 178     | 0       | 142     | 0       | 0       |

Таблиця ДЗ – План руху грошових коштів (тис. грн.)

| № п/п | Найменування позиції                                     | 1-й рік |         |         |         | 2-й рік |         |         |         | 3-й рік |         |         |         |
|-------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|       |  | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. |
| 1.    | Чистий прибуток  | -432    | -333    | -363    | -313    | 366     | 686     | 686     | 985     | 986     | 1225    | 1225    | 1225    |
| 2.    | Амортизація основних засобів                             | 0       | 0       | 0       | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      |
| 3.    | Амортизація нематеріальних активів                       | 0       | 0       | 0       | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      |
| 4.    | Разом потік грошових коштів від господарської діяльності | -432    | -333    | -363    | -197    | 483     | 803     | 803     | 1102    | 1102    | 1341    | 1342    | 1342    |
| 5.    | Приріст оборотного капіталу                              | -154    | -74     | -85     | -147    | -96     | -10     | 0       | -178    | 0       | -142    | 0       | 0       |
| 6.    | Інвестиційні витрати (основні засоби)                    | -500    | -250    | -250    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 7.    | Інвестиційні витрати (нематеріальні активи)              | -800    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 8.    | Разом потік грошових коштів від інвестиційної діяльності | -1454   | -324    | -335    | -147    | -96     | -10     | 0       | -178    | 0       | -142    | 0       | 0       |
| 9.    | Вкладення власного капіталу                              | 2550    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 10.   | Короткострокові кредити                                  |         |         | 750     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 11.   | Виплати за кредитами                                     |         |         |         |         |         | -750    |         |         |         |         |         |         |
| 12.   | Разом потік грошових коштів від фінансової діяльності    | 2550    | 0       | 750     | 0       | 0       | -750    | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 13.   | Всього потік грошових коштів                             | 664     | -657    | 52      | -344    | 386     | 43      | 803     | 924     | 1102    | 1199    | 1342    | 1342    |
| 14.   | Всього потік грошових коштів нарастаючим підсумком       | 664     | 7       | 59      | -285    | 102     | 145     | 948     | 1872    | 2974    | 4174    | 5515    | 6857    |

Таблиця Д4 – Плановий баланс (тис. грн.)

| № п/п | Найменування позиції                                    | 1-й рік |         |         |         | 2-й рік |         |         |         | 3-й рік |         |         |         |
|-------|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|       |   | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. |
| 1.    | Грошові кошти   | 678     | 18      | 70      | -265    | 127     | 181     | 984     | 1918    | 3020    | 4228    | 5570    | 6911    |
| 2.    | Дебіторська заборгованість                              | 0       | 0       | 0       | 70      | 233     | 350     | 350     | 467     | 467     | 560     | 560     | 560     |
| 3.    | Запаси матеріалів та комплектуючих                      | 0       | 0       | 21      | 71      | 106     | 106     | 142     | 142     | 170     | 170     | 170     | 170     |
| 4.    | Незавершене виробництво                                 | 0       | 0       | 0       | 10      | 34      | 51      | 51      | 68      | 68      | 82      | 82      | 82      |
| 5.    | Запаси готової продукції                                | 0       | 0       | 0       | 48      | 96      | 130     | 130     | 164     | 164     | 192     | 192     | 192     |
| 6.    | ПДВ   | 140     | 217     | 302     | 312     | 168     | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 7.    | Разом поточні активи                                    | 818     | 235     | 393     | 246     | 765     | 818     | 1657    | 2759    | 3890    | 5231    | 6573    | 7915    |
| 8.    | Основні засоби (балансова вартість)                     | 500     | 750     | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    |
| 9.    | Амортизація основних засобів                            | 0       | 0       | 0       | 50      | 100     | 150     | 200     | 250     | 300     | 350     | 400     | 450     |
| 10.   | Основні засоби (залишкова вартість)                     | 500     | 750     | 1000    | 950     | 900     | 850     | 800     | 750     | 700     | 650     | 600     | 550     |
| 11.   | Нематеріальні активи (балансова вартість)               | 800     | 800     | 800     | 800     | 800     | 800     | 800     | 800     | 800     | 800     | 800     | 800     |
| 12.   | Амортизація нематеріальних активів                      | 0       | 0       | 0       | 67      | 133     | 200     | 267     | 333     | 400     | 467     | 533     | 600     |
| 13.   | Нематеріальні активи (залишкова вартість)               | 800     | 800     | 800     | 733     | 67      | 600     | 533     | 467     | 400     | 333     | 267     | 200     |
| 14.   | Разом довгострокові активи                              | 1300    | 1550    | 1800    | 1683    | 1567    | 1450    | 1333    | 1217    | 1100    | 983     | 867     | 750     |
| 15.   | РАЗОМ АКТИВІВ   | 2118    | 1785    | 2193    | 1930    | 2332    | 2268    | 2990    | 3976    | 4990    | 6215    | 7440    | 8665    |
| 16.   | Кредиторська заборгованість за матеріали, комплектуючі, | 0       | 0       | 21      | 71      | 107     | 108     | 143     | 143     | 172     | 172     | 172     | 172     |

|     |                                     |      |      |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|-------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
|     | електроенергію                      |      |      |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
| 17. | Короткострокові кредити             | 0    | 0    | 750   | 750   | 750   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 18. | Разом поточні пасиви                | 0    | 0    | 771   | 821   | 857   | 108  | 143  | 143  | 172  | 172  | 172  | 172  |
| 19. | Статутний капітал                   | 2550 | 2550 | 2550  | 2550  | 2550  | 2550 | 2550 | 2550 | 2550 | 2550 | 2550 | 2550 |
| 20. | Нерозподілений прибуток /<br>Збиток | -432 | -765 | -1128 | -1442 | -1076 | -389 | 297  | 1283 | 2268 | 3493 | 4718 | 5943 |
| 21. | Довгострокові кредити               |      |      |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
| 22. | Разом довгострокові пасиви          | 2118 | 1785 | 1422  | 1108  | 1474  | 2161 | 2847 | 3833 | 4818 | 6043 | 7268 | 8493 |
| 23. | РАЗОМ ПАСИВІВ                       | 2118 | 1785 | 2193  | 1930  | 2332  | 2268 | 2990 | 3976 | 4990 | 6215 | 7440 | 8665 |
| 24. | БАЛАНС                              | 0    | 0    | 0     | 0     |       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

Таблиця Д5 – Планований чистий дохід (тис. грн.)

| № п/п | Найменування позиції   | 1-й рік |         |         |         | 2-й рік |         |         |         | 3-й рік |         |         |         | Залишкова вартість на кінець планового періоду |
|-------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
|       |  | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. | 1-й кв. | 2-й кв. | 3-й кв. | 4-й кв. |  |
| 1.    | Інтервал планування  | 0       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      |  |
| 2.    | Ставка дисконту  | 15%     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |  |
| 3.    | Чистий прибуток  | -432    | -333    | -335    | -285    | 686     | 686     | 985     | 986     | 1225    | 1225    | 1225    | 1225    |  |
| 4.    | Амортизація основних засобів                                       | 0       | 0       | 0       | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      | 50      |  |
| 5.    | Амортизація нематеріальних активів                                 | 0       | 0       | 0       | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      | 67      |  |
| 6.    | Разом потік грошових коштів від господарської діяльності           | -432    | -333    | -335    | -169    | 803     | 803     | 1102    | 1102    | 1341    | 1342    | 1342    | 1342    |  |
| 7.    | Разом наведений потік грошових коштів від господарської діяльності | -432    | -321    | -311    | -151    | 668     | 644     | 852     | 821     | 963     | 928     | 895     | 895     |  |
| 8.    | Приріст оборотного капіталу  | -154    | -74     | -85     | -147    | -96     | -10     | 0       | -178    | 0       | -142    | 0       | 0       | 886  |
| 9.    | Інвестиційні витрати (основні засоби)                              | -500    | -250    | -250    | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 550  |
| 10.   | Інвестиційні витрати (нематеріальні активи)                        | -800    | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 197  |
| 11.   | Разом потік грошових коштів від інвестиційної діяльності           | -1454   | -324    | -335    | -147    | -96     | -10     | 0       | -178    | 0       | -142    | 0       | 0       | 1633   |
| 12.   | Разом наведений потік грошових коштів від                          | -1454   | -312    | -311    | -132    | -83     | -8      | 0       | -137    | 0       | -102    | 0       | 0       | 1091   |



|     |  |       |       |       |       |       |       |       |       |      |      |      |      |      |
|-----|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|
|     | інвестиційної діяльності   |       |       |       |       |       |       |       |       |      |      |      |      |      |
| 13. | Всього чистий потік грошових коштів                                  | -1886 | -657  | -670  | -315  | 408   | 793   | 803   | 924   | 1102 | 1199 | 1342 | 1342 | 1633 |
| 14. | Всього чистий потік грошових коштів нарастаючим підсумком            | -1886 | -2543 | -3213 | -3528 | -3120 | -2327 | -1524 | -600  | 502  | 1701 | 3043 | 4385 | 6018 |
| 15. | Всього чистий приведений потік грошових коштів                       | -1886 | -633  | -622  | -283  | 352   | 660   | 644   | 715   | 821  | 861  | 928  | 895  | 1091 |
| 16. | Всього чистий приведений потік грошових коштів нарастаючим підсумком | -1886 | -2520 | -3141 | -3424 | -3072 | -2412 | -1768 | -1054 | -233 | 628  | 1556 | 2451 | 3542 |

Таблиця Д6 – Оцінка комерційної ефективності проекту

| № п/п | Показники   | Оцінка |
|-------|---|--------|
| 1.    | Чиста приведена вартість, тис. грн.                       | + 3542 |
| 2.    | Внутрішня норма прибутковості,%                           | 56     |
| 3.    | Індекс прибутковості інвестицій,%                         | 196    |
| 4.    | Термін окупності, років                                   | 1,67   |
| 5.    | Термін окупності по дисконтованих грошових потоків, років | 2,3    |

**Україна**  
**ПУБЛІЧНЕ**  
**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**  
**«ЛУГАНСЬКТЕПЛОВОЗ»**  
 (ПАТ «Луганськтепловоз»)



**Украина**  
**ПУБЛИЧНОЕ**  
**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО**  
**«ЛУГАНСКТЕПЛОВОЗ»**  
 (ПАО «Лугансктепловоз»)

91005, м. Луганськ, вул. Фрунзе, 107, тел. (0642) 34-51-40, 34-52-53;  
 тел/факс: (0642) 34-52-03; телетайп, телекс 118-141, «СИГМА»  
<http://www.luganskteplovoz.com>; e-mail: lt@ukrpost.ua

№ 003/164 от 31.10.2011

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Одесский национальный  
 политехнический университет

**Справка**  
**о внедрении научно-исследовательской разра-**  
**ботки «Методические подходы к формирова-**  
**нию и реализации стратегий развития на про-**  
**мышленном предприятии»**

Нами на совещании ведущих специалистов ПАО «Лугансктепловоз» - 29.09.2011г. рассмотрены практические аспекты предлагаемой к внедрению методики (автор – сотрудник ОНПУ Кандеева В.В., научный консультант – д.э.н., проф. Захарченко В.И.).

Отличительные положительные признаки данной методики следующие:

1) конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются не только тогда, когда оно само осуществляет инновационную деятельность, но и когда подключает к этому процессу партнеров-потребителей и партнеров-поставщиков;

2) автором, наряду с функциональной инновационной, рассмотрены также базовые конкурентные стратегии, которые обеспечивают устойчивое развитие предприятия;

3) актуальные подходы синхронизации жизненных циклов новой продукции у диверсифицированного инновационно активного промышленного предприятия в условиях конкуренции.

Использование результатов данной НИР позволит создать систему устойчивого стратегического управления промышленным предприятием. Будет применено нами при формировании плана развития ПАО «Лугансктепловоз» на период по 2015 г.

**Финансовый директор**

**Начальник планового отдела**



**М. А. Наталенко**

**Л.А. Пац**




 Відкриті акціонерні товариства  
**"Одеський завод  
 радіально-сверлильних верстатів"  
 (ВАТ "ОЗРСВ")**  
 65044 м. Одеса, вул. Бугацька, 21.  
 E-mail: [zakaz@ozpcc.com](mailto:zakaz@ozpcc.com) / [info@ozpcc.com](mailto:info@ozpcc.com)  
 ☎ Тел.: 728-67-17, Факс: (048) 728-67-19  
 ☐ Р/р № 260099977 в Райффайзен Банк АБА/ДЛ  
 м. Одеса, МФО 326351 код ОКПО 65768590  
 Національний ідентифікатор: 5014819101 Свідоцтво: 4022102

Открытые акционерные общества  
**"Одеський завод  
 радіально-сверлильних станків"  
 (ОАО "ОЗРСС")**  
 65044, г. Одеса, ул. Бугацькая, 21.  
 E-mail: [zakaz@ozpcc.ua](mailto:zakaz@ozpcc.ua) / [info@ozpcc.ua](mailto:info@ozpcc.ua)  
 ☎ Тел.: 728-67-17, Факс: (048) 728-67-19  
 Р/р № 260099977 в Райффайзен Банк АБА/ДЛ  
 г. Одесса, МФО 326351, код ОКПО 65768590  
 Национальный идентификатор: 5014819101 Свидетельство: 4022102

№ 288/pc від 02.11.2011

Одеський національний  
політехнічний університет

#### СПРАВКА

о практическом использовании результатов научно-исследовательской темы: «Устойчивый рост промышленного предприятия в конкурентной среде» (автор – аспирант Кандеева В. В., научный консультант – д.э.н., проф. Захарченко В. И.)

Нами на производственном совещании 11.10.2011 г. ведущих специалистов предприятия рассмотрены результаты данной НИР. На наш взгляд, главная цель – разработка методических основ формирования и реализации инновационных стратегий для промышленного предприятия – достигнута.

Существенные практические результаты НИР заключаются в следующем:

- инновационное развитие промышленного предприятия представлено как устойчивый циклический процесс;
- даны варианты долгосрочного развития в условиях финансового кризиса;
- обоснованы подходы синхронизации жизненных циклов изделий на машиностроительных предприятиях.

Данный материал будет нами использован при формировании планов по новой технике на период по 2015 г.

Технический директор



А. Чайковский

Начальник финансово-сбытового отдела



В. Гончарук



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
 Ministry of Education and Science, Youth and Sport of Ukraine  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
 ODESSA NATIONAL POLYTECHNIC UNIVERSITY

пр. Шевченка, 1, м. Одеса-44, 65044 Україна  
 тел.: +38 048 7223474, факс: +38 048234 4273

Shevchenko av., 1, Odessa-44, 65044 Ukraine  
 phone: +38 048 7223474, fax: +38 0482 344273

E-mail: [opi@opu.ua](mailto:opi@opu.ua) / <http://www.opu.ua>

17.11.2011 № 2359/41-06  
На №

До спеціалізованої  
вченої ради Д. 41.177.01

#### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Кандеевої Віри Валеріївни

Основні положення та результати дисертаційної роботи Кандеевої Віри Валеріївни «Розробка інноваційних стратегій промислового підприємства в конкурентному середовищі» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були впроваджені у навчальний процес та використовувались при викладанні наступних дисциплін: «Інвестиційний менеджмент», «Маркетингові дослідження в енергетиці», «Управління інвестиційними проектами в енергетиці» та при дипломному та курсовому проектуванні спеціалістів та магістрів.

Зокрема у навчальному процесі використовувались запропоновані Кандеевою Вірою Валеріївною:

- «контури» стратегічного управління;
- моделювання процесу формування конкурентних стратегій розвитку підприємства.

Проректор




М.Б. Конюк

Завідувач кафедр  
«Менеджмент організацій»  
д.е.н., проф.



І.П. Проdiуc

Завідувач кафедри  
«Теплових електричних станцій та  
енергозберігаючих технологій»  
д.т.н., проф.



А.С. Мазуренко