

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д. Гаврилишина**

**Кафедра міжнародного бізнесу і туризму**

**Білецький Михайло Васильович**

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ**  
**КОНКУРЕНЦІЇ**

Спеціальність 8.03060104 – «Менеджмент зовнішньоекономічної  
діяльності»

Магістерська робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи МАУБм-21

Білецький М.В.

*(підпис)*

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Кондрацька Л.П.

*(підпис)*

Магістерську роботу допущено  
до захисту

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 р.

Завідувач кафедри

менеджменту,

к.е.н., доцент А.М. Тибінь

*(прізвище, ініціали)*

*(підпис)*

**Тернопіль – 2017**

## АНОТАЦІЯ

Білецький Михайло Васильович – «Управління підприємством в умовах інноваційної конкуренції» (на прикладі ВАТ Тернопільський пивзавод «Опілля»). - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю – 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Магістерська робота присвячена розв'язанню проблем управління еволюційним розвитком промислових підприємств та їх трансформації до ринкових відносин, а також розробці науково-методичного обґрунтування і удосконалення механізму інноваційного менеджменту, що поєднує еволюційний розвиток підприємства з переходом до принципово нового способу організації і управління, адаптованого до умов конкурентності зовнішнього середовища.

В магістерській роботі запропоновано і науково обґрунтовано конструктивну соціально-спрямовану парадигму підприємництва, що відображає перспективне становище сфери виробництва та шляхи розв'язання проблеми довгострокового ефективного функціонування виробничих систем з урахуванням інтересів підприємств, споживачів, контрагентів і суспільства в цілому; удосконалено концепцію комплексного управління інноваційними проектами і діяльністю підприємства у конкурентному середовищі із забезпеченням прориву з існуючих позицій у авангардні; внесено пропозиції щодо удосконалення системи управління проектуванням, фінансуванням і реалізацією інноваційних проектів, основою якої є системний підхід, бізнес-процеси, реінжиніринг, критичні високі технології, методи розробки стратегії підприємства, прийняття і реалізації оптимальних управлінських рішень.

*Ключові слова:* інноваційна конкуренція і конкурентоспроможність, управління підприємством, інвестиційне забезпечення, інноваційна

діяльність, організаційний розвиток, інноваційна політика, ефективність інновацій, бренд.

## ANNOTATION

Biletskyi Mykhailo Vasylovych – "Enterprise management under the conditions of innovative competitiveness" (on the example of Ternopil brewery "Opillia"). - The manuscript.

Studies for obtaining the educational qualifying level "master" on specialty 8.03060104 "Management of foreign economic activity" - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017.

Master thesis is devoted to the solution of management problems evolution of industrial enterprises and their transformation to a market economy and the development of scientific and methodical approaches and to improve the mechanism of innovation management, combining the evolutionary development of enterprise transition to a fundamentally new way of organization and management, adapted to the conditions of competition in the external environment.

The master's thesis proposed and scientifically substantiated constructive socially-oriented paradigm of entrepreneurship that reflects the promising state of the sphere of production and ways of solving the problem long-term effective functioning of production systems taking into account the interests of enterprises, consumers, counterparties and society as a whole; improved concept for an integrated management of innovative projects and activities of the company in a competitive environment with providing the breakthrough of the existing items in the avant-garde; suggestions concerning improvement of control system design, financing and implementation of innovative projects, which is based on a systemic approach, business process reengineering, critical high-technologies, methods of development strategy of the company, the adoption and implementation of optimal management decisions.

*Key words:* innovation, competition and competitiveness, business management, investment security, innovation, organizational development, innovation policy, innovation efficiency, the brand.

## РЕЗЮМЕ

**Магістерська робота** містить 137 сторінок, 19 таблиць, 21 рисунок, список використаних джерел із 123 найменувань.

**Мета магістерської роботи** полягає у визначенні особливостей стратегії товарної інновації промислових підприємств як одного з механізмів забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках.

**Об'єктом магістерської роботи** є процеси товарної інновації на підприємствах пиво безалкогольної галузі.

**Предметом магістерської роботи** є формування стратегії товарної інновації як механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства адекватної сучасній стадії трансформації вітчизняної економіки. Дослідження проводилось на матеріалах ВАТ «Тернопільський пивзавод «Опілля».

**Одержані висновки магістерської роботи та їх новизна** полягає у запропонованій класифікації форм товарної інновації, яка на відміну від існуючих, дозволила виявити конкурентоспроможність промислового підприємства через систему індикаторів.

**Ключові слова:** інноваційна конкуренція і конкурентоспроможність, управління підприємством, інвестиційне забезпечення, інноваційна діяльність, організаційний розвиток, інноваційна політика, ефективність інновацій, бренд.

## RESUME

**Thesis contains** 137 pages, 19 tables, 21 figures, list of sources with 123 title, applications.

**The aim of the thesis is** defining features of the strategy product innovation of industrial enterprises as one of the mechanisms to ensure their competitiveness on domestic and foreign markets.

**The object of research is** the product innovation processes at the enterprises of the beer industry.

**The subject of research is** building a strategy for product innovation as a mechanism of ensuring competitiveness of industrial enterprises adequate to the modern stage of transformation of the domestic economy. The study was conducted on the materials of the JSC "Ternopil brewery "Opillia".

**The resulting conclusion and innovation:** the proposed classification of the forms of product innovation, which in contrast to existing revealed competitiveness of industrial enterprises through the system of indicators.

**Keywords:** innovation competition and competitiveness, business management, investment security, innovation, organizational development, innovation policy, innovation efficiency, the brand.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>13</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>17</b>
1.1. Теоретичні основи економічної сутності та форм товарної інновації....	17
1.2. Процес товарної інновації як умова забезпечення конкуренто- спроможності підприємства.....	36
1.3. Суб'єктний аспект характеристики системного управління інноваційними процесами на підприємстві.....	46
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....</b>	<b>61</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЇ НА ВАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ПИВЗАВОД» ОПІЛЛЯ»: АНАЛІЗ І ВИБІР СТРАТЕГІЇ.....</b>	<b>64</b>
2.1. Аналіз процесу товарної інновації на промислових підприємствах.....	64
2.2. Бізнес-процеси реінжинірингу і критичні технології - домінанти реструктуризації підприємства.....	74
2.3. Основні чинники інноваційної політики підприємства ВАТ «Тернопільський пивзавод» Опілля».....	83
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....</b>	<b>94</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМИ І МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>96</b>
3.1. Основні напрямки проектно-інноваційного менеджменту на промислових підприємствах.....	96
3.2. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва і способи її забезпечення.....	106
3.3. Зовнішньоекономічний аспект стратегії товарної інновації у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств.....	117
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....</b>	<b>132</b>

<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>135</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>137</b>

## **ВСТУП**

**Актуальність теми магістерської роботи.** Необхідною умовою розвитку економіки України в умовах інтенсифікації процесу формування інформаційного постіндустріального суспільства й іманентної йому «нової економіки» стає розробка науково обґрунтованої, високоефективної стратегії товарної інновації. Фактори, що забезпечували економічне зростання національної економіки у 2010-2012 рр. себе вичерпали, тому нагальною потребою сьогодення повинна бути орієнтація на чинники інноваційного характеру. Особливістю сучасного економічного середовища в Україні є те, що воно в недостатній мірі сприяє інноваційному розвитку промислових підприємств, характеризується браком джерел фінансування, відсутністю механізму стимулювання творчої праці та захисту прав інтелектуальної власності.

Формування стратегічної лінії господарської поведінки промислових підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності передбачає активізацію товаро-інноваційної діяльності. Європейський напрям розвитку економіки України вимагає чіткого визначення тих конкурентоспроможних вітчизняних товарів та підприємств, які здатні вивести країну на світові ринки. Тому дослідження проблем стратегії товарної інновації у забезпеченні конкурентоспроможності промислового підприємства набуває виняткової актуальності на сучасній стадії розвитку нашого суспільства.

Досліджуючи методологічні, методичні та організаційні засади стратегії товарної інновації у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ми спираємось на думку таких авторитетних учених як В. Александрова, О. Амоша, Г. Башнянин, Є. Бойко, А. Васильєв, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Губський, С. Ільєнкова, П. Завлін, В. Кардаш,

Г. Ковальов, О. Князьков, О. Лапко, В. Мединський, Г. Менш, С. Покропивний, Д. Черваньов, Л. Шаршукова, Й. Шумпетер та ін., які у своїх працях розглядали окремі аспекти теорії інновації та шляхи активізації інноваційного процесу. Незважаючи на чисельність досліджень та концепцій щодо вказаних проблем, багато аспектів залишаються дискусійними.

Необхідність комплексного наукового підходу до проблем стратегії товарної інновації у контексті забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства з врахуванням специфіки сучасної стадії формування ринкових відносин в Україні визначило актуальність магістерської роботи.

**Мета і завдання магістерської роботи.** Мета магістерської роботи полягає у визначенні особливостей стратегії товарної інновації промислових підприємств як одного з механізмів забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках. Для її досягнення були поставлені наступні завдання, що мають наукове й практичне значення:

- конкретизувати економічний зміст категорії «товарна інновація» та визначити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств;
- запропонувати класифікацію форм товарної інновації за критеріями її формоутворення;
- обґрунтувати ринково-комунікаційну модель товарної інновації як процесу;
- розробити класифікацію суб'єктів товаро-інноваційної діяльності;
- удосконалити методикку аналізу результатів товаро-інноваційної діяльності підприємства;
- розробити принципи вибору варіантів стратегії товарної інновації за умов різних типів ринкової структури;
- визначити способи та методи активізації товаро-інноваційної діяльності як засобу підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства;

- з'ясувати характер дії зовнішньоекономічного чинника стратегії товарної інновації підприємства у контексті забезпечення конкурентоспроможності національного виробника на світових ринках.

**Об'єктом магістерської роботи** є процеси товарної інновації на підприємствах пиво безалкогольної галузі.

**Предметом магістерської роботи** є формування стратегії товарної інновації як механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства адекватної сучасній стадії трансформації вітчизняної економіки. Дослідження проводилось на матеріалах ВАТ «Тернопільський пивзавод «Опілля».

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є логічно-діалектичні методи наукового пізнання, системного аналізу, а також спеціальні методи. Зокрема, при розробці класифікації підприємств галузі і проектів застосовувались методи синтезу, декомпозиції; за допомогою економіко-статистичного, порівняльного, конкурентного і вартісного аналізу було оцінено стан та економічний розвиток промисловості, на основі кластерного та системного аналізу, а також економіко-математичного моделювання розроблені моделі управління інноваційними проектами.

**Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи** полягає у наступному:

- конкретизовано економічний зміст категорії «товарна інновація», яка подана з позиції єдності її матеріально-субстанціальної та сутнісної характеристик. Перша репрезентується самим новим товаром, незалежно від форми його існування, а друга зводиться до властивості інновативності з приводу розробки, піонерного впровадження, дифузії й споживання якої виникає складна система відносин (нині товарні інновації трактуються лише з точки зору матеріально-субстанціональної характеристики);

- запропонована класифікація форм товарної інновації, яка на відміну від існуючих, дозволила виявити конкурентоспроможність промислового підприємства через систему індикаторів: зміни середнього значення валових

витрат на фізичну одиницю приросту кількості продукту, величину граничних витрат, граничну норму заміщення, надлишок доходу над нормальним прибутком, обсяг товаро-інноваційної ренти, чистий та дисконтований чистий дохід від реалізації товаро-інноваційного проекту, строк окупності та дисконтований строк окупності інвестицій у товаро-інноваційний проект, індекс рентабельності інвестицій у товаро-інноваційний проект;

- обґрунтовано ринково-комунікаційну модель товарної інновації як процесу, яка на відміну від лінійно-послідовної моделі, виявляється через систему інноваційних комунікацій різних суб'єктів товаро-інноваційної діяльності. До неї застосовано метод логістики, внаслідок чого виявлені властивості ізоморфності матеріальних і супутніх потоків інноваційного процесу та асинхронності руху ресурсів інновацій, грошових засобів й інформації.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у виробничій спрямованості теоретико-методологічних розробок, можливості підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств шляхом формування відповідної стратегії товарної інновації, яка передбачає активізацію товаро-інноваційної діяльності.

Методичні рекомендації магістра стосовно активізації товаро-інноваційної діяльності підприємства й пропозиції щодо удосконалення методики аналізу результатів товаро-інноваційної діяльності підприємства втілені в господарській діяльності ВАТ «Тернопільський пивзавод «Опілля».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретичні основи економічної сутності та форм товарної інновації

В умовах становлення інформаційного постіндустріального суспільства та «нової економіки» необхідною умовою розвитку економіки України є розробка науково обґрунтованої стратегії товарної інновації, здатної забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності промислових підприємств на вітчизняних та світових ринках. Дослідження методологічних основ товарної інновації через з'ясування економічної сутності категорії «товарна інновація», виявлення форм і критеріїв її формоутворення та розгляд товарної інновації через призму суб'єктних стосунків дасть змогу визначити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислового підприємства.

Дослідження розвитку економічних поглядів на проблему інновацій взагалі і товарної інновації зокрема, в їх тісному сплетінні з процесом формування сучасного понятійно-категоріального апарату інноваційних процесів. Застосування цього прийому дасть змогу не тільки відтворити логіку розвитку різних точок зору та наукових шкіл, а й розкрити зміст категорій, що фокусують у собі явище інновацій.

У словнику сучасних понять та термінів під редакцією В. А. Макаренка наведено таке визначення: «інновація» (англ. innovation – нововведення від лат. innovatio – оновлення) – 1) вкладення засобів в економіку, яка забезпечує зміну поколінь техніки та технології; 2) нова техніка, технологія, яка є результатом досягнень НТП; 3) розробка, синтез нових ідей створення нових теорій і моделей, впровадження їх у життя; політичні програми, які мають

індивідуальний, неповторний характер; 4) у мовознавстві – новоутворювання, порівняно нове явище, переважно в морфології» [110, с. 201].

Ширше тлумачення терміна «інновація» дає Оксфордський тлумачний словник: «...будь-який новий підхід до конструювання, виробництва чи збуту товару, в результаті чого інноватор або його компанія отримують перевагу перед конкурентами. Використовуючи патенти, інноватор, який досягнув успіху, може забезпечити собі тимчасову монополію, хоча з часом конкуренти знайдуть шляхи виходу на вигідний ринок. Деякі компанії починають випуск нової продукції, орієнтованої на сформований попит, інші розробляють технологічні нововведення, які створюють нові ринки» [16, с. 318].

Сам термін «інновація» вперше вжитий у роботах культурологів ще XIX століття й означав проникнення деяких елементів однієї культури в іншу [19, с. 55]. В економічний оборот його ввів Йозеф Алоїс Шумпетер (1883–1950). Він першим науково обґрунтував конкретний зміст категорії і спромігся на системне репрезентування інноваційного процесу. В роботі «Теорія економічного розвитку» вчений розглянув питання нових комбінацій розвитку і дав власний опис інноваційного процесу. На тій стадії своєї наукової еволюції він вважав, що інновація пов'язана з одним із п'яти наведених нижче дій або репрезентується певною їх комбінацією. Зокрема, підкреслював, що інновація може бути подана як:

- виробництво нового продукту з якісно новими властивостями;
- застосування нового методу виробництва, в основі якого не обов'язково є будь-яке відкриття;
- освоєння нового ринку збуту галуззю промисловості країни;
- отримання нового джерела сировини чи напівфабрикату;
- введення нових організаційних та інституційних форм [122, с. 159]

Але над кінцевим формулюванням терміна «інновація» робота тривала ще протягом 20-ти років і лише у 1930-і роки Й. Шумпетер почав його

використовувати [119, с. 110]. У подальшому інновація у своїй інтерпретації він пов'язав із виробничою функцією, а саме – із структурою віддачі (чи витрат) факторів праці та капіталу. У праці «Ділові цикли» (1939) він писав: «Ми можемо визначити інновацію як установлення нової функції виробництва... Інновація – це стрибок від старої виробничої функції до нової... Інновація означає нову комбінацію факторів... При кожній інновації попередня крива граничних витрат ламається й замінюється новою... Інновація означає зрушення кривої граничної продуктивності» [13, с. 97–98].

Труднощі, які супроводжували Й. Шумпетера при визначенні всього комплексу аспектів реального змісту категорії «інновації», багато в чому не подолані й сьогодні. Однією з них є проблема з'ясування якісних змін, які викликані інновацією і не завжди знаходять відбиток у виробничій функції. Найвдалішою спробою розв'язання цієї проблеми була зміна класифікації інновацій.

Традиційна класифікація, яку запропонував Й. Шумпетер, у найзагальнішому вигляді передбачає три групи інновацій: продуктові (нові продукти, котрі споживають як у виробництві, так і у сфері кінцевого споживання); технологічні (нові технології виробництва нових і старих продуктів); управлінські, чи організаційні – нові методи організації та управління виробництвом [24, с. 111].

Характеризуючи інновацію як економічну категорію Й. Шумпетер чітко розмежував її та винахід. Він зазначав, що багато винаходів, у тому числі запатентованих, ніколи не були доведені до кінцевого застосування і, таким чином, вони не ставали інновацією. За його словами, «ідея чи науковий принцип не мають ніякого значення для економічної практики», якщо вони не були застосовані в господарській діяльності [12, с. 413].

Усі економічні школи того часу визнавали важливість технологічних інновацій у досягненні довгострокового зростання та підвищенні ефективності виробництва на мікро- й макрорівні. Але саме Й. Шумпетер і

його послідовники поставили нововведення в центр економічного та соціального аналізу.

Головна особливість шумпетерівського підходу до проблеми інновацій - у тому, що він розглядав інновацію не тільки як фактор забезпечення конкурентоспроможності виробництва, а як життєво необхідну умову функціонування самої конкурентної системи господарювання, що має циклічний характер розвитку.

Наступний етап розвитку поглядів на явище інновації детермінований переходом від індустріальної до постіндустріальної стадії розвитку технологічного способу виробництва. Цей процес супроводжується радикальними змінами у відносинах «наука – виробництво», у становищі самої людини в системі новітньої технології, у формуванні інформаційного суспільства та іманентної йому нової економіки.

Якщо «традиційна економіка» репрезентує собою такий тип зв'язків, який передбачає взаємодію та ефективне використання трьох факторів виробництва – праці, капіталу й землі, то «нова економіка» додає четвертий, найдинамічніший фактор – новітні знання. Нова економіка – це така система економічних відносин між усіма суб'єктами господарського процесу, яка характеризується генеруванням, передачею, обміном, дифузією та споживанням новітніх знань, що використовуються як найдинамічніший чинник ефективного функціонування постіндустріального суспільства. Товарна інновація – не що інше як матеріалізована, предметна, продуктова форма новітніх знань. Саме тому інноваційна діяльність взагалі й товарна інновація зокрема, мають виняткове значення для постіндустріальної стадії розвитку технологічного способу виробництва.

При переході до постіндустріальної стадії розвитку економіки, яка визначається високим рівнем «саєнтифікації», характеристика інноваційного процесу, котру Й. Шумпетер визначив як сукупність трьох послідовних стадій «винахід – інновація – дифузія» була модифікована у нову інноваційну послідовність «наука – інновація – виробництво – дифузія», у

результаті чого винахід перестали розглядати як вільний чи стихійний феномен, а дифузію подають як категорію, що відображає найголовнішу внутрішню складову інноваційного процесу і розглядається як передача та застосування інновацій.

Сучасні послідовники Й. Шумпетера вважають, що інновації – визначальна причина економічного зростання та довгих хвиль економічного розвитку. Дане твердження стало основою сучасної концепції технологічних інновацій. Важливо підкреслити, що явище товарної інновації вони розглядають як структурний компонент або як форму технологічної інновації. Саме тому технологічні інновації визначали як успішне просування на ринок нових чи поліпшених товарів.

Гіпотезу про те, що інновації проявляються в економічній системі не рівномірно, а у вигляді кластерів (сукупність базових інновацій) уперше висунув Й. Шумпетер [123, с. 110]. Його послідовники Г. Менш, Л. Суте, К. Фрімен та інші систематизували відомості про основні (базові) інновації, які суттєво впливають на розвиток економічної системи. Найнадійнішим засобом подолання економічної депресії, із точки зору даної концепції, є масова імплементація базових інновацій, що на етапі переходу від депресії до економічного пожвавлення набувають форму інновації продуктів.

Незважаючи на винятково важливу роль технологічних інновацій у забезпеченні динамічного й пропорційного розвитку економіки в постіндустріальному суспільстві, проблемі товарних інновацій у наукових розробках західних дослідників у 1950–1970-х роках не відводили належного місця. Бракувало аналізу конкретного змісту категорії «товарна інновація». Залишалось не з'ясованим те, який же тип зв'язків, відносин і сторін реальної дійсності фокусує поняття «товарна інновація». Явище товарної інновації подавали в найзагальнішому вигляді.

Але варто зазначити, що певні розробки в цьому напрямку все ж проводили. Наприклад, американські дослідники Г. Золтман, Р. Дункан та Дж. Холбек та інші намагалися дати визначення інновації як процесу

впровадження у виробництво новинок і класифікували їх за рівнем новизни (радикальні, ординарні, комбінаторні) та за характером передбачуваних змін (стратегічні й поточні). У свою чергу, дослідники Д. Роман та Дж. П'юет розглядали інновації, у тому числі товарні, за предметним змістом та поділяли їх на ряд типів, де поряд із соціальними, економічними, процесуальними та управлінськими займали місце товарні інновації [10, с. 87].

Протягом останніх двадцяти років спостерігається значне наближення уваги західних науковців до проблематики саме товарної інновації. В зарубіжній економічній літературі 1980–1990-х років пріоритетним стає розгляд інновації як форми змін не тільки виробничого процесу, ринку чи ринкового сегмента, а й товару та способів його поширення. Наприклад, на думку американського вченого В. Хіппеля інновація – це застосування нового продукту чи процесу на практиці. С. Мендел та Д. Енніс вважали за інновацію нові унікальні товари, процеси та послуги. А. Хартман, зокрема, трактував інновацію у широкому розумінні терміна, ототожнюючи її насамперед із впровадженням в економіку нових чи поліпшених продуктів [100, с. 70–71].

Але більшість дослідників інновацію та інноваційний процес пов'язує лише з наукою й технікою. Іншими словами, дається визнаки так званий технічний, технологічний детермінізм. Наприклад, великий тлумачний словник бізнесу «Коллінс» поєднує терміни «інновація» та «винахідництво» і відносить їх до наукових досліджень та дослідно-конструкторських розробок, хоча й вважає, що завданням інновації є доведення винаходу до ринку [16, с. 172, 293].

Для ряду авторів польської економічної школи характерний підхід, за якого інновація виражається лише у застосуванні нових інструментів чи нових методів їх використання, у впровадженні нового методу при здійсненні нової дії чи нового товару [26, с. 12].

Б. Твісс розглядає процес нововведення як передачу наукового чи технологічного знання «безпосередньо у сферу потреб споживача; продукт при цьому перетворюється лише на носія технології, і форма, якої він набирає, визначається тільки після узгодження технології із задовольняючою потребою» [77, с. 34].

Такий науково-технічний аспект терміна «інновація» властивий і вітчизняній економічній літературі радянського періоду, автори якої розглядали інновації лише в науково-технічному сенсі. Об'єктивна відмінність між європейським та вітчизняним підходами до оцінки значення інновацій в інноваційній діяльності на мікро- та макрорівні обумовлена значним розривом у рівнях розвитку економік, що породило відмінності в трактуванні самого терміна. Слід відзначити, що термін «інновація» вітчизняні економісти протягом тривалого часу взагалі не вживали, а широко застосували щодо техніко-технологічних інновацій термін, як «нова техніка», «новинкою» називали будь-які вдосконалення товару.

Науково-технічний детермінізм, який був властивий радянській економічній думці, – наслідок того, що науково-технічну, тобто інноваційну політику розуміли тільки як сукупність директивних заходів щодо створення та впровадження в народне господарство нової техніки. Сама економіка прямого «управління» виробництвом породила вкрай інерційну систему, яка функціонує поза ринковою конкуренцією, розвивається шляхом екстенсивного поглинання нових ресурсів і не здатна сприймати радикальні нововведення. Лише в галузях виробництва зброї, військової техніки та космосу, де необхідно було конкурувати з країнами-суперницями, вдавалося відповідати інноваційній виробничій стратегії. Централізований вплив на науково-технічний розвиток продуктивних сил у країнах із плановою економікою та пов'язані з ним обставини зумовили практичну відсутність національної інноваційної сфери. Основні структурні ланки виробництва не були економічно зацікавлені у розробці й широкомасштабному освоєнні науково-технічних новинок, у розширенні асортименту продукції, в заміні й

модернізації основного капіталу. А потужна зацікавленість західних підприємств в інноваціях, з одного боку, і залежність від них, з іншого, сформувала й забезпечила функціонування системи безперервного виробництва інновацій, тісний та ефективний зв'язок між сферами виробництва і науково-технічною діяльністю.

З упровадженням новинок на підприємстві була парадоксальна ситуація. Підприємство виступало носієм двох різноспрямованих функцій: будучи виробником стандартної продукції, воно потребувало стабілізації всіх факторів виробництва, тоді як упровадження будь-якої новинки загрожувало кількісним показникам поточного випуску продукції, отже, зниженню економічних результатів діяльності основної структурної ланки. З іншого боку, підприємство виступало найважливішою ланкою науково-виробничого циклу і з огляду на це – обов'язковим учасником упровадження новинок, неодмінно пов'язаних із порушенням стабільності його виробничого плану.

Таким чином, за умов панування державної форми власності, галузевого монополізму й монополізму найкращих підприємств, відсутності конкуренції та прямого, безпосереднього виходу основних структурних ланок на світовий ринок вивченню споживчого попиту на внутрішньому й зовнішньому ринках і, відповідно, питанням реалізації та збуту продукції або продукції поліпшеної якості, яку випускали із застосуванням нової техніки й технології, уваги не приділяли, бо в умовах дефіциту збут мала будь-яка продукція.

Наприкінці 1980-х років в економіці починає змінюватися розуміння оцінки та ролі самого процесу інноваційної діяльності. Лінійно-послідовна модель інноваційної діяльності та інноваційного процесу, що була вперше застосована в США, виглядає не як ланцюжок передачі знань на відповідних стадіях інноваційного циклу та просування товару на ринок, а як ланцюжок із зворотними зв'язками між усіма його складовими. Традиційно інноваційна політика у багатьох країнах зводилась, як правило, до науково-технічної політики і повсюди домінувала лінійна модель інноваційного циклу. При

такому підході вважається, що інноваційний процес проходить лінійно і складається з наступних стадій: наукові дослідження, винаходи й розповсюдження технологічних інновацій, а інноваційна політика обмежується прискоренням просування нововведень на всіх стадіях інноваційного циклу.

У нашій країні поки що пануючим визначенням інновацій у більшості літературних джерел є розгляд її як процесу доведення наукової ідеї чи її технічного відображення до стадії практичного використання і пов'язаних із цим процесом змін.

Сучасна економічна думка українських учених стосовно інновацій є і надалі однобічною в тому плані, що не вдається уникнути технічного та технологічного детермінізму. Наприклад, «Економічний словник-довідник» під редакцією С. В. Мочерного, вважає, що інновація – це лише «втілення нових форм організації праці й управління» [68, с. 144]. Така однобічність у підході до даної проблематики простежується й у формуванні державної інноваційно-інвестиційної політики. В Законі України «Про інвестиційну діяльність» йдеться про те, що інноваційна діяльність як одна з форм інвестиційної діяльності здійснюється з метою впровадження досягнень НТП у виробництво й соціальну сферу і включає випуск та розповсюдження принципово нових видів техніки та технології й та ін. [74, с. 646].

Розгляд інновації товарів у розробках українських учених обмежується тим, що її вивчають лише як «вузько спрямовану» діяльність у межах певної системи, а не як складовий елемент загальної інноваційної стратегії, розглянутої з глобальних позицій.

Наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років економісти всього світу почали у дедалі більшій мірі усвідомлювати необхідність доводити дослідження інноваційної проблематики до розгляду суті та основних принципів інноваційного менеджменту. Учені викладають особливості інноваційного менеджменту в сучасних умовах і визначають умови зростання його потенціалу. Але загалом у вітчизняній науковій економічній

літературі ще переважає застарілий підхід до менеджменту як управління за вертикаллю. При цьому не враховується феномен інноваційних відносин, що репрезентуються системою спеціальних комунікацій, економічних партнерських стосунків, які призводять до парадоксу: одночасної конкуренції й співпраці в інноваціях.

Досвід створення конкретної інновації, а також подолання філософського натуралізму в розумінні винаходу (новинки) підказує, що сутність інновації не можна задавати лише як об'єкт, тобто як прямий опис того, що таке інновація. Для повного розуміння процесу її протікання необхідно окреслити той категоріальний простір, в якому вона може бути описана й осмислена.

Посилення ринкових засад у регулюванні відносин, пов'язаних із творчою діяльністю, ілюструє тенденцію переведення продуктів цієї діяльності у сферу економіки та підприємницьких відносин. Основні труднощі починаються тоді, коли постають питання про права на інтелектуальну власність, що є вагомою перешкодою для просування наукового продукту на ринок. Лише в останні роки законодавці визначили правові основи включення «людського» капіталу в господарський оборот. В наслідок цього значна частина відносин у сфері наукової діяльності комерціалізується, тобто підприємство-замовник виплачує винагороду власникові (який може і не бути розробником) нової розробки товару у формі та розмірах, визначених на основі договору [98, с. 89].

Отже, в загальному сенсі інновацію можна розглядати не тільки як кінцевий результат трансформації та реалізації у виробничу практику ідей, досліджень, розробок, нове або вдосконалене науково-технічне або соціально-економічне рішення, але й як результат комерціалізації продуктів інтелектуальної діяльності, внаслідок чого між інноваційними суб'єктами встановлюються нові комунікаційні зв'язки, центром яких є специфічний ринок, де реалізуються попит і пропозиція на винаходи, ідеї, розробки нових товарів та ін.

Оскільки інноваційна діяльність – це складний процес трансформації ідей в об'єкт інноваційних відносин, то до неї можна віднести всю діяльність у межах інноваційного процесу, а також маркетингові дослідження ринків збуту й пошук нових споживачів; інформацію про можливе конкурентне середовище і споживчу цінність товарів конкуруючих фірм; пошук новаторських ідей і рішень, а також партнерів з упровадження й фінансування інноваційного проекту. Усі ці види діяльності ставлять інноваційну сферу, тобто галузь діяльності виробників (розробників) і споживачів продукції, що включає їх створення, розповсюдження та взаємозв'язки між ними.

Слід зазначити, що на цьому шаблі методологічного дослідження економічного змісту категорія «товарна інновація» ще вкрай абстрактна. Подальше сходження від абстрактного до конкретного, яке повинно забезпечити поступове розгортання змісту категорії, потребуватиме аналізу складного комплексу конкретних форм товарної інновації, – з одного боку, і механізму їх реалізації у процесі товарної інновації – з іншого.

Методологія системного опису форм інновацій базується на міжнародних стандартах (м. Осло, 1992 р.), розроблених щодо технологічних інновацій [72, с. 69]. Керуючись «Критеріями Осло», можна зробити висновок, що товарні інновації передбачають створення, виробництво й просування на ринок нових чи вдосконалених продуктів.

Розмаїття видів товарної інновації та багатоплановість застосування обумовлює необхідність класифікації, основне призначення якої полягає не тільки в упорядкуванні інновацій, а й у групуванні інновацій за різними ознаками. Це має винятково важливе значення, як для конкретизації змісту категорії «товарна інновація», так і для глибшого теоретичного обґрунтування стратегії бізнесової поведінки фірм-впровадників та фірм-розробників товарної інновації з метою забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності.

Одним із визначальних критеріїв формоутворення товарної інновації є ступінь радикальності або інновативності нової товарної розробки. Радикальність товарної інновації дасть змогу визначити рівень зусиль щодо їх здійснення і з цих позицій виділити базові (революційні, радикальні) та поліпшуючі (еволюційні, модифікаційні) інноваційні розробки. А це, у свою чергу, допоможе чітко окреслити ті товарні групи, котрі варто розглядати як псевдоінновації.

Базова товарна інновація передбачає виникнення нового способу виробництва продукту, який дає початок чи поштовх до розвитку навіть нової галузі. Вона знаменуватиме структурні зрушення в економіці, здійснить революційний переворот у техніці та засобах виробництва, і найголовніше – детермінує виникнення нових виробничих функцій. В аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства-інноватора базова товарна інновація набуває винятково важливого значення. Адже завдяки їй створюється новий ринок, де інноватор хоч і на обмежений період часу, але стає монополістом. Навіть тимчасова винятковість у галузі дозволяє підприємству – розробникові товарної новинки претендувати на надлишковий додатковий продукт.

У свою чергу, поліпшуюча інновація є такою формою товарної інновації, яка передбачає застосування нових видів виробництв та поліпшень на підприємстві, що дають можливість реалізувати інноваційний потенціал базових інновацій. При використанні поліпшуючої інновації якісні та вартісні характеристики значно поліпшуються за рахунок використання ефективніших компонентів і матеріалів, часткових змін одного чи ряду технічних підсистем. Конкурентоспроможність тут посилюється завдяки зниженню граничних та середніх валових витрат підприємства-інноватора. Базові та поліпшуючі інновації доповнюють одна одну і можуть бути репрезентовані складовими компонентами одного й того ж інноваційного процесу. За поділом інновацій на базові та поліпшуючі стоять два різних інноваційних процеси: піонерний та навздоганяючий. Піонерний означає

орієнтацію на досягнення світової першості і є результатом поєднання новітніх досягнень фундаментальних та прикладних наук. Навздоганяючий інноваційний процес передбачає хоча б часткове, але послідовне й невпинне поліпшення якості товару, що в кінцевому результаті означатиме створення нового товару [72, с. 14]. У випадку піонерної інновації субститутність нового продукту, яка визначається показником граничної норми заміщення різко знижується. Лінія попиту зміщується у бік вертикалі, адже при незначних значеннях граничної норми заміщення кут нахилу лінії попиту зменшується. За таких умов діапазон можливого нарощення ціни товару з боку виробника інноваційного продукту стає значно ширшим, що і посилює його конкурентоспроможність. У випадку навздоганяючої товарної інновації можливості підвищення конкурентоспроможності фірми-інноватора є значно меншими. Вони зводяться до того, що через невпинне й послідовне поліпшення якості товару підприємство повинно брати участь у «боротьбі за гаманець споживача». Пропонуючи товар чим раз вищої якості фірма-інноватор переконуватиме споживача віддавати перевагу саме її продукту.

Класифікують товарні інновації щодо рівня новизни не лише за технологічними параметрами, а й за масштабами ринку. За цим критерієм серед товарних інновацій доцільно розмежовувати: нові розробки для галузі у світі, нові для галузі в країні, нові для даного підприємства чи групи підприємств.

Конкретизуючи форми товарної інновації за мірою радикальності нового продукту, варто розрізняти абсолютну та відносну новітність товару. Абсолютна новітність передбачає повну відсутність аналога даного товару на ринку. Зважаючи на те, яку масштабність ринку ми розглядаємо, товар може бути абсолютно новітнім на світовому ринку, абсолютно новітнім на галузевому ринку, абсолютно новітнім на галузевому ринку своєї країни і т. д. Відносну новітність визначають щодо обраної ознаки чи групи ознак, і вона може бути частковою (новими є окремі елементи продукту) чи умовною (нове поєднання відомих елементів).

Інший критерій класифікації форм товарної інновації – те, чим інновація була спричинена. За причинами виникнення товарні інновації бувають реактивні та стратегічні. Реактивними можуть бути ті інновації, які забезпечують виживання фірми, тобто є реакцією на нові перетворення, що їх здійснює конкурент. Стратегічні – це випереджуючі інновації, метою яких є отримання конкурентних переваг у перспективі. У цьому аспекті класифікації форм товарної інновації для забезпечення конкурентоспроможності виняткової важливості набуває визначення типу ринкової структури, у якій діють фірми-конкуренти. Адже, від цього залежить вибір конкретних методів конкурентної боротьби. Вони не можуть бути однаковими у випадку олігополістичної чи монополістичної конкуренції, або коли тип ринкової структури є наближеним до чистої чи досконалої конкуренції.

Ще один критерій формоутворення товарної інновації – те, яким чином вона впливає на безпосередній процес виробництва. За спрямованістю впливу на процес виробництва товарні інновації доцільно поділяти на: диверсифікаційні, раціоналізаційні та субститутні. Диверсифікаційні інновації спрямовані на глибоке проникнення в різні галузі й ринки базових інновацій. Вони спроможні змінити навіть галузеву структуру виробництва. Раціоналізаційні – близькі за змістом до поліпшуючих. Радикальної зміни в галузевій структурі виробництва не відбувається, але діюча структура наповнюється новими видами виробництв, які поліпшують, раціоналізують її, забезпечуючи поступову структурну перебудову. Субститутні інновації призначені для заміщення одних (старих) продуктів іншими (новими). Суттєвого впливу на процес виробництва при цьому не відбувається.

Виходячи з того, що інноваційна ідея може бути зіставлена з ідеєю, яка є в основі існуючих прототипів товару, можна виділити ще один аспект класифікації форм товарної інновації. Щодо прототипу товарна інновація може поділятися на наступні види: відкриваюча (немає прототипу), замінююча (здійснюється повна заміна існуючих прототипів), відмінююча

(використання такої інновації призводить до повного виключення продукту у зв'язку з виникненням нових функцій), ретровведення (удосконалюють старі форми на сучасній основі). Найбільший вплив на конкурентоспроможність фірми-інноватора забезпечується відкриваючою товарною інновацією

Ще один критерій формоутворення товарної інновації, на який необхідно звернути увагу, – виробнича стратегія підприємства, здатна забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності. Товарна інновація через призму бізнесової поведінки підприємства може бути традиційною, опортуністичною, імітаційною, оборонною, залежною та наступальною.

Традиційна товарна інновація базується тільки на прагненні підвищення якості виробів, що у довгостроковій перспективі є гарантією відставання підприємства спершу в техніко-технологічному, а згодом в економічному аспектах.

Опортуністична товарна інновація виникає в тому випадку, коли зусилля підприємства спрямовані на пошук такого виду продукції, який не потребує особливих витрат на дослідження й розробку, але дає змогу впровадникові впродовж певного періоду одноособово бути присутнім на ринку. Пошук і використання таких ніш ґрунтується на глибокому знанні ринкової ситуації, високому рівні техніко-технологічного розвитку і великих адаптаційних здатностях підприємства, що, однак, не виключає високого ступеня ризику швидкої втрати монопольного становища.

Отримання розробок нових товарів шляхом трансферту становить суть імітаційної товарної інновації. Дана стратегія – досить успішна, але для виробничого освоєння оригінального продукту, що створив би монопольну ситуацію на ринку, потрібна висока кваліфікація фахівців.

Оборонна товарна інновація полягає у досить витратоємній стратегії щодо підвищення технічного рівня виробництва і не претендує на провідні позиції у своїй галузі. Основа стратегії фірми полягає в тому, щоб не відставати від інших у техніко-технологічному розвитку.

Залежна товарна інновація спостерігається тоді, коли малі та середні підприємства виконують замовлення провідних фірм галузі з виробництва нового продукту або розробки окремого виробничого методу.

Наступальна товарна інновація полягає у своєрідних перегонах за завоювання першого місця на ринку і ґрунтується не на окремій, випадковій, разовій інновації, а на серії послідовних інновацій, що орієнтують підприємство на досягнення довгострокових цілей та економічну стабільність. Цей тип інновації потребує наявності фахівців високої кваліфікації та проведення великої організаторської роботи.

Як відомо, інноваційна діяльність полягає визначається вкрай високим рівнем ризику, адже суб'єкти інноваційного процесу вимушені діяти за умов ринкової невизначеності. У зв'язку з цим за рівнем ризику товарна інновація може поділятися на товарну інновацію із середнім та високим його рівнем. Середній рівень ризику може виникнути у тих випадках, коли нові товари отримують за допомогою відомих технологій. Виробництво нових товарів на основі нової технології породжує високий рівень ризику.

За глибиною внесених змін у продукті товарна інновація може бути не лише адаптивною (незначні зміни елементів виробничої системи з метою пристосування один до одного), а й новим варіантом, новим поколінням, новим видом та новим родом продукту.

Новим варіантом продукту товарна інновація може бути за умов найпростіших якісних змін у продукті, що виходять за межі простих адаптивних змін, коли початкові ознаки системи не змінюються, але поліпшуються її корисні властивості.

Товарна інновація може бути репрезентована новим поколінням продукту в тому випадку, коли змінюються всі або більшість властивостей системи, але базова структурна концентрація зберігається.

Новим видом продукту товарна інновація може бути тоді, коли відбуваються зміни властивостей системи, початкової концепції, але без зміни її функціонального принципу.

Новий рід – найвища зміна функціональних властивостей продукту, завдяки чому змінюється її функціональний принцип.

Таким чином, використовуючи викладені підходи до класифікації товарної інновації, побудуємо її класифікатор, який наведено в табл. 1.1.

Попередній аналіз явища товарної інновації через призму його історико-логічної типізації та розгляд усього комплексу форм її прояву дає змогу дійти до наступних висновків щодо змісту категорії «товарна інновація» та визначенню її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності промислового підприємства.

По-перше, матеріальною субстанцією поняття «товарна інновація» завжди був і залишається новий продукт, незалежно від форми й способу, яким він задовольнятиме людські потреби. Новий продукт (послуга) сам по собі є лише матеріальним носієм, субстанцією товарної інновації. Глибинної суті їй надає властивість інновативності, навколо якої формується складний комплекс економічних, правових, організаційних та соціальних відносин, які фокусуються в категорії «товарна інновація». Саме інновативність нового товару дає змогу промислового підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках, адже вона уособлює у собі нові знання, результатом яких є нові продукти (послуги).

По-друге, роль товарної інновації у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств полягає у тому, що вона є матеріалізованою, предметною, продуктовою формою новітніх знань, які реалізуються у продукті, дозволяють збільшити граничну продуктивність та знизити граничні витрати фірми-інноватора. Якщо товаро-інноваційна діяльність фірми є успішною, то або створюється ринок нового товару, або поліпшується на користь інноватора структура традиційного ринку. Тим самим, коефіцієнт субститутності (гранична норма заміщення) різко знижується, гарантуючи зміщення лінії попиту на товар інноватора у бік вертикалі. А все це дозволяє підприємству-інноватору хоч і на обмежений

відрізок часу, але набути властивостей монополіста у ціноутворенні і претендувати на надлишок доходу над нормальним прибутком.

По-третє, товарна інновація – це таке логічне поняття, яке відображає тип зв'язків, що виникають між людьми з приводу розробки, первісного впровадження, тиражування та кінцевого споживання нового продукту, де останній розглядається як єдність матеріального, субстанціального змісту та сутнісного виразу через властивості інновативності. Економічний аспект змісту категорії товарної інновації відображає систему стосунків між розробником товарної новинки, підприємством чи фірмою, яка впроваджує цю новинку, підприємством чи фірмою, яка імітує новинку, та кінцевим споживачем (яким може бути домашнє господарство, окреме підприємство або держава). Формами прояву економічних стосунків суб'єктів товарної інновації є трансакції патентного, ліцензійного, інжинірингового, трансфертного, лізингового, цінового, бюджетно-фінансового, грошово-кредитного та державно-протекціоністського характеру.

По-четверте, необхідно відрізнити інноваційну розробку від псевдоінновації, а за рівнем радикальності сам інноваційний продукт розглядати у формі базової або поліпшуючої новаційності. За критерієм масштабності ринку розробка нового товару може бути інноваційною як у світі, так і у себе в країні, або в певній галузі чи навіть на рівні самого підприємства. За своїм відношенням до прототипу товару інновація може бути відкриваючою, замінюючою, відмінюючою або ретровведенною. Розмежування стратегічної та реактивної форм товарної інновації дає змогу конкретизувати причини, що її породжують, а це, у свою чергу спрощує розуміння спрямованості впливу товарної інновації на виробничий процес. За цим критерієм товарна інновація набуває диверсифікаційних, раціоналізаційних або субститутних форм. Розгляд товарної інновації через призму внесених змін у продукті дасть можливість простежити за послідовним переходом товарної інновації від найнижчого рівня до

найвищого і за цим принципом вона може бути адаптивною, новим варіантом, новим поколінням, новим видом та новим родом продукту.

По-п'яте, враховуючи те, що інноваційна діяльність – це не тільки техніко-технологічна чи організаційна, а й обов'язково комерціалізаційна діяльність, у формах товарної інновації необхідно передбачати стратегію бізнесової поведінки суб'єктів інноваційного процесу, міру ризикованості інноваційних проектів. На цій підставі форми товарної інновації треба розрізнятися залежно від традиційної, опортуністичної, імітаційної, оборонної, залежної й наступальної стратегії поведінки фірм-суб'єктів інноваційного процесу. За рівнем ризику інноваційні розробки доцільно поділити на високий та середній.

Визначення сутності та класифікація форм товарної інновації дозволяють конкретизувати як загальну спрямованість стратегії бізнесової поведінки, так і сукупність методів та інструментів боротьби за підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2. Процес товарної інновації як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Попередній аналіз сутності товарної інновації та конкретних форм її прояву логічно підводить нас до з'ясування товарної інновації як процесу, де суть і форми реалізують себе в дії у їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Необхідність такого методологічного прийому спричинена й основною метою дипломного дослідження – визначенням того, якими шляхами, методами, засобами й джерелами має бути забезпечена інноваційна стратегія бізнесової поведінки вітчизняного промислового підприємства здатна підвищити конкурентоспроможність промислових підприємств за тих виняткових умов, коли історія дала шанс Україні остаточно подолати системну кризу, забезпечити сталість позитивних тенденцій макроекономічної динаміки і гарантувати європейський напрям її розвитку.

Як відомо, інноваційний процес – це системний процес, що перебуває в діалектичній єдності з процесами повсякденної виробничої діяльності підприємства і є «порушенням» налагодженої діючої системи виробництва та збуту продукції. Водночас він відкриває частково або абсолютно нові особливості виробничих та соціальних відносин, зміни в яких суттєво впливають на ефективність господарського механізму. Він є єдиним процесом, який поєднує науку, техніку, бізнес та управління, тобто завдяки йому відбувається перетворення наукових знань у фізичну реальність, здатну якісно змінити суспільство.

В економічній літературі багатьма авторами [12; 34; 72; 30; 95], інноваційний процес на підприємстві представлено як процес із безперервним та циклічним характером, що є результатом взаємодії наукових знань, та засобів виробництва, за допомогою яких створюють взірць нового товару і вводять його у масове (серійне) виробництво. Тобто, з їх точки зору інноваційний процес – це лінійна послідовність певних дій: фундаментальні та прикладні дослідження; прикладні розробки; виробництво; маркетингові дослідження та збут.

Інноваційна політика в багатьох країнах (у тому числі в СРСР) зводилася до науково-технічної політики, де повсюдно домінувала лінійно-послідовна модель інноваційного процесу. Результатом поширення такої моделі стало виникнення великих науково-технологічних комплексів, що поєднували теоретичні розробки, процес виробництва та збут. В Україні в 1980-х роках серед підприємств даного типу виявилася чітка тенденція переорієнтації напрямків науково-технічної та виробничо-збутової діяльності на підвищення питомої ваги продукції нових наукомістких виробів та зменшення витрат виробництва традиційної продукції.

Зрозуміло, що лінійно-послідовний інноваційний процес в Україні дедалі менше відповідає вимогам нових умов господарювання. Причину невідповідності слід шукати у таких характерних особливостях системи, як тривалість передачі розробок, жорсткість організації інноваційної діяльності

та поставленої мети, обмеженість бачення, вузькість отриманих результатів і складність їх розповсюдження. Застарілість методологічних підходів, з орієнтацією на лінійну модель, незграбність організаційних форм впровадження за умов загального дефіциту інвестиційних ресурсів гальмують ефективний розвиток інноваційних процесів в Україні і сьогодні. Ситуацію ускладнює технологічна багатоукладність нашої економіки, що характеризується наявністю розробок та інновацій, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу (зародження, зростання, зрілості, відмирання). На вітчизняних підприємствах інноваційний цикл визначається малою швидкістю та слабкими зв'язками між різними етапами впровадження інновацій. Оскільки перспективність конкретної інновації залежить не тільки від стадії життєвого циклу, а й від того, в якій формі вона перебуває (ідея, ноу-хау, прикладна чи впроваджена розробка), то через недостатню погодженість між стадіями циклу, відомчі бар'єри, безадресність продукції інноваційні процеси на підприємствах не рідко переривались або взагалі зупинялись. У дореформені часи в Україні накопичилася велика кількість нематеріалізованих або не впроваджених інновацій у формі НДДКР. У країнах із ринковою економікою займатися науково-дослідними роботами не можуть собі дозволити галузева й ще менше – заводська наука. Сьогодні в рейтингу основних проблем, з якими стикаються підприємства, що впроваджують інновації, перше місце займає проблема залучення засобів для завершення наукових розробок, а особливо гостро – завершення дослідно-конструкторських, робіт у перебігу якого втілюють ідею у діючий повномасштабний прототип нового товару. Слід відзначити, що більшість підприємств України не в змозі здійснювати власними силами НДДКР.

У країнах із розвинутою економікою лінійно-послідовна модель інноваційного процесу була поширеною в кінці 1950-х – середині 1980-х років. Нині вона трапляється також, але застосування її обмежене. Дана модель ефективна за умов, коли фірма – могутній концерн, що поєднує всі

види підрозділів, виробництв і служб або випускає вузький спектр надто специфічної продукції, і яка не містить різнорідних складових частин.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поглибленням ринкових засад у регулюванні відносин у сфері наукової діяльності, що відображають тенденцію передачі продуктів цієї діяльності у сферу інноваційного підприємництва. Іншими словами, із моменту визнання продуктів інтелектуальної діяльності товаром, появою приватних інвесторів та формуванням ринку товаро-інноваційних розробок інноваційний процес почав набувати зовсім інших рис. Основна проблема полягає в тому, щоб саме їм було надано потужних імпульсів для всебічного розвитку.

Оскільки, товарна інновація – результат комерціалізації ідей, розробок нових чи вдосконалених товарів, які є продуктами інтелектуальної діяльності, то процес товарної інновації необхідно розглядати як єдність створення (або отримання від інших суб'єктів) та комерціалізації товаро-інноваційних розробок із метою забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Комерціалізація – це елемент трансферту, за якого підприємство-замовник виплачує винагороду власникові (який може і не бути розробником) нової розробки товару у формі та розмірах, визначених на основі договору.

Відомо, що трансферт – це процес передачі через продаж або обмін структурованих знань, метою яких є організація виробництва конкурентоспроможної продукції, що відповідає ринковим потребам. Він репрезентує собою придбання об'єкта не стільки у фізичному сенсі, скільки інформації, що міститься в ньому і здійснюється в одній із двох форм: комерціалізації або дифузії, тобто на комерційній та некомерційній основі. Оскільки дифузія науково-технічних знань є некомерційним елементом трансферту науково-технічних досягнень, то цей спосіб реалізується або коли власник науково-технічних знань не усвідомлює, не має можливостей або не зацікавлений у його комерціалізації, або у випадках, коли саме знання є

фундаментальним, базовим і не може бути комерціалізованим. Процес дифузії має подвійну природу: з одного боку, він – як елемент промислового шпигунства, з іншого – це невід’ємна частина наукового обміну в тому числі міжнародного. До основних форм передачі інновацій на некомерційній основі відносять: інформаційні масиви спеціалізованої літератури, бази даних, патенти, довідники; конференції, семінари, виставки; навчання, стажування, практика, яку здійснюють на паритетній основі вищі навчальні заклади; перехресне ліцензування на паритетній основі та ін. [76].

За таких умов, об’єктивною необхідністю процесу товарної інновації стає визнання прав на об’єкти інтелектуальної власності (нематеріальні активи), до яких відносять не самі новинки, а права на їх використання протягом певного часу. В нашій країні наукова продукція вперше була визнана товаром у 1980-х роках, за умов впровадження на промислових, науково-виробничих підприємствах повного госпрозрахунку та самофінансування, але правового захисту не отримала.

Незважаючи на ряд прийнятих законодавчих актів, серед яких Закони України «Про авторське право та суміжні права» [73], «Про охорону прав на винаходи та корисні моделі» [82] товарно-грошова форма продуктів інтелектуальної власності й нині не отримала повного визнання через невизначеність правового режиму нововведень у чинному законодавстві. Зокрема, в Законі України «Про охорону прав на винаходи та корисні моделі» зазначається, що «...об’єктом винаходу може бути продукт (пристрій, речовина), спосіб та застосування раніше відомого продукту чи способу за новим призначенням...» і «...не можуть одержати правову охорону відкриття, наукові теорії та математичні методи; методи організації та управління господарством; методи виконання розумових операцій; комп’ютерні програми...» [82]. Оскільки, останні правової охорони не отримали, то це негативно вплине на збереження інтелектуального потенціалу України, призведе до втрати пріоритету наукових відкриттів та гальмуванню процесів формування ринку інтелектуальної продукції.

Незважаючи на існуючі перешкоди економічного та правового характеру в Україні комерціалізується значний спектр відносин у галузі наукової діяльності (за винятком базових новацій, які є предметом державного замовлення й регулювання), в результаті чого виникають нові комунікаційні зв'язки, у центрі яких утворюється специфічний ринок, де реалізуються попит і пропозиція на продукти інтелектуальної діяльності й на якому вони отримують оцінку своєї новизни та ефективності. У зв'язку з цим відбувається поступовий перехід від лінійно-послідовної до моделі, яку пропонується визначити як ринково-комунікаційну, де основними напрямками комерціалізації інтелектуальної продукції, тобто шляхами надходження об'єктів промислової власності в господарський оборот, є:

- продаж товаро-інноваційних розробок у матеріалізованому вигляді;
- придбання чи створення активу (власні довготермінові інвестиції господарюючого суб'єкта);
- портфельні інвестиції, в тому числі створення спільних організацій, якщо воно супроводжується потоком інноваційних товарів, або лізингом;
- продаж ліцензій на незапатентовані види промислової власності;
- спільне проведення наукових-практичних та дослідних розробок, науково-виробнича кооперація;
- інжиніринг.

Поступове визнання інтелектуальної продукції товаром, правова та економічна ідентифікація товаро-інноваційних розробок у процесі включення їх в економічний обіг дають змогу побудувати головні інноваційні комунікації, що забезпечать просування знань у виробництво. Ринок інтелектуальної продукції покликаний звести на практиці інвестиційний попит із пропозицією конкурентних товаро-інноваційних розробок таким чином, щоб у підсумку отримати максимально можливий позитивний результат із мінімальними ризиками. Основним способом зведення попиту й пропозиції у цій сфері є впорядкування специфічних товарних відносин між

суб'єктами інноваційного процесу, а також механізмів трансферту товаро-інноваційних розробок у виробництво.

Незалежно від форми власності інноваційно-активні підприємства умовно можна поділити на три типи. До першого слід віднести ті підприємства, фірми чи організації, мета діяльності яких – наукові та прикладні дослідження, розробка нових або поліпшених товарів чи їх видів, виготовлення взірця нового товару та ін., тобто результатом їх діяльності є товаро-інноваційні розробки. Об'єктом особливої уваги в даному дослідженні є другий тип підприємств, до якого віднесемо ті підприємства чи фірми, що займаються первісним впровадженням та комерціалізацією нових товарів (піонери), які вони розробляють самостійно або це здійснюють розробники. Масово тиражують (копіюють) нові товари підприємства-імітатори, які віднесемо до третього типу.

Для того щоб з'ясувати, що таке процес товарної інновації за ринково-комунікаційною моделлю, необхідно звернути увагу на застосування поняття «життєвий цикл» стосовно товаро-інноваційної розробки та інновації. Сильні/слабкі сторони конкурентів можливо визначити використовуючи бальну оцінку власних шансів і відомості про конкурентів, отримані з різних джерел (рис. 1.1).

Життєвий цикл товаро-інноваційної розробки включає в себе наступні етапи (стадії): фундаментальні й прикладні дослідження, створення дослідних партій потужностей, виготовлення та дослідження пробної партії (серії) продукції на ринку, старіння новинки. Життєвий цикл інновації означає: виникнення потреби в товаро-інноваційній розробці та її створення (придбання прав на їх використання у власника; освоєння у виробництві; дифузія (тиражування на інших об'єктах); рутинізація (стабільне, без змін використання). Якщо порівняти життєві цикли товаро-інноваційної розробки та інновації, то можна побачити відмінності, наприклад: рутинізація може настати, а товаро-інноваційна розробка не застаріти; вона може не користуватися попитом протягом тривалого часу й застаріти, так і не

перейшовши в інновацію. Але суттєвою відмінністю між даними циклами є те, що один цикл пов'язаний із створенням товаро-інноваційної розробки та пропозицією на ринку інтелектуальної продукції, інший – із формуванням інвестиційного попиту та застосуванням товаро-інноваційної розробки у виробництві. Поєднавши цикли життя товаро-інноваційної розробки та інновації, отримаємо процес товарної інновації.

Отже, товарна інновація за ринково-комунікаційною моделлю – це форма руху інноваційного продукту від розробника, через піонерного впровадника та імітатора до кінцевого споживача, визначальною рисою якої є комерціалізація інноваційної розробки та створення адекватної мережі (структури, інфраструктури) інноваційних комунікацій. Головна особливість даного процесу – в ньому задіяна велика кількість господарюючих суб'єктів, що призводить до утворення інноваційних комунікацій, які є розгалуженою системою відносин, що піддається «суб'єктному» програмуванню, точному адресуванню новинок і застосуванню сучасних маркетингових методів управління (рис. 1.2).

Варто звернути увагу на те, що процес товарної інновації має ряд характерних ознак, які відрізняють його від виробничого процесу. Це, зокрема:

- чисельність і невизначеність шляхів досягнення мети та високі ризики;
- неможливість детального планування (як при лінійній моделі) та орієнтація на варіантні прогностичні оцінки;
- необхідність опрацювання значних інформаційних масивів при прийнятті рішень;
- потреба подолання опору у сфері сформованих економічних відносин, та інтересів учасників інноваційного процесу.

У нашій сучасній господарській практиці вищенаведені особливості процесу товарної інновації враховуються вкрай недостатньо, що й знижує інноваційну культуру. Важко долати міжгалузеві бар'єри, причинами яких є

анти інноваційна практика, інерційність виробництва, надмірна концентрація й монополізм, вузька предметна спеціалізація і слабка диверсифікованість.

За відсутністю ринку у сфері інновацій порожнина заповнюється методом утворення закритих систем із «негативним» рухом. Економічний розподіл інноваційного процесу визначив його диспропорції, неспівпадання у часі й масштабі між появою товаро-інноваційної розробки й об'єктивною потребою в цьому з урахуванням спільного розвитку виробництва та його можливостей до адаптації новинок.

Становлення інноваційних міжсуб'єктних відносин потрібно розглядати через призму сучасної філософії підприємництва – створювати нове, необхідне споживачу. Вона віддзеркалює нові суспільні потреби й стан ринку, до якого необхідно прийти через переосмислення існуючих відносин у сфері застосування інтелектуальних продуктів.

Аналіз процесу товарної інновації як необхідної умови забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства дає підстави зробити наступні висновки:

- по-перше, лінійно-послідовна модель інноваційного процесу дедалі менше гарантує забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства через: тривалість передачі розробок; жорсткість організації інноваційної діяльності та поставленої мети; обмеженість бачення, вузькість отриманих результатів; складність їх поширення;
- по-друге, процес товарної інновації – це єдність створення (або отримання від інших суб'єктів) та комерціалізація товаро-інноваційних розробок із метою забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Комерціалізація ідей, розробок нових чи вдосконалених товарів є елементом трансферту, за якого підприємство-замовник виплачує винагороду власникові (який може і не бути розробником) нової розробки товару у формі та розмірах, визначених на основі договору;
- по-третє, в Україні з поглибленням ринкових засад у регулюванні

відносин у сфері наукової діяльності та з визнанням продуктів інтелектуальної діяльності товаром починає формуватися ринок товаро-інноваційних розробок. Це створило умови до утворення ринково-комунікаційної моделі товарної інновації здатної забезпечити конкурентоспроможність промислових підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках;

- по-четверте, необхідною умовою забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств є здійснення товарної інновації за ринково-комунікаційною моделлю, яка піддається «суб'єктному» програмуванню, точному адресуванню товаро-інноваційних розробок і застосуванню сучасних маркетингових методів.

### **1.3. Суб'єктний аспект характеристики системного управління інноваційними процесами на підприємстві**

Розгляд товарної інновації через призму зв'язків між суб'єктами інноваційного процесу дає змогу здійснити ще один крок у сходженні від абстрактної до конкретної її характеристики та визначити належну роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислового підприємства.

Явище товарної інновації завжди передбачає єдність об'єктів та суб'єктів, тому й поєднання об'єктного та суб'єктного підходів до його характеристики. Якщо об'єктний підхід у цій єдності акцентує увагу на інноваційній розробці, її техніко-економічних, технологічних, організаційних аспектах, то суб'єктний, не ігноруючи єдності, повинен фокусувати увагу дослідника на тому комплексі економічних, організаційних, правових та інших відносин, який виникає між учасниками процесу товарної інновації.

Варто підкреслити, що до останніх років як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній науці домінував об'єктний підхід. За останні роки зміни у параметрах та умовах конкуренції, поглиблення процесів глобалізації, розвиток віртуальних аспектів товаро-комерціалізаційних

зв'язків і, взагалі, становлення нової економіки актуалізували саме суб'єктний аспект проблеми товарної інновації. Гострішими стали питання інноваційних комунікацій. Відбувається перехід від лінійної (горизонтальної) до ринково-комунікаційної моделі інноваційного процесу здатної підвищити конкурентоспроможність промислових підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Реалізація суб'єктного підходу потребує, перш за все чіткої класифікації учасників процесу товарної інновації. Зокрема, суб'єкт-розробника пропонується назвати креейтером товарної інновації (creator, англ. – той, хто створює). Суб'єкта, що вперше застосовує новинку, матеріалізуючи ідею креейтера, передає, постачає товарну новинку фірмам-імітаторам, пропонуємо назвати провайдером товарної інновації (provider, англ. – той, хто постачає).

Імітатором товарної інновації (imitator, англ. – той, хто імітує, копіює) варто назвати суб'єкта, що наслідує провайдера і поширює ідею креейтера завдяки масовому виробництву. Назва «імітатор» закріпилася в науковому обороті, але її інтерпретація не бездоганна. Основний недолік полягає у тому, що даний термін трактують зазвичай таким чином, що він не дозволяє розмежувати того, хто справді, лише імітує товарну новинку (імітатор) і хто вперше її впроваджує (провайдер). Дане розмежування має суттєве значення, тому що фірма-провайдер, на відміну від імітатора, завдяки своїм піонерним діям, змушена долати всі перешкоди інвестиційного ризику, тому гідна, отримати особливу форму надлишкового над нормальним прибутку, який ми пропонуємо назвати інноваційною рентою<sup>\*</sup>. Коли продукування товарної новинки завдяки зусиллям імітатора стає масовим і територіально експансованим, лінія попиту на графіку ринкової рівноваги товаро-інноваційної розробки зрушується, наближаючись до горизонталі, кут її нахилу збільшується, коефіцієнт заміності цього товару різко зростає, виробники втратять риси монополіста, а інноваційна рента просто зникне.

---

Саме на цій підставі вважаємо за необхідне у класифікації суб'єктів товарної інновації виділяти як провайдерів, так й імітаторів товарної новинки.

Звичайно, провайдер товарної новинки може виконувати і функції імітатора, але в цьому випадку в одній особі будуть представлені два різні суб'єкти товаро-інноваційного процесу. Окремими суб'єктами інноваційної діяльності є також інвестор і споживач товарної інновації, якими може бути й держава.

У процесі написання дипломного дослідження буде з'ясовано, яким чином складаються й функціонують економічні стосунки між суб'єктами товарної інновації та якого характеру набувають інноваційні міжсуб'єктні комунікації, які відіграють значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислового підприємства.

Відомо, що необхідною складовою процесу товарної інновації є трансферт новинок у виробництво. Трансферт – це інформаційний процес, форма й швидкість якого, залежать, головним чином, від потужності комунікаційних каналів між суб'єктами товарної інновації. За умов глобалізації світової економіки роль технологічного трансферу значно актуалізується.

У країнах із розвинутою ринковою економікою інноваційні процеси мають характер партнерства та кооперації, коли одна зі сторін є організатором інновацій, а функції щодо створення та просування товарної новинки розподіляють між іншими суб'єктами інноваційного процесу. Наприклад, у Проекті Міжнародного кодексу поведінки у сфері трансферту технології дано таке визначення його учасника: «Під стороною розуміють будь-яку фізичну або юридичну особу публічного або приватного права, як індивідуальну, так і колективну (об'єднання, компанії, фірми, товариства та інші асоціації), та будь-які їх поєднання, незалежно від того, хто їх створив, кому вони належать, хто їх контролює (держава, урядові інституції, юридичні особи чи окремі громадяни) і де функціонують, а також держава,

урядові інституції й міжнародні регіональні та субрегіональні організації, які беруть участь у міжнародних операціях з трансферу технологій, що найчастіше носять комерційний характер» [76].

Однією з головних умов існування системи інноваційних комунікацій є формування ринку інтелектуальної продукції, який має обслуговувати товарообіг і бути привідним механізмом, що дасть змогу здійснити управління процесом товарної інновації та цілеспрямовано впливати на його суб'єктів. Поступове визнання інтелектуальної продукції товаром, правова та економічна ідентифікації новинок у процесі включення їх в економічний оборот дозволить створити найголовніші інноваційні комунікації, які забезпечать просування знань у виробництво і значно підвищать конкурентоспроможність промислових підприємств.

Особливістю ринку інтелектуальної продукції є те, що для нього не прийнятна система штучного чи непрямого цінового регулювання. Регламентовані ціни на товарні новинки (коефіцієнти дольової участі, ставки роялті та ін.) можуть штучно сформувати таку структуру інноваційної пропозиції, яка не відображатиме об'єктивну необхідність у них. Іншими словами, втручання у механізм ринку товарних новинок через штучний вплив на обсяг пропозиції змістить точку ринкової рівноваги. Тому виникає необхідність у побудові такої комунікаційної системи, в якій ціни на новинки завжди б віддзеркалювали їх об'єктивну цінність, а ринкова рівновага досягалася б лише шляхом природних, а не штучних змін у характері та масштабі інноваційної пропозиції.

Ринок новинок повинен розвиватися як ринок замовлень. Це принципово змінить саму систему відносин між продавцями й покупцями та перетворить її на систему інноваційних комунікацій, завдяки якій знизяться ризики і створяться специфічні товари (новинки) із тривалим циклом виробництва під гарантії замовника (інвестора). Сама природа ринку новинок, де інтелектуальний товар, спрямований на конкретного покупця, дасть змогу побудувати інноваційні комунікації, головним принципом яких,

було б високоякісне виконання фірмами-креейтерами замовлень, що надходять від провайдерів товарної інновації.

Незважаючи на те, що в нашій країні оголошено створення національної інноваційної системи, розпочали функціонування механізми державного фінансування інновацій, до яких слід віднести створення інфраструктури інноваційної діяльності, головною проблемою поки ще залишається розірваність зв'язків між основними учасниками інноваційного процесу. Збереглась інформаційна непрозорість, а тому низька мотивація як до інноваційних розробок, так і до фінансування інновацій.

У процесі товарної інновації комунікаційні зв'язки мають вигляд розгалуженої системи відносин, тому що в ньому бере участь велика кількість господарюючих суб'єктів: креейтери, провайдери, імітатори, інвестори та держава. Розмаїття суб'єктів інноваційного процесу, диференціація їх функцій, існування сильних та слабких сторін інноваційної діяльності спонукають до їх класифікації. У табл. 1.2 подано класифікацію креейтерів та провайдерів товарної інновації з урахуванням тієї інфраструктури інноваційного ринку, яка дісталася Україні у спадок від радянського періоду.

Аналізуючи функції кожного суб'єкта системи інноваційних комунікацій, можна дійти до наступних висновків:

- по-перше, кінцевим продуктом діяльності креейтера є товарні новинки, що формують інноваційну пропозицію на ринку інтелектуальної продукції. Креейтери здійснюють прикладні дослідження, дослідно-конструкторські роботи, демонструють розробки нових товарів на власній дослідній базі або на виробничих потужностях потенційного споживача, учасника ринку новинок та ін. Склад суб'єктів, які формують інноваційну пропозицію, – неоднорідний. У результаті конкуренції між креейтерами постійно будуть розвиватися якісно нові комунікації (субпідряд, кооперація, партнерство), які ґрунтуватимуться на науковому та комерційному інтересі;
- по-друге, фірмами-провайдерами товарної інновації є, як уже було

відзначено, підприємства або фірми будь-якої форми власності, які займаються впровадженням новинок у виробництво незалежно від того, хто був їх автором – працівники даної організації чи зовнішні агенти (банки, представники органів влади, науково-дослідні організації, інші підприємства та ін.). Найчастіше провайдер виступає в ролі замовника товарної інновації, як майбутній власник і користувач результатів нововведення, оскільки він є суб'єктом, де вперше реалізується новинка, тобто організаційною структурою, що перебуває в центрі процесу товарної інновації. Але в багатьох випадках замовником може виступити інвестор;

- по-третє, функцією фірми-імітатора є розповсюдження отриманої від провайдера інноваційної розробки, її територіальна експансія. Якщо фірма-провайдер – піонер у продукуванні й тиражуванні розробки креейтера, тому вимушена долати всі інвестиційні ризики, то фірма-імітатор – послідовник провайдера. Вона рухається протореним шляхом, забезпечуючи ринок масовим виробництвом уже випробуваної й визнаної споживачем товарної новинки;

- по-четверте, інвестор є одним із суб'єктів товарної інновації, який вкладає власні, залучені або позичені кошти у вигляді цільових реальних інвестицій. У процесі товарної інновації вони можуть виступати не тільки в ролі вкладників, кредиторів, покупців, а й здатні заміщувати будь-якого іншого учасника даного процесу. Інвестори можуть, наприклад, виступати в ролі замовника інновацій, або іншими словами – бути провайдерами товарної інновації. Головною особливістю інвестора як суб'єкта товарної інновації є його універсальність, яка дає йому змогу брати активну участь на ринку новинок у ролі як покупця, так і продавця. Серед спеціалізованих інвестиційних інституцій можна виділити інвестиційні банки і компанії, інвестиційні фонди, страхові компанії та державу;

- по-п'яте, суб'єктом інноваційних комунікацій може бути і держава. Вона здатна виступити безпосередньо як інвестор при реалізації пріоритетних інноваційних проектів. Залежно від бюджетних можливостей і

значимості конкретних товарних інновацій для економіки в цілому держава може включатися в систему інноваційних комунікацій як замовник крейтерських перспективних і фундаментальних розробок.

Наведена характеристика суб'єктів товарної інновації дає змогу сформулювати сучасні аспекти визначення інноваційних комунікацій. На наш погляд, найповніше на даний час інноваційні комунікації висвітлено у наукових розробках Г. Д. Ковальова, де він підкреслює, що сутність інноваційних комунікацій характеризується такими аспектами, як: «сфера діяльності, що спрямована на матеріалізацію новинок; штучна предметність (технологічний аспект), тому що для реалізації наукової ідеї застосовують різні способи, набір предметів та суб'єктну структуру, яка створює технологічний аспект; культура суб'єктних відносин, тобто сучасний спосіб реалізації ідей та дій підприємця» [98, с. 139].

Таким чином, система інноваційних комунікацій – це цілісна сукупність економічних відносин суб'єктів інновації, між якими існують зв'язки, що із закономірною необхідністю визначають інтегративні якості системи. Комунікації між суб'єктами інновації певним чином упорядковані, тобто в них простежуються риси організації. Якщо це так, то до системи інноваційних комунікацій може і повинен бути застосований метод логістики.

Застосування концепцій логістики до явища товарної інновації обумовлено тим, що в довгостроковому періоді всі сукупні ресурси інновації можуть бути представлені у вигляді матеріальних, фінансових, інформаційних, нематеріальних та інших потоків, які існують на деякому часовому інтервалі й кількісно визначаються за певний період часу. Основні параметри даних потоків включають траєкторію, швидкість і час руху ресурсу, довжину шляху та інтенсивність.

Нематеріальний потік, що становить рух новинки, володіє власним інформаційним обслуговуючим потоком, який генерується відповідним нематеріальним активом. Нематеріальний актив (новинка), який включають в

інновацію або створюють безпосередньо в даному процесі, є ресурсним потоком, траєкторія руху якого створює просторову мережу інноваційних комунікацій [98, с. 151].

Нематеріальний потік [P] стосовно інноваційної системи [S] може бути зовнішнім, якщо права на його використання придбають на ринку новацій [P<S]. У тих випадках, коли до процесу товарної інновації входить стадія створення новинки, то цей потік буде внутрішнім [P∈S]. Він повинен бути:

безперервним  $[P=t(t)dt]$ , детермінованим  $[P=F(t)]$ , інтегрованим  $[P=\sum_{i=1}^n P_i]$  і

таким, що піддається управлінню  $[P = f(r_i)]$  [98, с. 147].

Користуючись методом Г. Д. Ковальова, на прикладі простої інноваційної логістичної системи ми пропонуємо власну схему взаємодії суб'єктів товарної інновації та утворені при цьому інноваційні логістичні ланцюжки, проілюстровані на рис. 1.3.

Інноваційні логістичні ланцюжки, що репрезентують рух інформаційних (r) і фінансових потоків (c), записуються наступним чином:

а)  $S_5 \xrightarrow{r1} S_2 \xrightarrow{r2} S_3 \xrightarrow{r3} S_1$  (комплексна інноваційна логістична функція – формування попиту на товаро-інноваційну розробку з боку провайдерів товарної інновації);

б)  $S_1 \xrightarrow{r5} S_2$  (передача прав на використання товаро-інноваційних розробок на підприємстві провайдерського типу);

в)  $S_4 \xrightarrow{c2} S_1 \xrightarrow{c3} S_2$  (розрахунки по ліцензійній угоді);

г)  $S_5 \xrightarrow{c4} S_2 \xrightarrow{c5} S_4$  (повернення інвестованих засобів).

В табл. 1.3 наведемо запис інформаційних та фінансових потоків, які утворюються в результаті виникнення інноваційних логістичних ланцюжків у процесі взаємодії суб'єктів товарної інновації.

У процесі дослідження потоків матеріальних ресурсів, що описані своїми логістичними ланцюжками за інформаційними й фінансовими потоками, виявлено ізоморфність (однозначність співвідношення,

синхронність виникнення) між матеріальними та супутніми потоками, коли в склад матеріальних потоків включені нематеріальні активи. Це проявляється у несинхронності руху ресурсів товарної інновації та відповідних потоків інформації і грошових засобів. У результаті того, що досліджувані потоки розірвані й віддалені у часі та просторі, значно ускладнюється прийняття ефективних інноваційних рішень.

Системний підхід до вивчення товарної інновації, як необхідної умови забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств, вимагає усвідомлення багатоваріантності її розв'язку, тобто віртуалізації даного процесу. Адже наукова ідея в процесі розвитку трансформується у множину можливих об'єктів-новинок не тільки за рахунок обмеженого саморозвитку, а й у результаті приросту нової інформації, яку отримують завдяки існуванню інноваційних зв'язків між суб'єктами, що оперують у цьому просторі. Лише досконале вивчення та оцінка всіх можливих зв'язків в інноваційному просторі, дасть змогу знайти єдину правильну «стежку» у складному лабіринті господарських зв'язків, яку ми називаємо інноваційною комунікацією.

Досвід створення конкретної товарної інновації підказує, що сутність її не можна задавати як об'єкт, тобто прямий опис того, що таке інновація, а необхідно окреслити категоріальний простір, в якому вона може бути усвідомлена. Кожна координата такого простору вказує на підходи й методи опису комунікації. Таким чином, комунікації, описані в нашому категоріальному просторі, – це не стільки лінії зв'язку в інноваційному процесі, скільки сутність комунікації або взаємозв'язок підходів і методів, які можна застосовувати при аналізі ефективності комунікації, яка забезпечується результативністю кожного її етапу, швидкістю переходу від попереднього етапу до наступного. Від взаємодії учасників товарної інновації залежать динаміка, результати створення й реалізація нововведень, що гарантують конкурентоспроможність промислових підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Для визначення характеру інноваційних міжсуб'єктних відносин процес товарної інновації репрезентуємо рядом стадій і етапів (рис. 1.4). Головними стадіями життєвого циклу інновації є створення новинок та їх подальша комерціалізація. Учасниками процесу товарної інновації будуть креейтер (Cr) провайдер (P), інвестор (I) і держава (G). Для ілюстрації інноваційних комунікацій, що виникають у процесі підготовки й трансферту товаро-інноваційних розробок у виробництво, вертикальними стрілками позначимо варіанти участі кожного суб'єкта, а горизонтальними стрілками вкажемо утворені інноваційні комунікації.

В точках перетину горизонтальних і вертикальних ліній (стрілок) утворюються комунікаційні вузли або вихідні точки початку життя інноваційної комунікації.

На основі аналізу процесу товарної інновації та утворених інноваційних комунікацій, які зображено на рис. 1.4 можна побачити, що найбільш повна комунікація суб'єктів товарної інновації виникає на етапах активації та освоєння. Іншими словами, інноваційні комунікації та характерні для них відносини виникають там, де учасники інновації вступають у ринкові відносини та обмінюються інформацією щодо предмета й об'єкта нововведення, а також поділяють майбутній результат і зазнають ризиків, пов'язаних із ним.

Найтривалішими комунікаціями у процесі товарної інновації є відносини між інвестором та провайдером товарної інновації. Інвестор – партнер провайдера на п'яти основних стадіях процесу за винятком першої – проведення досліджень, яка характеризується значно вищим рівнем ризику. Вирішення проблеми підвищення ефективності комунікацій можливе шляхом реалізації партнерських відносин, які охоплюють максимально можливі стадії процесу товарної інновації у кожному конкретному випадку.

Аналіз явища товарної інновації через призму відносин між її суб'єктами як необхідної умови забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства дає змогу зробити такі висновки:

- по-перше, товарна інновація як явище передбачає поєднання об'єктного та суб'єктного підходів до її характеристики. Актуалізація суб'єктного аспекту проблеми товарної інновації викликана змінами у параметрах та умовах конкуренції за останні роки, поглибленням процесів глобалізації, розвитком віртуальних аспектів товаро-комерціалізаційних зв'язків і, взагалі, становленням «нової економіки»;

- по-друге, з'ясовано, що система інноваційних комунікацій може існувати лише тоді, коли ринок інтелектуальної продукції розвиватиметься як ринок замовлень, що принципово змінить систему відносин між продавцями й покупцями та перетворить її у систему інноваційних комунікацій;

- по-третє, реалізація суб'єктного підходу потребує чіткої класифікації учасників процесу товарної інновації. Слід розрізняти креейтера, провайдера, імітатора та споживача товарної інновації. У процесі аналізу функцій кожного суб'єкта товарної інновації, сильних та слабких сторін їх діяльності з'ясовано, що: кінцевою продукцією діяльності креейтерів є товаро-інноваційні розробки, які формують інноваційну пропозицію; фірми-провайдери першими впроваджують товаро-інноваційні розробки у виробництво, формують інноваційний попит і постачають товарну новинку імітаторам; фірми-імітатори є послідовниками провайдерів і, на відміну від них не обтяжені проблемою подолання інноваційного ризику, а тому не повинні претендувати на отримання інноваційної ренти; окремими суб'єктами діяльності є також інвестор, споживач та держава;

- по-четверте, система інноваційних комунікацій – це цілісна сукупність економічних відносин суб'єктів інновації, між якими існують зв'язки, що визначають її інтегративні якості. Зміст поняття інноваційна комунікація включає: сферу діяльності, що спрямована на матеріалізацію новинок; штучну предметність (технологічний аспект); культуру суб'єктних відносин;

- по-п'яте, із позицій логістики товарна інновація може бути

представлена у вигляді ресурсних потоків, у тому числі нематеріальних, траєкторія руху яких створює просторову мережу утворених інноваційних комунікацій. Дослідження логістичних ланцюжків за інформаційними та фінансовими потоками дало змогу виявити ізоморфність між матеріальними та супутніми потоками, коли матеріальні потоки включають нематеріальні активи. Це проявляється у несинхронності руху ресурсів інновації і відповідних йому потоків інформації та грошових засобів у часі й просторі, що значно ускладнює прийняття ефективних інноваційних рішень;

- по-шосте, найповніша комунікація суб'єктів товарної інновації виникає там, де учасники інновації вступають у ринкові відносини та обмінюються інформацією щодо предмета й об'єкта нововведення, а також поділяють майбутній результат і зазнають ризиків, пов'язаних із ним, тобто на етапах активації та освоєння. З'ясовано, що найтривалішими комунікаціями у процесі товарної інновації є відносини між інвестором та провайдером. Інвестор може бути партнером провайдера на п'яти основних стадіях процесу товарної інновації. Створення умов для підтримки партнерства між цими суб'єктами товарної інновації підвищить ефективність комунікацій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств на вітчизняних та світових ринках.

### **Висновки до розділу 1**

Сформулюємо узагальнюючі висновки, що дадуть змогу синтезувати аналітичні результати проміжних етапів методології економічного дослідження явища товарної інновації та дозволять визначити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств:

- за суттю товарна інновація – це відокремлена форма загальних технологічних інновацій, і таке логічне поняття, яке фокусує в собі складний комплекс економічних, правових, організаційних та соціальних відносин, які виникають із приводу розробки, піонерного впровадження, розповсюдження, імітації та кінцевого споживання нового продукту, де останній розглядається

як єдність матеріального, субстанціального змісту та сутнісного виразу через властивості інновативності;

- роль товарної інновації у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств полягає у тому, що вона є матеріалізованою, предметною, продуктовою формою новітніх знань, які реалізуються у продукті, дозволяють збільшити граничні витрати фірми-інноватора. За умов успішності товаро-інноваційної діяльності фірми створюється ринок нового товару, або поліпшується на користь інноватора структура традиційного ринку. Оскільки гранична норма заміщення різко знижується, то підприємство-інноватор тимчасово набуває властивостей монополіста у ціноутворенні і може претендувати на надлишок доходу над нормальним прибутком;

- розмаїття видів товарної інновації та багатоплановість застосування обумовило логіку запропонованої класифікації форм товарної інновації, основне призначення якої полягає не тільки в упорядкуванні інновацій, а й у групуванні інновацій за різними ознаками. Це має винятково важливе значення, як для конкретизації змісту категорії «товарна інновація», так і для глибшого теоретичного обґрунтування стратегії бізнесової поведінки фірм-впровадників та фірм-розробників товарної інновації з метою досягнення належного рівня конкурентоспроможності. Три десятки конкретних форм репрезентують явище товарної інновації з багатьох сторін: із точки зору рівня радикальності інноваційної розробки, масштабу ринку, причин виникнення, новітності технологічних параметрів, спрямованості впливу на виробничий процес, відношення до прототипу товару, варіанта виробничої стратегії фірми, рівня інноваційного розвитку та глибиною внесених в інноваційний продукт змін;

- ринково-комунікаційна модель товарної інновації – це процес здійснення (отримання від інших суб'єктів) товаро-інноваційних розробок та їх комерціалізація в результаті утворення мережі інноваційних комунікацій, що піддається «суб'єктному» програмуванню, точному адресуванню новинок

і застосуванню сучасних маркетингових методів управління. Зміст поняття інноваційна комунікація включає: сферу діяльності, що спрямована на матеріалізацію новинок; штучну предметність (технологічний аспект); культуру суб'єктних відносин.

Система товаро-інноваційних комунікацій через призму відносин суб'єктів ринку товаро-інноваційних розробок потребує чіткої класифікації учасників процесу товарної інновації: креейтера, провайдера, імітатора та споживача. Креейтер товарної інновації – це суб'єкт-розробник товарної новинки. Провайдер товарної інновації – суб'єкт, що вперше застосовує новинку, матеріалізуючи ідею креейтера, передає, постачає товарну новинку фірмам-імітаторам. Імітатором є суб'єкт, що наслідує провайдера і поширює ідею креейтера завдяки масовому виробництву. Застосування методу логістики щодо товаро-інноваційних комунікацій дало можливість подати їх у вигляді ресурсних потоків, траєкторія руху яких створює оригінальну просторову мережу інноваційних стосунків. Створення умов підтримки партнерства між суб'єктами товарної інновації підвищить ефективність комунікацій між ними і гарантуватиме належний рівень конкурентоспроможності промислових підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРОЦЕС ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЇ НА ВАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ПИВЗАВОД» ОПІЛЛЯ»: АНАЛІЗ І ВИБІР СТРАТЕГІЇ**

#### **2.1. Аналіз процесу товарної інновації на промислових підприємствах**

Конкретні пропозиції щодо активізації процесів товарної інновації на підприємстві як засобу забезпечення його конкурентоспроможності матимуть сенс лише у тоді, коли вони базуватимуться і впливатимуть з об'єктивно

існуючих нагальних потреб господарської практики. А ці потреби можна сформулювати лише на підставі аналізу процесу товарної інновації на підприємствах.

Пивний бізнес в Україні приносить EUR1 млрд. щороку. Цього року більшість виробників прогнозують приріст пивного ринку на рівні 12%. Більш ніж скромна цифра, якщо порівнювати з ривком 2014 року, коли зростання українського ринку несподівано для самих броварів сягнуло 25%.

У 2016 році оборот пивного ринку вперше впритул наблизився до EUR1 млрд. Це результат роботи більш ніж 50 броварів - саме стільки їх працює в Україні, за даними Агентства промислових новин (АПН). Проте за традицією більшу частину цієї суми розділять між собою 4 пивоварні холдинги. За підсумками минулого року 94% ринку, за даними самих виробників, припало на ЗАТ «Оболонь» (26,2%), групу компаній «Сармат» (13,2%), компанію «САН Інтербрю Україна» (35,8%) і Baltic Beverages Holding (18,8%) (рис.2.1).

Решта 6% - частка регіональних пивзаводів, кожен з яких виробляє щороку приблизно по 0,4 млн дал пива: АТЗТ «Радомишль», Пивзавод на Подолі, Запорізький пивзавод №1, Бердичівський пивзавод, Микулинецький пивзавод «Бровар», об'єднання «Хмільпиво», Уманьпиво, Лисичанський пивзавод, Ніжинський пивзавод, Одеський завод «Гамбрінус», Рівненський пивзавод, ВАТ «Опілля» та ін. З року в рік ринкова частка «маленьких» знижується. Торік, наприклад, велика четвірка відвоювала в гравців другого ешелону близько 2% ринку.

Броварі вважають, що починаючи з цього року ринок уже не зростатиме, як колись. Найоптимістичніші прогнози - зростання у межах 15%, песимісти називають 6%. Уповільнення темпів зростання пояснюється тим, що ринок на порозі насичення. Пік зростання було зафіксовано у 2011 році на рівні 23%. Потім почався процес уповільнення - з 18% у 2012-му до 12% у 2011-му. Щоправда, у 2016 році ринок показав зворотну тенденцію. Але це виняток з правила.

Броварі пов'язують рекордний продаж 2016 року зі спекою влітку. В САН Інтербрю Україна вважають, що на збільшення споживання пива позитивно вплинуло ще й загальне зростання доходів населення. У Baltic Beverages Holding (BBH) додають, що одним із ключових чинників зростання став і так званий відкладений попит 2014-2015 років, коли на тлі високого попиту на пиво в багатьох сегментах ринку спостерігалось недовиробництво. Крім того, за версією BBH-Україна, зростання споживання пов'язане також зі зміною споживацьких уподобань (рис. 2.2). Мовляв, українці дедалі частіше віддають перевагу пиву перед іншими алкогольними напоями, у чому велика заслуга самих броварів: за непідтвердженими даними, за підсумками минулого року сумарні витрати виробників пива на рекламу зросли на 60%. Виробники воліють не говорити про маркетингові витрати, посилаючись на комерційну таємницю. Однак більшість експертів погоджуються, що пива на телеекранах стало щонайменше втричі більше. Один знімальний день українським броварникам обходиться у середньому в \$40-80 тис. «Витрати на зйомку ролика збільшуються, якщо зйомки проводяться за кордоном.

Крім того, вартість коливається залежно від рівня запрошених зірок і режисерів. Українські компанії часто запрошують іноземних режисерів. Утім, витрати на залучення іноземних режисерів і відомих особистостей (зазвичай зі світу спорту) часом не виправдані. Зірки справді обходяться броварникам дуже дорого.

З огляду на збільшення виробничих потужностей і уповільнення темпів зростання броварі прогнозують жорстку конкуренцію. Цього року на ринку вперше не буде недовиробництва - такий великий приріст потужностей. Останнім часом усі великі гравці ринку приділяли багато уваги розширенню потужностей, інвестуючи великі кошти в нові технології та продукти. Приміром, сума інвестицій САН Інтербрю Україна торік становила EUR50 млн. У 2015-му в розширення виробництва, розвиток дистрибуції та популяризацію пивної культури в Україні компанія інвестувала EUR80 млн.

Попри скепсис броварів, на думку аналітиків АПН, у пивному сезоні можливе зростання продажу пива до 240-250 млн. дал (у попередньому на внутрішньому ринку продано близько 210-215 млн. дал). Однак можливий і інший варіант розвитку галузі, а саме перенасичення ринку. В асоціації «Укрпиво» запевняють, що поки що такий сценарій Україні не загрожує. Мовляв, про перенасичення можна буде говорити лише тоді, коли щорічні обсяги споживання пива перевищать 80 л на людину. Зараз середньостатистичний українець за рік випиває 39-50 літрів. Утім, перенасичення цілком можливе вже в найближчій перспективі - у 2017-2020 роках.

У будь-якому разі виробники вже зараз ведуть серйозну боротьбу за полицю. Основна боротьба вестиметься у сфері торговельного маркетингу та просування. Одна з вирішальних ролей відводиться дистрибуції - хто швидше зможе доставити товар у потрібне місце в потрібний час і забезпечити його присутність на полиці, той у підсумку й виграє.

Ринок пива України представлений великим асортиментом, основними частинами якого є п'ять марок: світле, темне, червоне, біле й міцне. Близько 90% вітчизняного пивного ринку займають світлі сорти, на які доводиться основний обсяг продажів, а 10% розділяють між собою інші сорти, переважно темні.

Українські виробники намагаються збалансувати пропоновані ними лінійки брендів, випускаючи нові марки пива в різних цінових сегментах. Так компанія ВВН в Україні в 2003 році запустила новий бренд «Арсенал» у середньоціновому сегменті, пивзавод «Оболонь» улітку 2004 року вивів на ринок бренд преміум-класу «Nike», у серпні 2004 року Донецька пивна група «Сармат» розширила асортименти недорогого пива, запропонувавши споживачеві бренд «Дніпро». Основний прибуток українським виробникам пива приносить середньоціновий сегмент, але при цьому преміум-сегмент є більш динамічним. На сьогоднішній день марки пива суперпреміального

сегмента не користуються великим попитом в українського споживача, що є однією з причин незначного обсягу імпорту в Україну.

Самими популярними брендами на Україні є: «Оболонь» (частка на українському ринку пива за підсумками 2015 року становить 21,4%), «Чернігівське», що випускається компанією SUN Interbrew Ukraine (19,4%), «Славутич», що випускається компанією ВВН в Україні (11,1%), «Рогань», що випускається компанією САН Інтербрю Україна (10,6%), «Сармат» (8,6%), «Львівське», що випускається компанією ВВН в Україні (5,4%), «Арсенал», що випускається компанією ВВН в Україні (4,7%).

Основний обсяг споживання за видами тари припадає на пиво в скляній пляшці, частка якого в 2015 році склала 58% від загального обсягу продажів. У той же час, продовжує збільшуватися частка пива в ПЕТ - упаковці, і, відповідно, скорочуватися частка пива розлитого в пляшки. В 2016 році збільшення обсягів у цьому сегменті відбулося за рахунок росту продажів у ПЕТ малої ємності (1 літр), в основному - брендів «Оболонь» і «Чернігівське» [101].

На пивному ринку вже кілька сезонів поспіль спостерігається збільшення сегментів пива в ПЕТ-упаковці, КЕГ (металеві ємності для розливного пива) і в банках.

Торік сегмент банкового пива «рвонув» на 58%, хоча наразі він становить лише 1,9% ринку. На 40% збільшився попит на пиво в ПЕТ-упаковці. У Baltic Beverages Holding повідомили, що тільки за 2 місяці 2016 року українські підприємства групи ВВН підвищили продаж продукції в ПЕТ-упаковці більш ніж на 9%. Зростання популярності ПЕТ-упаковки виробники пояснюють дешевизною пластикової тари - пиво у пластику є доступнішим для споживача. Для торгових точок пиво в ПЕТ-упаковці - теж вигідний варіант, адже під час транспортування немає бою. Броварі прогнозують подальше зростання сегмента ПЕТ-упаковки.

Уже зараз спеціалісти констатують збільшення попиту на розливне пиво. Тенденція прямо пов'язана з «ресторанним бумом» - після нетривалого затишшя масово почали відкриватися невеликі ресторанчики та пивні бари.

Таким чином, розвиток КЕГового напряму відбувається переважно за рахунок невеликого скорочення частки пляшкового пива та посилення позицій компаній у сегменті HoReCa. Утім, броварники прогнозують, що пляшковий сегмент збережеться приблизно на тому самому рівні, що й рік тому, - більш ніж 51% ринку.

Великі надії броварні покладають на розвиток ліцензійного сегмента (відомі світові сорти пива, виготовлені в Україні за ліцензією) - зазвичай це преміальне і суперпреміальне пиво. Цей сегмент, на відміну від середньо- і нижньоцінового, все ще перебуває на стадії формування. Тут представлено надто мало торгових марок, тому в кожного нового продукту з продуманою маркетинговою стратегією досить великі перспективи. Інтерес виробників до ліцензійного сегмента цілком зрозумілий. Якщо в декалітрах, за даними АС Nielsen, сегмент становить лише 4%, то в грошах - 6,33%, або 236 млн грн. Великі компанії вже зараз посилюють боротьбу в сегменті більш ніж 2,7 грн за 0,5 л. Найімовірніше, до Starogramen і Brahma від Сан-Інтербрю Україна, «Оболонь Pils» від ЗАТ «Оболонь» і «Балтики» від ВВН цього року додадуться нові дорогі сорти пива та світові бренди [101].

Ще кілька років тому основними своїми проблемами броварі називали брак сировини, а точніше хмелю та солоду. Більш ніж половину хмелю пивовари ввозять з-за кордону. Торік ввізне мито на цей продукт знизили з 50 до 20%, від чого жити броварям стало, безумовно, легше. Ще кращі справи із солодом. Виробники запевняють, що незабаром український солод цілком забезпечить потреби ринку, а це 350-400 тис. тонн на рік. Зараз «солодовий» бізнес розвивають, розширяючи виробничі потужності, такі компанії, як Soufflet Group (Славутський солодовий завод), Malteurop, ЗАТ «Оболонь» і пивоварна група «Сармат».

Основні проблеми минулого сезону - зростання цін на сировину, енергоносії та воду, а також підвищення пивних акцизів. Щоправда, броварі «вмовили» уряд обмежитися підвищенням акцизу з 0,23 до 0,27 грн/л, а не до 0,3 грн/л, як спочатку передбачалося. Проте у березні 2015 року акцизний збір на пиво було збільшено на 17,4%. Сьогодні це найбільш ємний у грошовому виразі податок для пивоварних підприємств - акциз практично вдвічі перевищує, наприклад, платежі з ПДВ.

Проблеми минулого року плавно перетекли в рік нинішній. У компанії ВВН уточнили, що тарифи на природний газ для пивоварів збільшилися на 27,9%, на електроенергію - 4,2%.

Своєю чергою, загальне подорожчання сезонів 2014-2015 спровокувало підвищення цін на пиво на 6-10%, падіння на кілька відсотків рентабельності пивного бізнесу і навіть закриття кількох дрібних пивзаводів.

Більшість експертів вважають, що через 2-3 роки пивним бізнесом в Україні займатимуться 4-6 компаній. Великі гравці поглинуть пивзаводи другого ешелону, для яких подальше зниження дохідності може бути критичним (аналітики інвестиційних компаній ринку вважають, що рентабельність успішних пивзаводів становить не менш ніж 20%). Що, втім, не виключає існування невеликих заводів, які не впливають на структуру ринку в масштабах країни. Але їм залишиться хіба що «внесення розмаїтості» у регіональний пивний асортимент. Можливо, розвиватимуться локальні марки, однак за результатами минулого року їхня частка на ринку України зменшилася, оскільки вони не можуть конкурувати з великими компаніями, у портфелях яких представлені бренди для будь-якого споживача.

Уже цього року можливий вихід на український ринок нових гравців світового масштабу. Якщо врахувати, що з транснаціональних компаній, які активно працюють на ринках колишнього СРСР, у нас не представлені тільки Heineken і SABMiller, можливо, йдеться саме про них.

На світовому ринку пива, як і раніше, панує епоха активних злиттів і поглинань. Приміром, у квітні 2015-го бразильська пивоварна компанія AmBev (входить до бельгійської групи InBev) домовилася з Beverage Associates Corp. про купівлю 34,46% акцій латиноамериканської пивної компанії Quinsa за \$1,2 млрд. У результаті AmBev збільшила свою участь в акціонерному капіталі Quinsa з 56,72 до 91,18%.

Не менш активним є й російський ринок. Торік «Пивоварни Івана Таранова» (ПІТ) придбав голландський пивоварний концерн Heineken, витиснувши канадську пивоварну компанію Molson Coors (до цього пиво Coors розливалось в Калінінграді на заводі «Пивоварни Івана Таранова»). Крім того, InBev S.A. придбала 100% акцій російської пивоварної компанії «Тинькофф» за EUR167 млн.

Український пивний ринок злиття та поглинання оминають. Однак слід очікувати приходу на ринок України світових пивних лідерів. Імовірно, йдеться про Heineken, оскільки про можливий прихід голландського пивного гіганта в Україну говорять не один рік.

ВАТ «Опілля» по результатах діяльності за 2016 р. володіє 0,68% українського ринку пива. «Опілля» «поїть» своєю продукцією 9 областей західної України, найбільша питома вага реалізації підприємства припадає на Тернопільську область - майже 60%. Приблизно 7 із 10 пляшок пива, які продаються в Тернополі, припадає на «Опілля» та «Микуленецький Бровар». Інші 30% відвоювали «Оболонь», «Десна», «Славутич».

Основним конкурентом на регіональному ринку «Опілля» є «Бровар», який за останні роки швидко збільшує свої обсяги реалізації (по даних діяльності за 2016 р. «Бровар» володіє 0,93% ринку пива в Україні, що на 0,25% більше, ніж «Опілля»).

Підприємства мають однакову виробничу потужність (1 млн. дал. пива в рік), знаходяться в однаковій ціновій категорії.

Збільшення обсягів реалізації «Бровар» здійснив за рахунок капіталовкладень в основні засоби (інвестор невідомий). Підприємством було

впроваджено нову лінію розливу, пляшкомиїну машину, пастеризатор, варницю, бродильно - лагерне відділення. За рахунок цих заходів «Бровар» зміг досягнути 30 - денного терміну реалізації, що в свою чергу привернуло увагу гуртовиків.

Продукція ВАТ «Опілля» реалізується в 9 областях Західної та Центральної України - Тернопільська, Хмельницька, Вінницька, Чернівецька, Івано-Франківська, Закарпатська, Львівська, Волинська та Рівненська області (загальна кількість населення цих областей - 15 млн. жителів) з наступним розподілом:

- Тернопільська область - 20%;
- Чернівецька область - 20%;
- Закарпатська область - 20%;
- Івано-Франківська область - 15%;
- Інші області - 25% (рис.2.3).

На пивоварні «Опілля» працюють на зношеному обладнанні: варниця - 1961р., лінія розливу - 1965р., відстійний чан - 1966р., мийна машина - 1971р. З виробничих проблем на підприємстві найбільш суттєвою є малий термін реалізації пива. «Опілля» варить «живе» непастеризоване пиво, яке в зимовий період не втрачає споживної вартості 30 діб, а влітку - 15 діб, що в свою чергу позначається на конкурентоспроможності продукції. Перевагами пивоварні «Опілля» над «Броваром» є те, що вона знаходиться у м. Тернополі (ближче до споживача), менша відпускна ціна на 0,15грн., а також те, що не перевелись ще справжні цінителі живого пива.

Головні поставки ВАТ «Опілля»:

- Світлий солод - Борщівський спиртзавод Тернопільської області;
- Карамельний солод - імпорт з Чеської республіки;
- Ячмінь - Тернопільська обл. /80%/, інші області /20%/;
- Хміль - Тернопільська, Хмельницька та Рівненська області;
- Цукор - Тернопільська область;
- Рис - Київські оптові фірми;

- Пляшки - Товариство використовує 100% оборотної тари;
- Етикетки - Тернопільські поліграфічні фірми;
- Кронен-пробка - Яворівський завод Львівської області.

## **2.2. Бізнес-процеси реінжинірингу і критичні технології -домінанти реструктуризації підприємства**

Реструктуризація підприємства за своєю суттю є комплексом дій, основні з яких мають на меті:

- виявлення й освоєння ефективних і прибуткових напрямів (технологій) бізнесу;
- реорганізацію управлінської структури виробництвом і капіталом;
- застосування бізнес-процесів реінжинірингу або діяльності з оптимізації процедур випуску продукції, надання послуг і виконання робіт, починаючи з підготовки виробництва і закінчуючи реалізацією їх на ринку.

Сучасна концепція створення, реалізації і розвитку бізнесу, заснованого на концепції бізнес-процесів реінжинірингу ринку створена в 90-х роках ХХ століття. Вона включає використання моделей аналізу, перепроєктування існуючих бізнес-процесів і презентує новий метод управління з використанням інформаційних, організаційних, проектних, оптимальних та інших технологій, що уможливають значно ефективніше керування фірмою.

За формою організації пивзавод є відкритим акціонерним товариством з вищим органом управління - Загальними зборами акціонерів. В період між зборами функції управління здійснює Правління на чолі з головою. У Загальних зборах мають право брати участь всі акціонери Товариства незалежно від кількості акцій, власниками яких вони є. На рисунку 2.4. показано організаційну структуру ВАТ «Опілля». Філій, представництв та дочірніх підприємств товариство не створювало. Основним напрямком діяльності підприємства є виробництво і реалізація пива.

На підприємстві можна виділити 3 рівня управління. Перший, стратегічний, орган управління ВАТ «Опілля» складаються з ревізійної комісії - 3 чоловіки, спостережна рада - 5 чоловік і правління на чолі з головою правління - 7 чоловік. Спостережна рада контролює діяльність правління в період між зборами. Ревізійна комісія контролює фінансово-господарську діяльність правління. Вони впроваджують у життя стратегію досліджуваного нами підприємства, здійснюють загальне управління пивзаводом, та організацію діяльності відділів.

Другий рівень - функціональний, охоплює керівників окремих відділів. Слід відзначити, що голові правління підпорядковуються головний бухгалтер, керівник відділу постачання, керівник відділу виробництва і керівник відділу збуту.

Третій рівень - оперативний - охоплює завідуючих складами, старших менеджерів з продажів, старшого механіка. Це пояснюється тим, що окремі працівники, підпорядковуючись відповідним керівникам, можуть приймати рішення самостійно стосовно вирішення поточних проблем з обслуговуванням клієнтів та на складах.

У цілому можна зробити висновок, що організаційна структура є сильно централізованою. Це має серйозну перевагу, оскільки володіючи загальним апаратом управління, керівництво концентрує основні кваліфіковані кадри на одному місці. Це не дозволяє дублювати функції і, відповідно, дозволяє уникнути суперечок у планування локальної стратегій та виконанні тактичних заходів підприємства.

Однією з важливих функцій менеджменту є управління персоналом. Особливою рисою даної галузі є високий обсяг трудових операцій, безпосередньо пов'язаний з обслуговуванням покупців.

Революційність реінжинірингу полягає у тому, що:

- використовуються ідеї та технології значно радикальніші за існуючі;
- аналіз, вибір і проектування бізнес-процесів започатковується

практично з нуля, після того, коли забракуюються чи відкидаються проекти, обґрунтовані й виконані на традиційній основі;

- всі операції започатковуються на тому місці, де по традиції закінчувалися проекти, виконані на старих засадах, – на ринку, а основними вихідними для них стають вимоги споживачів та клієнтів;
- у процесі реінжинірингу застосовуються нетрадиційні творчі підходи з елементами нестандартного вирішення задач, відкиданням існуючих обмежень, припущень і умов;
- бізнес-процеси орієнтуються на поєднання ідей, прийомів і засобів, які раніше рахувались непоєднуваними, а також на високу продуктивність, конкурентоспроможність, зниження собівартості.

Базовою категорією реінжинірингу є бізнес-процес, що включає множину кроків діяльності, починаючи зі всебічно охарактеризованих раніше входів зовнішнього середовища - макросистеми, реалізації виробничих операцій і закінчуючи виходами - поставками продукції, послуг та робіт на ринки збуту й клієнтам. Поняття бізнес-процесу реінжинірингу об'єднується з вдосконаленням бізнесу, а конкурентоспроможність продуктів є результатом вдосконалення матеріальної й нематеріальної складових виробництва.

Бізнес-процес системоутворююча ознака підприємства –виробника, сукупність етапів трансформації різних типів сировини чи напівфабрикатів у виробу (продукти), які воно поставляє на ринки збуту. Продуктами виробництва можуть бути послуги й платні роботи, необхідні внутрішнім чи закордонним споживачам. Він відображає схеми і способи, за допомогою яких підприємство, використовуючи технічні комплекси, технології, організації праці, створює продукти, напівфабрикати, інші суспільно необхідні вироби.

Відомо, що інжиніринг - це сукупність інтелектуальних видів діяльності, метою якої є отримання ефективних результатів від капіталовкладень чи інших витрат, пов'язаних з реалізацією проектів різного

призначення за рахунок раціонального підбору й використання енергоматеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів. Інжиніринг - це використання традиційних методів організації й управління, розроблених на основі передових науково-технічних досягнень з урахуванням вимог проектів і умов їх здійснення.

Поняття персоналу промислового підприємства характеризується чисельністю і складом зайнятих на ньому працівників.

Дані подані у таблиці 2.1 свідчать, що загальна чисельність працівників ВАТ «Опілля» в 2016 році зменшилась на 0,77% порівняно з минулим роком.

Аналіз використання трудових ресурсів починають із вивчення його структури. ВАТ «Опілля» середній споживач робочої сили в Тернопільському регіоні. На початку січня 2016 року тут працювало 128 чоловік: 57 жінок і 71 чоловік.

Найбільшу питому вагу посідає група працівників, що відносяться до робочих у виробництві (67,2%), оскільки це пояснюється профілем роботи підприємства, яке має справу з великими обсягами продукції в межах складських зон. Друга за величиною є група службовців, серед яких і спеціалісти відділу збуту, що також визначається характером роботи підприємства - дистрибуція.

З таблиці 2.1 - можна побачити, що питома вага усіх керівників підприємства складає 6,3% і ця група є третьою за величиною. З одного боку це є явищем позитивним, оскільки виконання робіт, надання послуг, виконання послуг планується, аналізується і контролюється достатньою кількістю менеджерів. Складна організаційна структура підприємства вимагає значної кількості управлінців. З другого боку, значна кількість менеджерів різних рівнів може призвести до непорозумінь і проблем у виконанні робіт, оскільки кожен з них має свої повноваження, своє бачення вирішення проблеми. У такій ситуації неминучим є виникнення чисельних перешкод у комунікації, а також

конфліктних ситуацій. Це обов'язково потрібно взяти до уваги керівництву підприємства.

Найбільш узагальненим показником, який характеризує рівень використання трудових ресурсів, є продуктивність праці. Від рівня і динаміки продуктивності праці залежить виконання завдань по випуску продукції, фонду заробітної плати, собівартості, прибутку, відрахуванням у фонди економічного стимулювання. Основна задача аналізу продуктивності праці полягає у встановленні динаміки росту продуктивності праці, виявленні резервів подальшого її підвищення на підприємстві.

Вихідними даними для початку робіт з реінжинірингу є:

- переконаність власників й керівництва підприємства у необхідності глибоких змін всередині виробництва і у можливості вирішення їх разом з корпоративними клієнтами, впевненість у результатах перетворень;
- наявність ресурсів для здійснення докорінних змін – визначення мети, перепроєктування бізнес-процесів, поєднання реінжинірингу з інноваційною стратегією, закупівлі найновіших технологій, обладнання, засобів комунікацій й управління;
- вирішеність кола задач у відношенні з зовнішнім середовищем, які необхідно узгодити у рамках правового поля, існуючих обмежень та економічних можливостей;
- переосмислення місії виробництва, яка полягає у досягненні триєдиної мети забезпечення відтворення, задоволення потреб й інтересів трудової спільноти, випуску разом з корпоративними агентами і збуту на ринку соціально значимої продукції, послуг та робіт для отримання прибутку, виживання й розвитку виробництва у конкурентному середовищі. В основу моделі реструктуризованого підприємства запропоновано закласти, замість відомої моделі системи внутрішньофірмового управління «бізнес-процеси - трудові завдання - система управління - цінності й переконання» (БП - ТЗ - СУ - ЦП) відкриту модель «процеси зовнішнього середовища - система переконань і цінностей - диверсифіковані організаційні структури - система

еволюційного управління - критичні технології - реінжиніринг бізнес-процесів» (ПЗС - СПЦ - ДОС - СЕУ - КТ - РБП) (див. рис. 2.5).

**Ключовою в моделі є система переконань і цінностей, бо вона стосується всіх аспектів управлінської діяльності, впливає на визначення дієвих процесів зовнішнього середовища, диверсифікацію організаційних структур, організацію системи еволюційного управління, вибір способу реінжинірингу бізнес-процесів та критичних технологій. Система переконань і цінностей об'єднує і орієнтує власників, менеджерів і персонал на спільну високопрофесійну роботу, результатом котрої стає виробництво конкурентоспроможної продукції і послуг.**

Бізнес-процес реінжиніринг застосовує винаходи і відкриття, творчість і використання ноу-хау, аналіз і синтез, тобто результати аналітичної діяльності людей, напрацьовані до і в час перепроєктування. Але стримати окремі процеси і об'єднувати в бізнес-процеси слід нетрадиційно, знаходячи такі умови, послідовності, точки прикладання, де ці інновації дадуть максимальну віддачу, послужать інтенсифікації функціонування послідовно і паралельно сполучених керованих людьми агрегатів, технологічних ліній, комплексів.

Об'єктами реінжинірингу є не підприємство, а його процедури, не цех, відділ, а їх робота від самого початку - закупівлі сировини, підготовки виробництва, його здійснення і до відвантаження продукції. Цей процес має певну тривалість, є прямоточним чи включає первинні зигзаги, як правило є циклічний. Складовими процесу є розробка продукції, виконання замовлень, продаж, сервісне обслуговування. Команди до початку перепроєктування ідентифікують процеси, які мають перепроєктовуватись, осмислюють їх специфіку, ведуть пошук точок спираючись на які будуть здійснювати реінжиніринг, відділяючи їх від оргструктур.

Тому замість існуючих на виробництві послідовностей оргструктур команда створює схему процесів, кількість яких незначна: розробка стратегії, стратегічне планування і управління; розробка продукту, планування взаємодії з клієнтами; розширення виробничих можливостей; зв'язки з

корпоративними агентами. Стандартна схема процесів бізнесу однієї з американських компаній наступна (рис. 2.6).

**Всі процеси стосуються основних сфер діяльності підприємства: виробництва, управління, реалізації, кооперації, конкуренції, інвестицій у інновації. І центром уваги є організація і функція, для котрої вона створена. Організація, у свою чергу, ідентифікується як свідомо кероване соціально-економічне утворення з певними межами, що функціонує на відносно постійній основі для досягнення своїх стратегічних цілей при умові зміни зовнішнього середовища. Процес «розробки концепції» втілює вимоги ринку до ділової стратегії, що визначає ті з них, які треба забезпечити товарами підприємства, а також товари, послуги і роботи, які слід запропонувати. «Розробка продукту» використовує даний «вихід» у якості «вхідного ресурсу» для проектування нових ресурсів. «Планування взаємодій з клієнтами» веде до створення адаптованих проектів, які відповідають вимогам замовників. Ця послідовність може відобразитись наступним чином «вироблена стратегія – нові виробничі потужності – продукт».**

Але така схема, в якій відсутні процеси виробництва, реалізації, зв'язки із зовнішнім середовищем (корпоративними агентами) є неповною й, відповідно, необ'єктивною. Тому на основі місії, переліку її значень й цільових функцій процесів здійснено визначення бізнес-процесів, котрі підлягають реінжинірингу.

### **2.3. Основні чинники інноваційної політики підприємства ВАТ «Тернопільський пивзавод» Опілля»**

Інваріантність товаро-інноваційної стратегії є породженням теперішнього стану структуризації національного ринку. Трансформаційні процеси в українській економіці вже на сучасній їх стадії розвитку зумовили достатньо рельєфну диференціацію типів ринкової структури та відповідних їм моделей ринку. Зважаючи на специфіку різних галузей і товарних груп, вже тепер ми маємо можливість і повинні відрізнити в Україні такі типи ринкових структур як монополістичну конкуренцію, чисту монополію та олігополію. Це винятково важливо для вибору найбільш ефективного

варіанта товаро-інноваційної стратегії промислового підприємства, оскільки господарська поведінка підприємства-провайдера або імітатора товарної новинки не може бути однаковою на ринку, де панує тип зв'язку наближений до чистої монополії, олігополії чи монополістичної конкуренції. Необхідно з'ясувати якою має бути стратегія бізнесової поведінки фірми-інноватора в цих різних моделях ринку, щоб із максимальною ефективністю та, долаючи господарські ризики, найбільшою мірою реалізувати свої інноваційні можливості і забезпечити конкурентоспроможність на вітчизняних і світових ринках. Цей аспект є винятково актуальним і абсолютно не розробленим у вітчизняній економічній науці.

Слід зважити і на те, що підприємства пивобезалкогольної галузі мають традиційно слабкий науково-технічний потенціал, страждають від хронічного дефіциту додаткових внутрішніх і зарубіжних інвестицій і є вкрай чутливими до низького сукупного попиту. За таких умов для забезпечення конкурентоспроможності винятково важливого значення набуває те, як швидко, та у яких кількісних параметрах, із якими якісними змінами підприємство здатне оновлювати асортимент та номенклатуру продукції, переконуючи потенційного покупця зробити вибір на його користь.

Для дослідження поведінки підприємства-провайдера й обґрунтування стратегії його інноваційної діяльності за умов монополістичної конкуренції застосуємо графічний метод (див. рис. 2.7).

Лінія попиту ( $D_1$ ) на товар, якщо її подати у вигляді прямої, буде похилою, а кут її нахилу перебуватиме, як правило, в межах від  $135$  до  $180^\circ$ . Коефіцієнт перехресної еластичності ( $E_{xy}$ ) буде більший за одиницю.

Це означає, що товари підприємств-конкурентів є близькими заміниками. За таких умов, якщо підприємство раптом підніме ціну на свою продукцію, то вона мусить очікувати суттєвої втрати обсягу продажу на користь конкурентів.

Рівень монопольної влади підприємства залежатиме від того, наскільки успішно воно відрізнятиме свій товар від товарів інших фірм. Підприємство будь-якими засобами, враховуючи рекламу, надання більшого обсягу післяреалізаційних послуг, продовження термінів гарантійного обслуговування, ліпші умови надання споживчого кредиту і, застосовуючи практику бонусів та лотерей, мусить постійно й невпинно переконувати потенційного покупця в унікальності свого товару.

На ринку монополістичної конкуренції підприємства зазнають витрат, пов'язаних із поліпшенням якості наявних або розробкою нових товарів.

Підприємствам це вигідніше, ніж конкурувати, використовуючи зниження цін. Як тільки підприємство досягає якісних змін на ринку, воно починає рекламну кампанію, а успішне її проведення збільшує попит на продукцію. Усі ці намагання підприємства зводяться до зменшення кута нахилу лінії попиту. Економічний сенс таких дій у тому, щоб максимально розширити діапазон ціни: від мінімального рівня, який дав би нульову рентабельність, до максимального рівня, коли попит на товар дорівнював би нулю. Лише, переконавши покупця в унікальності свого товару, фірма отримує, хоч і на короткий період часу, можливість набути рис монополіста, а відповідно, і додатковий маневр у ціноутворенні.

Саме тому на підприємствах пиво безалкогольної галузі має постійно здійснюватись процес інновації та імітації товарів-конкурентів під своєю маркою. Адже поява на ринку нового товару призведе до зрушення лінії попиту  $D_1$  у положення  $D_2$ , і йому відповідатиме ціна  $P_2$ . Виручка підприємства у результаті впровадження новинки зросте. Але оскільки входження у галузь є відносно вільним, то з часом слід очікувати потік товарів-замінників від інших підприємств. Тому крива попиту  $D_2$  зміститься й займе положення  $D_3$ , що зумовить зменшення ціни на новий товар із  $P_2$  до  $P_3$ .

Обґрунтування стратегії підприємства-провайдера та підприємства-імітатора зводиться до визначення такого варіанта інвестування інновації товарів, який би забезпечував максимізацію валового та чистого доходу при мінімальних витратах на виробництво та рекламу. Конкретизувати дану ситуацію можна, використавши принцип граничних витрат. Для підприємства природно, що воно намагається обрати такий рівень граничних витрат (MC), при якому значний приріст обсягу випуску ( $\Delta Q$ ) відповідатиме якомога меншому приросту витрат на додаткову одиницю продукції ( $\Delta ATC$ ).

Якщо, наприклад, підприємство обирає певний варіант інвестицій у товарну інновацію і крива граничних витрат набуває вигляду лінії МС (рис. 2.2) то таку криву може показати рівнянням:  $y = ax^2 + bx + c$ .

У даному рівнянні  $y$  відповідатиме середнім значенням валових витрат (АТС),  $x$  характеризуватиме обсяг продукту у фізичних одиницях (Q), коефіцієнт  $a$  квадратного тричлена – ступінь кривизни лінії МС, а коефіцієнти  $b$  і  $c$  – ступінь зміщення кривої МС відносно осей координат. Звичайно, якщо обирають інший варіант інвестицій у товарну інновацію, то лінія МС може набути й іншого вигляду – неканонічної гіперболи або параболи, еліпса або кола та навіть прямої. Суть справи від цього не змінюється. Іншим буде лише вигляд лінії МС. Слід зазначити, що в рівнянні кривої МС точки перетину кривої граничних витрат МС із лініями попиту  $D_1$ ,  $D_2$  і  $D_3$  дають змогу визначити їх координати відносно осей координат. А це дає нам змогу побудувати систему рівнянь із трьома невідомими (2.17):

$$\begin{cases} ax_1^2 + bx_1 + c = y_1 \\ ax_2^2 + bx_2 + c = y_2 \\ ax_3^2 + bx_3 + c = y_3 \end{cases}$$

У даній системі рівнянь значення  $\overline{x_i}$  ( $i = 1,3$ ) та  $\overline{y_j}$  ( $j = 1,3$ ) є відомими, тому, розв'язавши цю систему з використанням правила Крамера, відносно  $a$ ,  $b$  і  $c$  ми зможемо з математичною точністю описати положення кривої граничних витрат (МС) за умови, що  $\Delta = 0$ . Отримані розрахунки матимуть вигляд:

$$a = \frac{\Delta_1}{\Delta_2}, \quad (2.18)$$

$$b = \frac{\Delta_2}{\Delta}, \quad (2.19)$$

$$c = \frac{\Delta_3}{\Delta}. \quad (2.20)$$

Де  $\Delta$ ,  $\Delta_1$ ,  $\Delta_2$  та  $\Delta_3$  розраховано наступним чином:

$$\Delta = \begin{matrix} x_1^2 & x_1 & 1 \\ x_2^2 & x_2 & 1 \\ x_3^2 & x_3 & 1 \end{matrix} \quad (2.21)$$

$$\Delta_1 = \begin{matrix} y_1 & x_1 & 1 \\ y_2 & x_2 & 1 \\ y_3 & x_3 & 1 \end{matrix} \quad (2.22)$$

$$\Delta_2 = \begin{matrix} x_1^2 & y_1 & 1 \\ x_2^2 & y_2 & 1 \\ x_3^2 & y_3 & 1 \end{matrix} \quad (2.23)$$

$$\Delta_3 = \begin{matrix} x_1^2 & x_1 & y_1 \\ x_2^2 & x_2 & y_2 \\ x_3^2 & x_3 & y_3 \end{matrix} \quad (2.24)$$

Розв'язавши систему рівнянь відносно  $a$ ,  $b$  і  $c$ , ми отримаємо не лише можливість точного опису даної кривої МС, а й реальний інструмент обґрунтування вибору варіанта інвестицій у товарну інновацію. Адже, порівнявши цей варіант з іншими можливими варіантами інвестицій зі своїми значеннями коефіцієнтів,  $a$ ,  $b$  і  $c$ , ми можемо вибрати такий, який гарантуватиме максимальне зміщення кривої МС до точки Е. Якщо ж даний процес тлумачити з економічної точки зору, то знаходження та вибір значень коефіцієнтів  $a$ ,  $b$  і  $c$  дасть змогу розрахувати, в якому варіанті інвестицій у товарну інновацію кожен черговий приріст  $Q$  супроводжуватиметься найменшими значеннями приросту АТС.

Отже, розглядаючи стратегію господарської поведінки підприємства в ринковому середовищі монополістичної конкуренції, можна зробити висновок, що в цій моделі ринку, як ні в якій іншій, забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства залежить від успіхів в інноваційній діяльності. Запропонований метод дасть змогу максимально точно обґрунтувати стратегію інноваційної поведінки.

Варто зважити на те, що у ринковому середовищі монополістичної конкуренції абсолютно відсутня можливість отримання додаткового чистого доходу за рахунок маніпуляції обсягами виробництва та квотами продажу.

Це є ще одним підтвердженням життєвої важливості успішної політики товарної інновації для підприємств, що оперують на ринку монополістичної конкуренції.

З огляду на те, що в Україні крім монополістичної конкуренції починають формуватися й інші типи ринкових структур, зокрема, ринкова структура з високим рівнем монополізації виробництва та олігополістична, доцільно з'ясувати якою повинна бути стратегія господарської поведінки промислового підприємства за цих умов.

Відомо, що в ринкових умовах, максимально наближених до монополії виробник товару контролює кількість випуску та встановлює власну ціну за одиницю продукції. Факторами, що реально обмежують можливості підприємства-монополіста у встановленні максимально високої ціни є, по-перше, платоспроможність потенційного покупця, що відображається у зміні кривої попиту на товар, і, по-друге, у можливості появи на ринку імпортного товару заміни, що також вплине на характер кривої попиту. Щоб максимізувати прибуток, підприємство повинно мінімізувати сукупні та граничні витрати. Товарну інновацію в даних умовах можна здійснити лише в напрямку посилення конкурентоспроможності виробництва, тоді вона супроводжуватиметься інноваційним ризиком. Для дослідження стратегії поведінки промислового підприємства, яке намагається здійснити товарну інновацію в умовах, наближених до монополії, застосуємо графічний метод (рис. 2.8).

Загальновідомою є закономірність зміни середнього значення валових витрат від зміни обсягу виробництва, і цю закономірність ілюструє крива середніх сукупних витрат (АТС). Якщо обсяг виробництва підприємства є гранично малим, то середні валові витрати, як відомо, під впливом чинника постійних витрат є високими. Якщо обсяг виробництва зростає, то крива АТС рухатиметься спочатку донизу і, досягнувши при певному значенні  $Q$  свого мінімуму, почне рухатися догори. Припустимо, що обсяг виробництва становить  $Q_0$ . Вибір даного обсягу є довільним, але не випадковим, тому що

будь-яка фірма-провайдер, максимізуючи прибуток, буде прагнути зменшити витрати на одиницю продукції (АТС) та збільшити сукупний дохід (TR). На графіку (див. рис. 2.8) видно, що даному рівню обсягу випуску ( $Q_0$ ) відповідатиме певна величина середніх сукупних витрат ( $ATC_0$ ), на основі якої встановлюють мінімальну ціну ( $P_0$ ). Ціна  $P_0$  - нижня межа порогу цін, при якій спостерігається нульова рентабельність виробництва. Верхня межа рівня ціни залежатиме від попиту на даний товар. Однією з особливостей монополістичної ринкової структури є те, що кут нахилу лінії попиту на товар  $D_1$  буде знаходитись в межах від  $90$  до  $135^\circ$ . Це пояснюється тим, що гранична норма заміщення одного товару іншим ( $MRS_{xy}$ ) в умовах монополістичного середовища є дуже низькою і має тенденцію до зниження.

Відомо, що базова закономірність теорії поведінки споживача - забезпечення пропорцій граничної корисності  $n$ -ої кількості товарів і цін цього ряду товарів: граничні корисності співвідносяться між собою, так як ринкові ціни даного ряду товарів. З цього базового правила, якщо трактувати його через призму товарної інновації за умов ринкового середовища з максимально високим рівнем монополізації, можна вивести закономірність зміни  $MRS_{xy}$ . Так, у цій моделі ринку гранична норма заміщення, що репрезентується співвідношенням приросту корисних властивостей інноваційного продукту до приросту його ціни, матиме тенденцію зниження. Це означатиме, що кожен додатковий компонент корисного ефекту товарної новинки на монополізованому ринку коштуватиме покупцеві щораз дорожче. Звичайно, попит на інноваційну розробку за таких умов буде меншим. Відрізок  $P_1P_0$  буде межею можливих коливань ціни. При впровадженні інноваційних товарів у виробництво  $MRS_{xy}$  буде ще меншою та дасть змогу встановити ціну  $P_2$ , що є значно вищою за  $P_1$ , і діапазон цін значно зросте від  $P_0$  до  $P_2$ . Площа фігури  $OP_2AQ_0$  - це геометричне відображення сукупного доходу ( $TR_1$ ), але тільки за умови, що ми абстрагуватимемося від впливу чинника попиту. Величина сукупного доходу  $TR_1$  показує, якою би була загальна виручка від продажу інноваційних товарів. Однак, відомо, що

реальне значення виручки не може повністю характеризувати величина  $TR_1$ , тому що на нього впливає попит на товар. При зростанні ціни від  $P_1$  до  $P_2$  попит на товар має зменшитися. Таким чином, площа трикутника  $P_2AE$  характеризує втрату сукупної виручки під впливом попиту на інноваційний товар. Площа фігури  $OP_2EQ_0$  характеризуватиме величину реального доходу, тому що вона дає змогу визначити ту частину доходу, яка утримується за рахунок товарної інновації. Площа трикутника  $P_1P_2E$  відображає надлишок чистого доходу, який отримує фірма за рахунок товарної інновації, тому цей надлишок і є інноваційною рентою. Інакше кажучи, інноваційна рента є стає своєрідною платою суспільства фірмі-провайдеру за впровадження нового товару. Саме ця обставина є реальним аргументом для фірми – стимулом до впровадження у виробництво новинок.

Суттєвим негативним моментом за даних ринкових умов є те, що для отримання інноваційної ренти необхідно буде підвищити ціну товару від  $P_1$  до  $P_2$ , а це вплине на мотивацію покупця. Певна частина споживачів не буде бажати або, не буде спроможна придбати даний інноваційний товар, а це, у свою чергу, обов'язково призведе до зниження попиту. Другою важливою обставиною є те, що підвищення ціни на цей товар обов'язково зумовить потік імпортованих товарів-замінників. Поява цих товарів спричинить зміни на ринку, що призведе до зниження ціни, тому крива попиту на товар знову змінить положення. Припустимо, що тепер крива попиту отримає вигляд  $D_3$ .

Прийняттю управлінського рішення передують аналіз і оцінка господарчого процесу, виникнення проблемних ситуацій й знайдення варіантів шляхів їх вирішення.

Створена науково-методична база дозволяє перейти до кінцевого формування засад системного (комплексного) управління реальними і фінансовими інноваційними проектами. Вона максимально відповідає цілісній природі системи і макросистеми, забезпечує створення інноваційно-

еволюційної моделі фірми (рис. 2.9), орієнтує її керівництво на усвідомлення необхідності вибору відповідного типу її зростання у конкурентному середовищі, засобом пристосування до якого є адаптація до змін зовнішнього середовища.

Місія такого підприємства декларує цінності його засновників, акціонерів, працівників, узгоджує розбіжності між загальним і конкретним, дозволяє усвідомити умови діяльності на ринках, перспективи розвитку в конкурентному зовнішньому середовищі. Ця ключова категорія поєднує універсальне утворення - соціально - економічну систему з інтересами всіх учасників виробничого процесу, партнерів, споживачів. З місії підприємства органічно випливають структура управління й цільові функції.

Структура управління для того, щоб забезпечити виживання і розвиток організації, має чинити опір дезорганізації шляхом посилення надійності комплексу засобів і функцій, робити управління гнучким, здатним протистояти деструктивним змінам зовнішнього середовища, здійснюючи певний зворотний вплив на нього через інтереси клієнтів, адаптацію, інновації, переваги.

Таким чином, має створюватись протидіюче, силове поле навкруги внутрішнього середовища, що входить у місійні цілі діяльності підприємства і його стратегічного управління.

Розробляти управлінські рішення й здійснювати управління системою завжди приходиться в умовах невизначеності, при неповній чи, як мінімум, несформованій інформаційній базі. Тому виникають труднощі відстеження закономірностей, тенденції наслідків реалізації цих рішень. Слабкоструктуровані проблемні ситуації вдається вирішувати за рахунок системно-інтеграційного підходу, який надає можливість оптимізувати заходи й результат завдяки принципам згідно з котрими складна проблема має розглядатись для цілісності, взаємодії всіх її компонентів, внутрішніх і зовнішніх зв'язків-взаємодій.

Системно-інтеграційний аналіз, що базується на використанні моделей, це підхід до широкого кола обставин і чинників (економічних, соціальних, технологічних, організаційних, інформаційних), пов'язаних з реалізацією курсу цілеспрямованих дій. Йому властива наявність чіткої методичної схеми, виявлення переваг і недоліків кожної з альтернатив. Проблемні

ситуації з цих позицій вирішуються як багатокomпонентні, загальносистемні й макросистемні. А проект розглядається як цілеспрямований на кінцевий результат комплекс заходів, що має чіткі строки, встановлює відповідальність, обсяг ресурсів, критерії оцінки результативності. Це специфічний вид плану, створеного для виконання робіт. Він здебільшого нетиповий, визначається рівнем унікальності проблем й інноваційності завдань. Проект розробляється на базі аналітичних даних. Принципово важливою є якість проекту, для підвищення якої необхідні нові технології, зусилля всіх учасників процесу проектування і, зокрема, працівників підприємства, контроль процесів, а не продукції.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для підприємства-провайдера вкрай важливим є обрати правильну інноваційну стратегію. Перспективна програма інноваційної діяльності підприємства дасть змогу зменшити інвестиційний ризик і значно підвищить конкурентоспроможність.

## **Висновки до розділу 2**

У процесі розробки організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності підприємств:

- створена адаптована до умов економічного розвитку України концепція управління реальними і фінансовими інноваціями, заснована на виявлених основних зв'язках-взаємодіях системи із зовнішнім середовищем – макросистемою, і схема інтеграції промислового підприємства у сферу виробництва і ринок, встановлені доміанти внутрішнього і зовнішнього середовища та засоби управління реалізацією відповідних проектів;
- реструктуризацію промислового підприємства запропоновано проводити після обов'язкового вдосконалення проекту за рахунок проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням переваг

критичних технологій на базі відкритої моделі, матриці комунікацій й стратегії прориву промислового підприємства у розряд конкурентоспроможних;

- основними засадами, на яких ґрунтується управління інноваціями, стали матриця кореспонденцій виробничо-фінансових ресурсів, показників ефективності їх використання і напрямків інноваційної діяльності, модуль доміантних дій виробництва та його контрагентів і орієнтований граф бізнес-процесів виробництва та його реструктуризації;
- розроблені засоби і заходи склали методикку організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства, яка враховує всі основоположні аспекти його виробництва і реструктуризації.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ФОРМИ І МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **3.1. Основні напрямки проектно-інноваційного менеджменту на промислових підприємствах**

Підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на вітчизняних і світових ринках шляхом реалізації стратегії товарної інновації передбачає активізацію товаро-інноваційної діяльності, яка вимагає широкомасштабної науково обґрунтованої комплексної стратегічної програми, успішність виконання якої залежить від скоординованих зусиль державних і регіональних органів управління, фінансових та підприємницьких структур щодо створення умов для її реалізації.

На промисловому підприємстві з метою активізації товаро-інноваційної діяльності необхідно провести цілий комплекс взаємопов'язаних дій. Цей процес є інтеграційним і потребує взаємопов'язаної й скоординованої роботи усіх підрозділів підприємства на кожному етапі реалізації товаро-інноваційного проекту, що дасть змогу обґрунтувати ключові засади вдосконалення товаро-інноваційної діяльності за певними напрямками. Зокрема, до таких напрямів належить вдосконалення системи фінансування товаро-інноваційних інвестиційних проектів.

Відомо, що ефективність товаро-інноваційної діяльності на підприємстві залежить від того, наскільки досконалим є механізм його фінансування. Перед підприємством в умовах дефіциту фінансових ресурсів постає проблема пошуку надійних джерел фінансування товаро-інноваційної діяльності. Нині в Україні широке коло інноваційно-активних підприємств позбавлене державної фінансової підтримки. Венчурне фінансування, яке широко застосовують компанії у високорозвинених країнах, недоступне для українських підприємств через несформованість відповідної законодавчої бази, слабкість інноваційної інфраструктури та нерозвиненість ринку інноваційних розробок.

Важливим засобом тут стає проектний підхід до розв'язання проблемних ситуацій, який заснований на чіткому визначенні місійних цілей, ресурсів, строків та кінцевих результатів, зосереджений на досягненні високої якості робіт, послуг, продуктів. Матрична (проектна) структура управління передбачає створення і залучення тимчасових творчих колективів, команд з розширенням прав і відповідальності. Звідси впливає третій аспект інноваційного менеджменту – застосування персоналу організації у формі команд, творчих колективів.

Командна робота сприяє розкриттю потенційних можливостей, перш за все організаторських, інтелектуальних і ініціативності, ділової активності. З'являється можливість поєднання знань і умінь кожного з членів команди, підсилюється генерація ідей, використання переваг неформальних лідерів. І,

зрештою, змінюються акценти у методах управління, мотивації праці на користь соціально-психологічних та економічних. Інноваційний менеджмент стає відкритим для будь-якого позитивного досвіду.

Інноваційний менеджмент, як видно з рис. 3.1, несе у собі аспекти, які стосуються нововведень-прийомів, необхідних для реорганізації бізнес-процесів виробничого циклу.

Середовищем проекту у розроблюваній проблемі будуть: фази (етапи) проекту і його життєвий цикл; контрагенти – зацікавлені сторони процесу; вплив основного виробника; загальні управлінські навички працівників і їх соціально-економічні пріоритети. При цьому етапи робіт по реалізації інноваційного проекту розбиваються для того, щоб кожний з них краще забезпечити ресурсами, зробити підсумкові визначення й вводити необхідні корективи. Для кращого моніторингу і контролю за ходом справ, складається відповідний графік (схема).

На нашу думку, високоефективний спосіб проектування організації товаро-інноваційного проекту – складання календарного графіка проведення робіт. Товаро-інноваційний проект можна подати у вигляді календарного графіка з умовними періодами часу і переліком основних видів робіт, наведених послідовно-зміщено за часом, відповідно до організаційно-технологічних вимог із статистично визначеними параметрами (обсяги робіт, тривалість їх, виконання). Для того щоб подати це в обґрунтованому вигляді, скористаємося графічним методом. Календарний графік реалізації товаро-інноваційного проекту – основа для отримання схеми (див. рис. 3.2), що відображає розподіл за часом обсягів необхідних фінансових ресурсів. Рациональна організація товаро-інноваційного проекту має ґрунтуватися на таких засадах, які можна охарактеризувати, користуючись рис. 3.2.

По-перше, необхідно максимально віддалити центр ваги епюри необхідних інвестицій від початку реалізації товаро-інноваційного проекту (див. рис. 3.2), тобто має задовольнятися така вимога:  $T_1 > T_2$ ;  $T_3 \rightarrow \min$ .

Це зумовлено дією фактора часу на розрахунки ефективності інвестицій і плати за кредит. Відкладаючи на тривалий час використання основної маси інвестицій, ми можемо віддалити період кредитування товаро-інноваційного проекту.

По-друге, величина власних інвестицій (I вл.) має бути більша (або дорівнювати), ніж величина інвестицій за рахунок кредиту (Iк.), тобто:  $I \text{ вл.} \geq I \text{ к.}$

Отже, раціональна організація товаро-інноваційного проекту дасть змогу підприємству оптимізувати показники потрібної кредитної лінії, тобто зменшиться плата за кредит за рахунок скорочення терміну його використання. Це все забезпечить оптимізацію товаро-інноваційного проекту на стадії бізнес-планування і дозволить збільшити його ефективність.

В основі управління лежать процеси формування інформаційної бази, організація обміну інформацією, досконалі інформаційні технології.

Значну роль тут відіграють збирання, формалізація, поширення, зберігання і розміщення інформації, можливість композиції й декомпозиції інтегральних параметрів та характеристик. А також виділення з маси інформації тієї її частини, котра безпосередньо необхідна для виконання відповідною структурою її управлінських функцій [55] (рис. 3.3).

Визначення інформаційних зв'язків, потоків і пунктів використання дозволяє визначити комунікативні потреби здійснюваного проекту і реструктуризованого об'єкту. Інформація використовується у всіх видах інформаційних технологій, які застосовуються у проектному менеджменті, контролі за виконанням робіт і відхиленнями від проектів, контролінгу, прогнозуванні, при попередженні критичних станів, документуванні процесів, закритті проміжних етапів і здачі проекту в цілому, а його матеріалів у архів.

Без належного інформаційного забезпечення неможливо здійснити проект при обмежених ресурсах і коштах, значній невизначеності, змінах у зовнішньому середовищі й необхідності реагувати на них для запобігання негативних наслідків і помилок. Також важко вести переговори, укладати

договори, отримувати дозволи і ліцензії, купувати новації, здійснювати комплекс маркетингових робіт.

Викладені тут основні принципи проектного і еволюційного (пристосованого до змін) менеджменту слід доповнити методологією гарантування здійснення планів – обов'язкового виконання суб'єктами організації взятих на себе зобов'язань, достатніх для реалізації загальносистемних цільових функцій при достатності передумов, ресурсів, документації, технологій. Досягнення принципу гарантованості в проектному менеджменті слід віднести до найбільш складних для вирішення завдань. На перешкоді стають недосконалість проектів і планів, непередбаченість і дискретність змін у зовнішньому середовищі, складність упередження негативних явищ при здійсненні широкомасштабних і багатоцільових робіт тощо. Особливо піддаються впливу цих факторів ті підприємства, які є лідерами у своїй сфері, застосовують критичні технології, працюють зі значним ризиком.

Тому принцип гарантованості реалізується на базі значного числа вихідних принципів. Кожний з котрих певним чином розкриває часткові «пастки» і «камені» що лежать на шляху до досягнення поставленої мети у будь-якій справі. Вплив їх зростає за рахунок чисельних обмежень, що накладаються технічними, правовими та іншими приписами, регламентами, застереженнями. Основними з них є принципи зворотного зв'язку, визначальної ланки, інноваційності, центрів відповідальності, підприємництва.

Принципи підприємництва, зворотного зв'язку й інноваційності досить широко розглядалися раніше, їх об'єктивна роль у досягненні запрограмованих результатів діяльності загально відома й на наш погляд не потребує подальших досліджень. Принципи визначальної ланки частково витікає з принципу інтегральності параметрів і характеристик. Наочним прикладом визначальної ланки може бути «критичний шлях» сіткового графіка, чи «стратегічна вісь» орієнтованого графа. Тобто це та ланка мережі

що моделює об'єкт–суб'єкт, якій потрібно весь час приділяти максимальну увагу.

Центри відповідальності співпадають просторово з вершинами орграфу (рис. 3.4), котрі слід також інтерпретувати як інтегральні осередки управління, узгодження, координації. У них з'ясовуються міні-розбіжності між цільовими функціями, потрібною і фактичною пропускнуою здатністю даного вузла загальносистемної мережі. Кожен центр відповідальності через бізнес-процеси пов'язаний з суміжними і, що дуже важливо, з управлінською структурою промислового підприємства.

Він виконує функції інтегратора, міні-процесора-регулятора й гаранта-узгоджувача інтересів, вимог, запитів споживачів, компаньонів, посередників, владних структур. Фактичним гарантом тут виступають відповідні підрозділи структури управління, повноваження, можливість реально впливати на стан справ і досягти загальносистемних цільових функцій, які є реальними. Таким чином, за рахунок підвищення рівня управління можливим стає спротив негативним явищам, зростає надійність виконання цільових функцій.

Принцип використання центрів відповідальності стверджує, що у складній управлінській структурі весь простір об'єкта має бути розділений на зони відповідальності, за кожною з котрих потрібно закріплювати конкретні підрозділи підсистеми (системи) керування, а також здійснити координацію діяльності їх виходячи з загальносистемних цілей і вимог зовнішнього середовища. Відповідальність має підкріплюватись повноваженнями, самостійністю, підконтрольністю й ресурсним забезпеченням.

Сучасному підприємству, вкрай потрібні інформаційно-комп'ютерні технології, призначені для надання у режимі реального часу відповідних послуг, оперативної інформації для керівників різного рівня для прийняття ними обґрунтованих рішень. Бажано, щоб максимальний обсяг такої інформації надходив з автоматизованих робочих місць, цехів, дільниць й інших пунктів. Цьому питанню має приділятися пильна увага менеджерів і

виконавців проектів. Адже тільки на цьому шляху стає можливим вирішення одного з головних протиріч управління, що тривалий час існувало між прийняттям управлінських рішень, заснованих на значному обсязі потрібної інформації, котру необхідно отримати, проаналізувати, інтегрувати й сформулювати отриманням ефективного зворотного зв'язку, без якого важко здійснювати керівні функції.

Основні функції і методи інноваційного менеджменту розглянемо з використанням алгоритму і моделі реструктуризації підприємства (рис. 3.5), яка поетапно характеризує обсяги й скерованість робіт, їх результати й виходи.

Загальна кількість основних етапів, визначених на основні системно-інтеграційного підходу, дорівнює 6-ти. На моделі показані прямі і зворотні управлінські зв'язки й ті заходи, що застосовуються для виходу промислового підприємства на сучасний рівень результативності, стійкості та надійності.

До таких заходів віднесені розробка стратегії, програм і проекту реконструкції, реінжиніринг запроєктованих бізнес-процесів і їх перепроєктування із застосуванням критичних технологій та прогноз стану підприємства. Реструктуризоване підприємство відрізняється від модернізованого підсистемним управлінням, здатністю до гнучкої перебудови структури, процесів і продуктів з появою нових замовлень чи потреби у збільшенні продуктивності та конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Для підведення підсумків здійснюється оцінка ступеню реалізованості інноваційного проекту за певними науково-технічними, економічними й виробничими характеристиками. До перших слід віднести забезпечення інноваційного проекту науково-технологічним задатком й відповідність його науково-технічному рівню. Економічними характеристиками проекту є комерційна доцільність, вартість робіт й витрат на ресурси, величина капіталовкладень чи капіталоемність. Виробничими показниками є потреба у

корпорації, можливість здійснення виробництва на запроєктованих технологічних лініях.

### **3.2. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва і способи її забезпечення**

Серед багатьох визначень категорії, «конкурентоспроможність» правомірною є така, що її сутнісною характеристикою, орієнтованою на задоволення потреб, запитів та інтересів людей, визначається положення промислового підприємства на ринку товарів послуг і робіт й складається з факторів, формуючих економічні умови господарювання. Тобто конкурентоспроможність це комплексна соціально-економічна характеристика ринку що відображає його переваги по відношенню до конкурентів за ресурсною і ринковою компонентами.

Саме, конкурентоспроможність визначає здатність фірми витримувати конкуренцію, яку створюють виробники аналогічної продукції на даному ринку, якомога довше. Вона є головним, а стосовно лідерів – випереджаючим фактором успіху виробника, й вимірюється корисним ефектом за нормативний строк служби й сукупними витратами за час життєвого циклу продукції, які треба понести щоб отримати від неї цей корисний ефект. Таким чином визначається корисний ефект однопараметричних продуктів. В усіх інших ситуаціях використовуються сучасні методи аналізу: SWOT-аналіз, моделі М. Портера, Мак-Кінсі та інші.

Існує закон конкуренції, згідно з яким у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції й послуг та зниження їх питомої ціни. Він проявляється у «вимиванні» з ринків неякісної й дорогої продукції. Ніхто не примушує виробників підвищувати якість роботи, окрім загрози банкрутства. Цей закон успішно діє при наявності досконалого антимонопольного законодавства, що обмежує дії монополістів, регламентує норми такої діяльності, принципи ведення конкурентної боротьби на ринку,

повноваження державних органів нагляду за здійснення відповідних правових норм.

Законодавство у сфері конкуренції й обмеження монополістичної діяльності на товарних ринках регулює відношення господарських суб'єктів на державному й регіональних ринках. Для цього служать відповідні методичні рекомендації з визначення кордонів і обсягів товарних ринків. У відношенні до виробників вони визначають максимальну долю кожного суб'єкта на товарному ринку. Держава відслідковує відповідні процеси й здійснює заходи з упередження домінуючого стану підприємств – потенційних монополістів на ринках.

Для пошуку факторів переваги промислового підприємства у конкурентному середовищі пропонується модель кореспондентності чи комунікативності чинників впливу на спроможність його змагатися в таких умовах, (рис. 3.6).

У зв'язку з тим, що українські виробники у багатьох сферах діють на міжнародних ринках, модель відображає всі простори – від місцевості до міжнародного співтовариства, які поділені за ознаками підтримки (ліва сторона), сприяння і протидії (права сторона).

Така модель відповідає суперечності явища і процесу конкуренції, багатозначності його складових, складності їх взаємодій на всіх рівнях, наявності у цій категорії позитивних й негативних рис:

- до перших слід віднести те, що конкуренція спонукає до постійного поліпшення характеристик, параметрів і споживчих якостей всіх видів продукції, й відповідно, до удосконалення виробничих комплексів;
- до других – агресивність й експансивність політики досягнення конкурентоспроможності, породження нею промислових війн, промислового шпигунства, інших негативних суспільних явищ, які не співпадають з утвердженням гуманістичних тенденцій у розвитку суспільства, суперечать новій філософії й сучасній парадигмі бізнесу.

Права частина моделі відображає (стрілками) вплив, зв'язки і взаємодії позитивних і негативних чинників й факторів, що, власне, формують конкурентоспроможність. Вони до речі відображають ієрархічність (1-2-3 і 4-5-6-7), тобто силу впливу на стан, який займе промислове підприємство у конкурентному середовищі. Всі логічні і змістовні побудови у цій моделі здійснені з застосуванням топологічних (геометричних), семантичних, цифрових й зображувальних засобів тому, що такого роду параметри й характеристики неможливо відобразити за допомогою диференціальних, інтеграційних, емпіричних і, навіть, знакових залежностей.

Наявність моделі кореспонденцій дозволяє перейти до визначення способів забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Як визначалось раніше, схожість структури, функцій, організації діяльності, управління й інших ознак підприємств дозволяє, як це доказано на прикладі форм їх власності, вести мову про методикау досягнення конкурентоспроможності промислових підприємств взагалі. Таку можливість підтверджує застосований системно-інтеграційний підхід й нова парадигма бізнесу.

Передумовами створення й випуску нових інноваційно забезпечених товарів є наявність даних про якість, ціни, організаційно-технологічний рівень товарів конкурентів, їх ринкову стратегію, а також про сприйнятливність цих товарів ринками і споживачами. Далі, разом з контрагентами і посередниками, потрібно розробити стратегію маркетингу щодо просування продукції, послуг і робіт на ринки, установити зв'язки з кредитно-фінансовими, страховими, консалтинговими й рекламними організаціями.

Щоб отримати реальні конкурентні переваги, промислове підприємство мусить мати можливість періодично робити нові капіталовкладення в інновації, досягати консенсусу інтересів власників, акціонерів, менеджерів, персоналу і клієнтів, які з часом змінюються, завойовувати нові сегменти ринку, знижувати ціни на товари і послуги або робити їх унікальними. Крім

того воно повинно мати державну підтримку – ще один стимул для впровадження інновацій, володіти методами утримання конкурентних переваг.

Для цього придатні новітні технології, патентно захищені вироби, диференціація на основі унікальних товарів та послуг, заснована на маркетингу ринку, тісні зв'язки з клієнтами, посередниками й контрагентами. Важливою тут є наявність у промислового підприємства кількох товарів, що знаходять збут на ринках і перспективних розробок. Технічні комплекси підприємства потрібно модернізувати «на ходу», резервуючи їх виробництво на випадок розширення попиту.

Попередня оцінка конкурентності доцільна за рахунок використання наступних шкал [96] (табл. 3.1-3.2).

Ці шкали не досконалі, їх показники змінюються по мірі насичення ринку товарами одного класу, що пропонуються кількома конкуруючими компаніями.

На сучасних ринках змагаються товари високої якості, котрі практично не мають хиб, окрім певних нюансів, незначних з точки зору споживача. І тому він вибираючи той чи інший товар, не завжди може пояснити чим керується надаючи перевагу продукції певної фірми – традиціями, випадковими порадами, доказовістю аргументів продавця.

Тому критерієм конкурентоспроможності найбільш вірогідно рахувати ефективність діяльності промислового підприємства, режим економії, раціональне впровадження тих новацій, які вкупі роблять продукт аргументовано привабливим на ринках збуту. Ще раз підкреслимо, що конкурентність одночасно багатопланова, неоднорідна (гетерогенна), складається з різних, як правило суперечливих компонентів (фаз, етапів, обставин) і в той же час однорідна, бо має загальні властивості.

Слід зважити на те, що успіх інноваційного розвитку значною мірою залежить від упорядкованості й координації взаємодії центральних та регіональних органів влади. Схему їх високоефективної взаємодії і

раціональний зв'язок із діяльністю наукових організацій і венчурних фірм, вищих навчальних закладів і виробничих підприємств, а також регіональних фондів і венчурного капіталу подано на рис. 3.7.

На цій схемі регіональним інноваційним центрам (РІЦ) відведено не лише функції координатора, головного експерта й організатора регіональних програм інноваційного розвитку, а й функції інформаційного забезпечення підприємницьких структур регіону.

Крім цього, за запропонованою схемою РІЦ здійснює: відбір інноваційних проектів; формування інноваційних програм, зорієнтованих на вирішення регіональних проблем; залучення інвестицій до інноваційної сфери шляхом створення й функціонування інноваційної інфраструктури; стимулювання розвитку малих наукомістких підприємств; поширення товаро-інноваційних розробок.

Політика стійкого функціонування й інноваційного розвитку промислового підприємства засновується на результатах аналізу його конкурентних переваг, фінансового, технічного, організаційного і соціального потенціалу. За змістом портфель нововведень, які від новацій, результатів наукових досліджень чи експериментальних робіт (запатентованих винаходів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій) відрізняються тим, що пройшли перевірку на практичну придатність, включає перспективні пропозиції, які для підприємства зможуть принести вигоду. Вони відносяться до засобів наукової підтримки виробництва.

Інновація є не тільки кінцевим результатом аналогічної діяльності, впровадженим у виробництво у формі «вкладення», що вдосконалює продукт і робить його привабливим на ринку, а й засобом управління, яке приносить економічний, соціальний, екологічний, технологічний, науковий чи інший ефект. Бажано, щоб портфель новацій і нововведень являв собою пакет таких засобів, вироблених на фірмі, чи закуплених, застосування яких принесе значні переваги перед конкурентами чи, у випадку продажу ліцензії – економічну вигоду.

Вся управлінська робота повинна будуватися на системному підході до рішення виникаючих завдань. А головним завданням є забезпечення ефективного управління при мінімізації витрат.

У наступних таблицях 3.3 і 3.4 ми наводимо необхідні витрати для організації діяльності відділу маркетингу. Перелічимо необхідні посади, які доведеться створити на базі відділу маркетингу та зазначити фонд заробітної плати без урахування податків.

Ще раз слід зауважити, що кількість посад, розмір заробітної плати розраховується чисто умовно. Наше завдання відобразити процес створення відділу маркетингу.

Отже, в результаті відокремлення відділу логістики у самостійний підрозділ та відкритті 5 посад для фахівців з маркетингу, підприємство зазнає додаткових витрат в місяць розміром 4300 грн. В рік ця сума буде складати 63000 грн. З урахуванням вартості необхідної організаційної техніки та обладнання: два комп'ютери (по 700 ум. од.), 1 сканер (50 ум. од.), 1 принтер (350 ум. од), 1 факс-апарат (150 ум. од), офісні меблі порядку 200 ум. од. Разом такі витрати складають 11400 грн.

Кожна фірма являє собою організацію, але не кожна фірма є добре організованою. Ефективно працюючій організації необхідно підтримувати стратегію, що впроваджується. Позитивний фінансовий результат досягається через узгодженість між стратегією, структурою, робочим процесом, системою стимулювання і кадрами.

Рівень опрацювання всіх підсистем, що задовольняє потребам конкретного підприємства, часто може не досягатися ні в одному програмному продукті з представлених на ринку. Всі ці аспекти повинні бути предметом аналізу і використання при подальшому виборі програмного продукту.

**3.3. Зовнішньоекономічний аспект стратегії товарної інновації у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств**

Конкурентоспроможність вітчизняного промислового підприємства, яку ми розглядаємо через призму товаро-інноваційної діяльності, не може бути забезпечена, якщо в ній не буде враховано дії зовнішньоекономічного чинника.

Управління інноваційними інвестиціями промислового підприємства має свої особливості, що пов'язано зі складною схемою фінансування таких проектів, значною невизначеністю напрямків, сум, графіку проведення платежів, різноманіття джерел, з яких надходять кошти. Вони можуть виступати не тільки у грошовій, але й у натурально-речовій формі, у вигляді майнових прав, інтелектуального потенціалу. Через тривалість інноваційних процесів, що розпочинаються науково-дослідними роботами, продовжуються, як розробки, проектування реалізація проекту, виробництво й закінчується організацією збуту, фінансування всього циклу продовжується 3 – 5 і більше років. Структура витрат і тривалість інноваційних процесів є наступною (табл. 3.5).

Ці дані свідчать, що на наукові, конструкторські й випробувальні роботи потрібно, порівняно з реалізацією нововведень, більше часу, а постановка на виробництво – лівової частини витрат. Джерелами фінансового забезпечення інновацій є:

- бюджетні асигнування;
- самофінансування за рахунок амортизаційних відрахувань, власних накопичень, здачі частини фондів в оренду, надходжень від лізингу, купівлі, випуску і продажу цінних паперів, надання послуг й виконання робіт тощо;
- кредити банків, фінансових й інших організацій, юридичних і фізичних осіб, запозичення, лізинг;
- іноземні інвестиції у акціонерний капітал підприємства.

В сучасному глобалізованому середовищі для забезпечення конкурентоспроможності інноваційна стратегія промислових підприємств, і перш за все стратегія товарної інновації, може мати успіх тільки, тоді якщо вона базується на поєднанні внутрішньоекономічних та зовнішньоекономічних

чинників. Тому, враховуючи, з одного боку, специфіку нинішнього етапу внутрішнього соціально-економічного розвитку, а з другого – теперішнє місце України в системі світогосподарських зв'язків, формування стратегії товарної інновації промислових підприємств повинна базуватися на диференційованому підході. Згідно з ним, в аспекті внутрішньоекономічних чинників, доцільно виділити промислові підприємства вихідної ланки національної економіки. До суб'єктів вихідної ланки післякризового розвитку повинні бути віднесені ті традиційно рентабельні з високою швидкістю обороту капіталу і «зав'язані» на внутрішній ринок підприємства, прискорений розвиток яких забезпечив би незворотність системної кризи і стали позитивну макроекономічну динаміку. Зокрема, до неї відносять і підприємства пиво безалкогольної галузі.

До другої ланки можна віднести ті промислові підприємства, що визначають стратегічний напрям економічного розвитку України. До них необхідно залучити найперспективніші наукомісткі та високотехнологічні виробництва, які слугували б матеріальною передумовою переходу від індустріального до постіндустріального суспільства і поступове визрівання умов функціонування так званої «нової економіки».

Якщо «традиційна економіка» базується на використанні трьох факторів виробництва – праці, капіталу і природних ресурсів, то «нова економіка» додає четвертий фактор. Її можна характеризувати як принципово нову систему, в якій підприємства, організації, окремі особи та суспільство загалом ефективно генерують, освоюють, передають, трансформують і використовують новітні знання, сприяючи швидкому розвитку економіки й суспільства. Товарна інновація в цій системі є матеріалізованою, предметною формою новітніх знань.

Третю ланку становитимуть підприємства «трансмісійного» характеру. Їх основне стратегічне завдання – забезпечення переходу і зміни акцентів розвитку від першої до другої ланки.

Слід зважити на те, що стратегія товарної інновації промислових підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності повинна враховувати також зовнішньоекономічний чинник.

Сюди ж слід віднести діяльність промислового підприємства на грошовому (обліковому, міжбанківському, валютному) ринку. Загальновідомою є особлива роль у системі фінансування алгоритму управління ризиками, модель котрої представлена на рис. 3.8.

Модель управління ризиками розробляється на основі проекту інновацій, календарного плану виконання його в цілому і по-стадійно та аналізу графіка поставки ресурсів. Корекція останнього здійснюється у ході реалізації проекту на основі аналізу стану робіт, поставки обладнання, закупівлі комплектуючих тощо. Для цього здебільшого використовується програмне забезпечення бухгалтерії проекту і вартісного аналізу.

Аналіз фінансових ризиків починається з їх ідентифікації, ієрархізації чи визначення ваги та впливу на динаміку фінансування. На цій основі розраховуються відповідні компенсації для інвесторів та промислового підприємства. Ці питання вирішуються у режимі діалогу з обов'язковою установкою плюсів і мінусів, що витікають зі взаємоугоджених рішень. Крім того, визначаються сприйнятливість чи несприйнятливість їх для промислового підприємства.

Всі ризики резервуються, враховується при розробці інноваційного проекту, кошторису, а також при появі змін, після чого вони страхуються, контролюються у процесі реалізації інноваційної стратегії. Враховуються нормативні відхилення і резерви на непередбачені та форс-мажорні обставини, які важко передбачити при страхуванні. Накреслюються заходи для зниження ризиків і таким чином встановлюються фактичні фінансові параметри проекту.

У зв'язку з відзначеними особливостями здійснення інноваційної політики в Україні, зростає роль власних фінансових ресурсів, накопичення

котрих можливе за рахунок амортизаційних відрахувань, лізингу і формування портфелю цінних паперів.

Лізинг – це договір на оренду нерухомості, виробничих агрегатів, обладнання, промислових товарів для використання їх у виробничих цілях орендарем при умові, що товари купуються орендодавцем і він зберігає за собою право власності. Він являє собою складну торговельно-фінансово-кредитну операцію, одну з форм оренди обладнання, спосіб фінансування інвестицій, активізації збуту техніки, які використовуються машинобудівним чи іншим підприємством [58].

Операції з лізингу пов'язана з «розщепленням власності, розподілом володінням майном і його використання». Економічний сенс лізингу визначається як кредит у формі основних фондів, що передаються у тимчасове використання, а функції - фінансова, виробнича, збутова, що дозволяє розширити ринок і коло споживачів, одержання податкових і амортизаційних пільг. Лізинг реалізується виробником, чи лізинговою компанією, яка купує обладнання у підприємства – виробника і передає його у користування споживачам на середній чи довготривалій строк.

Інші функції лізингу – просування машин та обладнання на ринки чи безпосередньо у руки орендарів, метод інвестування промисловості, який дозволяє змінити чи й різко підвищити техніко-технологічний рівень виробництва. Відповідно зростає якість продукції, послуг і робіт, продуктивність праці, поліпшуються її умови, безпека, освоюються нові вироби, розширюється сфера діяльності, зростають можливості виробництва, економиться час.

Джерелами фінансування лізингової фірми мають бути внески засновників підприємства і кредити банків та інших фінансових організацій. Після створення вона формує банк даних про підприємства регіону, види обладнання, які використовуються, приймає участь у посередницьких операціях і за рахунок цього зміцнює свій фінансовий стан. Після цього здійснює самостійну закупівлю обладнання і здає його в оренду, створює

осередки, які координують функції лізингової фірми на Україні у масштабі регіону й усієї України.

Основними фігурантами лізингу є відповідна фірма – лізингодавець, яка здійснює придбання матеріальних цінностей (машин, технологічних комплексів, обладнання, товарів), пропонує їх другому фігуранту – орендареві. Після укладення договору лізингодавець постачає товар орендареві, який використовує його для отримання прибутку, за рахунок чого виплачуються орендні платежі. Третім фігурантом процесу виступає банк, який під лізинговий контракт з лізингодавцем кредитує і рефінансує операції. Право власності на орендовані товари залишається за лізингодавцем до виплати йому орендарем зазначеної у договорі собівартості товару.

Закупівля промисловим підприємством обладнання й інших товарів через лізинг вигідна, дозволяє зекономити значні кошти і використати їх для самофінансування інноваційного проекту. Лізингова фірма, яка надає такий матеріальний (товарний) кредит, при наданні промисловому підприємству додаткових, взаємовигідних пільг, стає учасником корпорації контрагентів після укладення відповідного договору.

Важливим джерелом внутрішнього фінансування інноваційного проекту стають власні й куплені цінні папери – акції, облігації, векселі, сертифікати, чеки, опціони, ф'ючерси. Вони діють на ринку капіталів – системи торгівлі різними фінансовими інструментами (зобов'язаннями). Товарами фондового ринку виступають гроші, включаючи валюту, банківські кредити і цінні папери. Основними з цінних паперів є акції і облігації, всі інші відносяться до допоміжних.

Формування портфелю цінних паперів потребує виділення інвестором певних сум і вкладення їх в акції, облігації, готівку так, щоб найкращим чином досягнути поставленої мети – отримання максимального доходу за рахунок виграшу від сприятливого курсу акцій, дивідендів, твердих відсотків. При купівлі цінних паперів інвестору належить вирішувати, яким

чином і за рахунок чийх акцій формувати власний портфель, щоб максимально знизити фінансовий ризик.

Оптимальним тут буде рішення формувати портфель, який складається з цінних паперів різних компаній і забезпечує стабільний позитивний результат. До таких портфелів відносяться:

- портфель консервативного зростання, що є найменш ризиковим і складається з акцій найбільш відомих емітентів зі стійким зростанням курсової собівартості;
- портфель середнього зростання, що об'єднує акції консервативного і агресивного зростання. Склад ризикових фондових інструментів періодично оновлюється, гарантується середнє зростання капіталу й поміркований ступінь ризику вкладень. Відповідно, такий портфель цінних паперів найбільш популярний;
- портфель, орієнтований на отримання високого поточного доходу – від-соткових і дивідендних виплат і складається з виплат доходу, що характери-зується поміркованим зростанням курсової вартості й високими дивідендами.

Слід зазначити, що основну надію у просуванні українських інноваційних товарів слід покладати на успіхи в «проривних» інноваційних технологіях і видах товарів. Для цього необхідно якісно поліпшити державну стратегію розвитку інтелектуального потенціалу України, яка має передбачати реалізацію наступних заходів:

- преференційне матеріальне забезпечення й стимулювання розвитку та інтеграцію в європейський простір системи освіти, фундаментальної, прикладної, галузевої, регіональної та вузівської науки і наукових досліджень;
- розробку ефективної системи стимулювання з боку держави діяльності фірм-креейтерів та фірм-провайдерів інноваційних проектів;
- приєднання України до міжнародної системи регулювання інноваційної діяльності й захисту інтелектуальної власності;

- активне відстоювання інтересів українських власників авторських прав, патентів, ліцензій тощо за кордоном, особливо в межах Євразійської патентної системи;
- застосування політики зустрічного трансферу технологій (перехресного ліцензування), що дасть змогу забезпечити еквівалентну участь України у міжнародному технологічному ринку;
- використання економічних важелів стримання наростаючого процесу еміграції інтелектуальної еліти, методом впровадження системи компенсації коштів, витрачених на підготовку наукових кадрів.

Конкретними ж показниками конкурентоспроможності різних товарних груп вітчизняного виробництва на світових ринках мають стати: коефіцієнт мультиплікації імпорту, коефіцієнт мультиплікації експорту та коефіцієнти загальної й галузевої комутативності. Для їх обґрунтування зупинимось спочатку на розгляді характеру впливу чинника імпорту. Для цього введемо поняття граничної схильності до імпорту (ГСІм). Воно може бути подано як відношення приросту імпорту ( $\Delta I_m$ ) до приросту валового національного продукту ( $\Delta ВНП$ ):

$$ГСІм = \frac{\Delta I_m}{\Delta ВНП}, \quad (3.1)$$

Цим самим, гранична схильність до імпорту показує, яку частину приросту ВВП використовують на приріст імпорту.

Імпорт спричиняє редуцію ВВП та сукупного попиту. Зв'язок приросту валового національного продукту та приросту сукупного попиту від змін обсягу імпорту є оберненим: чим більший приріст імпорту, тим меншими за обсягом будуть  $\Delta ВНП$  та  $\Delta СП$ . Але головне, що вважаємо за необхідне підкреслити, це те, що вплив змін імпорту на зміни валового національного продукту і сукупного попиту супроводжується мультиплікаційним ефектом. Суть мультиплікації імпорту полягає у тому, що первісна зміна імпорту завжди породжує ланцюгову реакцію, яка,

зменшуючи свою величину в кожній наступній ланці, у кінцевому підсумку забезпечує ефект багатократного посилення початкової зміни.

Спираючись на обернений характер залежності приросту валового національного продукту від приросту імпорту  $i$ , використовуючи формулу граничної схильності до імпорту, можна стверджувати, що:

$$\Delta \text{ВНП} = \frac{1}{\text{ГСІ}_m} \cdot \Delta \text{І}_m, \quad (3.2)$$

або

$$\Delta \text{ВНП} = \frac{1}{\frac{\Delta \text{І}_m}{\Delta \text{ВНП}}} \cdot \Delta \text{І}_m, \quad (3.3)$$

або

$$\Delta \text{ВНП} = \frac{\Delta \text{ВНП}}{\Delta \text{І}_m} \cdot \Delta \text{І}_m. \quad (3.4)$$

Вищенаведені вирази можна трактувати як різні вирази коефіцієнту мультиплікації імпорту. Чим він більший, тим менші можливості приросту валового національного продукту й зростання ємності сукупного попиту.

Враховуючи вплив імпорту, необхідно обов'язково обґрунтувати, яким саме товарним групам варто віддати перевагу. Якщо вони будуть обрані без урахування мультиплікаційного ефекту імпорту, то, по-перше, з надходжень від експорту дедалі більшу й більшу частину доведеться відволікати від стимулювання галузей та виробництв, які забезпечують країні інноваційні прориви й просування «проривних технологій» на світові ринки.

По-друге, за умов високого коефіцієнта мультиплікації імпорту спрацьовуватиме і комутативний ефект. Зокрема, підприємства вихідної ланки, функціонування яких гарантує необхідну ємність внутрішнього ринку, обов'язково відчують дефіцит інвестицій, а це, беззаперечно, негативно відіб'ється на обсягах попиту на ринках споживчих товарів.

По-третє, ігнорування відмінностей у коефіцієнтах мультиплікації імпорту різних товарних груп і на цій підставі неправильний вибір політики імпорту означатиме створення додаткових перешкод позитивній

спрямованості макроекономічної динаміки. Адже тепер загальна макроекономічна рівновага – збалансованість сукупного попиту і сукупної пропозиції – забезпечуватимуться при менших обсягах ВВП. Будь-які перевищення ВВП (досягнуті, наприклад, за рахунок використання інших чинників) означатимуть порушення макроекономічної рівноваги й виникнення «розриву безробіття».

Коефіцієнт загальної комутативності ( $K_{\text{ком.заг.}}$ ) пропонуємо розрахувати за формулою:

$$K_{\text{ком.заг.}} = \frac{\Delta \text{ВВП}}{\text{ВВП}_0} \cdot \frac{\Delta \text{ВВП}(i)}{\text{ВВП}(i)_0}, \quad (3.5)$$

де  $\Delta \text{ВВП}$  – абсолютний приріст ВВП за аналізований проміжок часу (рік або п'ять років);

$\text{ВВП}_0$  – обсяг ВВП у базовому році;

$\Delta \text{ВВП}(i)$  – абсолютна величина приросту доданої вартості, створеної за аналізований період часу в  $i$ -тій галузі;

$\text{ВВП}(i)_0$  – величина доданої вартості  $i$ -тої галузі, отриманої у базовому році.

Усі чотири компоненти формули, із метою елімінування впливу зміни цін в аналізованому періоді, повинні бути скориговані із застосуванням дефлятора. Для усунення впливу чинників короткотермінової дії і не пов'язаних з ефектом комутативності, розрахунки варто проводити, враховуючи зміни за період часу п'ять і більше років.

Розрахований таким чином коефіцієнт дасть змогу визначити, як реагує, як змінюється весь ВВП (зміну можна подати й у відсотковому виразі) на кожен пункт (процент, промілю) зміни валового внутрішнього продукту (за величиною доданої вартості), створеного у певній (наприклад,  $i$ -тій) галузі. Чим він буде вищим, тим тіснішим і радикальнішим у сенсі змін виявляється зв'язок даної галузі з усією макроекономічною системою.

Коефіцієнт галузевої комутативності ( $K_{\text{ком.гал.}}$ ) можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{ком.гал.}} = \frac{\Delta \text{ВВП}(j)}{\text{ВВП}(j)_0} : \frac{\Delta \text{ВВП}(i)}{\text{ВВП}(i)_0}, \quad (3.6)$$

де  $\Delta \text{ВВП}(j)$  – абсолютна величина приросту доданої вартості створеної у  $j$ -тій галузі (або у комплексі певних галузей за аналізований період часу);

$\text{ВВП}(j)_0$  – величина доданої вартості  $j$ -тої галузі (або комплексу певної кількості галузей), створеної у базовому році.

Якщо коефіцієнт загальної комутативності показує тісноту та глибину впливу й характер змін обсягу виробництва окремої галузі на загальний макроекономічний ефект (ВВП країни), то коефіцієнт галузевої комутативності дозволяє кількісно визначити міру впливу змін в обсягах виробництва  $i$ -тої галузі на зміну величини ВВП  $j$ -тої галузі (або певного галузевого комплексу).

Мінусове значення коефіцієнта означатиме, що за умов зростання обсягу (або процентної частки)  $i$ -тої галузі, приріст обсягу виробництва (або абсолютне значення ефекту)  $i$ -тої галузі чи певного галузевого комплексу зменшується. І навпаки – при зменшенні збільшується. Якщо ж числове значення коефіцієнта (мінусове або плюсове) наближатиметься до нуля, то це свідчить про вкрай слабкий рівень комутативності галузей. Чим він буде вищим, тим тіснішим виявляється зв'язок даної галузі з усією макроекономічною системою, тим глибшими є її перетворення й відозміни. Зміна обсягу (або темпів приросту) виробництва в одній галузі тягнутиме за собою у тому ж напрямку й у значній мірі зміни в іншій галузі чи галузевому комплексі.

Таким чином, коли розробляють зовнішньоекономічні аспекти товаро-інноваційного розвитку, то при обґрунтуванні політики імпорту необхідно обирати такі товарні групи, які давали б мінімальний комутативний ефект та мали б якомога нижчий коефіцієнт мультиплікації імпорту.

У з'ясуванні впливу зовнішньоекономічного чинника на стратегію товаро-інноваційного розвитку не менш важливим є аналіз характеру впливу чинника експорту. Головна проблема зводиться до того, щоб обґрунтувати

які галузі, види виробництв та товарні групи мають бути виділені та простимульовані державою, щоб забезпечити ефективне просування конкурентоспроможних інноваційних товарів на світові ринки.

З точки зору стратегії товаро-інноваційного розвитку помилковим є твердження, що будь-яка інноваційна розробка, якщо вона здійснює інноваційний прорив, уже тільки на цій підставі заслуговує пріоритетного статусу. Однієї такої умови недостатньо. Тому для обґрунтування критеріїв вибору необхідно розглянути характер і механізм впливу експорту на конструювання ефективного функціонування інноваційної політики. Для цього введемо поняття граничної схильності до експорту (ГСЕК). Розрахувати рівень ГСЕК можна на основі відношення приросту експорту ( $\Delta E_k$ ) до приросту валового національного продукту:

$$ГСЕК = \frac{\Delta E_k}{\Delta ВВП} \quad (3.7)$$

Гранична схильність до експорту показує, яку частину приросту ВВП використовують для забезпечення приросту експорту. Слід зважити на те, що на відміну від фактора імпорту, зміна обсягу експорту та зміна валового національного продукту і сукупного попиту перебувають у прямій залежності. Більше того, цей зв'язок супроводжується ефектом мультиплікації експорту. Суть його у тому, що початкові експортні замовлення детермінують приріст доходів і особи, і фірми, і держави. За умов певного рівня граничної схильності до споживання, частина доходів витрачається на додаткові споживчі товари, додаткові засоби виробництва, додаткові державні закупівлі, зумовлюючи прирости виробничого потенціалу експортних галузей. Обсяг експорту здійснить вторинне (хоча й менше) зростання, спричиняючи знову додаткові прирости доходів, і ситуація розвиватиметься за тим же сценарієм.

Отже, первісні зміни експорту, що, звужуючись із кожним черговим циклом, усе ж забезпечить ефект багатократного посилення початкових змін. Враховуючи прямий характер залежності ВВП від експорту й наявність

мультиплікаційного ефекту, сам приріст суспільного продукту можна подати наступним чином:

$$\Delta \text{ВНП} = K^{(м)ек} \cdot \Delta E_{ек}, \quad (3.8)$$

де  $K^{(м)ек}$  – коефіцієнт мультиплікації експорту.

У найзагальнішому вигляді цей мультиплікаційний коефіцієнт дорівнюватиме відношенню приросту ВНП до приросту експорту  $\frac{\Delta \text{ВНП}}{\Delta E_{ек}}$ . Він є величиною, оберненою до граничної схильності до експорту, і тому:

$$\Delta \text{ВНП} = \frac{\Delta \text{ВНП}}{\Delta E_{ек}} \cdot \Delta E_{ек}, \quad (3.9)$$

або

$$\Delta \text{ВНП} = \frac{1}{ГС_{Ек}} \cdot \Delta E_{ек}. \quad (3.10)$$

У з'ясуванні зовнішньоекономічного впливу на стратегію інноваційного розвитку виникає потреба конкретизувати вираз коефіцієнта мультиплікації експорту з метою відбиття в ньому якомога більшого кола чинників. Для цього скористаємося загальновідомою формулою валового національного продукту:

$$\text{ВНП} = C + I + Д + ЧЕ_{ек}. \quad (3.11)$$

У структурі ВНП та його частина, що характеризується сумою доходів домашніх господарств, фірм і держави ( $C+I+Д$ ), може бути подана (за умов абстрагування від чинника непрямих податків і діяльності національних фірм за кордоном та закордонних фірм усередині країни) як продукт внутрішній. Його можна розглядати як суму поточного споживання ( $C_{п}$ ) і «відкладеного» у часі споживання, або інвестицій ( $I_{н}$ ). Споживання розглядають як поточне споживання домашніх господарств (особисте споживання продовольства, одягу, предметів довгострокового користування товарів тощо), фірм (поточне споживання наявних засобів виробництва), держави (поточне споживання суспільством через державу певного кола послуг і матеріальних цінностей).

Інвестиції ( $I_{н}$ ) – це таке відтерміноване у часі споживання, яке дає змогу нарощення споживання у майбутньому. Одна частина інвестицій – це

споживання благ, що належатиме домашнім господарствам та державі та які не використовують у поточному періоді, а відкладають у запас (інвестиції на нагромадження запасів). Друга частина інвестицій – це ресурси, які спрямовують на розширення виробництва (капіталовкладення у будівлі, споруди, машини тощо).

На цій підставі формулу ВВП можна подати у такому вигляді:

$$\mathbf{ВВП = Сп + Ін + ЧЕк}, \quad (3.12)$$

або

$$\mathbf{ВВП = Сп + Ін + Ек - Ім}. \quad (3.13)$$

Якщо це вірно, то

$$\mathbf{\Delta ВВП = \Delta Сп + \Delta Ін + \Delta Ек - \Delta Ім}. \quad (3.14)$$

Звідси:

$$\mathbf{\Delta Ек = \Delta ВВП - \Delta Сп - \Delta Ін + \Delta Ім}. \quad (3.15)$$

Підставивши значення  $\Delta Ек$  у базову формулу коефіцієнта мультиплікації експорту, отримаємо:

$$\mathbf{К(м)ек = \frac{\Delta ВВП}{\Delta ВВП - \Delta Сп - \Delta Ін + \Delta Ім}}. \quad (3.16)$$

Поділивши чисельник і знаменник даного дробу на величину  $\Delta ВВП$ , отримаємо:

$$\mathbf{К(м)ек = \frac{1}{1 - \frac{\Delta Сп}{\Delta ВВП} - \frac{\Delta Ін}{\Delta ВВП} + \frac{\Delta Ім}{\Delta ВВП}}}. \quad (3.17)$$

У такому випадку:

$$\mathbf{\Delta ВВП = \frac{1}{1 - \frac{\Delta Сп}{\Delta ВВП} - \frac{\Delta Ін}{\Delta ВВП} + \frac{\Delta Ім}{\Delta ВВП}} \cdot \Delta Ек}. \quad (3.18)$$

Вираз  $\frac{\Delta Сп}{\Delta ВВП}$ , як відомо, репрезентує граничну схильність до споживання. Стає очевидним, що при моделюванні стратегії інноваційного розвитку слід спиратись на ті галузі і товарні потоки, що забезпечуватимуть максимально високу граничну схильність до споживання. Адже, чим більшим буде значення дробу  $\frac{\Delta Сп}{\Delta ВВП}$  (при незмінності інших параметрів),

тим більшим стане мультиплікатор експорту, а тому і більшим приріст ВВП та приріст сукупного споживання.

Вираз  $(1 - \frac{\Delta C_n}{\Delta ВВП})$ , як відомо, кількісно характеризує граничну схильність до заощадження. Враховуючи це, інноваційна політика матиме успіх, якщо орієнтуватиметься на преференційний розвиток галузей і товарних груп із мінімальними значеннями граничної схильності до заощадження.

Вираз  $\frac{\Delta I_n}{\Delta ВВП}$  характеризує граничну схильність до інвестування і за суттю він може ідентифікуватись як обернена величина коефіцієнта мультиплікації інвестицій. Відомо, що чим більше значення він отримає (за умов незмінності інших параметрів), тим вищими будуть показники приросту суспільного продукту і сукупного попиту. Тому проблему вибору товарних потоків у моделюванні стратегії інноваційного розвитку країни потрібно розв'язувати знаходженням таких галузей і високотехнологічних виробництв, преференційний розвиток яких забезпечував би максимізацію приросту інвестицій на кожен одиницю приросту валового національного продукту.

### **Висновки до розділу 3**

Активізація товаро-інноваційної діяльності на промисловому підприємстві є інтегральним процесом, який потребує взаємопов'язаної й скоординованої роботи усіх його підрозділів на кожному етапі реалізації товаро-інноваційного проекту. Ключовими способами та методами активізації товаро-інноваційної діяльності на промисловому підприємстві є такі:

- з метою вдосконалення системи фінансування товаро-інноваційних інвестиційних проектів на основі розробки календарного графіка проведення робіт оптимізувати показники потрібної кредитної лінії шляхом скорочення

терміну використання позики і таким чином послабити залежність фірми-інноватора від непомірно дорогих кредитних ресурсів;

- для вдосконалення інформаційної та маркетингової роботи підприємства необхідно у складі служби маркетингу створити інформаційно-аналітичний відділ із чітко визначеною структурою й функціями спеціалістів, що забезпечить безпосередній доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

- з метою вдосконалення управління товаро-інноваційним процесом на підприємствах, продукція яких характеризується незначним рівнем наукомісткості та нешироким номенклатурним діапазоном доцільно застосувати товароорієнтовну організаційну структуру управління, що дозволить завдяки притаманним їй адаптаційних якостей використати внутрішні й зовнішні резерви активізації;

- для вдосконалення системи стимулювання інноваційної праці на підприємстві необхідно впровадити систему стимулюючих заходів, які б передбачали оптимізацію структури колективного та персонального стимулювання, а саме застосовувати механізми надбавок і коефіцієнтів до заробітної плати та використовувати джерело додаткового матеріального стимулювання - інноваційну ренту;

- для посилення інноваційної спрямованості стратегії бізнесової поведінки фірми та її адаптації до мережевої інформаційної системи необхідно включити в бізнес-план підприємства ряд розділів, які б конкретизували інформаційну систему підприємства й систему мотиваційних чинників товаро-інноваційної діяльності;

- для попередження значних перевитрат фінансових ресурсів запропонована модель управління ризиками та їх страхування.

Врахування зовнішньоекономічного чинника у розробці стратегії товарної інновації промислового підприємства в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності необхідно здійснювати на базі застосування диференційованого підходу до характеристики всіх промислових

підприємств і товарних потоків України. Зіставляючи класифікацію підприємств і товарних груп, визначену на основі врахування національних інтересів, обґрунтовано політику товарної інновації, яка забезпечила б одночасно радикальну структурну перебудову та органічне, безконфліктне входження України до ЄС.

## **ВИСНОВКИ**

В магістерській роботі промислове підприємство вперше представлено і досліджено як виробничу соціально-економічну систему з її зовнішнім середовищем, що дозволило всебічно вивчити його як об'єкт інноваційного вдосконалення, котрий переводиться у розряд організаційно, технологічно і економічно досконалих. Ця проблема знайшла своє теоретично-методичне обґрунтування й вирішення на мікроекономічному і макроекономічному рівні при нових умовах господарювання. Результатом досліджень стала науково обґрунтована методика інноваційно скерованої реструктуризації промислового підприємства.

Основні науково-методичні і прикладні результати дипломної роботи містяться у наступних висновках:

- внаслідок кардинальної зміни умов господарювання, зміни стану темпів розвитку, сучасне промислове підприємство слід сприймати, трактувати і розвивати як сукупність соціальної організації, виробника продукції й агента конкурентних змагань на ринку. Це підтвердили результати комплексного аналізу всіх компонент і аспектів, умов функціонування, оточення й факторів впливу на виробництво;
- застосування системно-інтеграційного підходу, запропонованого понятійного апарату дозволило створити базову модель виробничої соціально-економічної системи і діяльності. Розроблені системні принципи, положення і категорії, якими слід керуватися при впровадженні інновацій;
- здійснено науково-методичне обґрунтування подальшого дослідження

структурно і динамічно складного об'єкт-суб'єкта, який реалізує зазначену вище триєдину цільову функцію, еволюціонуючи у напрямку конкурентоспроможності в умовах проблемного зовнішнього середовища;

- створена адаптована до умов економічного розвитку України концепція управління реальними і фінансовими інноваціями, заснована на виявлених основних зв'язках-взаємодіях системи із зовнішнім середовищем – макросистемою, і схема інтеграції промислового підприємства у сферу виробництва і ринок, встановлені домінанти внутрішнього і зовнішнього середовища та засоби управління реалізацією відповідних проектів;

- реструктуризацію промислового підприємства запропоновано проводити після обов'язкового вдосконалення проекту за рахунок проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням переваг критичних технологій на базі відкритої моделі, матриці комунікацій й стратегії прориву промислового підприємства у розряд конкурентоспроможних;

- основними засадами, на яких ґрунтується управління інноваціями, стали матриця кореспонденцій виробничо-фінансових ресурсів, показників ефективності їх використання і напрямків інноваційної діяльності, модуль домінантних дій виробництва та його контрагентів і орієнтований граф бізнес-процесів виробництва та його реструктуризації;

- розроблені засоби і заходи склали методичку організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства, яка враховує всі основоположні аспекти його виробництва і реструктуризації;

- основними засобами забезпечення активної інноваційної діяльності є фінансові чинники, технологія управління якими, а також ринковими і фінансовими ризиками в умовах конкуренції, викладена у вигляді концепції фінансування інноваційного проекту за рахунок переважно власних обмежених ресурсів;

- концепція включає методичку мобілізації і розподілу фінансових

ресурсів по етапах інноваційного проекту й обґрунтування переваг підприємницького підходу до розвитку виробництва на інноваційній основі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютіна М.С., Грачев А.П. Експрес-аналіз фінансово-економічної стійкості підприємств // Менеджмент в Росії і за рубежом. – 1994. – №4. – С.12–23.
2. Акастелов А.И. Соціально-економічні аспекти трансформації власності // Академічний огляд. – 2000. – №1. – С.29–34.
3. Алексеев Н.С. Теорія управління епохи без закономірностей // Менеджмент в Росії і за рубежом. – 2000. – №3. – С.17–22.
4. Аммельбург Г. Підприємство майбутнього. Структура, методи і стиль керівництва. – М.: Міжнародні відносини, 1997. – 416 с.
5. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. – К.: КНЕУ, 1998. – 316 с.
6. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. – СПб.: Пітер ком., 1999. – 416 с.
7. Ансофф І. Стратегічне управління / Сокр. пер. с англ. – М.; Економіка, 1989. – 519 с.
8. Асанов Г.Ф. Досвід організації і управління НІОКР в зарубіжних країнах. – К.: УкрІНТЭІ, 1992.
9. Балабанов І.Т. Ризик-менеджмент. – М.: Фінанси і статистика, 1996.
10. Банківський менеджмент // Управління персоналом. – 2000. – №10. – С.15–19.
11. Баумен К. Основи стратегічного менеджмента. – Пер. с англ. під ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.Н. – М.: Банки і біржі. ЮНІТИ, 1997.
12. Бахмут О. Управління організацією через прогнозування // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. – №1. – С.10–15.
13. Бень Т., Довбня С. Проблеми та передумови ефективного реструктуризації підприємств // Економіка України. – 2000. – №6. – С.36–40.

14. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций / Пер. с англ. «Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies». – UNIDO, М.: «Интерэксперт», 1995.
15. Бир С. Мозг фирмы. М.: Радио и связь, 1993.
16. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента, т.1, 2. К.: Ника–Центр, 1999.
17. Богдан А.И., Щукин А.И., Куц А.Е. Вопросы стратегии и планирования на предприятиях информационно-технического обслуживания // Економіка: проблеми теорії та практики. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2000. - Випуск 42. - С.21-31.
18. Богданов А.А. Технология. Всеобщая организационная наука. Кн. 1, 2. – М., 1989.
19. Бригхен Ю., Галенски Л. Финансовый менеджмент; полный курс. В 2-х т.т. / Пер. с англ. под ред. Ковалева В.В. СПб.: Экономическая школа, 1998.
20. Бродский М.Н., Костенко С.И., Кац И.Д. Организация инвестирования проектов: проблемы и возможные решения // Вестник СПб УЭФ. – 1997. – №2. – С.31–43.
21. Бушуев С.Д., Морозов В.П. Динамическое лидерство в управлении проектами. К.: Украинская ассоциация управления проектами, 1999.
22. Величко О.В. Державне регулювання інвестиційної діяльності // Фінанси України. – 2000. – №10. – С.126–134.
23. Вечеринський В.І. Сучасний стан та пріоритети інвестування в економіку України // Вісник НБУ. – 1998. – №9. – С.5–8.
24. Від констатації фінансового стану України до управління фінансами // Фінанси України. – 1999. – №5. – С.3–8.
25. Вітличний К.М., Наконечний С.В. Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен-М, 1996.
26. Владимирова Н.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №3. – С.21–34.
27. Войтенко А.И. Информационные технологии в управлении // Управление персоналом. – 1996. – №7. – С.9–17.
28. Гитман Л., Джонс М., Хеннигер Э, Крюгер Т. Основы инвестирования / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.

29. Глущенко В.И., Фомиченкова Л.В. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях конкуренции // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – С.17–21.
30. Гнатюк Н.З. Інноваційні аспекти розвитку спільних підприємств в Україні // Фінанси України. – 1998. – №5. – С.17–24.
31. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала (опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы). – М.: МП «Сувенир», 1993. – 488 с.
32. Горячек І. Стратегічне планування, як функція менеджменту // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. – №2 – С.8–17.
33. Гуляев Н.М. Стратегічне моделювання інвестиційної діяльності // Фінанси України. – 1998. – №8. – С.3–9.
34. Дракер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192 с.
35. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. Редакт. А.А. Радугин. – М.: Центр, 2000. – 432 с.
36. Идрисов А.Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Финансы и статистика, 1994.
37. Инвестиционное финансирование. Кредитование. Стратегия и практика предприятия / Под ред. Ушаковой Н.Н. – К.: Торг.–эконом. Университет, 1997.
38. Инновационный менеджмент: Учебник для Вузов (Ильенкова С.Д., Гохберг Л.И., Ягктин С.Ю. и др.); Под ред. Ильенковой С.Д. – М.: Банки и биржи. ЮНИПТИ, 1997.
39. Кальніченко Л., Медрул.О. Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища // Економіка України. – 2000. – №5. – С.27–32.
40. Каменский М.Н. Инвестиционная сфера и строительный комплекс: ситуация, государственное регулирование и рыночные взаимодействия // Проблемы прогнозирования. – 1997. – №6. – С.15–24.
41. Каніщенко Г. Стратегічний менеджмент. К., 2000.
42. Кардаш В.Я. Інноваційна політика. – К.: КНЕУ, 1999. – 124 с.
43. Карлоф Б., Седерберг С. Візов лидеров / Пер. со швед. М.: Дело, 1996. – 352 с.

44. Кинг У., Клилан Л., Стратегическое планирование и хозяйственная политика // Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982.
45. Китаева Ж. Особливості фінансового аналізу проектів та оцінювання інвестицій в умовах економічної нестабільності // Банківська справа. – 1999. – №2. – С.21–29.
46. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление качеством. – М.: Финансы и статистика, 1997.
47. Козловский В.А. Логический менеджмент. СПб.: Политехника, 1999.
48. Колесник В.И. О некоторых путях развития конкурентоспособных производств в Украине // Дніпропетровськ: ДДУ. – 2000. – Випуск 15. – С.78–82.
49. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. – 2000. – №3. – С.5–9.
50. Комаров В. Инвестиционная составляющая экономики стран СНГ // Российский академический журнал. – 1998. – №4. – С.11–16.
51. Компания на рубеже веков: от механической модели к интерпартнерству // Персонал. – 2001. – №5– С.7–11.
52. Контролинг – как инструмент управления предприятием / Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.; Под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
53. Коробейников И.А., Трефилов А.А., Коршунов И.Л. Роль инноваций в процессе формирования стратегии производства // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С.10–21.
54. Корпоративное управление в переходных экономиках. Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. Аоки М., Кимаю Х. Ки. – СПб., 1997.
55. Куц О.Є. Основи системного управління інноваційними процесами на підприємстві // Економіка: проблеми теорії та практики. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. - Спецвипуск. – С.18-25.
56. Ламбен Жан-Жак. Стратегический менеджмент. Европейская перспектива. Перевод с франц. – СПб.: Наука, 1990.
57. Лизинг и коммерческий кредит. М.: Крокус интернешнл, 1990.
58. Липсиц И.В., Коссов В.В. Инвестиционный проект. – М.: Изд-во «Бек», 1996.
59. Лискиц И.В., Коссов В.В. Инвестиционный проект. – М., 1996.

60. Лоранж П. Инновационные управленческие процессы для быстрого и прибыльного роста // Маркетинг. – 1999. – №2. – С.17–23.
61. Лосева С., Зубкова В. Фінансово-інвестиційний потенціал підприємств і управління інвестиційними процесами // Економіст. – 2000. – №11. – С.12–16.
62. Майкл Хаммер и Джек Чампи. Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд. СПб Университета, 1997.
63. Мединский В.Г., Ильменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
64. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 135 с.
65. Миловидов В.Д. Управление инвестиционными фондами. – М.: Анкип, 1993.
66. Минухин С., Знахур С. Оценка состояния экономического объекта // Бизнес-информ. – 1998. – №9. – С.13–19.
67. Мищенко А.В. Модели распределения ограниченных ресурсов. – М.: Российская экономическая академия, 1992.
68. Мищенко А.В., Попов А.А. Модели управления портфелем ценных бумаг. – М.: Российская экономическая академия, 1999.
69. Мищенко А.В., Попов В.А. Двухкритериальная задача оптимизации инновационного портфеля в условиях ограничений на финансовые ресурсы // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №1. – С.17–25.
70. Моисеенко Н. Фінансове планування на підприємстві // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. – №1. – С.–23–30.
71. Морозов Ю.Д., Момот В.Е. Путь к организации производства мирового уровня. – Днепропетровск: «Наука і освіта», 1999. – 144с.
72. Морозов А.А. Новые информационные технологии в системах принятия решений // Экономика Украины. – 1994. – №6. – С.15–20.
73. Мостенська Т., Отецький В. Проблеми обмеженості ринку інвестиційних ресурсів України // Вісник НБУ. – 2000. – №10. – С.58–60.

74. Нусінов В.Я. Прогнозування і оцінка результатів виробництва в умовах інвестування і вживання стабілізаційних заходів в промисловості. – Д.: Наука і освіта, 1998.
75. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997.
76. Первозванский А.А., Первозванская Т.Н. Финансовый рынок: расчет и риск. – М.: ИНФРА, 1994.
77. Петруня Ю., Крук С. Чинники змін конкурентних умов у підприємницькій діяльності // Предпринимательство, хозяйство и право. - 2000. - №6. - С.68-71.
78. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Под ред. С.А. Панова. – М.: Экономика, 1997. – 288с.
79. Пригожин П., Стенчус И. Порядок и хаос. Новый диалог человека с природой. – М., 1986.
80. Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №1. – С.25–31.
81. Проект и его жизненный цикл. Т. 1, Т. 2 – Вашингтон: Институт Экономического Развития Всемирного Банка, 1994.
82. Пушкарь А., Тридед А. Стратегическое управление развитием предприятия // Бизнес. – 1998. – №11–12. – С.124–128.
83. Разработка и анализ проектов. Т. 1, Т. 2. – Вашингтон: Институт Экономического Развития Всемирного Банка, 1994.
84. Рехорд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками – М.: Инфра – М, 1996.
85. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова, С.И. Полтавцев и др. – М.: Аланс, 1994.
86. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: ЮНИТИ, 1997.
87. Руководство по циклу проекта. – Вашингтон: Институт Экономического Развития Всемирного Банка, 1994.
88. Растяпін А.В. Методика оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів // Фінанси України. – 2001. – №2. – С.111–118.

89. Рыкова И.В. Франчайзинг: новые технологии, методологии, договоры. – М.: Современная экономика и право, 2000.
90. Рынок ценных бумаг. Под ред. академика Басова А.Н., Гаданова В.А. – М.: Финансы и статистика, 1996.
91. Саати Т., Керис К. Аналитическое планирование. Организация систем. Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991.
92. Сазонец І.Л., Сазонец О.М. Інвестування: корпоративний аспект // Навч. пос. – Дніпропетровськ: ДАУБП, 1999. – 108 с.
93. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М., 1990.
94. Скрибнер Л., Пюри Г. Анализ безубыточности. Банковское дело и финансирование инвестиций / Под ред. Н. Брука, Ч 1, Т 1. – Вашингтон, Институт Экономического Развития Всемирного Банка, 1996.
95. Скубицька Н.М., Каламбет С.В., Єкімов С.В. Проблеми фінансового планування на підприємстві. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. - 182 с.
96. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. Градова А.М. – СПб. Спец. литература, 1994.
97. Тимошенко І.І., Соснін О.С. Фінансовий та інноваційний менеджмент // Економіка і управління. – 2000. – №1. – С.31–39.
98. Тинний І. Фінансова реструктуризація підприємств промислового сектора в Україні // Банківська справа. – 1999. – №2. – С.17–23.
99. Титов С.Ю. Особенности использования финансового анализа в управлении предприятий // Вестник Московского Университета. Серия Экономика. – 2000. – №1. – С.11–19.
100. Транспортная логистика. Учебник для транспортных вузов / Под ред. Л.Б. Миротина. - М. : Издательство «Экзамен», 2003. – 355с.
101. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник. - Х.: ВД «ШЖЕК», 2005. - 224 с.
102. Управление инвестициями. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / Под. общ. ред. Шеремет А.К. т.т 1, 2. – М.: Высшая школа, 1998.

103. Управление организацией / Под. ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – М.: Инфра – М, 1999.
104. Управление проектами / Под. общ. ред. В.Д. Шапиро. – СПб: «Два–Три», 1996–610 с.
105. Уткин Э.А. и др. Инновационный менеджмент. – М.: Акалис, 1996.
106. Фалтухов В. Финансовый стан підприємства та його оцінка // Банківська справа. – 1999. – №2. – С.35–40.
107. Уфимцев А.И. Реформирование предприятий: возможности и перспективы // Общественные науки и современность. – 1997. – №3. – С.32–34.
108. Финансовые инвестиции и риск. – Киев: Торгово-издат. бюро, 1994
109. Фінансова реструктуризація підприємства в Україні // Банківська справа. – 1999. – №5. – С.60–64.
110. Хаценко В.Е. Эволюционный менеджмент // Менеджмент в России за рубежом. – 2000. – №1. – С.17–23.
111. Ходжсон Дж. Социально-экономические последствия прогресса знаний и нарастающие сложности // Вопросы экономики. – 2001. – №8. – С.9–13.
112. Холод Б.І., Ткаченко В.А. і інші. Концептуальні напрямки соціально-економічної реконструкції. Монографія. – Донецьк; ІЕП НАН України, 1997. – 68 с.
113. Целикова В. Конкурентоспособность объектов рынка и механизм ее оценки // Вести Московского университета, серия 6. – 2000. – №3. – С.21–22.
114. Череванов Д.М., Нейкова Л. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К., 1999.
115. Чернецов Т., Ушаков А., Коротин А. Возможности применения методов управления проектами при подготовке и реализации программ реструктуризации производств // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №3. – С.13–18.
116. Чуй І.Ф. Фінансовий стан підприємства і механізм його стабілізації // Фінанси України. – 1999. – №4. – С.44–49.
117. Чумаченко М.Т., Амоша О.І. Проблеми інвестування реструктуризації промисловості // Регіональна економіка. – 1999. – №2. – С.33–37.

118. Шабаева В.А. Организация управления рисками в инвестиционных банках // Бизнес и банки. – 1996. – №31. – С.7.
119. Шарп У.Ф., Александер Г.Д., Бейли Д.В. Инвестиции. – М.: Инфра – М, 1997.
120. Щукін О.І., Куц О.Є. Управління через зовнішню орієнтацію фінансової діяльності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. - Дніпропетровськ: ДДУ, 1999. - Випуск 1. - С.24-27.
121. Щукін О.І., Куц О.Є., Третяк О.М. Механізм оптимізації інвестицій-них проектів підприємств в умовах ринкових відносин // Економіка: проблеми теорії та практики. - Дніпропетровськ: ДДУ, 2000. - Випуск 33. - С.89-94.
122. Яковлєв А.І. Соціально-економічна ефективність нововведень за умов ринку. – К.: ІСДО, 1994. – 228 с.
123. Янковский А. Реструктуризация предприятия – способ адаптации к требованиям рынка // Маркетинг. – 1998. – №5. – С.60–65.