

Одеський національний політехнічний університет

Міністерство освіти і науки України

Одеський національний політехнічний університет

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова

праця на правах рукопису

КРИВОРОТЕНКО ОЛЕГ ОЛЕГОВИЧ

УДК 334.716:005.3:330.341.1 (043.3/.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**«ПОТЕНЦІАЛ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА В
СТРАТЕГУВАННІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 О.О. Криворотенко

Науковий керівник: Філіппова Світлана Валеріївна,

доктор економічних наук, професор

Одеса - 2021

АНОТАЦІЯ

Криворотенко О.О. Потенціал інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Одеський національний політехнічний університет МОН України, Одеса, 2021.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання щодо розроблення теоретико-методичних засад використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства.

У розділі 1 висвітлено теоретичні засади стратегування розвитку та інноваційної стратегії промислових підприємств. *Дослідженням їх ретроспективних змін* на термінологічному рівні встановлене, що стратегія еволюціонувала разом з поняттями місії та мети, яким потрібні дотичні поняття, що відображатимуть процеси та механізми їх реалізації (зокрема, загальна стратегія, інноваційна стратегія) а перетворення змін довіклля на постійні процеси обумовили виникнення поняття стратегування. Щоб врахувати розбіжність між економічною наукою та практикою запропоновано ознаки простоти, конструктивності і функціональності, які універсалізують поняття для їх використання в розробці стратегії підприємствами будь-яких видів діяльності та організаційно-правових форм. Потенціал інноваційного бізнес-партнерства як явище також впливає на стратегію, оскільки додає їх нового наповнення в аспекті ресурсів та стейкхолдерів, що описує відповідний термін – «стратегування використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства».

Надано структурно-змістовну характеристику загальної стратегії підприємства, виокремлено особливості стратегії промислових підприємств. *Структурно-змістовна характеристика та типологізація загальної*

стратегії підприємства визначили такі її особливості як: по-перше, наявність інноваційних функціональних ознак у кожного елементу загальної стратегії як докази підпорядкованості інноваційної стратегії загальній; по-друге, умовно незмінні в часі особливості стратегії промислових підприємств: а) стандартизований тип управління (тактичний, стратегічний, оперативний); б) дещо звужені стратегічні пріоритети (техніко-технологічний, ринковий, інформаційно-інноваційна перебудова технологій); в) тривалість терміну дії інноваційних стратегій (довго- та середньострокові).

Визначено існування та обґрунтовано необхідність врахування впливу життєвого циклу інновацій на формування інноваційної стратегії промислових підприємств за рівнями планування: а) стратегічний – для різнокритеріального цілісного дослідження процесу формування інновації, у т.ч. в аспекті часу, етапів робіт, витрат, ризиків; б) оперативний – для швидкої ідентифікації впливу чинників та етапів формування інноваційної стратегії, де доцільно використати потенціал інноваційного бізнес-партнерства. Це сприяє ідентифікації інновації і швидкому визначенню її місцезнаходження в інноваційному процесі, уніфікує характеристики чинників за їх впливовістю і силою.

В розділі 2 досліджено стратегічні напрями та тенденції розвитку вітчизняних підприємств. Доведене, що: а) превалюють несприятливі умови і негативні тенденції розвитку промисловості, тоді як інноваційна діяльність є його головним активатором; б) машинобудування зберігає роль машинобудівного ядра розвитку вітчизняної промисловості, оскільки досі залишається базовою ланкою модернізації окремих секторів промисловості, але яку воно останнім часом поступово втрачає; в) *пріоритети промислової політики слід розглядати у двох аспектах:* як зовнішню умову та чинник стратегування інноваційної діяльності промислових підприємств. Це підтверджують: сучасний стан промисловості, зміст та склад актуалізованих державних пріоритетів розвитку промисловості, світові тренди інноваційного

процесу та поява інновацій новітній поколінь – технологій-інтеграторів. *Коло основних проблем інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств формують:* а) швидкісні безперервні зміни зовнішнього середовища підприємств, які унеможливають адаптаційні заходи стратегічного управління; б) замала інноваційна активність малих і середніх підприємств; в) компетентісна прогалина щодо стратегування взагалі та інноваційної стратегії зокрема, а також ризкоорієнтованого управління (їх технологій, інструментарію та цілей). Останнє знижує достовірність оцінювання ризиків інноваційної діяльності підприємства.

В розділі 3 розроблено концептуальні моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, застосовні для стратегування розвитку промислового підприємства. Особливостями першої моделі є: інноваційна присутність в кожному елементі стратегічного управління; рівень управління (стратегічний, поточний, оперативний) як ознака елементної характеристики механізму стратегування, за якою виокремлюються відповідні простори взаємодії; можливість використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства. *Особливостями другої моделі є:* імплементація цільового блоку, інструментарію та процесу використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства у процес стратегування в якості виду управлінської діяльності. Тобто ієрархічний механізм стратегування діє одночасно на всьому просторі життєвих етапів інноваційного процесу та діяльності за єдиною концептуальною моделлю стратегічного управління для підприємства і для його інноваційного бізнес-партнерства.

Розроблені методичні підходи до оцінювання результативності інноваційної стратегії промислового підприємства, які спираються на принципи, що враховують два аспекти. По-перше, особливості процесу стратегування: ієрархічності та послідовності, універсальності застосування до кожного етапу життєвого циклу інноваційної стратегії. *По-друге, логіку балансування цілей-ресурсів-обмежень:* необмеженого інноваційного

розвитку; часової актуальності використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства; паритетності цілей інноваційного розвитку партнерів. Це уможлиблює оцінку результативності і за етапами життєвого циклу інноваційної стратегії, і за рівнями його управління.

Розроблено рекомендації і методично-аналітичний інструментарій щодо: а) ідентифікації, оцінювання та зменшення ризиків інноваційної діяльності; б) зменшення ризиків використання та неповного використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств. Це забезпечує запропонована *система показників*, призначена для стратегічного, поточного та оперативного оцінювання, опису їх результатів за етапами життєвого циклу інноваційної стратегії. *Головні відмінності* інструментарію такі: *по-перше*, передбачена послідовність оцінки ризиків, до стратегічна сфера пріоритетна проти поточної; *по-друге*, визначення стратегічної складової оцінювання ризиків для поточного завдання повніше висвітлює проблемну область; *по-третє*, застосування для оцінювання ризиків стратегічної та поточної складової завдання однакового інструментарію оцінки забезпечує інформаційно-аналітичну порівнянність та корелятивність даних та результатів. Апробація методично-аналітичного інструментарію стратегування довела його реальний характер, а дослідження підтвердило робочу гіпотезу дисертації.

Ключові слова: інноваційне бізнес-партнерство, інноваційна стратегія, класифікація, методика, модель, промислове підприємство, потенціал, показники, розвиток, стратегія управління, стратегування.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

1. Krivorotenko O., Katsero O., Kuzmenko Y., Tytynnik S., Kolisnyk O. Company Innovative Development Based on the Strategic Management Concept.

Academy of Strategic Management Journal. 2019. Vol. 18, Is. 1. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/company-innovative-development-based-on-the-strategic-management-concept-8914.html>. (Дата звернення 20.01.2021). (*Scopus*) (0,58 д.а., особистий внесок: угруповано види інноваційних стратегій залежно від стратегічної мети компанії – 0,11 д.а.)

Монографії

2. Криворотенко О.О., Коломіна О.Б. Розділ 3.2. Рекомендації щодо використання хаб-лабораторій вищих навчальних закладів в якості організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства. *Організаційні засади управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства* : Монографія / ред. К.В. Ковтуненко, Л.О. Волощук. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2017. С. 132-159. (1,8 д.а., особистий внесок: опис формування нових знань задля інноваційного розвитку виробничого підприємства та заклад вищої освіти як потенційного бізнес-партнера – 0,9 д.а.).

3. Криворотенко О.О., Ковтуненко Ю.В. Розділ 9. Економічне оцінювання інноваційної діяльності бізнес-структур в умовах диверсифікації. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* : Монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. С. 128-155. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/mono_innov_econom_4_2019.pdf. (Дата звернення 20.01.2021). (1,3 д.а., особистий внесок: опис методів та типологізація видів оцінювання інноваційної діяльності – 0,6 д.а.)

4. Криворотенко О.О., Діденко І.С., Скрипник Н.А. Розділ 2.1. Сучасний стан, тенденції та перспективи інноваційного розвитку підприємств України. *Управління кадровим потенціалом стійкого інноваційного розвитку підприємства* : Монографія / ред. К.В. Ковтуненко. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2019. С. 76-94. (0,85 д.а., особистий внесок здобувача: визначено тенденції інноваційного розвитку вітчизняних підприємств – 0,3 д.а.)

Статті у фахових виданнях України

5. Krivorotenko O.O., Prodius O.I., Arkushenko A.R. Basics of enterprise strategy development on the example PJSC "Hemoplast". *Економіка: реалії часу*. 2020. № 3 (49). С. 35-41. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No3/35.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,6 д.а., особистий внесок: класифіковано стратегії розвитку підприємства – 0,2 д.а.)

6. Криворотенко О.О. Стратегування розвитку промислового підприємства: розробка інноваційної стратегії на основі потенціалу інноваційного бізнес-партнерства. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 2 (54). С. 82-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/82.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*). (0,7 д.а.)

7. Криворотенко О.О., Філіппова С.В. Моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1 (15). С. 128-132. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No1/128.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (*Index Copernicus, Google Scholar*). (0,6 д.а., особистий внесок: структуровано моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства – 0,5 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Криворотенко О.О., Панченко М.О., Цигульова Л.О. Управління продуктивністю та ефективності підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 25-26 травня, 2017, Україна, м. Одеса. С. 111-112. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2017/s3.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,2 д.а., особистий внесок: опис оцінного показника продуктивності – 0,05 д.а.)

9. Криворотенко О.О., Бровкова О.Г., Гижиця М.В. Особливості формування бізнес-стратегії за умов невизначеності. *Актуальні проблеми*

теорії та практики менеджменту : Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня, 2018, Україна, м. Одеса. С. 11-12. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s1.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,2 д.а., особистий внесок: визначено відмінності між розробкою корпоративної стратегії і бізнес-стратегії – 0,05 д.а.)

10. Криворотенко О.О., Ковтуненко Ю.В., Боровська В.В. Вибір системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів господарювання у сфері надання послуг. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України* : Матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф. 30-31 травня, 2019, Україна, м. Одеса. С. 38-39. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2019/tezy.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,2 д.а., особистий внесок: опис впливу розміру суб'єктів господарювання на вибір системи оподаткування – 0,05 д.а.)

11. Криворотенко О.О., Олейникова О.О., Ковальова Г.О., Сучасні інструменти управління стратегічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня, 2020, Україна, м. Одеса. С. 25-26. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2020/s1.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,15 д.а., особистий внесок: опис рівнів прийняття стратегічних рішень – 0,05 д.а.)

Інші

12. Криворотенко О.О., Філіппова С.В., Еісай Салах Абу Ісбайхах Алмабрук. Наукові дослідження в сфері менеджменту (лекційні, практичні заняття та самостійна робота) : Комплексні методичні рекомендації з дисципліни для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеса: ОНПУ, 2020 р. 34 с. (1,6 д.а., особистий внесок здобувача: п. 5.1. Вимірювання соціально-економічних параметрів. – 0,3 д.а.).

SUMMARY

Krivorotenko Oleg. Potential of innovative business partnership in strategizing the development of an industrial enterprise. - Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 073 - Management. - Odessa National Polytechnic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odessa, 2021.

The dissertation on the topic "Potential of innovative business partnership in strategizing the development of an industrial enterprise" is devoted to solving a topical scientific problem of developing theoretical and methodological principles for using the potential of innovative business partnership in strategizing the development of an industrial enterprise.

Section 1 describes the theoretical foundations of development strategy and innovation strategy of industrial enterprises. The study of their retrospective changes at the terminological level shows that the strategy has evolved along with the concepts of mission and purpose, which need related concepts that will reflect the processes and mechanisms of their implementation (in particular, overall strategy, innovation strategy) and the transformation of environmental change into permanent processes. strategizing. To take into account the discrepancy between economic science and practice, the signs of simplicity, constructiveness and functionality are proposed, which universalize the concepts for their use in the development of strategy by enterprises of any type of activity and organizational and legal forms. The potential of innovative business partnerships as a phenomenon also affects the strategy, as it adds a new content in terms of resources and stakeholders, which describes the term - "strategizing the use of the potential of innovative business partnerships."

The structural and substantive characteristics of the general strategy of the enterprise are given, the peculiarities of the strategy of industrial enterprises are singled out. Structural and substantive characteristics and typology of the overall

strategy of the enterprise identified its features such as: first, the presence of innovative functional features of each element of the overall strategy as evidence of the subordination of the innovation strategy to the general; secondly, conditionally unchanged in time features of the strategy of industrial enterprises: a) standardized type of management (tactical, strategic, operational); b) somewhat narrowed strategic priorities (technical-technological, market, information-innovative restructuring of technologies); c) duration of innovation strategies (long- and medium-term).

The existence and necessity of taking into account the impact of the life cycle of innovations on the formation of innovation strategy of industrial enterprises by levels of planning are determined: a) strategic - for multi-criteria holistic study of the process of innovation formation, including in terms of time, stages of work, costs, risks; b) operational - to quickly identify the impact of factors and stages of formation of innovation strategy, where it is advisable to use the potential of innovative business partnerships. This helps to identify innovation and quickly determine its location in the innovation process, unifies the characteristics of factors in terms of their impact and strength.

Section 2 examines the strategic directions and trends in the development of domestic enterprises. It is proved that: a) unfavorable conditions and negative trends in industrial development prevail, while innovation is its main activator; b) mechanical engineering retains the role of the machine-building core of the development of domestic industry, as it still remains a basic link in the modernization of certain sectors of industry, but which it has been gradually losing recently; c) the priorities of industrial policy should be considered in two aspects: as an external condition and a factor in the strategy of innovation of industrial enterprises. This is confirmed by: the current state of industry, the content and composition of current state priorities for industrial development, global trends in the innovation process and the emergence of innovation of the newest generations - technology integrators. The main problems of innovative development of domestic industrial enterprises are formed by: a) rapid continuous changes in the external

environment of enterprises, which make it impossible to adapt strategic management measures; b) insufficient innovation activity of small and medium enterprises; c) competence gap in strategy in general and innovation strategy in particular, as well as risk-oriented management (their technologies, tools and goals). The latter reduces the reliability of risk assessment of innovative activities of the enterprise.

Section 3 develops conceptual models of strategic mechanisms in the innovation strategy of an industrial enterprise and the use of the potential of innovative business partnerships, applicable to the strategy of industrial enterprise development. Features of the first model are: innovative presence in each element of strategic management; the level of management (strategic, current, operational) as a sign of the elemental characteristics of the strategic mechanism, which distinguishes the relevant spaces of interaction; the opportunity to use the potential of innovative business partnerships. The features of the second model are: the implementation of the target unit, tools and the process of using the potential of innovative business partnerships in the process of strategizing as a type of management activity. That is, the hierarchical mechanism of strategizing operates simultaneously throughout the life stages of the innovation process and activities on a single conceptual model of strategic management for the enterprise and for its innovative business partnership.

Methodological approaches to evaluating the effectiveness of the innovation strategy of an industrial enterprise have been developed, which are based on principles that take into account two aspects. First, the features of the strategy process: hierarchy and consistency, universality of application to each stage of the life cycle of the innovation strategy. Secondly, the logic of balancing goals-resources-constraints: unlimited innovation development; temporal relevance of using the potential of innovative business partnership; parity of goals of innovative development of partners. This makes it possible to assess the effectiveness of the stages of the life cycle of the innovation strategy, and the levels of its management.

Recommendations and methodological and analytical tools for: a)

identification, assessment and reduction of risks of innovation; b) reduction of risks of use and incomplete use of the potential of innovative business partnership in the innovative activity of industrial enterprises. This is provided by the proposed system of indicators, designed for strategic, current and operational evaluation, description of their results by stages of the life cycle of the innovation strategy. The main differences of the toolkit are as follows: first, the sequence of risk assessment is envisaged, to the strategic sphere priority over the current one; secondly, the definition of the strategic component of risk assessment for the current task more fully covers the problem area; third, the use of the same assessment tools to assess the risks of the strategic and current components of the task provides information-analytical comparability and correlation of data and results.

Approbation of methodical-analytical tools of strategizing proved its real character, and the research confirmed the working hypothesis of the dissertation.

Key words: innovation business partnership, innovation strategy, classification, methodology, model, industrial enterprise, potential, indicators, development, management strategy, strategizing.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Articles in scientific periodicals of other states

1. Krivorotenko O., Katsero O., Kuzmenko Y., Tytynnik S., Kolisnyk O. (2019). Company Innovative Development Based on the Strategic Management Concept. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 18, Is. 1. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/company-innovative-development-based-on-the-strategic-management-concept-8914.html>. (Access date 20.01.2021). (*Scopus*) (0,58., personal contribution: types of innovation strategies are grouped depending on the strategic goal of the company – 0.11 p.s.).

Monographs

2. Krivorotenko O.O., Kolomina O.B. (2017). Section 3.2 Recommendations for the use of hub laboratories of higher education institutions as an organizational platform for the formation of new knowledge for the innovative development of intellectual capital of a manufacturing enterprise. Organizational principles of management of intellectual capital of a production enterprise : Monograph / ed. K.V. Kovtunenکو, L.O. Voloshchuk. Odessa: FOP Bondarenko M.O. 132-159. *(1.8 p.s., personal contribution: description of the formation of new knowledge for the innovative development of a manufacturing enterprise and a higher education institution as a potential business partner - 0.9 p.s.)*

3. Krivorotenko O.O., Kovtunenکو Yu.V. (2019). Section 9. Economic evaluation of innovative activity of business structures in the conditions of diversification. Innovative economy: theoretical and practical aspects : Monograph. Kherson: OLDI-PLUS. Is. 4. 128-155. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/mono_innov_econom_4_2019.pdf. (Access date 20.01.2021). *(1,3 p.s., personal contribution: description of methods and typology of types of evaluation of innovation – 0,6 p.s.)*.

4. Krivorotenko O.O., Didenko I.S., Skrypnyk N.A. (2019). Section 2.1. Current state, tendencies and prospects of innovative development of Ukrainian enterprises. Management of human resources of sustainable innovative development of the enterprise: Monograph / ed. K.V. Kovtunenکو. Odessa: FOP Bondarenko M.O. 76-94. *(0,85 p.s., personal contribution of the applicant: identified trends in innovative development of domestic enterprises – 0,3 p.s.)*.

Articles in professional publications of Ukraine

5. Krivorotenko O.O., Prodius O.I., Arkushenko A.R. (2020). Basics of enterprise strategy development on the example PJSC "Hemoplast". Economics: the realities of time. № 3 (49). 35-41 URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No3/35.pdf>. (Access date 20.01.2021). *(Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar)*. *(0,6 p.s.,*

personal contribution: classified enterprise development strategies – 0,2 p.s.).

6. Krivorotenko O.O. (2021). Industrial enterprise development strategy: development of innovation strategy based on the potential of innovative business partnership. *Economics: the realities of time*, 2 (54), 82-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/82.pdf>. (Access date 20.01.2021). (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*). (0.7 p.s.).

7. Krivorotenko O.O., Filippova S.V. (2021). Models of mechanisms of strategizing in innovative strategy of industrial enterprise and use of potential of innovative business partnership. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 1 (15), 128-132. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No1/128.pdf>. (Access date 20.01.2021). (*Index Copernicus, Google Scholar*). (0,6 p.s., *personal contribution: structured models of strategic mechanisms in the innovation strategy of an industrial enterprise and the use of the potential of innovative business partnership – 0,5 p.s.*).

Published works of approbation nature

8. Krivorotenko O.O., Panchenko M.O., Tsigulyova L.O. (2017). Enterprise productivity and efficiency management. Current problems of management theory and practice : Materials VI International. scientific-practical conf. May 25-26, 2017, Ukraine, Odessa. 111-112. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2017/s3.pdf>. (Access date 20.01.2021). (0,2 p.s., *personal contribution: description of the estimated productivity indicator – 0,05 p.s.*).

9. Krivorotenko O.O., Brovkova O.G., Gizhitsa M.V. (2018). Features of business strategy formation under conditions of uncertainty. Current problems of management theory and practice : Materials VII International. scientific-practical conf. May 28, 2018, Ukraine, Odessa. 11-12. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s1.pdf>. (Access date 20.01.2021). (0,2 p.s., *personal contribution: the differences between the development of corporate strategy and business strategy are determined - 0,05 p.s.*)

10. Krivorotenko O.O., Kovtunenکو Y.V., Borovskaya V.V. (2019). The choice of the system of taxation, accounting and reporting of economic entities in the field of services. Accounting and analytical support of innovative transformation of the economy of Ukraine : Proceedings of the XII All-Ukrainian scientific-practical conference. May 30-31, 2019, Ukraine, Odessa, 38-39. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2019/tezy.pdf>. (Access date 20.01.2021). *(0,2 p.s., personal contribution: description of the influence of the size of business entities on the choice of taxation system - 0,05 p.s.)*.

11. Krivorotenko O.O., Oleynikova O.O., Kovaleva G.O. (2020). Modern tools for managing the strategic development of the enterprise. Current issues of management theory and practice : Proceedings of the IX International scientific-practical conf. May 28, 2020, Ukraine, Odessa, 25-26. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2020/s1.pdf>. (Access date 20.01.2021). *(0,15 p.s., personal contribution: description of levels of strategic decision-making – 0,05 p.s.)*.

Others

12. Krivorotenko O.O., Filippova S.V., Eisai Salah Abu Isbaykhah Almabruk. (2020). Scientific research in the field of management (lectures, practical classes and independent work) : Comprehensive guidelines for the discipline for graduates of the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 "Management". Odessa: ONPU. 34. *(1,6 p.s., personal contribution of the applicant: item 5.1. Measurement of social and economic parameters. - 0,3 p.s.)*.

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	26
1.1 Стратегія промислових підприємств: ретроспектива зміни теорії та термінології.....	26
1.2 Структурно-змістовна характеристика загальної стратегії підприємства. Особливості стратегії промислових підприємств.....	39
1.3 Інноваційна стратегія промислових підприємств: чинники впливу та життєвий цикл інновацій.....	52
Висновки до розділу 1	75
РОЗДІЛ 2 ПРОБЛЕМАТИКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	79
2.1 Сучасний стан й роль машинобудівного ядра розвитку вітчизняної промисловості.....	79
2.2 Пріоритети промислової політики як зовнішня умова та чинник стратегування інноваційної діяльності промислових підприємств.....	93
2.3 Інноваційна діяльність промислових підприємств, тенденції й напрями їх інноваційного розвитку	115
Висновки до розділу 2	131
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДСТАВІ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА	134
3.1 Моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, застосовні при стратегуванні розвитку промислового підприємства.....	134

3.2	Оцінювання результативності інноваційної стратегії промислового підприємства: методичні підходи та показники	152
3.3	Методичні рекомендації щодо зменшення ризиків використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств та його аналітичний інструментарій	169
	Висновки до розділу 3	189
	ВИСНОВКИ.....	193
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	197
	ДОДАТКИ.....	214

ВСТУП

Актуальність теми. Інновації та інноваційний процес останнім часом перетворилися на домінуючий чинник розвитку промислових підприємств його економічного зростання, створюючи кардинально інші можливості для інноваційного розвитку промисловості та її підприємств. Це доводять тренди розвитку економік розвинених країн, що спираються на інновації. Такі зміни потребують віддзеркалення як у загальній стратегії управління промисловим підприємством, так і у його функціональних стратегіях, у першу чергу в інноваційній стратегії.

Загальна стратегія підприємства має не лише віддзеркалювати такі зміни, а й використовувати їх для подальшого розвитку, запроваджуючи нові механізми використання можливостей та ресурсів зовнішнього середовища у процесі безперервного стратегування на постійній основі. Якщо йдеться про інноваційний розвиток, то це – використання інноваційних ресурсів – ресурсів, які потрібні для створення та/або запровадження продуктових, технологічних та управлінських інновацій.

Оскільки більшість вітчизняних промислових підприємств володіє обмеженими власними фінансовими ресурсами, то вони змушені шукати нові джерела або альтернативні шляхи їх компенсування (у вигляді знань та технологій, матеріально-технічних, організаційних та інших ресурсів). Якщо для інноваційного розвитку не вистачає власних ресурсів, то альтернативним шляхом є залучення зовнішніх інноваційних потенціалів – тобто ресурсів, які належать іншим власникам – підприємствам, організаціям та їх об'єднанням. Останніх слід розглядати як потенційних учасників інноваційного бізнес-партнерства.

Значна кількість питань стратегічного управління та стратегування, а також широка проблематика бізнес-партнерства промислових підприємств, у тому числі інноваційного, вченими достатньою мірою вивчені. Зокрема цей

напрямок у різні часи досліджували іноземні вчені: П. Друкер, М. Кондрат'єв, Г. Менш, М. Міллер, Ф. Моділяні, Б. Санто, Є. Сапіро, Д. Сахал, Р. Солоу, Б. Твісс, Й. Шумпетер, У. Шарп. Адаптували зарубіжний досвід та шукали власні шляхи інноваційного розвитку та бізнес-партнерства вітчизняні вчені, серед яких: А. Амоша, Б. Буркинський, Є. Бельтюков, М. Білопольський, М. Войнаренко, Л. Волощук, В. Геєць, В. Джеджула, Н. Добрянська, І. Єпіфанова, С. Єрмак, В. Захарченко, С. Ілляшенко, М. Кизим, О. Кузьмін, К. Ковтуненко, М. Меркулов, П. Микитюк, Л. Некрасова, Л. Федулова, Л. Філіпішина, С. Філіппова, Л. Фролова, М. Шарко, О. Ястремська.

Однак досі є деякі теоретико-методичні прогалини, які локалізуються у використанні потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства. Йдеться про недосконалу теорію, методи та методичне забезпечення вирішення цього питання (термінологія, класифікації), і прикладні аспекти (аналізування та оцінювання). По-перше, удосконалення потребують теоретико-методичні засади стратегування розвитку промислового підприємства в цілому. По-друге, є необхідність заповнення наукових і методичних прогалин в частині обґрунтування доцільності і напрямів використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства та їх імплементації в механізм та процес стратегування.

Зазначене зумовило вибір теми, мету, завдання, предмет, структуру та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності до планів науково-дослідних робіт Одеського національного політехнічного університету за 2016-2020 рр. при виконанні держбюджетних тем: №692-82 «Методологія та управлінський інструментарій забезпечення економічно-безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектора на підставі інтеграції освіти, науки та виробництва» (номер державної реєстрації 0115U000408) 2016-2017 рр., де автором обґрунтовано цільове використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства між представниками бізнесу, освіти та науки; № 113-82

«Економічне оцінювання та обліково-аналітичне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності та економічної безпеки на мікро- та макrorівні» (номер державної реєстрації 0116U006740) 2016-2019 рр., де автором обґрунтовано цільовий підхід та розроблено рекомендації щодо оцінювання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства з позиції підприємства. Дисертант приймав участь в НДР як співвиконавець.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і рекомендацій щодо використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства.

Досягнення мети роботи зумовило необхідність вирішення *завдань*:

- дослідити ретроспективні зміни теорії та уточнити термінологію стратегічного управління промисловими підприємствами;
- надати структурно-змістовну характеристику загальної стратегії підприємства, виокремити особливості стратегії промислових підприємств;
- обґрунтувати зміст інноваційної стратегії промислових підприємств та вплив життєвого циклу інновацій на процес її формування;
- проаналізувати: сучасний стан та роль машинобудівного ядра розвитку вітчизняної промисловості, виокремити тенденції й проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств, обґрунтувати пріоритети промислової політики як зовнішню умову та чинник стратегування інноваційної діяльності промислових підприємств;
- запропонувати та обґрунтувати моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, застосовні для стратегування розвитку промислового підприємства;
- розробити методичні підходи та показники для оцінювання результативності інноваційної стратегії промислового підприємства;
- розробити сукупність рекомендацій та аналітичний інструментарій щодо зменшення ризиків використання потенціалу інноваційного бізнес-

партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегування розвитку промислового підприємства на інноваційних засадах.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань дисертації використані такі *методи дослідження: систематизації та емпіричного дослідження* – при вивченні теоретичних засад стратегування розвитку на інноваційних засадах, його термінології, а також наукового базису стратегічного управління; *класифікаційно-аналітичний* – для класифікації чинників впливу та показників оцінювання результативності інноваційної стратегії; *статистичного та порівняльного аналізу, інструментів аналізу Microsoft Excel* – при аналізуванні машинобудівного ядра розвитку вітчизняної промисловості, *експертних оцінок, деталізації та синетзу* – при дослідженні пріоритетів промислової політики, інноваційної діяльності та інноваційного розвитку промислових підприємств; *діалектичного і порівняльного аналізу* – для узагальнення тенденцій і напрямів інноваційного розвитку промислових підприємств, систематизації методів та інструментів оцінювання; *логіко-змістовного моделювання* – для розроблення моделей механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, методичного забезпечення формування інноваційної стратегії на підставі потенціалу інноваційного бізнес-партнерства; *економіко-математичного моделювання та контент-аналізу* – для оцінювання результативності інноваційної стратегії та мінімізації ризиків в інноваційній діяльності промислових підприємств; *логічної структуризації* – для побудови структури дослідження, узагальнення його теоретичних і практичних положень.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з проблематики дослідження, чинне

законодавство і нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України та відкритих інформаційних Інтернет-джерел, звітність промислових підприємств, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні в розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і рекомендацій щодо використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства на підставі принципів необмеженого інноваційного розвитку, часової актуальності використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, паритетності цілей інноваційного розвитку партнерів.

Найбільш вагомими науковими результатами, що становлять наукову новизну: *удосконалено:*

- *наукові засади стратегічного управління підприємством, які доповнено структурно-змістовною характеристикою загальної стратегії підприємства та її типологізацією, відмінністю яких є обґрунтовування:*
а) наявності інноваційних функціональних ознак у кожного елементу загальної стратегії як докази підпорядкованості інноваційної стратегії загальній; б) особливості стратегії промислових підприємств, які умовно незмінні в часі; в) процесу стратегування відповідно інноваційної стратегії підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства;

- *механізм стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства, концептуальна модель якого відрізняється від усталених тим, що враховує:* а) інноваційну присутність в кожному елементі стратегічного управління; б) рівень управління (стратегічний, поточний, оперативний) як ознаку елементної характеристики механізму стратегування, за якою виокремлюються відповідні простори взаємодії; в) можливість використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства;

- *науково-методичні підходи до оцінювання результативності інноваційної стратегії промислового підприємства, відмінністю яких є дотримання принципів, що враховують, по-перше: особливості процесу*

стратегування: а) ієрархічності та послідовності, б) універсальності застосування до кожного етапу життєвого циклу інноваційної стратегії; *по-друге, логіку балансування цілей-ресурсів-обмежень*: а) необмеженого інноваційного розвитку; б) часової актуальності використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства; в) паритетності цілей інноваційного розвитку партнерів;

дістало подальшого розвитку:

– *наукові підходи до дослідження стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств*, які доповнені обґрунтуванням машинобудування як машинобудівного ядра розвитку вітчизняної промисловості, та на відміну від інших підходів, обґрунтовують пріоритети промислової політики двоаспектно: як зовнішню умову та чинник стратегування інноваційної діяльності промислових підприємств;

– *теоретичний базис інноваційної стратегії промислових підприємств*, відмінністю якого є врахування впливу життєвого циклу інновацій на процес її формування за рівнями планування: а) стратегічний – для різнокритеріального цілісного дослідження процесу формування інновації, у т.ч. в аспекті часу, витрат, ризиків; б) оперативний – для швидкої ідентифікації впливу чинників та етапів формування інноваційної стратегії, де доцільно використати потенціал інноваційного бізнес-партнерства;

– *методично-аналітичний інструментарій ризикоорієнтованого управління інноваційною діяльністю підприємства*, який доповнений: *рекомендаціями та управлінськими інструментами* щодо: а) ідентифікації, оцінювання та зменшення ризиків інноваційної діяльності; б) зменшення ризиків використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств, *системою показників*, спроможною комплексно забезпечити стратегічне, поточне та оперативне оцінювання, описавши його результати в розрізі етапів життєвого циклу інноваційної стратегії;

– *термінологія стратегічного управління підприємством* в частині

доповнення характеристики понять різних видів стратегії промислового підприємства (власне стратегія, загальна, інноваційна), а також потенціалу інноваційного бізнес-партнерства та відповідних явищ властивостями простоти, конструктивності та функціональності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці науково обгрунтованих і методично завершених рекомендацій щодо використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства, які дозволяють його керівництву удосконалити процес стратегічного управління. Рекомендації впроваджено у діяльність Наукового парку Одеського національного політехнічного університету (довідка № 05/29-1 від 09.09.2020 р.), у діяльність промислових підприємств ТОВ «Одєтекс» (довідка № 36 від 15.03.2018 р.), ТОВ Поліпласт (довідка № 2/5 від 12.09.2020 р.). Теоретичні результати дослідження використовуються в навчальному процесі Одеського національного політехнічного університету МОН України у дипломному проектуванні та при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисципліни «Наукові дослідження в сфері менеджменту» (акт впровадження від 24.02.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що складають індивідуальний внесок, який зазначений у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідались та обговорювались на науково-практичних міжнародних і всеукраїнських конференціях: VI, VII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2017 р., 2018 р., 2020 р.), XIII Всеукраїнській науково-практичній

конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України» (м. Одеса, 2019 р.).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 12 наукових праць: 3 монографії (в співавторстві); 3 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази, 1 статті у науковому періодичному виданні іншої держави, що індексується у міжнародній наукометричній базі Scopus; 4 – тез доповідей на наукових конференціях; 1 – інші. Загальний обсяг публікацій складає 8,78 д.а., з яких 3,81 д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 189 найменувань – на 17 сторінках, 7 додатків – на 22 сторінках. Повний обсяг дисертації – 235 сторінок, з них 170 сторінки основного тексту. Дисертація містить 24 рисунка, з яких 4 займають повні сторінки, 32 таблиці, з яких 8 займають повні сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Стратегія промислових підприємств: ретроспектива зміни теорії та термінології

Стратегія та стратегування, що визначаються все частіше як новий вид управлінської діяльності [1; 13; 68; 94; 120; 123; 126; 136; 162; 179; 180], спричинили тривалу дискусію науковців щодо визначення її ролі та цілей в системі управління підприємством, а також виникнення множини альтернативних визначень стратегії. Відповідно, в дослідженні постає завдання щодо визначення змісту її поняття та уточнення її адаптивності до сучасних вимог та умов.

Вивчення наукових джерел [1, 6; 32; 123; 153; 172] продемонструвало, що стадія еволюційного походження стратегії полягає у визначенні місії та мети підприємства. При цьому перша – це ширша концепція, визначена на суспільному рівні, що дає навколишньому середовищу загальне уявлення про те, що є підприємством, у чому полягає його філософія, що воно шукає, що означає для нього його діяльність. Крім того, це сприяє формуванню та/ або закріпленню певного іміджу підприємства у репрезентації суб'єктів зовнішнього середовища. Як бачимо, відповіді на вищезазначені питання допомагають підприємству самовизначитися по принциповим питанням розвитку, але інструменти для досягнення рівня бажаної якості відповідей на ці питання не надають.

Місія є одним із інструментів єднання працівників підприємства, а також сприяє створенню корпоративного духу, що найчастіше виявляється в такому [4; 10; 67; 141]:

- завдяки місії загальна мета, призначення підприємства та його цілі стають більш зрозумілими. Це забезпечує спрямування дій працівників в єдиному напрямку діяльності та розвитку підприємства;

- місія забезпечує процес ідентифікації працівників з підприємством. Для працівників, що ідентифікують себе з підприємством, саме місія є відправною точкою їхньої діяльності;

- місія формує та встановлює певний клімат на підприємстві. Це пояснюється тим, що керівництво через неї доводить персоналу цінності, принципи та філософію в цілому, що є основою побудови та здійснення діяльності підприємства.

Тобто, можна побачити, що за своєю спрямованістю місія сприяє єднанню працівників, що активізують свої дії в єдиному напрямку. Та в той же час, вона не визначає алгоритм і структуру яких саме дій.

На основі місії підприємства створюється можливість для більш діючого та ефективного його управління тому, що вона:

- є базою для формулювання цілей підприємства, тим самим забезпечуючи єдність набору цілей, допомагає постановці стратегії підприємства, шляхом встановлення спрямованості і допустимості меж діяльності підприємства;

- узагальнює підхід до розподілу ресурсів підприємства й створює основу для оцінки їх використання;

- розкриває працівникам сутність та зміст діяльності підприємства, що дає змогу застосовувати більш широкий набір засобів мотивування.

Місія формує основні напрямки руху й сприйняття підприємством процесів і явищ, які відбуваються як усередині нього, так і за його межами. Ключовим є те, що місія повинна бути чіткою, зрозумілою всім суб'єктам, які діють із підприємством, а також власному персоналу підприємства. В той же час, місія повинна бути сформульована так, щоб вона відповідала двом характеристикам: виключала можливість неоднозначного тлумачення, та при цьому залишала простір для творчого й гнучкого розвитку підприємства.

Саме відсутність в місії конкретного формулювання щодо дій підприємства та строків їх виконання, обумовлює необхідність пошуку або створення інструментів, що змогли б забезпечити вирішення даного завдання.

Саме тому на основі місії промислові підприємства формують власні цілі [2; 5; 12; 124; 176], що мають такі характеристики:

- вимірність: будь-яку, навіть якісну мету доцільно переводити в кількісний вимір. В іншому випадку, якщо ціль не можна виміряти, це є свідченням того, що її формулювання є неправильним;

- орієнтація в часі: визначається момент часу, до якого планується досягти ту або іншу мету. Адже якщо ціль не відображена в часі, це свідчить про те, що вона відсутня;

- досяжність: ціль має бути реальною. У випадку, якщо вона є недосяжною, мотивація працівників страждає;

- взаємозв'язок: різні за своїм змістом цілі повинні доповнювати одна одну й працювати в єдності та системно. Не слід допускати ситуації, щоб вони суперечили одна одній.

Для підприємства будь-якої галузі промисловості цілі є орієнтиром у процесі прийняття управлінських рішень і в підвищенні ефективності його діяльності. Ціль як бажаний стан підприємства в перспективі може розглядатися як для всього підприємства, так і для підрозділу: для підприємства вона може бути загальною або глобальною, для підрозділу – специфічною або проміжною.

Таким чином, формування цілей конкретизує процес функціонування: що та коли необхідно досягти, враховує їх кількісну характеристику. Доти машинобудівні підприємства мають цілі, формується потреба в стратегії їх досягнення та методах їх розробки. Та при цьому процес формування цілей не регламентує як це зробити. Саме тому проблема відсутності інструменту, який представляв би алгоритм дій досягнення цілей, тобто стратегії, стає важливою для всіх підприємств, зокрема промислових. Для останніх вона є більш складною, оскільки має враховувати виробничі процеси.

Дослідження цілей і місій для встановлення області потреби в стратегії та визначення особливостей їх розробки підтвердило, що загальні (тобто вищі) цілі не завжди можливо досягнуті напряму та у повному обсязі. Саме тому їх досягають за рахунок досягнення проміжних цілей. При цьому розробка останніх відбувається таким чином, щоб реалізація їх у подальшому з часом створила базу для досягнення первинних вищих цілей [9].

Загальні цілі є відображенням концепції розвитку підприємства й розробляються на довгостроковий період. При цьому вони мають бути узгоджені з ресурсами. Водночас з формуванням цілей відбувається їхнє ранжування за пріоритетністю та важливістю. До загальних найчастіше відносять цілі щодо забезпечення стабільності економічного становища підприємства та розробки нових напрямків його розвитку [3; 8; 14; 117].

Розробка мети «забезпечення стійкого економічного становища промислового підприємства» може здійснюватися за такими напрямками:

- ціноутворення (встановлення цін на основі попиту та пропозиції, дій конкурентів, якості товару, наявності післяпродажного обслуговування, діючої кон'юнктури ринку);
- інновації та інвестиції (створення нової продукції, послуг, оптимізація чи зменшення поточних витрат та витрат на розробку інновацій);
- конкуренції (зменшення витрат, підвищення якості продукції, опанування нових ринків та їхніх ніш, експорт товарів);
- ресурси (кадрові, інтелектуальні, матеріальні, фінансові ресурси, ін);
- соціум та побут (будівництво житла та інфраструктури, організація відпочинку, санітарно-побутове обслуговування).

Щодо мети «розробка нових напрямків розвитку підприємствами», то для промисловості вона передбачає створення, впровадження й виробництво нових видів товарів та нових видів напрямів діяльності. Її розробка в частині забезпечення стійкого економічного стану промислового підприємства показує еволюційну необхідність конкретизації напрямків цілей, але не надає

інструменту їх вирішення, що також потребує відповідних стратегій їх досягнення та інструменту розробки цих стратегій.

При розробці проміжних цілей або завдань підприємства зосереджуються на результатах аналізу та дослідження ринку, майбутньому виявленню можливих шляхів виходу на ринок збуту або виконання замовлення (договору). Після цього увага зосереджується на технічному, організаційному й економічному стані виробництва [7; 25; 76]. До проміжних цілей або завданнями відносять такі:

- забезпечення певного рівня рентабельності підприємства й кожного підрозділу, що виступає центром отримання прибутку;
- досягнення певного обсягу реалізації всіх товарів або тільки певного асортименту;
- удосконалювання технічного рівня виробництва;
- установлення нормативних показників, що забезпечують більш ефективне використання матеріальних, паливно-енергетичних, фінансових і трудових ресурсів;
- підвищення рівня й норми прибутковості, рівня прибутковості акцій;
- підвищення (зниження) рівня оплати праці за категоріями працівників;
- впровадження у виробництво екологічно безпечних технологій;
- впровадження у виробництво й в управління інформаційних технологій.

Поява в теорії управління поняття «проміжних цілей» свідчить про урахування складності головної цілі або мети підприємства, але на жаль, не надає інструменту їх вирішення та визначає необхідність формування проміжних стратегій як складових загальної стратегії для досягнення головної цілі. Це, в свою чергу, визначає необхідність дослідження такого напрямку як структурна характеристика та типологія загальної стратегії підприємства.

У порівнянні з місією, у цілях сформульовано більш конкретні напрямки діяльності підприємства (табл. 1.1).

У всіх сферах економічної діяльності, у тому числі машинобудівній, ціль виконує такі функції [135; 151]:

а) ініціативи – шляхом зіставлення існуючого й бажаного стану підприємства й мотивів його дій;

б) критерію ухвалення рішення – через оцінювання інформації й вибор альтернатив та пріоритетів діяльності;

в) інструменту управління – шляхом висування керівних вимог до дій, визначення напрямків діяльності;

г) координації – шляхом забезпечення безконфліктних стосунків осіб,

Таблиця 1.1 – Відмінність між місіями й цілями промислового підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі [1; 10; 175])

Показники	Місія	Цілі
1. Часовий критерій	Спрямована в майбутнє, але не має тимчасових обмежень і не залежить від поточного стану.	Завжди припускають строки їх досягнення.
2. Спрямованість інформації	На зовнішнє середовище підприємства — на споживачів, суспільство, регіон, їх інтереси, цінності, очікування й пріоритети.	Частіше мають внутрішньовиробничу орієнтацію й спрямовані на поліпшення використання ресурсів, резервів.
3. Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль тощо.	Частіше мають конкретне вираження результатів діяльності.
4. Вимірність	Переважають якісні характеристики й відносний масштаб вираження.	В основному кількісно вимірні й можуть бути однозначними та багатозначними.

що ухвалюють рішення, узгодження робіт спеціалізованих підрозділів;

д) контролю – через зіставлення оперативного стану показників господарської діяльності із цільовим їхнім рівнем.

Таким чином, виявлено, що стратегія як алгоритм дій досягнення мети повинна сприяти виконанню зазначених функцій, але лише теоретичне

висвітлення та визначення функцій в аспекті цілей не надає підприємству такого алгоритму.

Із суто економічними тісно пов'язані такі завдання, як соціальні, технічні й організаційні. Це враховує класифікація цілей, якв здійснюється відповідно до виділених ознак, що важливо при визначенні стратегії та методів її розробки (табл. 1.2).

Підприємство, незалежно від його основних характеристик, є складною соціально-економічною системою та має багатоцільовий характер. При досягненні стратегічних цілей вирішується також велика кількість тактичних і оперативних. Процес формування всіх цілей проходить типові етапи серед яких: пошук цілей, аналіз реалізованості, вибір, планування заходів, втілення на практиці, перегляд або уточнення.

Таблиця 1.2 – Класифікація цілей підприємства машинобудування
(джерело: систематизовано автором на підставі [5; 6; 127; 176; 177])

Ознаки класифікації	Групи цілей	
1. Предмет (зміст)	Економічні, організаційні, політичні, виробничі	Соціальні, технологічні, наукові, естетичні, психологічні
2. Розмір	Максимум (не більше).	Мінімум (не менше).
3. Горизонт планування	Довгострокові (стратегічні), середньострокові (тактичні)	Короткострокові (оперативні)
4. Сфера дії	Глобальні, регіональні, вищі, проміжні	Національні, локальні, супровідні
5. Ієрархічний рівень	Підприємства	Структурний підрозділ
6. Взаємні співвідношення	Комплементарні, індиферентні.	Конкурентні
7. 7. Вимірність	Кількісні	Якісні (не метричні)
8. Призначення	Комерційні	Некомерційні (суспільні)
9. Середовище	Внутрішні	Зовнішні
10. Суб'єкт (персоніфікація)	Індивідуальні (особисті)	Групові (колективні)

Цілі визначаються або однією особою — власником підприємства, або групою осіб, що включає власників. Як вже відзначалось, цілі повинні бути чіткими, ясними, та такими, що однозначно сприймаються й сформульовані в тих часових строках, які відображають перспективний та майбутній стан підприємства. Саме тому при розробці цілей слід враховувати сукупність вимог, що ставляться до їхнього змісту, структури та форми (рис. 1.1). *Це важливо через ряд причин, серед яких визначення цілі обумовлює сферу реалізації стратегії та вимоги до інструменту їх досягнення.*

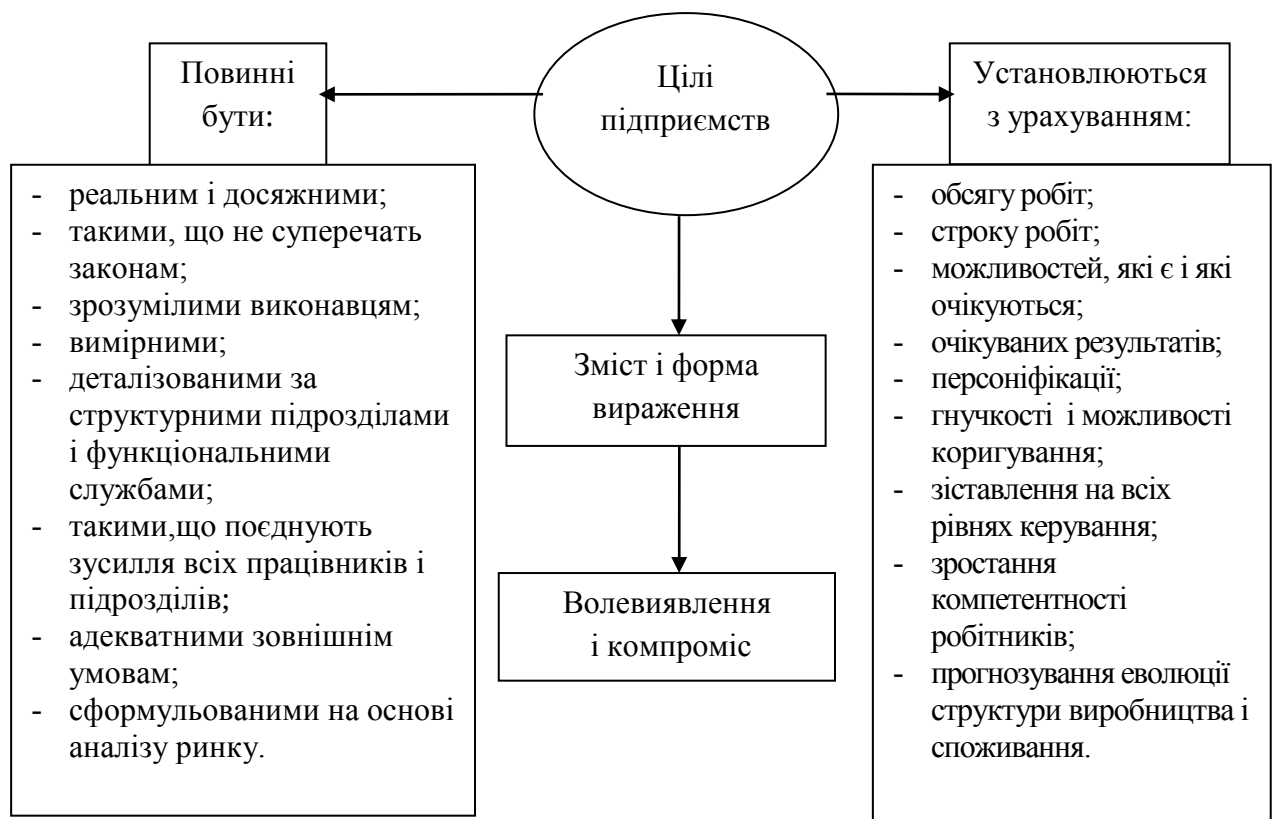


Рисунок 1.1 – Вимоги щодо формулювання цілей промислових підприємств (джерело: систематизовано автором на підставі [16; 47; 48; 78; 110; 148; 166])

Цільова функція управління висвітлює зміст економічних методів, та напрямки фінансових потоків, пропорції між фондами нагромадження й споживання, стратегію й тактику господарської діяльності. Крім того, вона впливає на формування організаційно-виробничої структури управління. В

той же час, зосередження лише на поточних інтересах спричиняє дезінтеграцію й поділ бізнес-процесів, знищує технологічні зв'язки.

З позиції науково-технічного розвитку такий фокус невірний, оскільки він впливає не лише на технологічних зв'язків, але й змінюють фінансово-економічні відносини.

Інноваційно-інвестиційний розвиток буде ефективний лише за рахунок концентрації матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, об'єднання всіх елементів системи «наука-техніка-виробництво» в єдину систему [17; 122; 125; 129; 166]. Але нині діючий організаційно-економічний механізм управління майже не враховує вітчизняний і закордонний досвід в галузі науково-технічного розвитку виробництва. Вважаємо, що це є однією з причин того, що в промисловості виявилася майже недіючими інноваційна й інвестиційна діяльність, стабільно зростає кількість фізично й морально застарілого обладнання, більшість промислових підприємств призупинило власне технічне переозброєння.

Звісно, розробка й реалізація стратегії є процедурою досить трудозатратною, проте його значимість для підприємства є набагато вищими, ніж витрати на його створення. Ключовим є те, що в процесі формулювання стратегії покращується менеджмент, згуртованість колективу, зменшуються протиріччя серед інтересів власників, менеджерів та працівників.

Поняття «стратегія» прийшло в економіку з військової сфери, проте в подальшому за останні 50 років практиками й вченими дано багато її неоднозначних визначень, частина з яких наведена в табл. 1.3. При цьому деякі дослідники [102; 188] пропонують використовувати поняття «стратегування», який має більш широке та ємке формулювання.

Враховуючи наявність розбіжності у наведених визначеннях стратегії підприємства, *вважаємо, що визначення стратегії має бути простим і конструктивним, якщо розглядати його з позицій системного підходу.*

Виходячи зі сказаного, визначимо стратегію підприємства у такий спосіб: *стратегія промислового підприємства – це система, зорієнтована на*

реалізацію цілей підприємства за допомогою взаємодіючих елементів: методів, способів, процесів, планів, правил і заходів.

Таблиця 1.3 – Приклади визначення стратегії (джерело: дороблене на підставі [10; 17; 26; 34; 83; 111; 122; 138; 149; 151; 165; 169; 179; 182] за підходом [116])

Автор визначення, рік, джерело інформації	Визначення
1. Ожегов С.І. 1952 р. [138]	1) наука про ведення війни, мистецтво ведення війни; 2) мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. 1973 р. [169]	Образ дій, якого повинні дотримуватися керівники для досягнення мети.
3. Макмиллан Ч. 1988 р. [111]	Готовність до подій, які відбуваються за межами дієвості системи керування.
4. Санто Б. 1990 р. [149]	Довгострокове планування й програма робочих дій, які поширюються на всю його тривалість у часі
5. Богданов А.І. 1991 р. [17]	Організований розподіл ресурсів для досягнення певних цілей.
6. Кнорринг В.І. 1999 р. [83]	Генеральна, основна програма, спрямована на досягнення мети в будь-якій галузі діяльності.
7. Градов А.П. 2000 р. [182]	Набір правил і заходів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку системи.
8. Гончарук В.А. 2000 р. [34]	Метод досягнення мети.
9. Шершнева З.Е., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. 2001 р. [179]	Цільовий підхід.
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. 2001 р. [122]	Генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети.
11. Володькіна М.В. 2002 р. [26]	Перспективний план дій, який розробляє фірма для досягнення довгострокових цілей з урахуванням власного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища.
12. Балабанова Л.В. 2008 р. [10]	Модель прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, у якій зосереджена основна діяльність підприємства.
13. Смуглякова В. С. 2013 р. [151]	Напрямок діяльності підприємства на тривалий період часу, що дозволяє підприємству домогтися переваги над конкурентами.
14.	
15.	

Вважаємо, що дане визначення є універсальним та може використовуватися для побудови стратегії промислових підприємств та підприємств інших сфер діяльності й будь-яких організаційно-правових форм. Воно застосовне для загального та функціонального розуміння. Дослідження функціонування підприємств розвинених закордонних країн виявило функціональну важливість і багатогранність прояву цільової функції стратегії в діяльності суб'єкта господарювання.

Тому доцільно окремо виділити та охарактеризувати такі аспекти цієї ролі [18; 121; 132]: стратегія як зразок, стратегія як влада, стратегія як конкурентна позиція підприємства, стратегія як система мотивації й контролю персоналу й стратегія як реакція на зовнішні виклики.

Розглянемо їх більш ретельно для розуміння змісту, недоліків та переваг.

«Стратегія як зразок» – це реалізована стратегія. Вона є осмисленою та оформленою певним чином через певний час після її реалізації. Результатом цих дій є певний зразок стратегії, що є подібний до зразків продукції підприємства, які виставляються в демонстраційному залі. Даний зразок у вигляді типового використовується надалі для формування інших стратегій, які враховують умови, які змінилися. Така стратегія визначає в значній мірі репутацію та імідж підприємства. *На думку автора, дана роль стратегії промислового підприємства в функціональному аспекті є недостатньо практичною та реалістичною. Проте такий її еволюційний рівень можливий, коли така стратегія вже існує. А це означає, що також існує механізм її утворення та реалізації. Її можливо задіяти для випадків, коли нічого (цілі, умови, обставини) не змінилось, а це досить проблематично та майже неможливо. Активізація цієї ролі може привести до негативних наслідків.*

«Стратегія як влада» – це результат політичного процесу взаємодії всіх зацікавлених у виробництві осіб. Це дає надзвичайні повноваження тим, хто має займатися реалізацією даної стратегії. Таким чином у загальному ті, хто

має владу, і ті, хто прагнув би її мати, впливають на виробництво. У багатьох ситуаціях фактична влада на підприємствах вимушено розподілена, і цей поділ зроблений, не дивлячись на інтереси та принципи розвитку підприємства або основи демократії під час прийняття рішень. Влада поділяється тому, що серед керівників не має здатних контролювати всі бажані аспекти діяльності організаційної структури підприємства. Саме це потребує від лідерів контролю структури, зміни влади як способу заміни через певний час людей, які займаються контролем основних ресурсів підприємства [10; 19; 82]. Саме тому наведене роль стратегії будь-якого підприємства не стосується завдань даного дослідження. Аргументом на користь цього твердження є той факт, що до неї звертається менеджер, який прагне реалізувати свої особисті потреби, хоча й мусить приймати рішення та реалізовувати його у рамках загальної стратегії.

«Стратегія як конкурентна позиція підприємства» – це роль, яка тісно пов'язана з тим фактом, що одним з ключових завдань підприємства є можливість зайняти привабливу й продуктивну позицію в його оточенні, яка б забезпечила приплив його основних ресурсів (фінансових, трудових та інших) і полегшила «відтік» або реалізацію товарів і послуг до замовників. Прийнятний випуск повинен здійснюватися поряд із забезпеченням необхідних для протікання внутрішніх процесів засобів і можливостей підтримки зовнішньої життєздатності. Основою стратегічного успіху відповідно зазначеній позиції є перевищення середньої віддачі від інвестицій за допомогою розробки й упровадження конкурентних стратегій. Наведена роль стратегії для промислового підприємства може реалізовуватися, тому що вплив фактору конкурентоспроможності в сучасних умовах зростає.

«Стратегія як система мотивації й контролю персоналу» – це формування випереджаючої системи мотивації персоналу. Слід відзначити, що акцент робиться на динаміку цих систем у міру успіхів або невдач у діяльності підприємства. Для зміни застарілих елементів стратегічної конфігурації повинні змінитись стиль керівництва, структури, системи й

процесу управління. Поряд із цим революційні кризи переорієнтують підприємство на нову стадію розробки системи мотивації з новим керівником. Вважаємо, що далі кожний успішний керівник на початку еволюційного періоду сам стає основою зародження наступної революції або кризи. Тим самим повинна формуватись нова система мотивації й контролю персоналу для прийняття ними управлінських рішень [20; 112; 174]. *Дана роль стратегії в сучасних умовах для промислового підприємства може реалізовуватися, оскільки кожна система виконує функції розвитку і збереження, а це неможливе без людського ресурсу за винятком процесів, де все автоматизовано.*

«Стратегія як реакція на зовнішні виклики» – це роль, яка обумовлена тим фактом, що у період швидких і частих несподіваних змін необхідна організаційно-функціональна підсистема в складі підприємства, яка шукатиме, фіксуватиме й осмислюватиме стратегічні проблеми підприємства в міру їх появи. Виходячи з цього, стратегія є одним із внутрішніх фірмових механізмів, що систематично забезпечують необхідні відповіді на нові стратегічні проблеми й «виклики». При цьому перші виникають і формують алгоритм стратегічної діяльності підприємств, адже кожному проблему потрібно вивчати й враховувати з достатньою ефективністю. Така система забезпечує єдиний підхід до вдосконалення «всеосяжної» компетенції стратегічного менеджменту й розробку адекватного підходу формування його програм розвитку [21; 24; 43]. *Така роль стратегії для промислового підприємства не просто може, а й повинна реалізовуватися, тому що сучасні умови характеризуються різкими змінами та нестабільністю середовища, прогресуючими форс-мажорними обставинами.* При цьому необхідно врахувати, що всеосяжний розвиток елементів стратегічного управління економічними об'єктами різних рівнів і побудова так званого стратегічного стилю управління в Україні пов'язані з переходом від централізовано керованої економіки до ринкової. Майже повна самостійність у прийнятті як оперативних (як деякою мірою було й раніше), так й

довгострокових рішень дотепер ставить перед керівниками промислових підприємств складні проблеми. Труднощі у їх вирішенні обумовлені такими причинами: неготовність керівників до прийняття обґрунтованих, зважених і продуманих стратегічних рішень, неплатоспроможність, порушення договірних зобов'язань, зниження інвестиційної активності, уповільнення темпів НТП, загальним спадом промислового виробництва. Таким чином, потребує більшої уваги в діючих стратегіях: просування товарів на ринок; надійність фінансового забезпечення роботи підприємства; розширення асортиментів продукції; розвиток технології виробництва. Це цілком відповідає оцінкам значимості проблем, з якими найчастіше стикаються керівники [22; 23; 91].

Спостерігається стрімке зростання уваги до стратегічного планування та стратегічного управління, а також до змістовності стратегій підприємства зі сторони керівників вищих рівнів, правлінь підприємств, наглядових рад. Збільшуються тенденції розробки й впровадження методів мережного стратегічного планування.

Відтак, оскільки підприємство функціонує в умовах постійних змін оточення, економічної та політичної нестабільності, то його місія, цілі та власне стратегія носять оригінальні риси. Тому реалізація місій та цілей підприємствами за допомогою стратегій та відповідних методів їх розробки є інноваційною дією. Це обумовлює доцільність виділення інноваційної стратегії із загальної стратегії промислових підприємств.

1.2 Структурно-змістова характеристика загальної стратегії підприємства. Особливості стратегії промислових підприємств

До структури загальної стратегії (генеральна, економічна, базова, комплексна, еталонна, корпоративна, інтеграційна) як системи відносять

елементи, що взаємодіють між собою, і їх можна трактувати як стратегії більш низького рівня. До них науковці відносять такі як управлінська, маркетингова, інноваційна, ресурсна, реструктуризаційна, виробнича, конкурентна, цінова, зовнішньоекономічна та соціальна стратегії [1; 6; 12; 49; 66; 89; 96; 113; 130; 181].

Охарактеризуємо деякі типи стратегій, що є елементами загальної стратегії підприємства машинобудування з їх інноваційного впливу на загальну стратегію. Слід також детально дослідити інноваційну стратегію з позиції складової загальної стратегії підприємства.

Управлінська стратегія промислового підприємства є системою впливів на економічні й організаційні відносини між підрозділами та трудовими колективами підприємства з управлінського боку. Їх зміст стосується формування його стратегії та її складових для досягнення цілей підприємства. До її складових відносять маркетингову, інноваційну, інвестиційну, ресурсну, виробничу, конкурентну цінову, зовнішньоекономічну, соціальну та реструктуризаційну стратегії. Вважаємо, що кожному з цих елементів управлінської стратегії притаманні характеристики інноваційної стратегії. Адже складові постійно змінюються, а це пояснює наявність фактору новизни, що є ключовим аспектом інновацій. Це також підтверджує, що вибір напрямку дослідження інноваційності загальної стратегії підприємства є правильним.

Формування управлінської стратегії передбачає виконання робіт:

- виявити межі підприємства, ідентифікувати його в господарській, адміністративній, діловій та інших середовищах ринкової економіки;
- проаналізувати стратегічний потенціал підприємства;
- проаналізувати ринок та узгодити його ємність із можливостями підприємства;
- розробити функціональні стратегії з урахуванням отриманих даних.

Допускається повторення та коригування вище зазначених робіт в процесі розробки стратегії. Та слід наголосити, що аналіз потенціалу

підприємства повинен передувати аналізу ринку у початковій, базовій послідовності етапів. Це пояснюється тим, що без розуміння потенціалу досить складно виявити частку ринку, що має бути більш детально досліджено. Саме тому процес аналізу потенціалу підприємства є одним з найбільш важливих та ключових у всьому етапі формування стратегії.

Наведений перелік робіт показує, що розробка й впровадження стратегії процедура достатньо трудомістка. Але роль даного процесу для підприємства значно перевищує витрати на його реалізацію. Це пояснюється тим, що сам по собі процес розуміння ситуації, її обговорення колективом, виявлення різних варіантів дій у різних сферах діяльності підприємства збільшують рівень системності й обґрунтованості прийняття управлінських рішень, надають величезну користь підприємству в цілому. Ключовим є те, що при обговорення стратегії покращується процес управління, згуртовується колектив, знижуються протиріччя серед інтересів як власників, так і управлінського та іншого персоналу підприємства. *Цей факт також підтверджує наявність в управлінській стратегії інноваційного характеру та необхідність дослідження саме інноваційної стратегії підприємства.*

Виконуючи роботи по створенню управлінській стратегії, тим самим визначається необхідність аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто розроблена стратегія направлена на перехід з поточного (базисного) рівня на новий (інноваційний) рівень для підприємства.

Формуючи управлінську стратегію найбільш вагомими є групи стратегічних рішень, варіанти яких і формують стратегію на підприємстві, серед яких [37; 45; 46; 60; 72; 94; 101; 171]: визначення типу управління; виявлення прийнятної організаційної й управлінської структур; побудова механізму прийняття рішень всіх рівнів на підприємстві. В даному випадку типом управління підприємством є узагальнена характеристика управління, що враховує його наближеність до двох протилежних типів: стратегічного або оперативного управління.

Стратегічне управління машинобудівним підприємством базується на тому, що підприємство є відносно стабільною та відособленою системою, яка впроваджує в часі й в економічному просторі ресурси різних форм і необхідних зусиль. Основою стратегічного управління виступають спроби керівника вийти за межі керованого процесу або підсистеми, передбачити можливі результати та фактори функціонування, попередити виникнення несприятливих подій і ризикованих ситуацій. З точки зору економічної безпеки стратегічне управління направлене на формування «міцних» сторін підприємства, забезпечення його внутрішньої стабільності та здатності до самовідновлення при небажаних впливах зовнішнього середовища [2; 28; 93]. Слід відзначити, що саме *стратегічне управління підприємством виявляє аспект інноваційної стратегії у вигляді потреби управлінського впливу на прогнозування результатів у майбутньому*. На основі прогнозованих результатів формується алгоритм цілей, а їх реалізація забезпечується відповідною послідовністю дій – стратегією.

Основою оперативного управління машинобудівним підприємством є створення й підтримка високого рівня мобільності, керованість й реактивність керованих процесів і об'єктів на підприємстві, швидке втручання менеджера в бізнес-процеси підприємства, а також миттєва реакція керованого контуру. В даному випадку ключовими факторами є гнучкість, наявність вмінь та навичок до перебудови виробничих і господарських процесів, швидкість реакції. *Саме тому оперативне управління машинобудівними підприємствами розглядається як механізм, що забезпечує вирішення оперативних завдань у розрізі інноваційної стратегії у довгостроковому періоді*.

Тактичному управлінню машинобудівним підприємством відводиться проміжне місце між вище зазначеними типами управління. Воно одночасно орієнтоване на реакцію у короткостроковому періоді на події у внутрішньому або зовнішньому середовищі і на заходи, що передують, але в той же час не розраховані на тривалий період. Стратегія підприємства не стоїть в основі

тактичного управління, при цьому використовує інформацію про стратегію своїх партнерів та контрагентів [2; 33; 99]. Таким чином *допускається використання тактичного управління як механізму, що забезпечує вирішення тактичних завдань у розрізі інноваційної стратегії.*

Стратегічне управління серед провідних країн світі впроваджується досить нестабільно, тому виявити тренди складно. Дослідження, що проводились в різних країнах [1; 13; 79; 88; 102; 128; 173], виявили такі дані. Більше 70% досліджуваних фірм Великобританії спирається на стратегічний тип управління. Недивлячись на те, що в США особливо актуальним стратегічного планування було у 70-их роках, але саме у 90-х роках спостерігаються суттєві зміни. В першу чергу на стратегічному менеджменті відобразився розвиток методології досягнення й збереження лідерства у високо конкурентних середовищах. По-друге, в технічному аспекті, а саме створення великих комп'ютерних експертних систем в галузі стратегічного планування.

Технологічний тип підприємства і його розмірами значною мірою обумовлюють вибір типу управління. Слід враховувати діючі рекомендації для визначення найбільш ефективного типу управління відповідно технологічного типу й розмірів підприємства, що наведені у табл. 1.4.

Діюча на підприємстві організаційно-управлінська структура визначає реалізацію обраного типу управління. Організаційна структура – це розподіл на відносно самостійні підрозділи, при цьому функціональні й неформальні зв'язки для її членів міцніші, ніж для членів різних підрозділів.

Принципи, за якими відбувається групування персоналу для об'єднання в конкретні підрозділи, можуть бути різними. Їх групують за:

- професійними вміннями і навичками;
- функціоналом (функціональна структура);
- видами продукції, що виробляється (продуктова структура);
- технологіями (технологічна структура);
- сегментами ринку споживання (споживча структура);

- географічного положення (дивізійна структура);
- участю в проєктах (тимчасова або проєктна структура).

Таблиця 1.4 – Рекомендації щодо вибору потрібного типу управління промисловим підприємством (джерело: дороблене на підставі [29; 50; 65; 152] за підходом [114, 115])

Технологічний тип підприємства	Розмір підприємства	Рекомендований тип управління
1. Кон'юнктурний	Мікро *	Тактичний
	Мале	
	Середнє	
	Велике	Стратегічний
2. Маркетинговий	Мікро *	Тактичний
	Мале	
	Середнє	Стратегічний
	Велике	
3. Технологічний	Мікро*	Оперативний
	Мале	
	Середнє	Тактичний
	Велике	Стратегічний
4. З технологією, що перебуває	Мікро*	Стратегічний
	Мале	
	Середнє	
	Велике	

Оптимальність організаційної структури не можливо вирішити однозначно, адже фактори й способи її зміни можуть бути різними, та залежать від таких аспектів: ефективність діяльності підприємства, ступінь агресивності зовнішнього середовища, стадія життєвого циклу, якому відповідає попит на продукцію підприємства, поточний стан і бажаний тип колективу, тип організаційної структури [133; 144]. Відзначимо основні несумісні варіанти, між якими допустимо розміщення існуючих можливостей:

- структура, залежність від мінливості зовнішніх або внутрішніх факторів якої є слабка («механічна структура»);

– структура, залежність від мінливості зовнішніх або внутрішніх факторів якої є суттєвою («органічна структура»).

Узагальнюючи все вище зазначене, виділемо таке: тип управління машинобудівним підприємством, його організаційна структура, підходи до групування працівників мають вплив на реалізацію інноваційної та загальної стратегії промислових підприємств, особливо в сфері якості. При правильній розробці стратегії та наявності інноваційної стратегії в управлінській стратегії, процес їх реалізації сформує необхідні для цього організаційну структуру й тип управління. Подібна ситуація на підприємстві буде сприяти реалізації його довгострокових інтересів в органічному та сповільненому режимі, зниженні рівня його поінформованості, відсутності можливості вчасно звернути увагу на ринкові сигнали й бути готовим до змін у ринковому середовищі. Саме тому строк реалізації довгострокових цілей виділення в структурі підприємства функціональних одиниць впливає позитивно. Вони відіграють роль «тих, хто дивиться вперед». Проте на малих підприємствах не є обов'язковим, щоб зазначені одиниці були самостійними елементами організаційної структури. Є потреба упорядкування процесів побудови й впровадження стратегій, трендів, програм, що спонукає продовжувати аналіз структури і змісту загальної стратегії промислового підприємства [7; 25; 44].

Маркетингова стратегія промислового підприємства є сукупністю дій щодо побудови, реалізації або зміни поведінки і відносин осіб і підприємств, які його цікавлять. До маркетингової стратегії відносять силову, інтеграційну, диверсифіковану, індивідуальну, концентровану, піонерну стратегії [1; 12; 114; 161; 164; 167; 170]. *Маркетингова стратегія є механізмом, що вирішує маркетингові завдання у розрізі окремої інноваційної стратегії, та складовою загальної стратегії, що містить в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії.* Основою її методів дослідження та впливу на сучасний ринок повинні бути відповідні методи і засоби реалізації маркетингової стратегії, що є сучасними, інноваційними, індивідуальними.

Це підтверджує роль інноваційної стратегії в двох аспектах: як загальної стратегії, так і в розрізі типів маркетингової стратегії:

- силова стратегія маркетингу, яка є різновидом маркетингової стратегії та притаманна підприємствам великого серійного й масового виробництва. Саме підвищення об'ємів продажів, значна економія на масштабах виробництва, обмеження конкуренції, вихід на нові сегменти ринку, агресивна реклама нової продукції забезпечує її ефективність;

- інтеграційна стратегія базується на такому: прибуток підприємства підвищується завдяки контролю діяльності посередників, постачальників, конкурентів, партнерів. Налагодження контролю забезпечується за рахунок довгострокового консолідації цілей інтегровального й інтегруючого підприємств, організації співробітництва;

- стратегія диверсифікованості в промисловості – це одночасна розробка, виробництво на декілька ринків і продаж товарів, що є різноманітними за асортиментом, а іноді є абсолютно не пов'язаними між собою (у тому числі поза своєї галузю);

- концентрована стратегія передбачає ситуацію, при якій підприємство спеціалізується на обмеженому асортименті товарів або послуг, а також вузькому сегменті ринку. При її використанні підприємство виробляє товари, що є унікальними та призначеними для задоволення потреб вузького кола покупців, при цьому формується стійка репутація. В той же час, індивідуальній маркетинговій стратегії притаманно задоволення потреб покупців і клієнтів за індивідуальним замовленням;

- піонерська маркетингова стратегія передбачає створення нових сегментів ринку або перебудовою вже існуючих. Найчастіше даній стратегії притаманно вироблення й виведення на ринок інноваційних технологій або товарів.

Відповідно до класифікації маркетингової стратегії за часом, її поділяють на тактичну й перспективну. Використання тактичної маркетингової стратегії забезпечує прогнозування рівня продажів,

асортиментні набори й обсяги виробництва товарів, їх рух, можливості підвищення рівнів продажів протягом майбутнього року, кварталу та місяця. Перспективній маркетинговій стратегії притаманно розширення й розвиток ринків, на яких діє підприємство, його продукції та сервісу, дій конкурентів протягом майбутніх 3-10 років. [2; 62; 95].

Інноваційна стратегія промислових підприємств є системою цілей та заходів розвитку підприємств. Вона передбачає збільшення рівня ефективності використання ресурсів, посилює рівень конкурентоспроможності, забезпечує адаптивність до нестабільних умов ринку за рахунок створення нових товарів і послуг, задоволення існуючих потреб, не тільки усвідомлених, а й неусвідомлених, новими способами. Здійснюючи інновації, підприємства отримують різні можливості, серед яких підвищення рентабельності й прибутковості за рахунок продажу нових товарів, послуг та освоєння ринків [15; 27; 41; 42; 71; 77; 95; 140; 146; 178]. *Тобто, інноваційна стратегія може впроваджуватись у формі самостійної стратегії і як складова загальної стратегії промислового підприємства.*

Інвестиційна стратегія промислових підприємств є сукупність стратегічних цілей і рішень, що орієнтуються на виборі пріоритетів, об'ємів залучення й найбільш вигідних варіантів використання фінансових коштів, збільшення рівня ефективності й конкурентоспроможності підприємств. До найбільш характерних типів інвестиційних стратегій у закордонній і вітчизняній практиці є «сам собі голова», «консорціум», «пошук нагород», «піраміда», «усе для Вас», «черепашка», «змія» [1; 40; 115; 118; 131; 142].

Розглянувши типи інвестиційної стратегії, можемо підсумувати, що *інвестиційна стратегія є механізмом вирішення інвестиційних завдань в цілому у розрізі окремої інноваційної стратегії, а у формі складової загальної стратегії буде мати в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії.* Це пояснюється тим, що її методи направлені на вибір пріоритетів, розмірів залучення фінансових коштів й найбільш вигідного їх використання, підвищення ефективності діяльності й підсилення конкурентоспроможності

підприємств. Саме тому вони сприяють появі інновацій, що залежать від проєкту в рамках підприємства та ринку, в галузі, країні та світу. Це доводить роль інноваційної стратегії, як в аспекті загальної стратегії в цілому, так і в розрізі інвестиційної стратегії зокрема [1; 3; 30; 38].

Ресурсна стратегія промислового підприємства – це система заходів стосовно збалансованості виробничих можливостей підприємств і бажань відносно випуску товарів і послуг та сформованого попиту на ринку. Склад ресурсної стратегії містить трудову стратегію, стратегію забезпечення засобами праці й стратегію забезпечення предметами праці. Таким чином, *ресурсна стратегія може бути механізмом вирішення ресурсних завдань у розрізі окремої інноваційної стратегії та складовою загальної стратегії, що буде містити функціональні ознаки інноваційної стратегії*. Це пояснюється тим, що її методи збалансованості між виробничими можливостями підприємств, бажань стосовно випуску товарів і послуг та сформованого попиту на них на ринку досить складно реалізувати без врахування технологічного, виробничого, трудового процесів відповідних інновацій для конкретного підприємства. Саме це підкреслює роль стратегії в аспекті як загальної стратегії, так і ресурсної зокрема.

Виробнича стратегія промислового підприємства представлена системою стратегічних цілей та рішень у розрізі застосування методів, засобів та заходів, що визначають обсяги і виробництва товарів та послуг за такими характеристиками: якістю, номенклатурою, асортиментом, реалізацією товарів та використанням ресурсів. До виробничої стратегії відносять товарну, технологічну, якісну стратегії та стратегії використання ресурсів [1; 103; 104; 137; 168]:

- товарна стратегія – це система рішень, що орієнтована на товар, який виробляється на підприємстві та на його дії з реалізації цього товару. До її складу входять номенклатурно-асортиментна й об'ємно-масштабна стратегії;

- технологічна стратегія – це комплекс стратегічних рішень, що відповідає за перетворення вихідних ресурсів на товар;

– якісна стратегія – це система стратегічних рішень, направлених на покращення характеристик товару, що забезпечують йому задоволення обумовлених або необумовлених потреб споживачів та покупців;

– стратегія використання ресурсів – комплекс стратегічних рішень з ефективного використання обмежених ресурсів, в залежності від виробничих можливостей підприємства і ринкових потреб у товарах і послугах.

Таким чином, *виробнича стратегія може бути механізмом вирішення виробничих завдань як у розрізі окремої інноваційної стратегії, так і складовою загальної стратегії, що містить в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії* через свою направленість на застосування методів, засобів, заходів, що забезпечують визначення обсягів і виробництва товарів та послуг за такими характеристиками: якістю, номенклатурою, асортиментом, використанням ресурсів, реалізацією товарів з урахування сучасних та конкурентних вимог ринку. Це забезпечує освоєння, виробництво та реалізацію інноваційної для підприємства продукції і підкреслює роль інноваційної стратегії для загальної стратегії, в тому числі і виробничої [10; 31].

Конкурентна стратегія промислового підприємства – сукупність стратегічних цілей і рішень, що направлені на отримання й підвищення конкурентних переваг, які забезпечили б підприємству перемогу в боротьбі між конкурентами на ринку. *Конкурентна стратегія може розглядатися як механізм вирішення конкурентних завдань у розрізі окремої інноваційної стратегії. При цьому як складова загальної стратегії вона містить функціональні ознаки інноваційної стратегії.* Методи її стратегічних рішень орієнтовані на підвищення рівня конкурентних переваг та забезпечують підприємству перемогу на ринку між конкурентами, що досить складно без застосування інноваційних ідей. Це виявляє роль інноваційної стратегії, як в аспекті загальної стратегії, так і в розрізі конкурентної стратегії [14; 35; 63]. До конкурентних стратегій відносять наступальну, оборонну стратегії та стратегію диференціації.

Узагальнену характеристику загальної стратегії промислового підприємства відображено схематично (рис. 1.2).

– *Стратегія реструктуризації* промислового підприємства – це комплекс управлінських рішень, направлених на адаптацію діяльності підприємства до нестійкого ринкового середовища. Вона реалізується стратегією фінансової санації, стратегією реструктуризації власності та стратегією реструктуризації структури виробництва й управління [36; 59; 73; 171; 176].

– *Стратегія реструктуризації може визначатись як механізм вирішення завдань реструктуризації у розрізі інноваційної стратегії, так і як складова загальної стратегії, містить функціональні ознаки інноваційної стратегії.* Впровадження управлінських рішень в мінливих ринкових умовах та розробка цілей та шляхів їх реалізації завжди має елемент новизни.

– *Екологічна стратегія* промислового підприємства – це комплекс стратегічних цілей та рішень стосовно виявлення об'ємів та технології виробництва, враховуючи сучасні вимоги чинного законодавства щодо дотримання екологічних норм, впровадження заходів по охороні навколишнього середовища. До екологічної стратегії відносять стратегії охорони повітря та води, охорони землі та мінеральних ресурсів [39; 81; 145; 162].

Екологічна ситуація в країні та світі є однією з найбільш актуальних та нагальних у суспільстві, що відображається у постійному посиленню екологічних вимог з боку законодавства. Промислові підприємства можуть їх подолати лише за рахунок інновацій. Таким чином *екологічна стратегія може проявлятися як механізм вирішення екологічних завдань у розрізі окремої інноваційної стратегії, та як складова загальної стратегії має функціональні ознаки інноваційної стратегії.* Відзначене обґрунтовує роль та зв'язок інноваційної та екологічної стратегій.

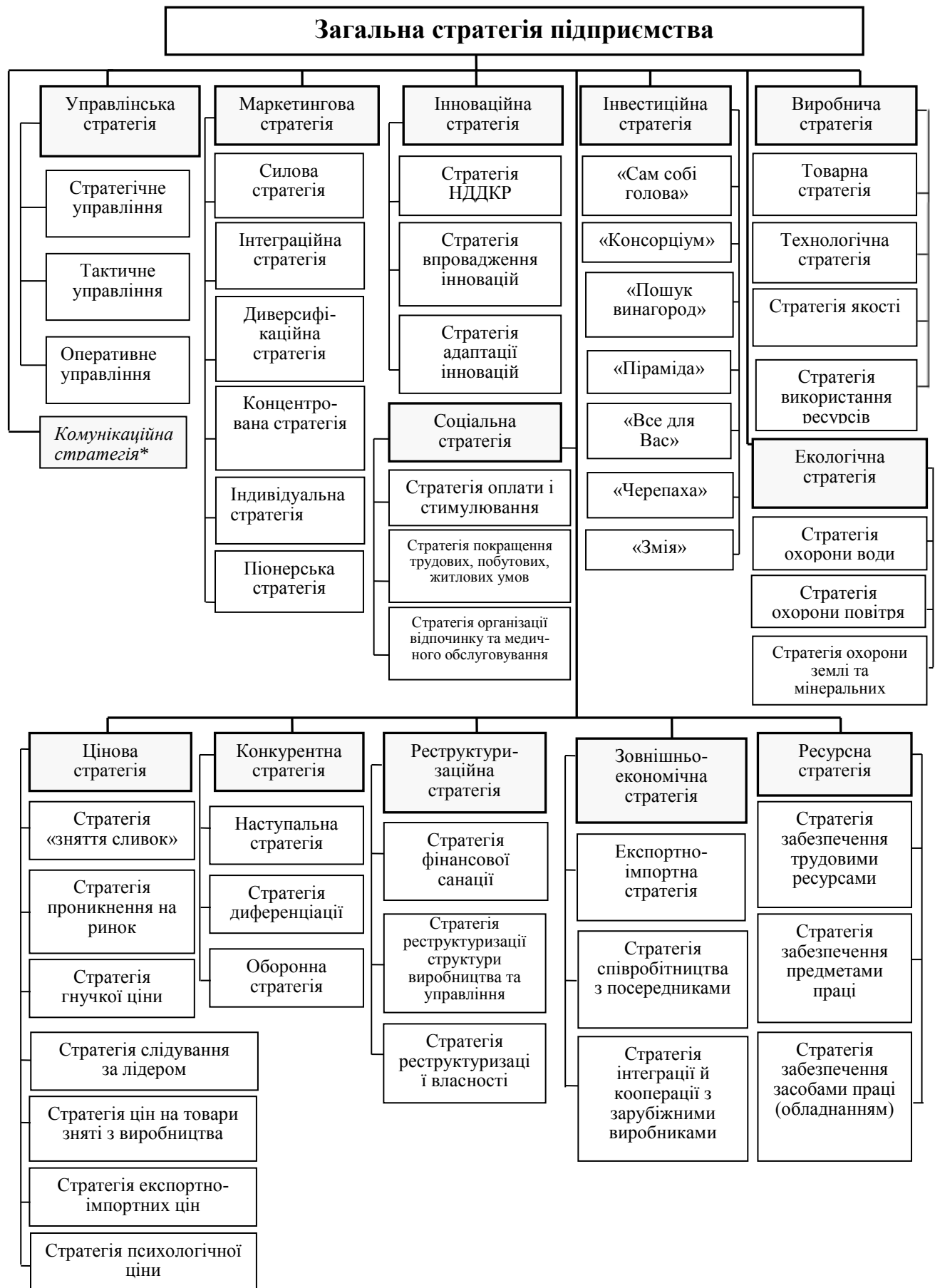


Рисунок 1.2 – Структура загальної стратегії підприємств

(джерело: доповнене автором на підставі [135-142; 102; 160])

Розроблена структура загальної стратегії промислового підприємства, елементами якої є генеральна, економічна, комплексна еталонна, базова, корпоративна, інтеграційна стратегії (див. рис. 1.2) забезпечує такі результати: науковцям – чітко виявляти відповідні категорії; керівникам – отримати висновки з обраних стратегій стосовно їх відповідності місії підприємства за рахунок проведення його оперативного стратегічного позиціонування в аспекті визначених стратегічних напрямків розвитку та на основі оперативного позиціонування.

Таким чином, загальна стратегія промислового підприємства – це комплекс функціональних стратегій, направлених на реалізацію цілей підприємства за допомогою пов'язаних між собою елементів: методів, способів, процесів, планів, правил і заходів. Дослідження виявило, що кожний елемент загальної стратегії містить в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії. Водночас, і загальна стратегія промислового підприємства має включати в себе функціональні ознаки інноваційної стратегії взагалі, так і інноваційну стратегію зокрема.

В свою чергу, отриманий висновок актуалізує подальше дослідження теоретичних аспектів інноваційної стратегії промислових підприємств та факторів її ефективності.

1.3 Інноваційна стратегія промислових підприємств: чинники впливу та життєвий цикл інновацій

Через практичну спрямованість інноваційної ідеї, що полягає у її привабливості для підприємства, інновація все частіше направлена на комерційний результат, який повинен бути відображений в *інноваційній стратегії промислових підприємств з урахуванням факторів її ефективності.*

Для формулювання остаточного варіанту поняття «інноваційної стратегії промислового підприємства» проаналізуємо існуючі підходи до її трактувань, деякі з них відображені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Визначення змісту інноваційної стратегії як поняття (джерело: зведене на підставі [22; 59; 71; 75; 78; 100; 115; 135; 175])

Джерело	Зміст
[22]	Один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому;
[59]	узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки;
[71]	прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та конструкторських розробок, використання здобутих результатів і фінансування з метою досягнення поставлених стратегічних економічних цілей на перспективу;
[75]	об'єднання цілей технічної політики і політики капіталовкладень та спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції. Інноваційна стратегія фірми орієнтується на досягнення майбутніх результатів через інноваційний процес (стадія досліджень, запровадження нововведень у виробниче використання та нового продукту в ринкове середовище);
[78]	стратегічні управлінські рішення, орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища; пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу; що характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов; що враховують неконтрольовані зовнішні чинники.
[100]	процес перетворення наукового знання у фізичну реальність, який здійснюється у просторі та часі і складається з таких стадій: виникнення ідеї, фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, технічні розробки, дослідне виробництво, масове виробництво, споживання;
[135]	комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переведення підприємства (фірми) зі старого (існуючого) положення в нове (цільове) стан на підставі впровадження інновацій (технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних) і позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів і послуг;
[175]	ефективний засіб управління розвитком підприємства, який дає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, а й сприяє генеруванню змін техніко-технологічного й організаційно-управлінського характеру всередині підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів його діяльності.

Відповідно до виявлених відмінностей у наведених трактуваннях (табл. 1.5), вважаємо, що дане поняття має бути конструктивним, простим,

відповідати за своїм змістом і функціональністю загальній стратегії підприємства, а саме: *інноваційна стратегія промислового підприємства – це комплекс управлінських рішень, направлений на реалізацію цілей підприємства у розрізі підвищення ефективності конкурентоспроможності та використання ресурсів, що спроможні до адаптації відносно нестабільних умов ринку, створюючи нові товари, послуги, технології і задовольняючи існуючі потреби, усвідомлені або неусвідомлені, новими способами.*

Можна виділити три базові компоненти інноваційного процесу:

- а) нове знання, що є основою інноваційної ідеї, і його джерело;
- б) набір дій відносно перетворення в інновацію нового знання;
- в) здатність комерціалізувати отриманий інноваційний продукт. Це виявлятиме напрям та сферу інтересів інноваційної стратегії для промислового підприємства.

Основною проблемою промислового підприємства сьогодення є отримання через об'єктивні причини нового знання, що трактується в достатньо широкому аспекті, а саме є новими потребами, результатом наукових знань та недоліками технологій і способами їх усунення і т.д.). Саме тому актуалізується пошук джерел, що забезпечать отримання необхідних нових знань, як всередині підприємства, так і за його межами. Загострення проблеми відбувається через такі причини: слабка інтенсивність розробки нових знань, низький рівень інтелектуального потенціалу, звуження матеріальної й соціальної бази наукових знань, а також недостатня ефективність інформаційного обміну тощо [8; 19; 20; 51].

Перетворення в інновацію нового знання також ускладнена через технічний аспект. Він потребує активного зв'язку у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Через що досить суттєво складнюється організаційний процес та підвищуються витрати. Важливими будуть старіння знань та загрози втрати [64; 86; 98; 128; 140], які спричиняють формування особливих вимог до інтенсивності операцій і процесів й безпеки. Саме тому є

потреба в механізмах та методах оптимізації витрат для формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Найбільш складним є третій тип проблем, що пов'язаний з можливістю комерціалізації. Здійснивши значні витрати, зробивши багато операцій і отримавши інноваційний продукт, спостерігається загострення «окупності» [7; 80; 108], через те, що більшість з них не модливо спрогнозувати.

Значну кількість проблем інтенсифікації інноваційної діяльності також доповнює високий рівень невизначеності. Ризик, що може виникнути, притаманний всім елементам інноваційного процесу. Тому стає важливим: а) забезпечення мобільності і гнучкості процесу формування інноваційної стратегії промислового підприємства та б) спроможність розуміти масштаб можливих витрат і втрат, а також уміння їх ідентифікувати.

Досвід провідних країн світу [33; 40; 69; 174] доводить, що основою ефективності інноваційного процесу є соціальні елементи, а саме спроможність створювати нові знання, соціально-психологічна направленість й спонукальні мотиви до інноваційної діяльності. Основні елементи інноваційної діяльності підприємства утворюють [5; 11; 42; 70]:

- здійснення робіт з удосконалення технологій, що вже існують, і формування нових, побудова деякої технологічної бази, яка дозволить в перспективі більш гнучко та швидко реагувати на мінливість ринку;
- гнучкість реагування та структури промислового підприємства;
- відображення підходів до виявлення позиції підприємства на ринку, сфер діяльності служб міркетингу на підприємстві, формування його іміджу на ринку. Дані підходи коректують співвідношення витрат, що направлені на виробництво продукції;
- збільшення ролі людського фактору, мотивація персоналу;
- розробка програмного підходу щодо ведення інноваційної діяльності, що має на меті обґрунтування та організаційний супровід концепції організації виробництва, запропонованої на майбутнє.

Все вище сказане виявляє, конкретизує і надає характеристику

сучасним напрямкам інноваційної стратегії промислового підприємства.

До інноваційної діяльності промислових підприємств відносять [15; 28; 42; 85; 140; 147] такі типи інновацій, що в свою чергу *виявляє конкретну сферу, на яку буде направлена інноваційна стратегія*:

- інновація продукції (послуг) або продуктова інновація. Інновація продукції (послуг) – це процес, що поновлює збутові можливості підприємства та забезпечує діяльність підприємства, збільшення його частки на ринку, утримання клієнтів, покращення міцного його становища тощо;

- інновація технологічних процесів або технологічна інновація – це процес, що поновлює виробничий потенціал підприємства, що направлений на збільшення рівня економії ресурсів й продуктивності праці, що в свою чергу дає змогу підвищити прибуток, вводити нові інформаційні технології;

- організаційна інновація – це процес, що покращує рівень організації виробництва та управління підприємством в цілому;

- соціальна інновація – процес покращення соціальної сфери підприємства. Забезпечує мобілізацію персоналу на реалізацію стратегії; збільшує потенціал підприємства на ринку робочої сили; покращує рівень довіри перед працівниками й суспільством до його соціальних обов'язків.

Всі види інновацій тісно взаємопов'язані між собою. Наприклад, продуктові інновації можуть змінитись при виробництві й збуту продукції підприємства та підготовці його персоналу.

Інновації включають інноваційну діяльність та інноваційний процес:

- інноваційна діяльність – це дії, що направлені на впровадження результатів розробок і наукових досліджень або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що представлений на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що вже діє;

- інноваційний процес – це процес, що перетворює наукове знання в нововведення. Може бути відображений у вигляді послідовного ланцюга подій, в процесі якого інновація перевтілюється з ідеї до конкретного продукту або послуги й поширюється при його використанні. Таким чином,

до складу інноваційного процесу умовно можна віднести такі два елементи: перше і друге поява технології. Інноваційний процес розглядається з різних позицій та різним рівнем конкретизації (рис. 1.3).

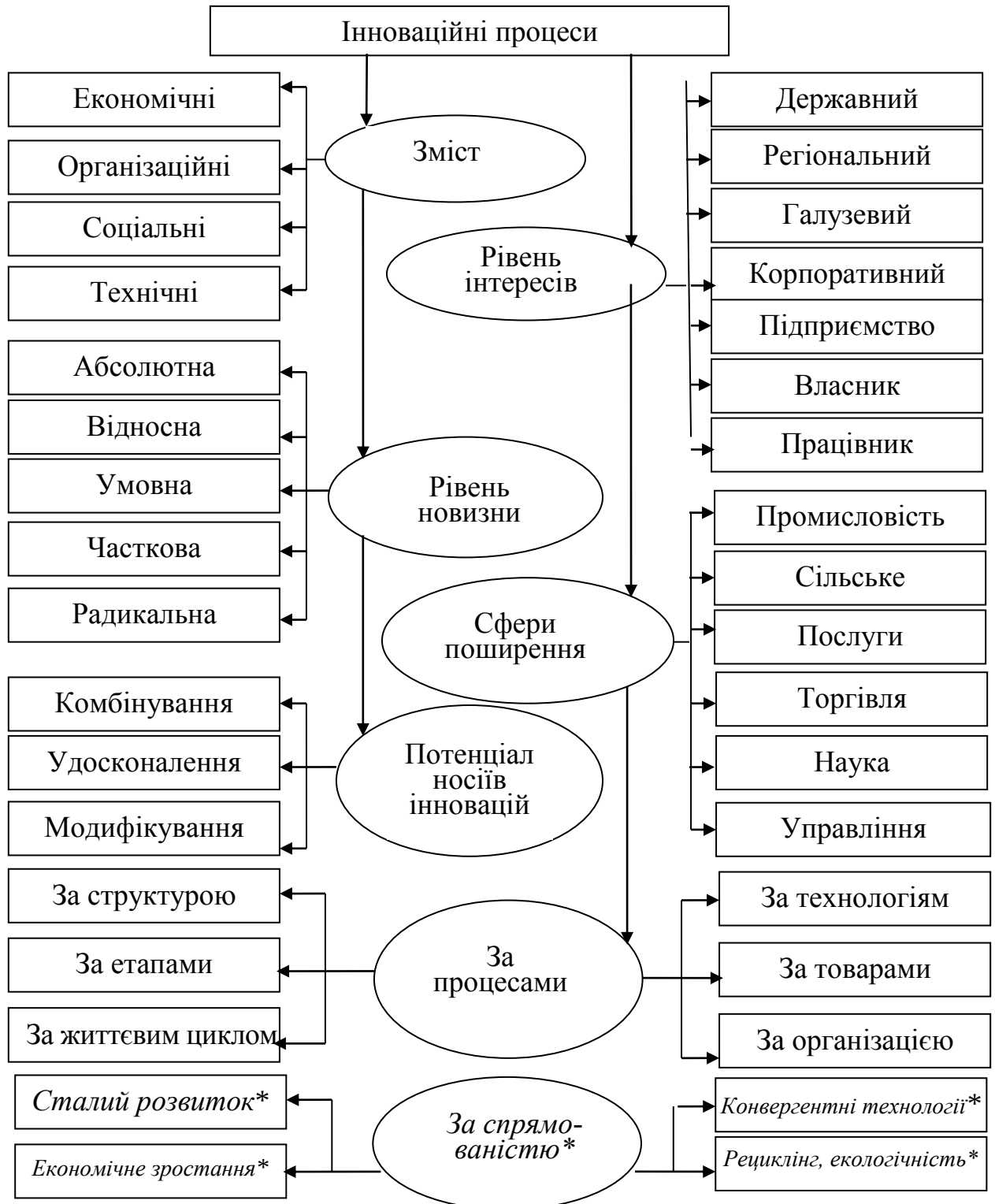


Рисунок 1.3 – Класифікаційне угруповання інноваційних процесів
(джерело: дороблене автором * на підставі [21; 32; 115; 159; 171])

Відповідно цілям дослідження інноваційний процес класифікують за основними етапами (фазами): здобутки фундаментальної науки; практичні дослідження; дослідно-конструкторські розробки; первинне впровадження; розповсюдження інновації; запровадження технологій; старіння інновації. Саме це виявляє роль дослідження цілей інноваційної стратегії промислових підприємств і етапів їх впровадження.

На справедливу думку фахівців [40; 46; 100; 109, 116] досі актуальні розроблені Г. Добровим (рис. 1.4) раціональні співвідношення вартісних витрат між стадіями фундаментальних досліджень (ФД), науково-дослідних (НДР) і дослідно-конструкторських робіт (ДКР), а також стадії опанування нової техніки й технологій (ОС).

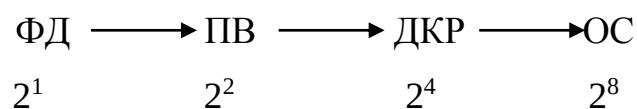


Рисунок 1.4 – Раціональне співвідношення витрат

(джерело: на підставі [46])

Через те, що розмір вартості змінюється за вище вказаною залежністю від етапу до етапу, в існуючих методах створення, формування і впровадження інноваційної стратегії мають бути задіяні механізми, що направлені на оптимізацію витрат. На рис. 1.4 відображено, що витрати на даних етапах збільшуються за геометричною прогресією. Це пояснюється тим, що неточності на перших етапах впровадження інноваційної стратегії досить дорогі для коректування. Це пояснює необхідність в дослідженні наявних методів, що попередять даний ризик або знизять його вплив.

Відображений підхід до впровадження інновацій і нових технологій у господарський обіг підприємств є необхідним і відповідає постіндустріальному й індустріальному устрою економіки. Але в умовах високотехнологічного розвитку при впровадженні інноваційної стратегії на підприємствах зміцнює свою роль в аспекті економічного зростання,

інноваційний процес стає більш складним. Створення й впровадження інновацій сьогодні стає основною метою й вже не є звичайним функціональним завданням. Зовнішні передумови сприяють підвищенню ролі й значення нововведень у загальній системі менеджменту та спонукають потребу покращення методології управління інноваціями на підприємств, що враховує підсилене стратегічне значення нових технологій.

Слід відзначити, що єдина інноваційна стратегія для всіх підприємств відсутня. Підприємства навіть з однієї галузі є унікальними, саме тому у кожного підприємства діє декілька стратегій [87; 106; 158; 159; 160; 161; 171; 177]. В той же час, інноваційна стратегія підприємства вимушена збільшувати відображення змісту і основних напрямів процесу інноваційного розвитку підприємства. Цим підтверджується необхідність у дослідженні наявних методів, що усувають даний ризик або зменшують його вплив на впровадження інноваційної стратегії.

Враховання даних особливостей спроможне покращити ефективність створюваної інноваційної стратегії, а першочерговим етапом є постановка цілей, на основі якого створюється алгоритм дій по досягненню стратегії. Найбільш важливими серед них є.

1) специфіка методів ринкових досліджень, що призводять до створення новацій: у більшості випадках створення інновацій веде за собою до розробку нових товарів та нетрадиційних способів їх виробництва та реалізації, що призводить до того, що традиційні методи, за якими аналізуються потреби і запити споживачів для розробки новацій складно застосувати, що змушує використовувати специфічні методи;

2) підвищення рівня прогнозування розвитку подій, що є результатом інноваційної діяльності. Відмінною рисою інновацій є те, що частіше за все рішення щодо її розробки приймається після аналізу ідеї, а період часу від розробки ідеї до її впровадження може бути значним. При цьому допущені на даній стадії помилки можуть викликати величезні втрати та банкрутства. Саме тому потрібно прогнозувати потенційний розвиток подій на всіх стадіях

створення інновації й реалізації її на ринок. Найбільш сприятливий вихід є створення прогнозу, що буде уточнюватися й змінюватися при створенні новації з деяким її випередженням. Слід відмітити, що на конкретній стадії можливий такий результат – потреба призупинення роботи над даним нововведенням й початок створення інших новацій;

3) стрімке підвищення об'ємів оброблюваної інформації, безупинне її нагромадження та аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень, вчасного реагування на загрози та можливості, що з'являються на ринку. Збільшення точності оцінки ситуації, що залежить від розробки новації і її реалізації на ринок, може призвести до стрімкого підвищення об'ємів аналізованої інформації. Саме тому проблема виявлення потрібного й достатнього об'єму інформаційної бази є досить нагальною;

4) різні за характером прогнози через те, що розвиток подій може йти за декількома напрямками, імовірності настання яких різні. Нестача інформації веде до того, що не можливо з точністю сказати щодо результату від впровадження інновації. Потрібно враховувати альтернативи варіантів розвитку подій у перспективі та розглядати декілька альтернативних варіантів стратегії. Доцільно застосовувати методи, які ґрунтуються на побудові дерева рішень щодо підготовки варіантів й аналізу ситуацій, що виникають у випадку їх впровадження. Це забезпечить розгляд й аналіз різних комбінацій факторів впливу, прогноз можливих наслідків й вірогідність їх реалізації;

5) оцінка спроможності підприємства сприймати новації. Інноваційний розвиток – постійне створення, освоєння виробництва й реалізація на ринок різних нововведень. Інноваційний процес потребує комплексності соціальних, організаційних і технологічних нововведень, побудови нових механізмів задіяння наявних ресурсів. Саме тому, якщо підприємство обирає інноваційний шлях розвитку, то воно вимушене мати певні можливості, що забезпечать йому досягнення мети;

6) створення й реалізація на ринок новацій завжди супроводжується

високим ризиком. До основних причин відносять непередбачені зміни економічної, соціальної, політичної, нормативно-правової, екологічної та інших складових середовища господарювання, що впливають на процес створення новацій та їх реалізації; зміни запитів споживачів; дії конкурентів; несприйняття споживачами новацій; неточна оцінка власного потенціалу щодо виробництва й збуту; збільшення темпів науково-технічного прогресу, виникнення технологічних й технічних проривів. Саме тому особливої актуальності набуває чіткий прогноз й кількісна оцінка ризику на різних стадіях інноваційної діяльності, враховуючи всі можливі чинники ризику, що забезпечить розробку набору заходів, які направлені на зменшення, компенсацію або превентивність можливих негативних наслідків;

7) чіткий відбір методів і джерел фінансування новацій, що в тому числі буде містити ретельний аналіз альтернативних варіантів. Це забезпечить зменшення високого ризику пошуку джерел фінансування;

Так як при реалізації інноваційного проєкту розвиток подій може бути за різними напрямками через вплив чинників зовнішнього й внутрішнього середовища господарювання, для забезпечення мінімального рівня ризику інноваційна стратегія підприємства має містити поетапне фінансування й можливість зміни структури джерел інвестування у випадку змін умов виведення проєкту, а також при необхідності модифікацію умов фінансування. Ці зміни можуть бути проведені як відмова від з попередньо зазначених джерел і залучення інших, допустимо зміна пропорцій ресурсів, що виводяться з різних джерел, але в той же час вони мають відповідати новій ситуації та новому сценарію розвитку подій;

8) необхідно тісне співставлення цілей, стадій і термінів реалізації стратегії із параметрами етапів життєвого циклу нововведення, що заплановані. Відповідно до попереднього пункту, можна стверджувати, що стадії фінансування інновацій мають відповідати етапам життєвого циклу нововведення – спочатку при формулювання його ідеї й завершальною стадією буде реалізація на ринок і пошук ідеї наступної інновації. У більш

емкому сенсі розуміється, що стратегія має забезпечувати ефективне використання ресурсів і їх розподіл та підлаштованість інноваційного процесу до умов, що змінюються на різних етапах життєвого циклу новацій. Так як одна інновація з плином часу має змінюватись іншою, а підґрунтя зміни їх поколінь слід готувати заздалегідь, то, вважаємо, що стратегія інноваційної діяльності має циклічний характер, тривалість якого прямо залежить від тривалості життєвого циклу конкретних новацій;

9) високий рівень мобільності і пристосованість стратегії забезпечує її швидкої переорієнтації відносно мінливості умов зовнішнього й внутрішнього середовища господарювання. Інноваційному та інвестиційному клімату в Україні притаманно часті зміни в пріоритетах і умовах виробництва даного виду продукції. Це пояснюється об'єктивними причинами і суб'єктивними діями. Це призводить до неминучого внесення змін до інноваційних стратегій відповідних підприємств, що можуть охоплювати й зміну у пріоритетах орієнтації на сфери діяльності;

10) все вище вказане пояснює потребу в оцінці інноваційної стратегії набором різних показників (кожен із них враховує різні чинники, які покращують точність оцінки).

Врахування вище вказаних аспектів забезпечить покращення ефективності створення інноваційної стратегії підприємства, формування моделі його інноваційного розвитку, ефективно управляти інноваційними процесами підприємств різних форм господарювання й власності, в тому числі державної, приватної, колективної. Вони формують комплекси варіантів системи управління процесами інвестування в інноваційну стратегію підприємства. Обґрунтований пошук рішень з наукової точки зору стосовно вибору відповідного варіанту має ґрунтуватись на таких основних факторах [4; 15; 19; 97]:

— економічні, політичні, технологічні, правові, соціальні, екологічні та інші характеристики зовнішнього середовища, що залежать від існуючих й очікуваних тенденцій розвитку;

- особливості інноваційного розвитку на рівні регіону й галузі;
- організаційно-правові форми господарювання й форми власності;
- потенціал підприємства (виробничо-збутовий, кадровий, інвестиційний й інноваційний) та особливості його функціонування;
- порівняльний аналіз ефективності функціонування варіантів структури управління процесами інвестування розвитку на основі інновацій.

Першочерговим етапом формування інноваційної стратегії є виявлення загальної мети підприємства. Її постановка має враховувати таке: основну сферу діяльності підприємства; робочі принципи в зовнішньому середовищі (принципи налагодження бізнес-зв'язків; торгівлі; відношення до споживача); організаційну культуру підприємства, традиції та його внутрішній клімат.

Після формулювання загальної мети необхідно конкретизувати цілі. Це дасть змогу виявити показники, на основі яких можна отримати якісні і кількісні результати стосовно впровадження інноваційної стратегії та її успіху, оцінити методи її створення. Відзначемо такі *типові цілі* [7; 90; 104; 109]: а) прибутковість через величину чистого прибутку; б) характеристики ринку (об'єм продажів, доля ринку, проникнення в нові лінії); в) норми продуктивності; г) товари та послуги (загальний об'єм випуску, випуск нової продукції, зняття окремих моделей з виробництва тощо); д) фінансовий потенціал (розмір та структура капіталу; співвідношення власного й позикового капіталу тощо); е) виробничий потенціал (потужності, будинки й споруди); ж) НДДКР і введення нових технологій (технологічні показники, вартість, терміни введення); з) організаційний аспект (зміни в структурі управління й діяльності); к) трудові ресурси (задіяність, плинність, навчання); л) соціальна відповідальність підприємства.

На впровадження інноваційної стратегії підприємства мають вплив окремі чинники, що призводить до розвитку або сповільнення (рис. 1.5).

До найбільш важливих чинників, що характеризують ефективність інноваційної стратегії, відносять:

- потенціал і досвід, специфічні й диференційовані компетенції, що

виявляють напрям й масштаб можливих новацій;

– гнучкі організаційні структури, які поєднують децентралізацію управління, що потрібна для ефективного освоєння нововведень, і централізацію, впровадження колективних технологій і постійний моніторинг організації й функцій окремих підрозділів підприємства;



Рисунок 1.5 – Чинники впливу на інноваційну стратегію промислових підприємств (джерело: систематизовано на підставі [59; 63; 142])

– процеси навчання, які уможливають накопичення специфічних компетенцій на основі досвіду, впровадженні нових технологій, методів виробництва й управління, аналізу зовнішніх чинників і явищ;

– методи розміщення ресурсів, які забезпечують потреби прибуткових інвестиційних вкладень, і формують можливості для таких у перспективі.

Сутність вказаних факторів заключається в такому: будь-які

підприємства не є незалежними щодо вибору інноваційної стратегії в прямому розумінні. Накопичений досвід інноваційної діяльності, результати використання наявних методів і засобів вибору стратегії в цілому й окремих інноваційних проєктів зокрема, рівень кваліфікації персоналу, що відповідальний за прийняття рішень в інноваційному управлінні, можливість практичного застосування результатів впроваджених проєктів, споживачі – все це обмежує їх вільний вибору.

При функціонуванні ринкової економіки парадоксальною є ситуації, що значну частину конструкторських робіт і значні витрати на їх здійснення несуть одні підприємства, попри це більш вагомих результатів досягають інші. Це підтверджується і тим, що більша частина наукових досліджень виконується корпораціями, що спроможні до 5-10% коштів, отриманих від продажу власної продукції, використовувати на самофінансування НДДКР [20; 24; 105]. Проте із незмінною закономірністю радикальні новації, що змінюють сфери розвитку галузі, є результатом діяльності малих, нікому невідомих підприємств, що стоять на «вістрі» науково-технічного прогресу. Особливістю інновацій малих підприємств є їхня переважна направленість не на розробку нових технологій, а на створення продуктових інновацій. Однак така направленість надає максимальний комерційний успіх саме на першій стадії діяльності на ринку.

До чинників, які формують важливе значення малих промислових підприємств в напрямку інновацій та інноваційних стратегій, відносять:

- високий рівень сприйняття принципових нововведень, мобільність і гнучкість малих підприємств щодо розробки інновацій;
- міцний і багатовекторний характер мотивування, що пояснюється позаекономічною і комерційною сферами, адже лише ефективна реалізація такого проєкту дасть змогу його автору реалізуватися як підприємець;
- створення незначної кількості технічних ідей або вузька направленість їх пошуків у науковій складовій;
- обмежена кількість управлінського персоналу;

- направленість на кінцевий результат, широко використовуючи всі вид ресурсів, в тому числі інтелектуальні;

- сприйнятність нести масштабні, непритаманні великим і середнім підприємствам, ризики за рахунок якостей підприємців-піонерів.

Алгоритм створення й спровадження інноваційної стратегії промислового підприємства (рис. 1.6) потенційно може враховувати функціональні задачі. Та залишається актуальним питання щодо якості їх вирішення, адже алгоритм не розкриває методів вирішення цих проблем.

Інструментами, що використовуються при аналізі ситуацій на підприємстві й на ринку при формуванні інноваційної стратегії, є: SWOT-аналіз; стратегічна модель Портера; GAP-аналіз; матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»; матриця Бостонської консультативної групи; STR-аналіз [98; 99; 113; 124]. Відповідно до інструментів [1; 13; 27; 47; 116; 173] бачимо, що *їх недостатньо для вирішення виявлених проблемних факторів, тому що:*

- низький рівень врахування механізмів оптимізації витрат та реалізації;

- низька здатність сприймати та прогнозувати масштаб витрат;

- недостатньо враховано аспекти мотивації і підготовки кадрів;

- не задіяні основні характеристики інноваційної діяльності;

- слабе виявлення, конкретизація і трактування сучасних напрямів інноваційної стратегії промислового підприємства;

- відсутність виявленої методики вибору конкретної області, на яку буде направлена увага інноваційної стратегії;

- нерозуміння того, як загальна інноваційна стратегія охопить весь інноваційний процес на підприємстві та як проміжні інноваційні стратегії та основні фази розвитку підприємства будуть пов'язані;

- невідпрацьованість методів для усунення ризику неточностей на перших фазах впровадження інноваційної стратегії, зниження його впливу;

- невизначеність особливостей впровадження інноваційних цілей.

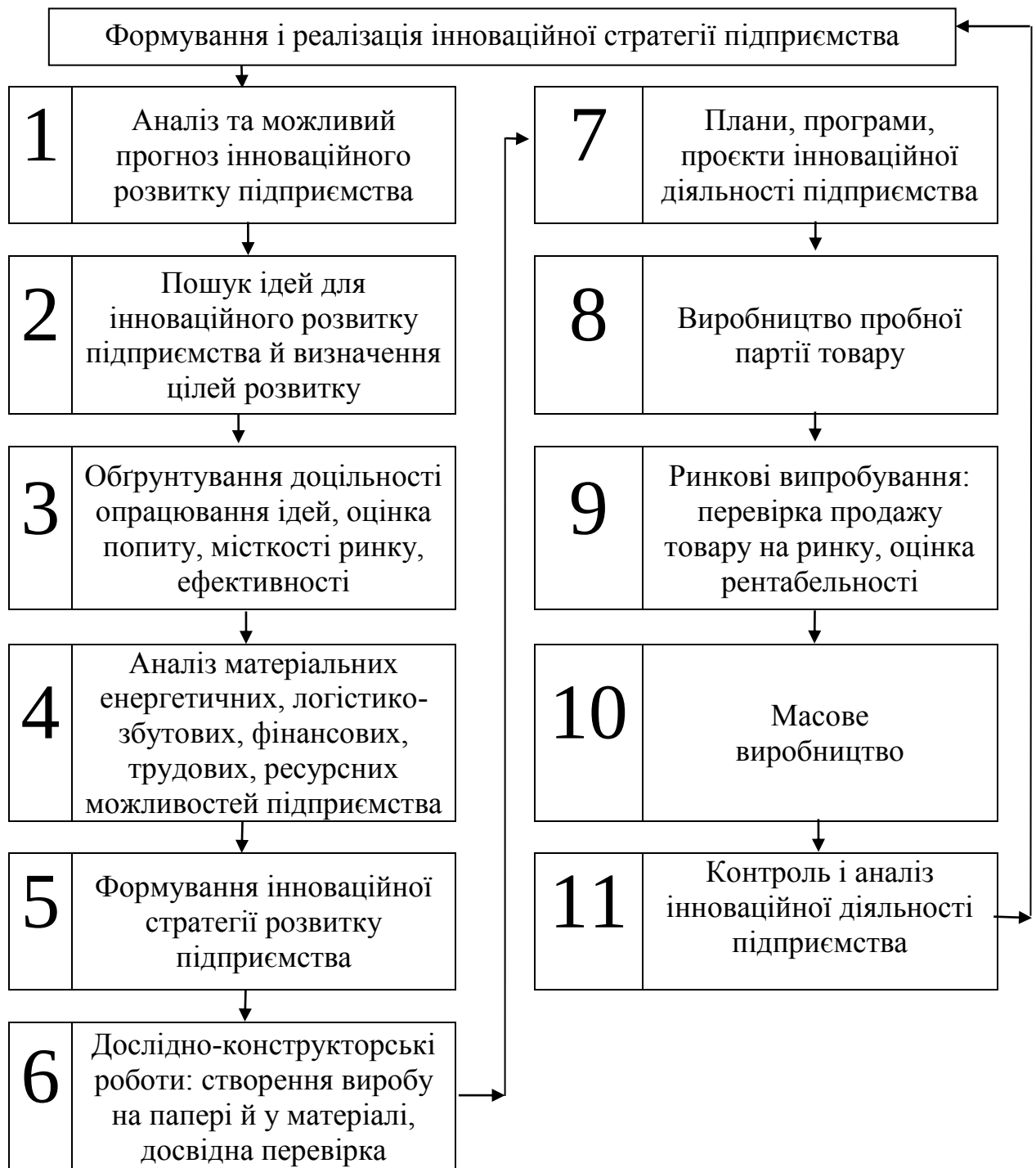


Рисунок 1.6 – Алгоритм формування й реалізації інноваційної стратегії промислового підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі [22; 39; 106; 128; 133; 156])

Найбільш складним в інноваційній діяльності є отримання нових знань, вмінь, ідей. Модифікація інформації на відкриття, винаходи, патенти, проєкти, креслення, макети, зразки нової техніки – це процес, що складається

з таких кроків [8; 9; 25]:

- розуміння мети, потреби в її досягненні, розробка науково-технічного завдання, відповідність правомірності її постановки;
- планування досліджень і розробок;
- збір науково-технічної інформації про способи досягнення поставлених цілей (існуючі, відкинуті, невдалі або можливі), про структуру вимог до вибору можливостей виконання завдання, про ідеї щодо його виконання й перевірка готовності на новому рівні розвитку науки і технології, що були використані в минулому;
- первинне обговорення нових ідей, аналіз можливих шляхів і способів;
- розробка «портфеля ідей» для виконання завдань, що введені з інформаційних джерел або створених тим або іншим способом.
- переробка науково-технічної інформації, що вже накопичелась або змодельована;
- консолідація нових ідей, завдяки яким забезпечиться виконання завдання через осмислення сприйнятої науково-технічної інформації й сформульованих ідей;
- вторинне обговорення нових ідей: поява ідей, що не були підготовлені попереднім ходом подій і аналізом;
- прийняття рішення стосовно принципів дії, загального компоновання й деяких схем зразка техніки, що розробляється, та його елементів;
- створення компоновальних схем загального вигляду або розробка укрупнених моделей зразків техніки;
- впровадження ухвалених рішень у моделях, експериментальних або дослідних зразках виробів або їх частин, макетах, у технологічних проектах;
- моніторинг ухвалених рішень при випробуваннях, дослідженнях і аналізу моделей, макетів, експериментальних зразків або їх частин;
- обробка результатів випробувань, що були отримані статистичними

й математичними методами і за допомогою ЕОМ;

- оцінка якості й ефективності прийнятих технічних і наукових рішень, розробка технічного завдання щодо проєктування технічних умов;
- формування наукового звіту про виконання НДР, висновки й результати;
- складання технічного завдання з проєктування серійних виробів, технічних вимог до них, технічних умов проєктування;
- формування заявок на винаходи та відповідних наукових статей.

Реалізація і виявлення алгоритму зазначених кроків є етапом загальної інноваційної стратегії промислового підприємства, що складається з творчого процесу еволюційного перевтілення інформації в інновацію.

Розробку інновації промислового підприємства під впливом її життєвого циклу проаналізуємо в аспекті його основних стадій:

Перша і друга стадія життєвого циклу інновації промислового підприємства – це дослідно-конструкторські роботи та науково-дослідницька робота, які в комплексі предстааляють собою разові інвестиції. На даній стадії необхідно провести дослідження ринку, аналіз науково-технічних можливостей, виявити напрями розвитку підприємства, пояснити конкретні інновації з урахуванням перспективних та поточних цілей підприємства, визначити об'єми попиту на новий товар і оцінити потенційні обсяги їх збуту і виробництва. Розробка інновації проводиться в таких зрізах: ідеї; наукові розробки; технічна та технологічна документація. Зазначені стадії життєвого циклу інновації складають її матеріальні витрати і ризики, наукову та інвестиційну привабливість.

Третя стадія – промислове виробництво. Його метою є матеріалізація ідеї через розробку дослідних зразків виробу, проведення його випробувань. Розробка інновації проходить через узгодження ідеї з технічними розрахунками, ухвалення їх з виробничими потужностями; матеріальне відображення врахування умов ринкового середовища, система дій з організаційної та технологічної підготовки (освоєння) процесу виробництва

продукції щодо наявних замовлень. Дана стадія життєвого циклу інновації є підґрунтям її виробничої привабливості та особливості, виявляє максимальну витратну вартість інновації, відповідні наявні ризики.

Четверта стадія – це комерціалізація інвестицій. Її метою є реалізація на ринок, сприйняття новації на ринку і стрімке збільшення попиту на нього, подальше збільшення ємкості ринку, введення маркетингових заходів щодо утримання та збільшення попиту на продукцію, підготовка та впровадження заходів до подальших стадій – насичення та спаду. На даній стадії інновація проходить такі етапи формування: виведення інновацій, збільшення попиту та реалізації інноваційної продукції, уповільнений рівень зростання збитку, насичення та спад.

Відображаючи інноваційну діяльність через життєвий цикл інновації від етапу зародження ідеї, її виведення до зупинки виробництва (рис. 1.7), вбачається доцільність змін інноваційної стратегії відповідно до життєвого циклу продукції (табл. 1.5).

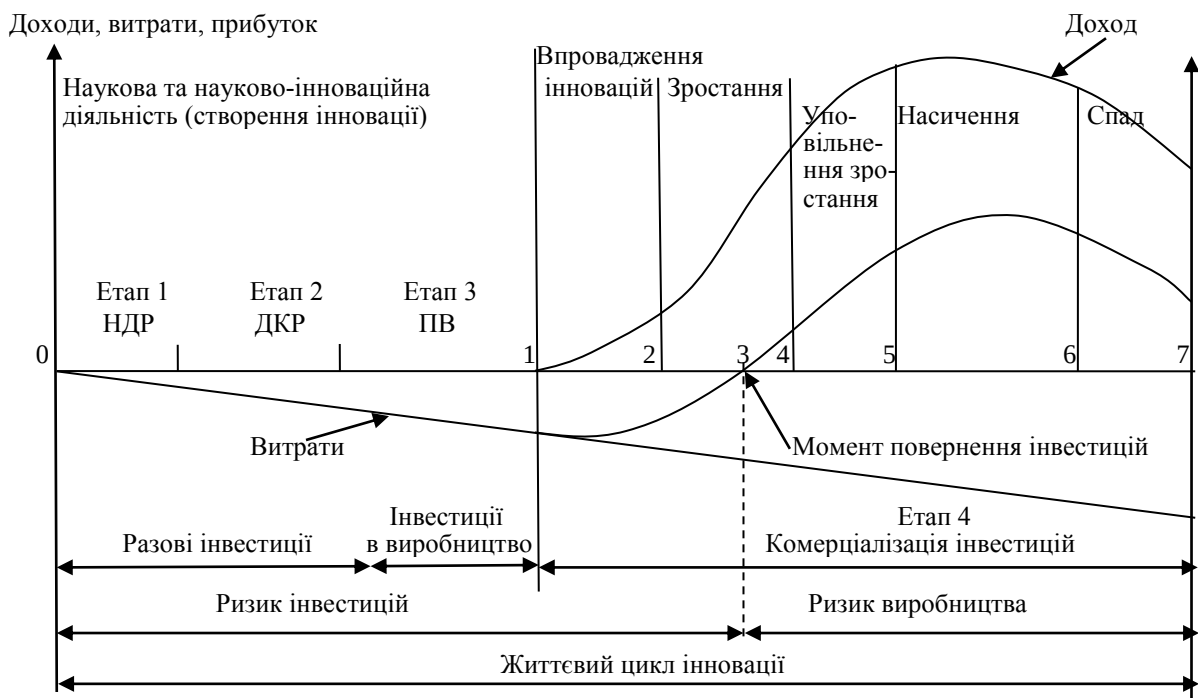


Рисунок 1.7 – Життєвий цикл інновації (джерело: на підставі [34; 72; 86; 128; 173] за підходом [115])

Початком життєвого циклу інновації (товару) є момент появи ідеї (точка 0). Тривалість за часом до точки 1 – етап обґрунтування потенціалу й ефективності виробництва товару. Саме в цій точці (точка 1) бере початок виведення товару у виробництво, на ринок, формується прибуток і можливе повернення вкладених інвестицій (точка 3). Саме дана точка (точка 3) відповідає строку окупності інвестицій. Далі прибуток підвищується до насичення товаром ринку і у точці 6 спостерігається зниження та спад продажів продукції, тим самим у точці 7 товар виводиться з виробництва і з ринку. В цій точці відбувається закінчення життєвого циклу інновації (товару). Відповідно до зміни життєвого циклу інновації (товару), змінюється також інноваційна стратегія (табл. 1.6). Для впровадження інноваційної стратегії в її загальному вигляді ця модель доволі ефективною, та для введення її в інноваційній стратегії вона вимагає доопрацювань.

Впровадженню інноваційної стратегії можуть заважати форс-мажорні ситуації, що потребують термінового введення змін у підсистеми. Зміною вважають ситуацію, при якій один або декілька внутрішніх компонентів підприємства замінюється іншими за сутністю елементом під впливом існуючих факторів. До причин внесення змін у окремі елементи або інноваційну стратегію відносять: нездатність передбачення нових проєктних рішень на стадії розробки стратегії (технологій, дій конкурентів, кон'юнктури ринку тощо); некоректне визначення потрібних ресурсів, їх розподілу й використання; несвоєчасність здійснення заходів під впливом несприятливих факторів; організаційно-виробнича структура не відповідає вимогам нової стратегії; неготовність персоналу підприємства до змін; брак знань і вмінь, помилки відповідальних керівників і виконавців; неузгодженість оперативних і стратегічних планів; нечітке формулювання цілей, низький рівень відповідальності виконавців; зміни в зовнішньому середовищі, що не піддаються контролю; моніторинг вартісних критеріїв; зрив постачальниками термінів поставки сировини й інших ресурсів.

Таблиця 1.6 – Можливі зміни інноваційної стратегії підприємства, що залежать від життєвого циклу інновацій (джерело: систематизовано автором на підставі [34; 72; 86; 128; 131])

Крок	← Стратегія	→ Ціль і основний зміст зміни
Стадія впровадження на ринок і зростання продажів товару		
1.	Проникнення й покриття витрат	Проникнути на обрані ринки, дати інформацію про товар, покрити витрати, вибрати канали руху товарів, збільшити обсяг продажів
2.	Вибіркового проникнення	Зниження маркетингових витрат, максимізація прибутку
3.	Широкого проникнення	Освоєння максимальної частки ринку, швидке проникнення на ринок
4.	Диференціації або різкої відмінності	Зниження замінності товару конкурентами й зменшення чутливості до ціни за рахунок застосування ноу-хау й значної ринкової сили підприємства
5.	Пасивного маркетингу	Установлення низької ціни — стимулювання швидкого визнання ринком нового товару
6.	Інтенсивного маркетингу	Проникнення на ринок з високою ціною товару при значних видатках на маркетинг
7.	Різкого збільшення частки на ринку	Зниження ціни на товари при активному маркетингу й інтенсивній рекламі
Стадія зростання й зрілості товару		
8.	Розширення	Уведення на ринок розширеного асортименту товару одного виду, що дозволяє продовжити стадію зростання й підтримати обсяг продажів на високому рівні
9.	Низьких витрат	Досягнення конкурентних переваг за рахунок більш ефективного виробництва й збуту продукції. Зниження витрат у порівнянні з конкурентами, створення бар'єру для входження їх на ринок
10.	Модифікації товару	Поліпшення окремих властивостей товару (надійності, терміну служби, зовнішнього вигляду тощо). Уведення на ринок модифікованого товару в той момент, коли попит на основний варіант товару починає знижуватися
11.	Пошуку нетрадиційних ринків збуту	Розширення обсягу продажів, підвищення прибутковості
12.	Спеціалізації	Використання товару на порівняно вузьких сегментах ринку
Стадія насичення ринку певним товаром		
13.	Підтримки обсягу збуту	Збереження існуючої ринкової частки й попередження небезпеки захоплення ринку конкурентами
14.	Виробничої диверсифікованості	Розширення номенклатури товарів і зростання продажів за рахунок розробки поліпшених товарів
15.	Надання нових властивостей	Збільшення числа функцій або характеристик товару, нових положень моделей
▼ 16.	Диверсифікованості	Зміна традиційної системи розподілу товару одночасно з переходом на нові ринки й нові товари

Проведення досліджень причин впровадження змін у інноваційну стратегію або деякі її компоненти має такі переваги: визначення слабких і сильних сторін проєкту; виявлення можливих ризиків та варіантів розвитку подій, їх наслідків; моніторинг контрольних періодів і компонентів. Таким чином, *ключовою функцією інноваційної стратегії на всіх її етапах є дослідження можливих причин внесення змін у інноваційну стратегію або окремі її компоненти.*

Всі організаційно-економічні зміни інноваційної стратегії проходять декілька стадій:

- прогнозування змін, що можуть вводитись;
- аналізування причин можливих проблем;
- пошук нового рішення й впровадження заходів його виконання;
- варіанти й опис характеристики змін;
- оцінка наслідків їх внесення;
- випробування можливих уточнень і виявлення неявних проблем;
- прийняття інновацій і організація їх впровадження та координація й контроль виконання змін, що впроваджуються.

Таким чином, дослідження теоретичних аспектів інноваційної стратегії промислових підприємств та чинників її ефективності виявило такі запитання до методів вирішення її функціональних задач. Їх можна виділити в кількох напрямках:

- інструменти оптимізації витрат та результатів від впровадження;
- спроможність виявляти обсяг витрат і втрат, вміння їх ідентифікувати; мотивування, підготовка та перепідготовка кадрів;
- врахування основних компонентів інноваційної діяльності на підприємстві;
- виявлення, конкретизація і надання характеристики актуальним та своєчасним напрямкам інноваційної стратегії промислового підприємства;
- вибіру конкретної області, на яку направлена інноваційна стратегія та його методика;

- існування інструментів комунікації між різними інноваційними стратегіями;
- спосіб виявлення того, як загальна інноваційна стратегія покриватиме інноваційний процес на підприємстві, а відповідність між інноваційними стратегіями будуть відповідати його основним етапам;
- інструменти усунення або зменшення впливу ризику неточностей на перших стадіях впровадження інноваційної стратегії;
- характерні ознаки обраного напрямку впровадження інноваційних цілей;
- відповідність підбору якісних і кількісних показників до конкретизації цілей відносно впровадження інноваційної стратегії;
- виявлення можливих причин впровадження змін у інноваційну стратегію або деякі її компоненти.

Неточності або неякісність виконання цих функціональних задач потребує відповідного часу і вимагає додаткових витрат. Саме тому розробка інструменту, що забезпечить виявлення ризиків, висвітлення неточностей, протидію негативним наслідкам змін в даних функціональних факторах як функції інноваційної стратегії промислового підприємства, входить до ключових напрямків дослідження.

В подальшому, *розробка інновації під впливом її життєвого циклу слід розглядати в аспекті основних стадій*, адже саме такий підхід виявляє комплексність її властивостей, розподілення відповідності та впливу ризиків, групування та розподіл витрат і доходів. З цієї сторони виявляється чітке розуміння інноваційної стадії, якій відповідає продукція підприємства, що вже діє в основі її створення, яка фаза буде йти далі. Звідси, *вплив життєвого циклу інновацій на процес її створення також можна віднести до чинників ефективності інноваційної стратегії промислових підприємств.*

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад стратегування розвитку та інноваційної стратегії промислових підприємств дозволяє стверджувати таке:

1. Формулювання місії та цілей підприємствами доцільно вважати попередньою фазою розробки ними своєї стратегії. Оскільки місія та цілі не містять функціоналу та алгоритму вирішення задач зазначених в них, осьільки потрібне еволюційне становлення стратегій. Як місія, так і цілі потрібно з часом корегувати внаслідок впливу інноваційного процесу, глобалізації, розвитку інфокомунікацій, змін соціально-економічного середовища та виникнення цілей сталого розвитку. Це спричиняє нові управлінські завдання, змінність стратегій, а також адаптивність інноваційних стратегій і механізмів їх розбудови.

2. Систематизація розглянутих авторських підходів до змістовного тлумачення різних видів стратегії, насамперед загальної та інноваційної, а також загальної стратегії промислового підприємства з позицій системного підходу визначили їх досить складними та проблемними з точки зору конструкції та функціоналу. Також їх можна вважати недостатньо універсальними і непристосованими до прикладного використання в реальному процесі розробленні стратегії для підприємств різних видів, організаційно-правових форм та сфер діяльності, у тому числі для промислових підприємств.

3. Відповідно, запропоноване власне визначення категорій та понять. Стратегія визначена як система управлінських впливів на економічні й організаційні відносини підприємства щодо формування його управлінських впливів, інструментів та механізмів для досягнення довгострокових цілей. Стратегія промислового підприємства – як система функціональних стратегій, орієнтована на реалізацію цілей підприємства за допомогою взаємодіючих елементів: методів, способів, процесів, планів, правил і заходів

Інноваційна стратегія промислового підприємства визначена як система цілей та заходів розвитку підприємств, що формують інноваційну поведінку його персоналу, інноваційну орієнтацію цілей розвитку та інноваційну діяльність підприємства за допомогою створення нових товарів, технологій, послуг і задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новими способами. Водночас її слід розглядати як систему управлінських рішень, зорієнтованих на реалізацію інноваційних цілей підприємства за допомогою створення нових товарів, технологій, послуг і задовільнення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб в новий спосіб.

4. Запропоновне визначення загальної стратегії промислового підприємства має переваги, оскільки надає: дослідникам – чіткіше розуміння відповідного явища для розроблення її варіації (економічна, базова, корпоративна та ін. стратегії); топ-менеджменту підприємств – спростити стратегічне позиціонування підприємства за обраними стратегічними напрямками розвитку. Структурно-змістовна характеристика та типологізація загальної стратегії підприємства визначили такі її особливості, як наявність інноваційних функціональних ознак у кожного елементу загальної стратегії як докази підпорядкованості інноваційної стратегії загальній. По-суті, доведено, що, якщо всі елементи загальної стратегії промислового підприємства містять функціональні ознаки інноваційної стратегії, то загальна стратегія містить не лише функціональні ознаки інноваційної стратегії, а всю інноваційну стратегію.

5. Оскільки кількість малих підприємств з часом зростає, то класифікацію чинників, що впливають на їх інноваційну стратегію, доцільно доповнити чинниками ефективності малих промислових підприємств. Це: висока сприйнятливість малих підприємств до нових інновацій; потужна багатопланова мотивація, спричинена позаекономічними і комерційними мотивами; вузька спеціалізація їх наукового пошуку або розробки обмеженого переліку інноваційних технологій та/або ідей; мала чисельність

персоналу; орієнтація на кінцевий результат; готовність нести величезні, неприйнятні для більших підприємств ризики.

6. В процесі дослідження структури загальної стратегії визначені характерні риси промислового підприємства, це – його: розмір, інноваційна основа розвитку та технологічний тип. Перелічені риси створюють специфіку стратегії промислових підприємств, яка втілюється у: стандартний ієрархічний тип управління (тактичний, стратегічний, оперативний); звужені стратегічні пріоритетні цілі (технології та їх перебудова, маркетинг, кон'юнктура); тривалий термін дії – горизонт інноваційних стратегій (лише довго- та середньо- строкові, хоча останнім часом їх терміни значно скоротилися).

7. Дослідження змін інновацій, які відбуваються в процесі переходу стратегії з одного етапу життєвого циклу на інший, дозволяє отримати різні результати на різних рівнях управління. При стратегічному плануванні – це системне уявлення повного процесу формування інновації за ознаками часу, витрат, доходів, процесів та етапів робіт, кількості інновацій та результатів їх комерціалізації, сили та наслідків ризиків. Для нього повнота означає зручність, прозорість та чіткість формування витрат. У оперативному плануванні – це швидка ідентифікація як місця знаходження інновації, так і чинників впливу на її формування за критеріями їх впливовості та очікуваних наслідків. Знання життєвого циклу інновацій та його врахування покращує розроблення, реалізацію та моніторинг результатів інноваційних стратегій промислових підприємств.

8. Виявлено такі особливості розроблення інноваційної стратегії промисловими підприємствами як: потреба в її новому, адаптивному типі; складні взаємини видів стратегій промислових підприємств (проникнення функціональних ознак інноваційної стратегії у загальну на рівні кожного елементу її структури; визначення чинників ефективності інноваційної стратегії як джерела впливу на зміну конкурентної ситуації в галузі; зворотній вплив життєвого циклу інновації на весь процес її формування.

9. Це дозволило висунути в якості *робочої гіпотези дослідження* *таке припущення*: використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства сприятиме його інноваційному розвитку та вимагатиме змін інноваційної стратегії як підприємства, так і його партнерів.

Результати розділу 1 висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [1, 5, 9, 11].

РОЗДІЛ 2

ПРОБЛЕМАТИКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Сучасний стан й роль машинобудівного ядра розвитку вітчизняної промисловості

Машинобудівний комплекс України є визначальним у розвитку економіки держави. Його структура складається із сімнадцяти галузевих груп підприємств, до яких відносяться: важке машинобудування; енергетичне машинобудування; транспортне машинобудування; електротехнічне машинобудування; хімічне й нафтове машинобудування; верстатобудівне й інструментальне машинобудування; машинобудування міжгалузевих виробництв; приладобудування; автомобільне й підшипникове машинобудування; тракторне й сільськогосподарське машинобудування; будівельно-дорожнє машинобудування; машинобудування для легкої й харчової промисловості, побутових приладів; залізничне машинобудування; суднобудування й судноремонт; ракетно-космічне й авіаційне машинобудування; машинобудування для засобів зв'язку; машинобудування оборонної галузі [8; 12; 23].

Пріоритет машинобудування очевидний: воно служить джерелом технічного оснащення інших галузей виробництва, формує динаміку структури застосовуваних засобів праці. Результати розвитку промислового комплексу повною мірою позначається на розвитку інших галузей промисловості, тому що завдяки його розвитку кількість речовин природи, що добуваються й переробляються, а також предметів праці, що створюються в промисловості, буде постійно зростати [6–17; 38]. *Це визначає важливість та першочерговість потреби в сучасних, актуальних*

інноваційних стратегіях та підходах до їх ефективної розробки з урахуванням ризиків на всіх етапах життєвого циклу, саме в машинобудуванні.

Частка машинобудування в складі промислової продукції України знаходиться в межах 10 % (2020 р.), у тому числі по Одеській області даний показник склав в 2016 році – 8,1%, 2017 році – 8,6%, у 2018 р. – 7,7% , в 2019 р. – 8,3% і в 2020р. – 7,6% [54; 96; 158].

При цьому, наприклад, у Німеччині частка машинобудування становить 58,2%, Японії – 55,4%, Англії – 40,2%, Італії – 38,1%, Китаї – 38,2%. *Необхідно відзначити, що галузь є основою інноваційних перетворень в усіх інших галузях і потребує відповідних інноваційних стратегій.* Розвиток машинобудування, підтримка його конкурентоспроможності можливими стали в технологічно розвинених країнах у результаті застосування сучасних методів управління витратами, що дозволяє щорічно знижувати їх у машинобудівному виробництві на 3,5% [10; 21; 54; 58].

Машинобудівний комплекс країни поєднує 7304 підприємств, з яких 32 – великих, 746 – середніх і 6526 – малих, по виробництву різноманітних машин і устаткування, приладів і апаратури, різних видів транспортних засобів тощо. У машинобудуванні зосереджено понад 15% вартості основних коштів і майже 6% обігових активів вітчизняної промисловості й понад 16,5% кількості найманих робітників відносно загальної кількості підприємств промисловості [11; 14; 25]. Дані по підприємствам промисловості мають наступний вигляд і представлені в табл. 2.1.

За проаналізований період 2016-2020 рр. структурні данні стосовно кількості підприємств за розмірами та кількості зайнятих працівників мають тенденцію до змін. Але, аналізуючи кількісні показники, можемо відмітити наступне. До 2019 р. відмічається зростання кількості великих підприємств, а з 2019р. спостерігалась негативна тенденція зменшення на 7%. Кількість середніх підприємств протягом 2016-2019 роках мала тренд на збільшення: в 2017 р. на 2%, в 2018 р. – на 2,9%, в 2019 р. – на 3,3%, а в 2020 вже було

відчутно їх зменшення на 2,2% відповідно рівня 2019 р.

Таблиця 2.1 – Промислові підприємства в показниках: кількість за розмірами та кількістю зайнятих працівників (джерело: удосконалено автором на підставі [52-58; 157-159])

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Великі промислові підприємства:					
– кількість, од.	208	215	237	258	241
– кількість у % до загальної кількості промислових підприємств	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5
– кількість зайнятих працівників, тис. осіб	778,5	743,5	730,9	712,5	682,1
– кількість зайнятих працівників, у % до загальної кількості працівників	35,8	34,5	34,6	34,7	34,4
Середні промислові підприємства:					
– кількість, од.	4652	4745	4866	5025	4913
– кількість у % до загальної кількості промислових підприємств	12,1	11,3	11,0	10,5	10,1
– кількість зайнятих працівників, тис. осіб	1117,8	1113,8	1081,1	1061,2	996,5
– кількість зайнятих працівників, у % до загальної кількості працівників	51,3	51,8	51,2	51,6	50,3
Малі промислові підприємства:					
– кількість, од.	33695	37066	39322	42396	43272
– кількість у % до загальної кількості промислових підприємств	87,4	88,2	88,5	88,9	89,4
– кількість зайнятих працівників, тис. осіб	280,6	294,3	298,0	282,7	303,5
– кількість зайнятих працівників, у % до загальної кількості працівників	12,9	13,7	14,1	13,7	15,3
Мікропідприємства:					
– кількість, од.	25024	27970	29889	32630	33713
– кількість у % до загальної кількості промислових підприємств	64,9	66,6	67,3	68,4	69,6
– кількість зайнятих працівників, тис. осіб	79,3	83,5	85,2	81,4	90,5
– кількість зайнятих працівників, у % до загальної кількості працівників	3,6	3,9	4,0	4,0	4,6

Малі підприємства та мікропідприємства показали кращу статистику. Так на 2020 р. їх кількість виросла на 28,4% та 34,7% відповідно до рівня 2016 р. [56; 57]. До основних причин цього можна віднести таке:

– скорочення чисельності персоналу великих підприємств відбувається перерозподіл трудових ресурсів на користь мікро- та малих підприємств, які обслуговують потреби. незмінні або зростаючі у період криз;

- податкові переваги малого бізнесу, що підштовхує бізнес створювати кілька малих підприємств, а не одне велике;
- швидкість змін середовища підприємств випереджає адаптацію їх систем стратегічного управління;
- на малих підприємствах промисловості активні інноваційні процеси.

Таким чином, необхідні дії по поширенню активізації інноваційних процесів на інші групи підприємств промисловості та машинобудування, що можливо за рахунок розробки методів формування та впровадження, адаптивних до сучасного середовища, інноваційних стратегій.

Рухи кількості працівників підтверджують висновки щодо причин, особливостей структурних рухів у кількості підприємств, в табл. 2.2 надані дані зміни кількості працівників.

Таблиця 2.2 – Кількість зайнятих працівників на підприємствах за їх розмірами, у відсотках, відповідно до даних 2020 р. (джерело: удосконалено на підставі [52-58; 157-159])

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість зайнятих працівників					
– на великих підприємствах	100,0	95,5	93,9	91,5	87,6
– на середніх підприємствах	100,0	99,6	96,7	94,9	89,1
– на малих підприємствах	100,0	104,9	106,2	100,7	108,2
– на мікропідприємствах	100,0	105,3	107,4	102,6	114,1

Як бачимо з табл. 2.2, позитивна тенденція була присутня тільки у малих та мікропідприємств, навіть незважаючи на негативний 2019 рік, який пов'язано з початком всесвітньої пандемії COVID-19. А аналізуючи підсумок по 2020 р., маємо висновок, що позиція мікропідприємств більш за інших проявила себе в аспекті наявності робочих місць. Стосовно великих та середніх підприємств промисловості за п'ять років кількість робочих місць тут скоротилась на 11%-13%.

Це свідчить о наявності: а) сталого розвитку в промисловості в частині його великих і середніх операторів; б) активних інноваційних

процесів на малих підприємствах та мікропідприємствах промисловості. Таким чином, необхідні дії по поширенню активізації інноваційних процесів на групи крупних підприємств та підтримки цих явищ на малих промислових підприємствах та мікропідприємствах промисловості та машинобудування, що можливо за рахунок розробки методичних підходів до формування та впровадження адаптивних до сучасного середовища інноваційних заходів.

Машинобудування належить до металомістких галузей, зокрема на 1 т готової продукції витрачається 1,3 - 1,5 т металу, а в цілому машинобудівний комплекс споживає третину прокату, 40% чавунного й більше 65% сталевого лиття, які випускає металургійна промисловість України. Таке споживання металопродукції в машинобудуванні обґрунтоване специфікою побудови народногосподарського комплексу України [33; 36; 39; 53].

Таким чином, машинобудівний комплекс забезпечує природне відтворення основних виробничих фондів зазначених галузей, обслуговує соціальну сферу, задовольняє потреби населення і є одним з основних джерел поповнення платіжного балансу України за рахунок здійснення експортної діяльності, що визначає обрану пріоритетність наукового напрямку дослідження – інноваційна стратегія промислових підприємств [40].

Відсутність потрібних інвестиційних вкладень у модернізацію виробництва є головним чинником нездатності вітчизняного виробника задовольнити зростаючий попит [22; 24; 55]. Так у період з 2001 р. до 2009 р. частка інвестицій, що припадала на машинобудування, перебувала в межах 6,4-8,3%. З 2010 р. до 2015 р., в межах 3,0-2,9%. У 2016 р. – близько 2,7%, у 2017 р. – 2,9%, у 2018 р. – 2,6%, у 2019 р. – 2,3%, у 2020 р. 2,2%.

Уповільнення інвестиційної активності підприємств було зумовлено загальним погіршенням інвестиційного клімату внаслідок політичної нестабільності, проведенням політики реприватизації та скороченням державних інвестицій. Крім того, це свідчить за те, що на сьогоднішній час керівництво промислових підприємств не має відповідного адаптивного

інформаційно-аналітичного інструментарію подолання сучасних проблем [4; 55; 63].

Продукція машинобудування є високоматеріалоємною і енергоємною: частка матеріальних витрат у сукупних витратах на її виробництво склала в 2001 р. – 57,1%, а в 2010 р. – 72,0 %. Надалі ми бачимо незначні зміни: 2011 р. по 2015 р. – 77,6-72,7%. У 2016 р. – 73,3%, 2017 р. – 72,2%, 2018 р. – 71,9%, 2019 р. – 69,50%, 2020 р. – 68,8%.

Постійне зростання цін на енергоносії веде до прямого збільшення матеріальних витрат і відповідно до збільшення собівартості продукції. Це сталося в основному за рахунок підвищення видатків на матеріали, паливо, тому шляхи зниження витрат слід шукати насамперед у цьому напрямку.

Зменшення матеріальних витрат у сукупних витратах на виробництво машинобудівної продукції можливо шляхом впровадження різних підходів та технологій, зокрема, інноваційних технологій в рамках стратегічного управління підприємством.

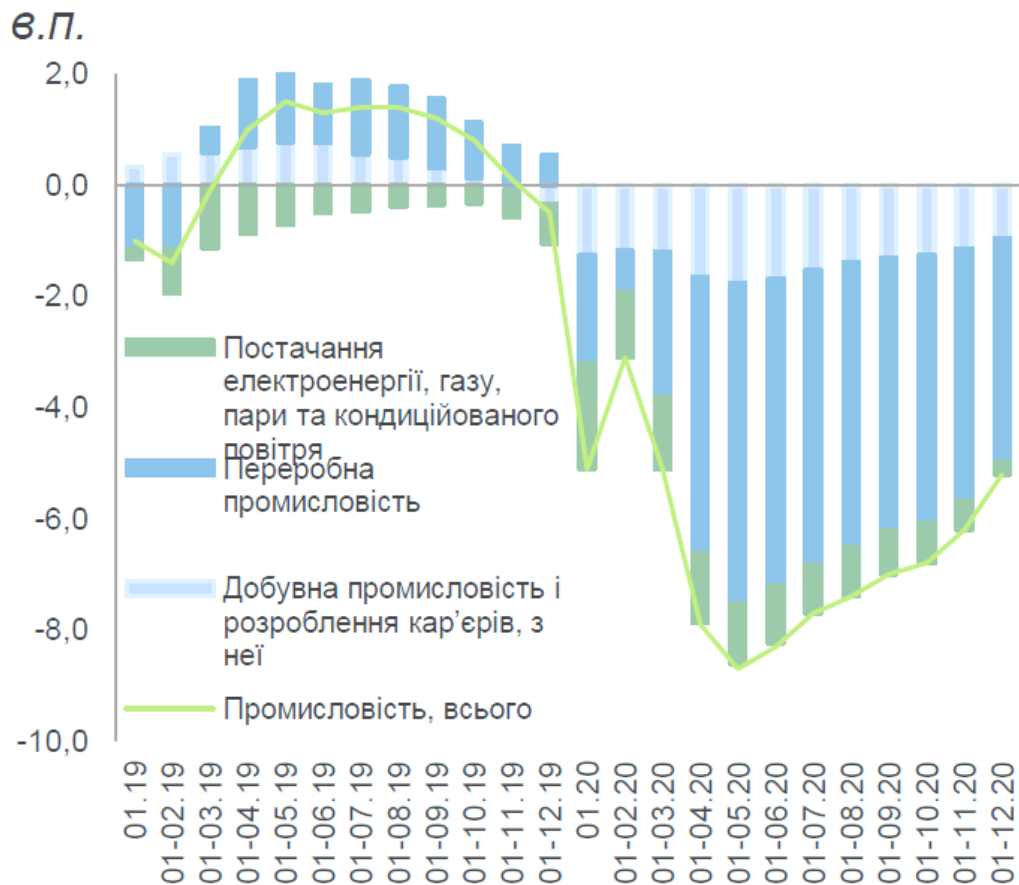
Виявлені зміни обумовлені насамперед нестабільністю державної економічної політики, недосконалістю законодавчої й нормативної бази. Крім того, у машинобудуванні послаблені облік і контроль, норми й нормативи не відповідають нинішнім вимогам, не націлюють на подолання високих витрат [29; 35; 37].

Машинобудівні підприємства, на відміну від підприємств інших галузей промисловості, мають ряд специфічних особливостей.

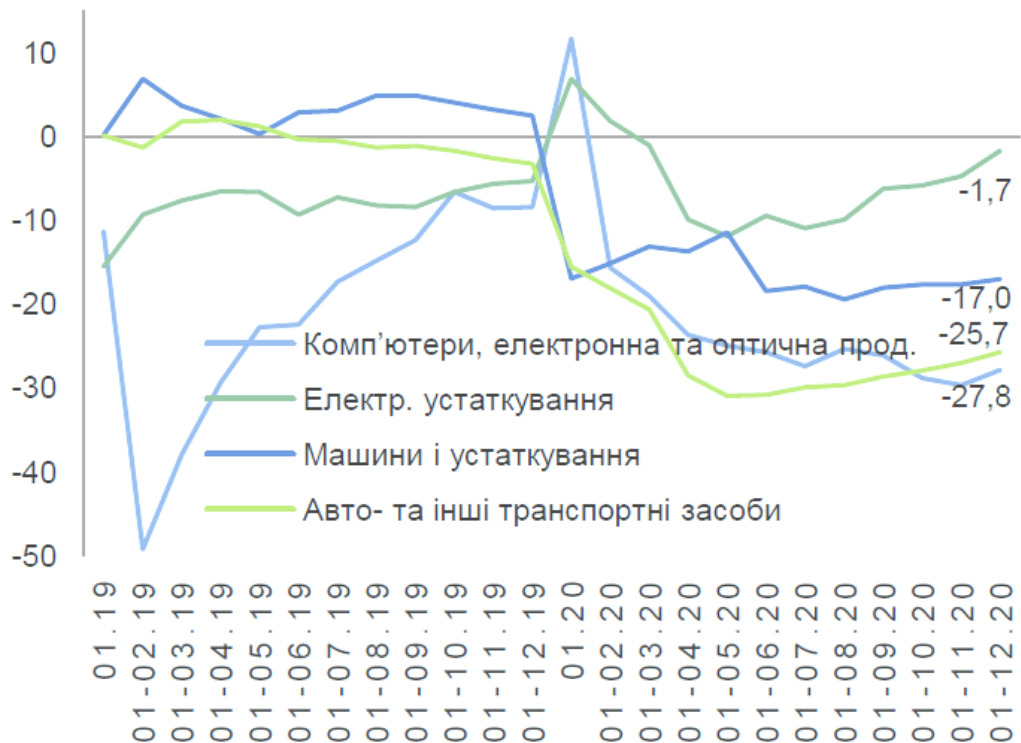
Це: високий рівень накладних видатків, високий рівень енергоємності й металоємності, тривалий виробничий цикл, і, як наслідок, тривалий період повернення інвестицій.

Водночас, машинобудівні підприємства мають відносно низький рівень фондівіддачі, високий рівень спеціалізації, потребуючи коштовного високотехнологічного устаткування і висококваліфікованих кадрів [1; 18; 21].

Характеризуючи розвитку машинобудування нведено на (рис 2.1).



а) Індекс промислової продукції та внески зміна, у % до відповідного періоду та в.п.



в) Основні підвиди машинобудування: зміна, у % до відповідного періоду попереднього року

Рисунок 2.1 – Динаміка показників розвитку промисловості та машинобудування (джерело: побудовано на підставі [56-58, 159])

Існує багато труднощів, які гальмують машинобудівну галузь і не дозволяють інтенсивно розвиватися, а саме: накопичені в перехідний період збитки, застаріле обладнання й технології, невідповідність виробленої продукції світовим стандартам, неможливість в умовах технічної відсталості виробляти продукцію, здатну конкурувати із закордонними аналогами за ціною і якістю, неефективність діючих систем управління на підприємствах, відсутність ефективних власників, брак кваліфікованого кадрового потенціалу, зниження активності в інноваційно-інвестиційній діяльності [28; 34-39; 86].

Однак, сталий розвиток економіки України значно залежить від розвитку машинобудування, від його можливостей виробництва й оснащення інших виробництв сучасною технікою.

За цією логікою, сталий розвиток машинобудування – це постійний процес задоволення зростаючих потреб держави, ринку, власників, працівників [67; 69; 72].

Характеризуючи розвиток машинобудування (рис 2.1), бачимо, що на тлі зростання ВВП з 1121 млрд. грн. в 2010 р. до 1979 млрд. грн. в 2015 р. та до 4194 млрд. грн. в 2020 р., спостерігаємо, що в обсязі виробництва промислової та машинобудівної продукції після зросту в 2011 р. в 2013-2014 рр. відзначається негативна тенденція зниження, так в 2014 р. в порівнянні з 2012 р. погіршення склало по промисловій продукції 16,4%, машинобудуванню 27,5 % відповідно.

Це пов'язано з початком бойових дій на сході країни, в наступні роки ситуація знову повертається до позитивних тенденцій зростання, так з 2015 р. по 2020 р. покращення по промисловій продукції та машинобудуванню склало більше 55% за обома галузями

Загальна картина динаміки виробництва промислової й машинобудівної продукції країни за останні 20 років показана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння індексів промислової й машинобудівної продукції за період 2000-2020 рр. (відсотки до попереднього року) (джерело: зведене автором на підставі [52-58; 154-159])

Роки	Промис- ловість	Машино- будування	Вироб- ництво машин і устатку- вання	Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	Виробництво автотранспор- тних засобів	Вироб- ництво с/г машин і устатку- вання
2000	113,2	115,3	101,4	128,1	131,9	-
2001	114,2	118,8	118,6	115,2	122,0	107,5
2002	107,0	111,3	100,4	108,1	129,6	91,1
2003	115,8	135,8	121,4	119,2	162,1	103,3
2004	112,5	128,0	118,9	149,3	124,6	123,6
2005	103,1	107,1	112,2	90,8	112,4	110,8
2006	106,2	111,8	102,9	110,7	119,1	82,9
2007	110,2	119,0	103,0	123,1	130,0	100,4
2008	96,9	100,3	98,2	93,2	105,7	118,9
2009	78,1	55,1	62,4	71,8	42,1	55,1
2010	111,2	136,1	121,1	121,2	161,9	166,6
2011	108,0	115,1	109,9	102,4	119,1	138,7
2012	99,3	98,8	97,3	89,7	100,4	81,9
2013	95,7	86,4	93,5	86,0	79,8	87,6
2014	89,9	79,4	88,7	77,9	64,3	86,8
2015	87,7	85,2	91,1	71,0	84,4	105,3
2016	104,0	101,8	100,0	109,3	99,0	120,5
2017	101,1	111,7	104,4	119,6	116,6	101,2
2018	103,0	112,4	110,7	122,8	115,3	85,4
2019	99,5	97,8	102,5	91,6	96,8	90,2
2020	95,5	82,4	84,0	75,2	74,6	86,8

Судячи з даних табл. 2.3, машинобудування розвивалося з 2000 р. до 2008 р. нерівномірно. Криза кінця 2008 р. і початку 2009 р. обвалила обсяги виробництва машинобудування на 45%. У 2009 р. була найбільша кількість збиткових промислових підприємств – 49,4 %. Починаючи з 2010 р., у країні спостерігається деяке зростання продукції машинобудування. Проте з 2014 р. починається спад, обумовлений політичним становищем в Україні (окупацією території Автономної Республіки Крим та антитерористичною операцією в Донецькій та Луганській областях).

З 2015 року ситуація змінюється в кращу сторону, але у 2019-2020 рр. світ зіштовхується з коронавірусною хворобою – це відображають відповідні показники цього року, які просіли по всім напрямках.

Аналізуючи розвиток та зміни промислових підприємств за динамікою таких показників як: чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності промисловості (табл. 2.4), витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (табл. 2.5), та рівень рентабельності (збитковості) підприємств за видами промислової діяльності (табл. 2.6), дістало певних висновків.

Таблиця 2.4 – Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності промисловості, %. (джерело: систематизовано автором на підставі [52-58; 157-159])

Види промислової діяльності	Чистий прибуток (збиток) , по роках, млн. грн.				
	2016	2017	2018	2019	2020
Промисловість	-24724,7	56124	109288,8	139380,1	-39807,5
У т.ч. машинобудування	-732,2	6119,7	7505,3	16716,3	-8487,6
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1363,2	1469,7	2130,0	1976,5	1237,6
виробництво електричного устаткування	-428,9	746,1	3867,2	2879,6	-1931,3
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших груп	483,4	463,4	806,6	5456,0	-2933,3
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-2149,9	3440,5	701,5	6404,2	-4860,6

Після присутності негативного результату в 2014 р. в розділах машинобудування (див. табл. 2.3) далі до 2019 р. відчувається поступове зростання прибутковості промислових підприємств (див. табл. 2.4). Але 2019-2020 роки розгорнули динаміку у зворотній бік, оскільки карантинні обмеження дуже впливали на будь-який бізнес у той час. У цілому по промисловості після зростання в 2019 р., спостерігається спад у 2020 р. з позитивного результату до негативного.

Зміни торкнулись і витрат на виробництво продукції (товарів та послуг) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності, млн. грн. (джерело: зведене автором на підставі [52-58; 157-159])

Види промислової діяльності	Витрати на виробництво продукції, по роках, млн. грн.				
	2016	2017	2018	2019	2020
Промисловість	1498586,8	1879666,1	2242650,4	2313033,6	2424234,7
У т.ч. машинобудування	124769,3	159965,5	195421,6	214024,3	246127,9
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	5680,4	17800,2	8495,3	23823,8	27397,4
виробництво електричного устаткування	26081,0	31876,6	10693,4	38365,4	44120,2
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших груп	47484,9	59708,1	68608,9	71558,1	82291,8
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	41715,9	57078,3	73747,1	88986,4	102334,4

Збитковість галузі свідчить неврахування ризиків, які властиві сучасному господарчому середовищу, що обумовлено, на нашу думку, відсутністю у промислових підприємств відповідного методичного забезпечення стратегічного управління. Незважаючи на підняття цін на сировину та енергоносії, в усіх підрозділах машинобудуванні спостерігається збільшення витрат за весь період (2016-2020 рр.), зменшення витрат частково було помітно тільки у 2018 р.

У 2020 р. витрати досягли історичного максимуму, але це трапилось завдяки запровадження карантинних обмежень, заморожки виробництва та утримання кадрів на підприємствах.

Це свідчить про стабільне зменшення обсягів виробництва в машинобудуванні, усунення якого потребує впровадження адаптивних до сучасних проблем інвестиційних стратегій в системі стратегічного управління промислового підприємства [117-120].

Аналізуючи рівень рентабельності (збитковості) підприємств (табл. 2.6) за видами промислової діяльності, можемо зробити висновок, що тільки одна категорія «виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної

продукції» показує досить високий рівень, в деяких інших категоріях в окремих періодах він перевищив позначку 10%, що для країни з нестабільним економічним та політичним становищем замало.

Таблиця 2.6 – Рівень рентабельності (збитковості) підприємств за видами промислової діяльності, % (джерело: зведене автором на підставі [52-58; 157-159])

Види промислової діяльності	Рівень рентабельності (збитковості), по роках, %.				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Промисловість	4,2	6,8	6,3	5,5	5,3
2. Машинобудування у т.ч.:	8,0	9,8	7,5	8,3	8,5
– виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	12,0	13,3	14,3	13,5	13,7
– виробництво електричного устаткування	8,1	7,1	13,2	6,5	6,3
– виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших груп	8,2	7,8	6,1	8,0	7,3
– виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	6,9	12,6	4,4	8,3	7,4

На сьогодні найзбитковішим є «виробництво електричного устаткування», його показник в 2020 р. склав – 6,3%, але це не негативний результат, і тому статистику можна вважати задовільною [57].

В цілому по промисловості рівень рентабельності не перевищив бар'єр 6,8%, який був у 2017 р., а окремо в машинобудуванні 9,8% (2017 р.) за проаналізований період, це свідчить, що в галузі немає ресурсів розвитку й оновлення. Така прибутковість не забезпечує сталий розвиток підприємств, більш того, підприємства не мають права на помилки, бо будь-який неврахований ризик в впровадженні інноваційного проєкту може привести до банкрутства.

Те, як загальні тенденції галузі відобразились на конкретних промислових підприємствах, можна проаналізувати за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Середній чистий дохід і середній чистий прибуток промислових підприємств за 2012-2020 рр. (джерело: систематизовано автором на підставі [52-58; 94; 140])

Назва підприємства	Середній чистий дохід, млн. грн	Щорічний приріст чистого доходу, %	Середній чистий прибуток, млн. грн	Середня рентабельність, %	Підсумкове місце
1. ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	2737,72	23,49	572,74	22,45	1
2. ПАТ «Запорізьктрансформатор»	2701,63	35,38	530,09	20,01	2
3. ПАТ «Турбоатом»	584,32	41,92	113,74	20,00	3
4. ПАТ «Харківський машинобудівний з-д „Світло шахтаря“»	320,82	19,71	39,50	14,04	4
5. ПрАТ «Криворізький завод гірничого устаткування»	531,07	32,15	65,14	12,64	5
6. ПрАТ«Отіс»	437,05	8,82	51,48	12,56	6
7. ДП «Науково-виробничий комплекс газотурбобудування „Зоря“ – „Машпроект“»	1609,73	37,51	155,98	10,08	7
8. ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування „Насосенергомаш“»	356,53	12,30	31,58	9,28	8
9. ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»	2693,59	79,86	233,74	9,23	9
10. ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»	2185,66	22,18	123,37	5,07	10
11. ДАХК «Артем»	647,96	87,99	11,51	1,32	11
12. ПАТ «Дніпроважмаш»	401,58	15,40	5,17	1,31	12
13. ВАТ «Дружківський машинобудівний завод»	809,39	39,35	18,46	0,95	13
14. ПАТ «Енергомашспецсталь»	987,25	45,87	-5,39	0,83	14
15. ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	470,27	33,81	5,58	0,20	15
16. ПАТ «Норд»	1145,74	-2,32	-14,59	-1,53	16
17. ДП «Завод ім. В.О. Малишева»	232,55	11,92	-62,89	-30,18	17

Два підприємства (ПАТ «Норд» і ДП «завод ім. Малишева») мають негативну рентабельність за досліджений період. Шість із сімнадцяти перетнули 10% рубіж, це ті виробництва, яким може вистачити власних коштів для виживання і розвитку в сучасному українському економічному середовищі. Інші потребують допомоги щодо прибутковості напрямку своєї господарської діяльності. Також офіційно низька прибутковість або збитковість цих підприємств, можливо, є наслідками податкової або

структурної стратегії [80; 99]. Схожа ситуація спостерігається і на промислових підприємствах Одеського регіону (див. Додаток Б, п. Б.2).

Рівень розвитку машинобудування країни характеризується обсягом експорту й імпорту промислових товарів. Судячи з даних табл. 2.8, де обсяг імпорту приблизно в 2 рази вище за обсяг експорту, можемо говорити про те, що машинобудування в Україні відстає від загальносвітового рівня. Дані виробництва, промислових підприємств у розрізі показників «імпорт, експорт» можемо помітити, що виробництво після кризи в 2015 р. не відновилося, а позитивні тенденції, які були до 2019 р., змінилися під впливом нестабільної політичної ситуації, і в 2020 р. бачимо обсяг виробництва у розмірі 8,04 млрд. дол. США. Зростає також імпорт машинобудівної продукції, але в його структурі змін не спостерігається, їх частка коливається в межах 13,5-17,7%. Це ж можна помітити і в експорті з межами частки в 8,3-11,1%.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників виробництва та зовнішньої торгівлі промислових товарів в Україні в 2016-2020 рр. (джерело: систематизовано автором на підставі [52-58; 154-159])

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Виробництво промислових товарів, млрд. дол. США	71,1	91,2	103,6	108,7	110,2
2. Експорт промислових товарів, млрд. дол. США	21,9	26,3	29,5	28,9	27,4
3. Імпорт промислових товарів, млрд. дол. США	12,0	15,2	17,1	16	16,3
4. Доля експорту промислових товарів в загальному експорті, %	60,2	60,7	62,3	57,8	58,7
5. Доля імпорту промислових товарів в загальному імпорті, %	30,5	30,7	29,8	27,7	26,5

В абсолютному розмірі в 2020 р. в порівнянні з двома попередніми роками присутнє зменшення експорту, імпорту й виробництва – це говорить, що галузь переживає стадію спаду і ємність ринку зменшується [54; 156].

Підводячи підсумок сказаному, можемо відзначити, що для сучасного вітчизняного машинобудування характерні:

- значне зменшення обсягів виробництва (у порівнянні з 1990-ми рр.) і деформація його структури;
- погіршення технологічної й вікової структури основних виробничих фондів, насамперед верстатного парку, що у свою чергу стримує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції;
- неповна зайнятість працівників і відносно низький (за високих кваліфікаційних вимог) рівень їх заробітної плати;
- незадовільний фінансово-економічний стан більшості підприємств (при цьому підприємства ОПК несуть додаткове навантаження у зв'язку з необхідністю підтримки наявних мобілізаційних потужностей);
- наявність надлишкових потужностей – середньорічний рівень завантаження виробничих потужностей на основних підприємствах становить у середньому близько 20% - 40 %.

Відтак, машинобудування – це пріоритетна ланка модернізації промисловості, яка поліпшує стан суміжних галузей, показники ВВП, експорту, рентабельності підприємств, конкурентоспроможності продукції; послабляє імпорتنу залежність української економіки від [67-72].

2.2 Пріоритети промислової політики як зовнішня умова та чинник стратегування інноваційної діяльності промислових підприємств

Промислова політика країни завжди спрямована на створення сприятливих умов для ефективної діяльності всього індустріального комплексу як єдиного механізму. Вона є частиною економічної політики та, водночас, виступає системою, що орієнтована на реорганізацію промислових виробництв, удосконалювання їх структури, зростання продуктивності праці

персоналу, підвищення конкурентоспроможності виробництва, продукції та підприємства в цілому, забезпечення надходження інвестицій, стимулювання інноваційного розвитку підприємства та запровадження інновацій.

Суб'єктами промислової політики виступають державні структури, інститути індустріального комплексу й ринкової інфраструктури. Ефективність промислової політики визначається активною взаємодією названих суб'єктів і механізмом узгодження їх інтересів [96]. Об'єктом промислової політики є індустріальний комплекс країни.

Метою промислової політики є забезпечення зростання рівня життя населення країни на підставі підвищення ефективності використання виробничих, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Досягнення мети вимагає вирішення наступних завдань:

- визначення асортиментів конкурентоспроможних товарів на зовнішньому й внутрішньому ринках і надання першочергової підтримки в розвитку їх виробництва;

- прийняття правових, адміністративних, економічних заходів щодо оптимізації виробництва сучасних промислових товарів культурно-побутового й господарського призначення;

- посилення міжрегіональних зв'язків з метою розширення сфери й обсягів виробничого кооперування великих і малих підприємств із літакобудування, суднобудування, виробництва автобусів, автомобілів, зернових комбайнів, трамваїв, тролейбусів, рефрижераторів, контрольно-вимірювальних приладів і засобів зв'язку, підйомно-транспортних і дорожніх машин, озброєння й боєприпасів;

- посилення участі центральних і регіональних органів управління в нормуванні видатків енергетичних і природних ресурсів на виробництво промислової, у т.ч. машинобудівної продукції, стимулюючи їх економію й застосовуючи економічні й адміністративні санкції за їхню перевитрату;

- активізація роботи з випуску високоякісних товарів для експорту на світовий ринок на підставі створення спільних підприємств із залученням приватних вітчизняних та іноземних інвестицій;

- формування базових промислових виробництв у вигляді комплексів з випуску деталей і вузлів, технічного (фірмового) обслуговування машин і устаткування;

- розробка й організація виробництва технічних засобів для використання нетрадиційних джерел енергії моря, сонця, вітру, біоенергетики [128; 129; 131].

Промислова політика базується на загальнодержавній економічній політиці, її правовій, науково-технічній, матеріально-фінансовій підтримці й орієнтується на випуск кінцевої, а не проміжної продукції для зовнішнього й внутрішнього ринків, підвищення рентабельності промисловості, реалізацію інноваційного типу розвитку промисловості, створення виробництва, здатного до саморозвитку [140].

Реалізація промислової політики як системи перспективних напрямків розвитку промисловості, що містяться в «Концепції державної промислової політики України», затвердженої Указом Президента України від 12 лютого 2003 року №102, передбачає такі пріоритетні напрямки розвитку:

- прискорення інституціональних перетворень і затвердження конкурентного середовища;

- забезпечення конкурентоспроможності промисловості шляхом реалізації її інноваційного типу розвитку;

- структурну перебудову виробництва, стимулювання відновлення його продукції, створення ресурсозберігаючих і соціально-орієнтованих виробництв, а також виробництв, що випускають товари для заміни імпорту;

- технічне забезпечення обороноздатності держави;

- проведення єдиної технічної політики в сфері стандартизації, координації роботи органів державної влади щодо гармонізації національних стандартів з міжнародними.

У Концепції промислової політики особливо виділена необхідність прискорення реалізації інноваційної й інвестиційної політики [145; 185].

Інноваційна політика – це система заходів щодо управління, стимулювання й контролю за створенням, виробництвом і реалізацією інновацій. Під інноваціями (нововведеннями) вона розуміє матеріалізацію науково-технічних ідей у сфері створення нових товарів, технологій, матеріалів, машин, приладів, послуг, а також удосконалення, що забезпечують економію витрат ресурсів або що створюють умови для такої економії у виробництві, організації, управлінні, фінансуванні промислового комплексу [1; 53; 89-92].

Інвестиційна політика – система заходів держави, спрямована на формування сприятливого інвестиційного клімату, підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів (грошей, майна, ідей, патентів, прав тощо). Інвестиції – кошти, цінні папери, майнові й інші права, що мають грошову оцінку, які вкладені в інновації, основні фонди підприємств, об'єкти підприємницької діяльності з метою одержання прибутку або іншого корисного ефекту [19].

Сучасний розвиток економіки характеризується пріоритетною роллю науково-технічного прогресу, інтелектуалізацією основних факторів виробництва. На частку нових знань, утілюваних у технологіях, устаткуванні, освіті кадрів, організації виробництва й управлінні у розвинених країнах доводиться 70-85 % приросту валового внутрішнього продукту [184].

Україна декларує необхідність переходу до суспільства, побудованого на знанні. Якщо подивитися, як країни світу створюють таке суспільство, то можна побачити, що основним показником у цій сфері є рівень фінансування наукової й науково-технічної діяльності. Як відомо, якщо рівень фінансування науки більше 0,9 % валового внутрішнього продукту, то тільки тоді вона починає виконувати в суспільстві економічну функцію [56; 183].

Закон України « Про науку й науково-технічну діяльність», прийнятий ще в 1991 р., передбачав щорічні видатки на науку з бюджету не менше 1,7 %

валового внутрішнього продукту країни. На жаль, за період реформ цей показник не був виконаний жодного разу. За останні 20 років частка бюджетних витрат на дослідження й розробки скоротилася більш ніж у шість разів, а частка витрат на наукові дослідження в складі валового внутрішнього продукту скоротилася більш ніж у три рази. Максимум, що витрачала Україна на виконання науково-технічних робіт, – 1,24% у 2003 р., а далі був значний спад, і в 2014 р. цей показник склав тільки 0,3%, а в 2020 р. 0,45% – за таких розмірів витрат не вистачає на науку в економічному сенсі.

Порівнюючи ці дані з обсягами витрат на ті ж цілі в СНД і ЄС, можна помітити, що в середньому по ЄС цей обсяг дорівнює 2,13%, а у Фінляндії – 3,87%; Швеції – 3,59%; Німеччині – 2,93%, причому обсяг ВВП у цих країнах значно більший, ніж в Україні [85]. Тобто, можна стверджувати, що Україна, яка проголосила в 2000 р. інноваційний шлях розвитку країни й побудову суспільства, заснованого на знаннях, не підкріплює як держава декларації практичними діями – фінансування науки й інноваційних розробок залишаються на критично низькому рівні.

За даними джерела [131] на одного працюючого в науковій сфері України витрачається біля 2 тис. дол. на рік, тоді як у США цей розмір складає 210 тис. дол., у Франції – 182 тис. дол., у Японії – 155 тис. дол., у Росії – близько 11 тис. дол. На 10 тисяч зайнятого населення в Україні припадає 52 науковців, у США – 77 чол., у Японії – 91, у Німеччині – 128. Більша частина науковців України працює у ЗВО й академічних установах, а лише близько 11% – у галузевому секторі й близько 0,3% – в промисловому (заводському) секторі [5; 42].

В обставинах зменшення кількості вчених та недостатності фінансування ускладнюється вирішення наведених завдань в пріоритетних напрямках розвитку та обумовлюються додаткові вимоги визначення надійності заходів стратегічного управління підприємством, які мають мінімізувати ризики інноваційній діяльності, вдосконалити оцінювання результатів інноваційної стратегії.

Таблиця 2.9 – Ключові показники процесів розвитку: індексні зміни
(джерело: зведене на підставі [1])

Ключові показники	Річна зміна, %			
	2017	2018	2019	2020
Промисловість	1,1	3,0	-0,5	-5,2
Будівництво	26,4	8,6	23,6	4,0
Сільське господарство	-2,2	8,2	1,4	-11,5
Торгівля	3,9	4,6	3,2	4,7
Транспорт	3,6	1,5	3,1	-14,2
ЗІВ	2,8	4,3	2,6	-4,4
ВВП	2,5	3,4	3,2	-4,2

Таке значне зниження обсягу виробництва в Україні обумовлене розривом кооперативних зв'язків підприємств СНД, відсутністю досвіду роботи менеджерів у ринкових умовах, високим податковим тиском, нестабільністю політичної й виконавчої влади в країні, зниженням обсягів інноваційно-інвестиційної діяльності, скороченням населення України за 1991-2014 рр. на 9,0 млн. осіб, та з 2014 р. до 2020 р. загалом до 36 млн. осіб [20]. Це суттєво впливає на зростання ризиків зазначених факторів господарчого середовища при реалізації інноваційної діяльності, потребуючи адаптивних методичних заходів по їх мінімізації.

Нині у процесі еволюції світової цивілізації спостерігається перехід до постіндустріального суспільства, що характеризується інтелектуалізацією використовуваних технологій, зростанням наукоємності продукції, підвищенням значення діяльності, пов'язаної із виробництвом, зберіганням і передачею знань [51; 130].

Тому Україна та її підприємницький сектор мають бути зацікавлені в міжнародній інноваційній діяльності, у доступі до новітніх західних технологій, у спільних інноваційних проектах, у просуванні своїх розробок на світовий ринок наукомісткої продукції.

Інноваційну активність підприємств України й Одеської області висвітлюють дані табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Інноваційна активність підприємств України та Одеської області (джерело: систематизовано на підставі [52-58; 154-159])

Роки	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	
	Україна	Одеська область
2000	18,0	4,8
2001	16,5	5,2
2002	18,0	13,3
2003	15,1	15,3
2004	13,7	10,8
2005	11,9	12,9
2006	11,2	14,6
2007	14,2	11,4
2008	13,0	11,4
2009	12,8	14,2
2010	13,8	15,7
2011	16,2	20,6
2012	17,4	22,3
2013	16,8	17,6
2014	16,1	16,8
2015	17,3	19,4
2016	18,9	-
2017	16,2	15,7
2018	16,4	-
2019	17,1	16,5
2020	16,8	-

* Періодичність проведення державного статистичного спостереження Одеської області щодо інноваційної діяльності промислового підприємства змінена з "річної" на "один раз на два роки", починаючи з 2015 року.

За останні 15 років в Україні частка інноваційно-активних підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, коливається в діапазоні 11,2% (2006 р.) – 18,0% (2002 р.), 16,1% (2014 р.), а за останні три роки вона склала 16,4% (2018 р.), 17,1% (2019 р.) і 16,8% (2020 р.). У той час в одеському регіоні на 2019 р. вона склала 16,5%, а мінімум зафіксовано в 2000 р. на рівні 4,8%, що в рази менше, ніж у розвинених країнах світу, де цей показник становить 60-70%. Таким чином, спостерігається явно недостатня зацікавленість підприємств щодо впровадження інновацій у всіх сферах діяльності підприємства. *Таке становище обумовлює:*

а) принципову важливість реалізації інноваційної стратегії в механізмі стратегічного управління;

б) наявність простих в використанні методичних підходів оцінювання результативності реалізації інноваційних стратегій, що забезпечить керівництво підприємств інформаційно-аналітичним обґрунтування впровадження інновацій.

Кількісну динаміку промислових підприємств України й Одеської області, що впроваджують інновації в 2000-2020 рр. показано в табл. 2.11-2.12. З них можна побачити, що кількісні показники характерно відображають тенденції відносних розмірів упровадження інновацій.

Таблиця 2.11 – Впровадження інновацій промисловими підприємствами України (джерело: систематизовано на підставі [52-58, 154-159])

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Упроваджено нові технологічні процеси, процеси	у т.ч. маловідходні, ресурсозбе-рігаючі	Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види техніки	Питома ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	-
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	6,1
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7
2018	15,6	2002	926	3843	920	0,8
2019	13,8	2318	964	2148	760	1,3
2020	14,9	2411	990	4066	647	1,9

Серед інноваційно-активних підприємств, які постійно здійснюють

розробки проєктів нового обладнання, впроваджують принципово нові системи, створюють нові зразки продукції, приділяють увагу створенню технологій нового покоління для забезпечення потреб постійних замовників

- в машинобудуванні: ВАТ «Одескабель», ВАТ «Поршневих кілець», ВАТ «Пресмаш», ВАТ «Завод будівельно-обробних машин», ТОВ «Телекардприлад», ВАТ «Нептун», ВАТ «Краян», ВАТ «Гемопласт», СП «Татра-Юг», в металургії – ВАТ «Стальканат», ЗП «Інтерметал», ТОВ «АМП-Профіль»;

- в хімічній та нафтохімічній промисловості: ТОВ «Консенсус», ВАТ «Лукойл-Одеський НПЗ», ВАТ «Олімпкруг»;

- у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – ЗАТ «Перший лікєро-горілочаний завод», ВАТ «Балтський молочноконсервний комбінат дитячих продуктів», СП «Діполос», ТОВ «Дарл», ВАТ «Одеський коровай», ДП «Южнєньська паляниця», ЗАТ «Одесакондитер», ТОВ СП «Аттіс-Т», ВАТ «Одеський м'ясопереробний завод», ТОВ «Старокозацький винзавод», ЗАТ «Одеський завод шампанських вин», ЗАТ «Одеський коньячний завод»;

- у мінеральній неметалевій галузі – ЗАТ «Ізмаїльський ЗЗВ»;

- у іншому виробництві, не відносно до інших угруповань ЗАТ «Аурум»;

- у виробництві деревини та виробів з деревини ВАТ «Деревообробний завод» та ТОВ «Марконі – ЛТД».

Тобто, серед перелічених інноваційно-активних підприємств машинобудівні підприємства утворюють значну групу.

Аналіз впровадження прогресивних технологічних процесів і освоєння виробництва нових видів продукції в промисловості України й Одеської області дозволяє наочно бачити, що за досліджений період відбувались значні зміни: освоєння виробництва інноваційних видів продукції в 2020 р. в порівнянні з 2000 роком скоротилося в 4,19 рази, а по Одеській області – у 1,71 рази. Упровадження нових технологічних процесів з 1403 процесів у

2000 р. зросло до 1808 в 2005 р., потім спостерігався спад у 2006р. на 36,7%. Далі був підйом до 2510 процесів у 2011 р. У 2015 р. воно становило 1217 процесів, а у 2020 зросло майже на 100% до 2411. В Одеській області максимум цього показника склав 66 процесів у 2003 р., а в 2015 показник склав 26 процесів, а у 2019 зріст став 100% до 51 процесу, але досягнути рекорд 2003 року не вдалося [54].

Таблиця 2.12 – Впровадження інновацій на підприємствах Одеської області (джерело: систематизовано на підставі [52-58, 154-159])

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Упроваджено нові технологічні процеси, процеси	у т.ч. мало-відходні, ресурсозберігаючі	Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види техніки	Питома ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	3,3	14	4	140	11	0,7
2001	3,0	17	3	196	—	4,4
2002	9,3	19	10	294	—	3,5
2003	8,4	66	30	311	26	5,7
2004	6,4	29	19	245	12	5,7
2005	8,4	40	20	214	17	14,9
2006	12,4	30	24	300	12	15,4
2007	10,9	51	21	30	14	13,3
2008	9,8	33	17	50	13	1,3
2009	10,0	26	15	46	7	0,5
2010	12,9	37	27	72	4	0,8
2011	12,8	31	22	82	12	2,2
2012	14,0	35	28	108	8	3,6
2013	11,3	24	20	87	9	3,6
2014	9,8	30	11	82	7	2,4
2015	17,2	26	15	58	10	1,2
2016	-	-	-	-	-	-
2017	15,3	50	42	53	15	0,3
2018	-	-	-	-	-	-
2019	16,0	51	37	29	10	1,5
2020	-	-	-	-	-	-

* Періодичність проведення державного статистичного спостереження Одеської області щодо інноваційної діяльності промислового підприємства змінена з "річної" на "один раз на два роки", починаючи з 2015 року.

З аналізу впровадження інновацій підприємствами України та Одеської області можна зробити висновок: якщо підприємства України та Одеської області будуть упроваджувати інновації послідовно, то потрібний час для того, щоб цей процес відбувся на всіх підприємствах, становить

приблизно 7-10 років, тоді як старіння технологій і програмного забезпечення складає від 2 до 5 років. За таких показників підприємствам ніколи не скоротити технологічне відставання [8; 97].

Тобто підприємствам машинобудування України потрібні такі заходи, які сприятимуть подоланню цих обставин, спираючись на існуючі ресурси. Їх сфера впливу на рівні підприємства: а) *вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю у системі стратегічного управління*; б) *пошук та визначення цінностей від реалізації інноваційних стратегій*;

в) *виявлення ризиків в інноваційній діяльності та їх мінімізація*.

Цей висновок підтверджують дані про обсяг та структуру витрат на інновацію підприємствами України та Одеської області (табл. 2.13- 2.14).

Таблиця 2.13 – Обсяг та структура витрат на інновацію підприємствами України, млн. грн. (джерело: систематизовано на підставі [52-58, 154-159])

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі за напрямками						
		Дослідження і розробки	у тому числі		Придбання інших зовнішніх знань	підготовка виробництва для впровадження інновацій	придбання машин обладнання та програмного забезпечення	інші витрати на інновації
			Внутрішні НДР	зовнішні НДР				
2000	1760,1	266,2	X	X	72,8	163,9	1074,5	1493,9
2001	1979,4	171,4	X	X	125,0	183,8	1249,4	1808
2002	3018,3	270,1	X	X	149,7	325,2	1865,6	2748,2
2003	3059,8	312,9	X	X	95,9	527,3	1873,7	2746,9
2004	4534,6	445,3	X	X	143,5	808,5	2717,5	4089,3
2005	5751,6	612,3	X	X	243,4	991,7	3149,6	5139,3
2006	6160,0	992,9	X	X	159,5	954,7	3489,2	5167,1
2007	10850,9	986,5	793,6	192,9	328,4	X	7471,1	9834,6
2008	11994,2	1243,6	958,8	284,8	421,8	X	7664,8	10750,6
2009	7949,9	846,7	633,3	213,4	115,9	X	4974,7	7103,2
2010	8045,5	996,4	818,5	177,9	141,6	X	5051,7	7049,1
2011	14333,9	1079,9	833,3	246,6	324,7	X	10489,1	13254
2012	11480,6	1196,3	965,2	231,1	47,0	X	8051,8	10284,3
2013	9562,6	1638,5	1312,1	326,4	87,0	X	5546,3	7924,1
2014	7695,9	1754,6	1221,5	533,1	47,2	X	5115,3	5941,3
2015	13813,7	2039,5	1834,1	205,4	84,9	X	11141,3	11774,2
2016	23229,5	2457,8	2063,8	394,0	64,2	X	19829,0	20771,7
2017	9117,5	2169,8	1941,3	228,5	21,8	X	5898,8	6947,7
2018	12180,1	3208,8	2706,2	502,6	46,1	X	8291,3	8971,3
2019	14220,9	2918,9	2449,9	469,0	55,2	X	9267,6	11302,0
2020	14406,9	3486,3	2650,4	835,9	49,1	X	9544,1	10920,6

Структура загальних інноваційних витрат залишається недосконалою. Найбільша їх частка, від 55 до 85%, іде на придбання нового обладнання, машин, приладів, основних засобів. По Одеській області цей показник за досліджений період досягав 98%, тоді як на дослідження й розробки використовується 4-16%.

Таблиця 2.14 – Обсяг та структура витрат на інновації підприємствами Одеської області, тис. грн. (джерело: систематизовано на підставі [52-58; 154-159])

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі за напрямками						
		Дослідження та розробки	у тому числі		придбання інших зовнішніх знань	підготовка виробництва для впровадження інновацій	придбання машин обладнання і програмного забезпечення	інші витрати
			внутрішні НДР	зовнішні НДР				
2000	3103,8	1442,9	X	X	–	254,0	1183,7	223,2
2001	32524,9	307,6	X	X	21,0	8707,3	22995,0	494,0
2002	62460,4	1691,2	X	X	683,3	2390,0	46900,1	10795,8
2003	31060,5	1422,7	X	X	1299,4	1391,5	19652,0	7294,9
2004	173521,5	6374,6	X	X	4279,0	943,9	140838,7	21085,3
2005	110684,1	30081,3	X	X	3003,1	591,9	58157,3	18850,5
2006	128993,8	34085,4	X	X	4304,5	16715,0	45292,2	28596,7
2007	741152,6	5370,4	5265,8	476,7	104,6	X	704365,2	30940,3
2008	272492,8	22632,2	12755,1	9877,1	–	X	246536,7	3323,9
2009	189708,3	11607,4	9678,1	1929,3	178,0	X	176906,4	1016,5
2010	157013,2	2410,7	2304,9	105,8	704,0	X	148793,6	5104,9
2011	172502,5	4397,8	4271,4	126,4	25,2	X	166732,2	1347,3
2012	1497384,8	26339,9	4626,8	21713,1	1610,2	X	1460535,3	8899,4
2013	91028,7	4358,0	3969,6	388,4	22,9	X	85481,6	1166,2
2014	323891,6	960,6	661,3	299,3	2,2	X	321468,4	1460,4
2015	49670,7	6537,9	6393,9	144	462,9	x	42414,1	255,8
2016	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	150149,8	8601,8	8577,8	x	38,0	x	140495,4	x
2018	-	-	-	-	-	-	-	-
2019	197607,4	11781,9	x	x	x	x	177581,2	4713,5
2020*	-	-	-	-	-	-	-	-

* - немає даних

В тенденції сум витрат на інновації присутні коливання. Так, по Україні це 14406,9 млн. грн. за 2020 р., що на 61,2% менше, ніж його максимальне значення в 2016 р. По Одеській області відповідно – 197 млн. грн. за 2019 р. і на 86,8% менше, ніж його максимальне значення в 2012 р. При чому основна доля витрат припадає на придбання машин обладнання і програмного забезпечення, а не на дослідження та розробки Це свідчить за те, що за

аналізований період в українській промисловості не склалась чітка промислова політика впровадження інноваційних дій, яка змогла би забезпечити стабільно присутній тренд цього напрямку.

Відтак, актуальними стають:

а) вдосконалення підходів до оцінювання результативності інноваційної діяльності, зокрема для економічно обґрунтованого доведення прибутковості інноваційних проєктів;

б) адаптування методичного інструментарію визначення ризиків інноваційної діяльності та їх мінімізації для підвищення інвестиційної привабливості інноваційних проєктів.

Попрі гальмуючі заходи, що заважають інноваційній діяльності, обсяг реалізованої інноваційної продукції в Україні демонструє зростання з 2002 р., а в Одеській області – із 2003 р. (табл. 2.15). Тенденції зростання обсягу реалізованої продукції в Україні, починаючи з 2002 р., продовжувалися до 2008 року і склали 45830,2 млн. грн.

Потім значний спад до рівня 31432,3 млн. грн. у 2009 р., 2011 р. обсяг майже повернувся до рівня 2008 року, склавши 4348,7 млн. грн., а в 2014-2017 р. показник дуже скоротився – до 17714,2 млн. грн. Цьому сприяли несприятні події на заході України, яки потім переросли в АТО. 2018-2020 роки показали вжен певну динаміку на зростання. По Одеській області за 2020 р. показник дуже незадовільний у порівнянні з рівнем минулих років: на 23% менший за 2019 р. і на 75% у порівнянні з 2007 р. (найкращій показник).

Анлогічна тенденція підмічена за показником обсягу реалізації принципово нової продукції як в Україні в цілому, так і в Одеській області зокрема [57].

Слід зазначити той факт, що в Україні сьогодні понад 75% металообробного устаткування має вік більше 27 років і всього близько 10% такого устаткування – не старше 5 років. У промислово розвинених країнах картина прямо протилежна: там більша частина металообробного устаткування не старше 5 років. Відновлення такого устаткування в

промислово розвинених країнах проходить більш інтенсивно, ніж в Україні - через 5-7 років, а в Україні у середньому через 20 років [116; 180; 186].

Таблиця 2.15 – Обсяг реалізованої інноваційної продукції в масштабах України (джерело: зведене автором на підставі [52-58; 154-159])

Роки	Обсяг реалізованої інноваційної продукції в Україні, млн. грн.			Обсяг реалізованої інноваційної продукції в Одеській області, тис. грн.	
	Усього	Принципово нової	Експортованої	Усього	Принципово нової
2000	12148,3	3813,6	3023,6	-	-
2001	10365,4	5674,8	3158,5	241043,4	55864,9
2002	12605,7	5753,2	4421,5	212642,6	52826,3
2003	12882,1	5640,9	4776,2	481096,8	165846,3
2004	18784,0	9542,3	7984,4	541598,1	474182,1
2005	24995,4	10755,4	12494,8	2176900	226000,0
2006	30892,7	18194,9	12797,0	2197219,6	2241765,6
2007	40188,0	22305,8	14666,6	2241765,6	263165,0
2008	45830,2	14688,7	23633,1	382600	212000,0
2009	31432,3	8511,5	13200,9	121100	14100,0
2010	33697,6	10995,1	13713,0	235800	9600,0
2011	43486,7	17411,0	12630,6	534600	11403,1
2012	361157,7	14512,6	13354,9	887600	498125,5
2013	35891,6	12391,2	16053,4	916800	311712,0
2014	25669,0	7100,0	7495,0	698700	237558,0
2015	23050,1	6375,2	7274,6	627415	198012,9
2016	X	5656,9	6078,1	563402	168009,4
2017	17714,2	4772,6	4961,4	157570,2	29409,6
2018	24861,1	6155,5	6920,2	786430,0	33071,0
2019	34264,9	9668,3	10916,3	722192,0	X
2020	28644,4	7781,2	8511,3	555397	165028,4

Старе устаткування не забезпечує не тільки необхідну продуктивність, але й якість виробів. Виходити з таким устаткуванням на високо конкурентний європейський ринок – проблематично, заздалегідь можна передбачити, що товари, виготовлені на старому устаткуванні, будуть неконкурентоспроможні [14; 75; 106]. Інноваційно-інвестиційна діяльність є головною рушійною силою реалізації промислової політики й забезпечення динамічного зростання економіки України, тому логічною є спрямування наукових зусиль на покращення цього напрямку.

Однієї з головних причин, що стримують інноваційну активність промислових підприємств, є відсутність інвестиційних ресурсів. Динаміка

витрат в основний капітал промислової галузі, відносно загальних витрат, економіки країни й Одеської області за 10 років (рис. 2.2) показує, що за перші 4 роки інвестиції почали зростати, але в 2014 році процес зупинився, у наступні 5 років вони залишалися на приблизно однаковому рівні, і тільки у 2020 році почали рости [173].

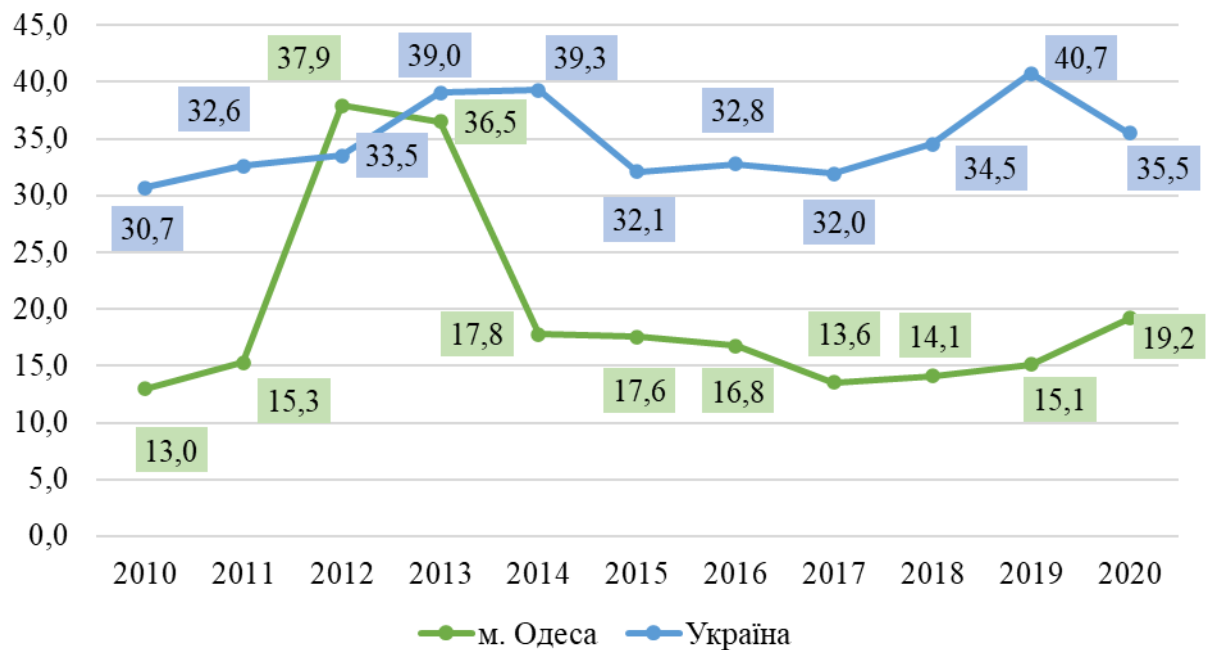


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат капітальних інвестицій на промисловість відносно загальних витрат (з 2010 р. по 2020 р.)
(джерело: удосконалено на підставі [52-58; 154-159])

Дані розраховувалися відносно загальних капітальних інвестицій до промислового сектору економіки.

Таким чином цей показник по Україні та Одеській області знаходиться десь на рівні 2013 року. За такої ситуації проблема залучення інноваційно-спрямованих та загальних інвестицій промисловими підприємствами є найгострішою й актуальною, а підходи, які сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, набувають сучасної важливості для управлінського персоналу для їх впровадження в заходи стратегічного управління.

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат для більшості українських підприємств є власні ресурси підприємств (табл. 2.16-2.17).

Таблиця 2.16 – Обсяг інноваційних витрат у промисловості України за джерелами фінансування (у фактичних цінах) (джерело: систематизовано на підставі [52-58; 154-59])

Роки	Загальна сума витрат		У тому числі за рахунок коштів							
			власних		державного бюджету		іноземних інвесторів		інші джерела	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
2000	1757,1	100	1399,3	79,64	7,7	0,44	133,1	7,57	217	12,35
2001	1971,4	100	1654	83,90	55,8	2,83	58,5	2,97	203,1	10,30
2002	3013,8	100	2141,8	71,07	45,5	1,51	264,1	8,76	562,4	18,66
2003	3059,8	100	2148,4	70,21	93	3,04	130	4,25	688,4	22,50
2004	4534,6	100	3501,5	77,22	63,4	1,40	112,4	2,48	857,3	18,91
2005	5751,6	100	5045,4	87,72	28,1	0,49	157,9	2,75	520,2	9,04
2006	6160	100	5211,4	84,60	114,4	1,86	176,2	2,86	658	10,68
2007	10850,9	100	7999,6	73,72	144,8	1,33	321,8	2,97	2384,7	21,98
2008	11994,2	100	7264	60,56	336,9	2,81	115,4	0,96	4277,9	35,67
2009	7949,9	100	5169,4	65,02	127	1,60	1512,9	19,03	1140,6	14,35
2010	8045,5	100	4775,2	59,35	87	1,08	2411,4	29,97	771,9	9,59
2011	14333,9	100	7585,6	52,92	149,2	1,04	56,9	0,40	6542,2	45,64
2012	11480,6	100	7335,9	63,90	224,3	1,95	994,8	8,67	2925,6	25,48
2013	9562,6	100	6973,4	72,92	24,7	0,26	1253,2	13,11	1311,3	13,71
2014	7695,9	100	6540,3	84,98	344,1	4,47	138,7	1,80	672,8	8,75
2015	13813,7	100	13427,0	97,2	55,1	0,4	58,6	0,4	273,0	2,0
2016	23229,5	100	22036,0	94,9	179,0	0,8	23,4	0,1	991,1	4,3
2017	9117,5	100	7704,1	84,5	227,3	2,5	107,8	1,2	1078,3	11,8
2018	12180,1	100	10742,0	88,2	639,1	5,2	107,0	0,9	692,0	5,7
2019	14220,9	100	12474,9	87,7	556,5	3,9	42,5	0,3	1147,0	8,1
2020	14406,7	100	12297,7	85,4	279,5	1,9	125,3	0,9	1704,2	11,8

Надзвичайно малий обсяг коштів закордонних інвесторів на інноваційну діяльність в Україні. За період 2000-2015 роки він коливався в межах 3-30 % загального обсягу інноваційних витрат, при чому відмітку в 29 % він перетинав один раз в 2010 р., а в Одеській області – 7,54-40,07%, але після початку бойових дій на сході країни та до 2020 року цей показник різко впав до діапазону 0,1-1,2% по Україні та до 2,0-11,8% в Одеській області.

Серед факторів, що стримують інноваційну діяльність в Україні, керівники промислових підприємств називають: відсутність фінансування

(91,7%), великі витрати (55,3%), високі кредитні ставки (39,8%), високий економічний ризик (44,2%), труднощі із сировиною й матеріалами (30,3%), відсутність коштів замовника (37,9%), відсутність попиту на продукцію (20,0%), недостатню інформацію про ринки збуту (10,3%), недосконалість законодавства (35,4%). Статистика показує, що відсутність фінансування виступає основним чинником, який стримує розвиток інноваційного потенціалу. Тому в умовах обмеженості фінансування підприємства виникає проблема пошуку перспективних зовнішніх або внутрішніх джерел, які б направлялися на наукову й інноваційну сферу діяльності з метою створення інновацій й ефективного їхнього використання у виробництві [161]. Зазначені фактори актуальні і для промислових підприємств Одеського регіону (див. Додаток Б, п. Б.2).

Таблиця 2.17 – Обсяг інноваційних витрат у промисловості Одеської області за джерелами фінансування (у фактичних цінах) (джерело: систематизовано на підставі [52-58; 154-159])

Роки	Загальна сума витрат тис. грн.	У тому числі за рахунок коштів							
		власних		державного бюджету		іноземних інвесторів		інші джерела	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
2000	3103,8	3103,8	100,00	—	—	—	—	—	—
2001	32524,9	23614,9	72,61	—	—	—	—	8910	27,39
2002	62358,3	44897,6	72,00	8	0,01	12607,8	20,22	4844,9	7,77
2003	31061,5	25098,1	80,80	749	2,41	—	—	5214,4	16,79
2004	173521,5	167960,7	96,80	—	—	—	—	5560,8	3,20
2005	110684,1	99167,2	89,59	797,9	0,72	—	—	10719	9,68
2006	128993,8	114353,2	88,65	800,0	0,62	—	—	13840,6	10,73
2007	741152,6	735214,2	99,20	2852,8	0,38	—	—	3085,6	0,42
2008	272492,8	226632,2	83,17	10296,3	3,78	21540,6	7,91	14023,7	5,15
2009	189708,3	163301,5	86,08	1038,4	0,55	14303,4	7,54	11065	5,83
2010	157013,2	107504,2	68,47	2068,4	1,32	42896,2	27,32	4544,4	2,89
2011	172502,5	147514,3	85,51	—	—	—	—	24988,2	14,49
2012	1497384,8	135902,7	9,08	—	—	600005,6	40,07	761476,5	50,85
2013	91028,7	88310,1	97,01	—	—	—	—	2718,6	2,99
2014	323891,6	320582,3	98,98	—	—	—	—	3309,3	1,02
2015	49670,7	39642,8	79,81	—	—	—	—	10027,9	20,19
2017	150149,8	145858,6	97,14	—	—	—	—	4291,2	2,86
2019	197607,4	184878,1	93,56	—	—	—	—	12729,3	6,44

Отже, з даних табл. 2.16 та 2.17 спостерігаємо коливання участі іноземних інвесторів в інноваційних витратах, що свідчить о неформованості в українському господарчому середовищі стабільних та привабливих інвестиційних умов, що в свою чергу підкреслює вимушеність вітчизняних підприємств спиратись на власні кошти.

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності виступають власні кошти підприємства, які становлять від 9,08% до 100% загального обсягу фінансування. Але залучати власні кошти на інноваційну діяльність можуть дозволити собі лише стабільно працюючі підприємства. На великих підприємствах основне джерело фінансування – це чистий прибуток й акціонерний капітал підприємства.

В першому законі, прийнятому в Україні для регулювання інноваційної діяльності, – «Про основи державної політики в сфері науки й науково-технічної діяльності» від 13 грудня 1991 р. були сформульовані проблеми формування законодавчого забезпечення інноваційного циклу. Безліч законодавчих актів регулює формування інноваційної інфраструктури, однак проблема ефективної законодавчої підтримки інноваційного розвитку в Україні поки не вирішена, тому що за даними НБУ значні витрати йдуть на імпорту закордонних наукових розробок.

Можна погодитися з думкою [125], що *основними напрямками державної інноваційної політики повинні бути*: створення сприятливих умов для впровадження передових як вітчизняних, так і закордонних розробок; концентрація бюджетних ресурсів на пріоритетних напрямках інноваційної діяльності; створення сприятливих умов для інвесторів і інвестицій; створення нових робочих місць у сфері інноваційного підприємництва; розширення науково-технічних обмінів, поширення нових технологій, комерціалізація науково-технічних досягнень.

Для більшості підприємств розробка власних інновацій є проблемою. Тому деякі з них воліють купувати інноваційні розробки. Водночас, недостатнє фінансування підприємств знижує їхню інноваційну діяльність, а

це у свою чергу впливає на обсяги виробленої конкурентоспроможної на внутрішньому й світовому ринку продукції. Тому підприємства повинні орієнтуватися або на пошук джерел фінансування [11; 19; 39; 57].

Забезпечення прогресивних структурних зрушень вимагає значних зусиль із боку держави й послідовності в проведенні відповідної політики [18; 105, 172]. Водночас, основним чинником, який стримує інноваційну діяльність, є відсутність коштів для фінансування інноваційних змін.

Існуючий порядок фінансування державних науково-технічних програм, як правило, не забезпечує досягнення заданих кінцевих результатів (Рис. 2.3). У той же час недержавні комерційні структури поки ще не зацікавлені в здійсненні довгострокових проєктів, які забезпечували б базові технологічні зміни [39; 71].



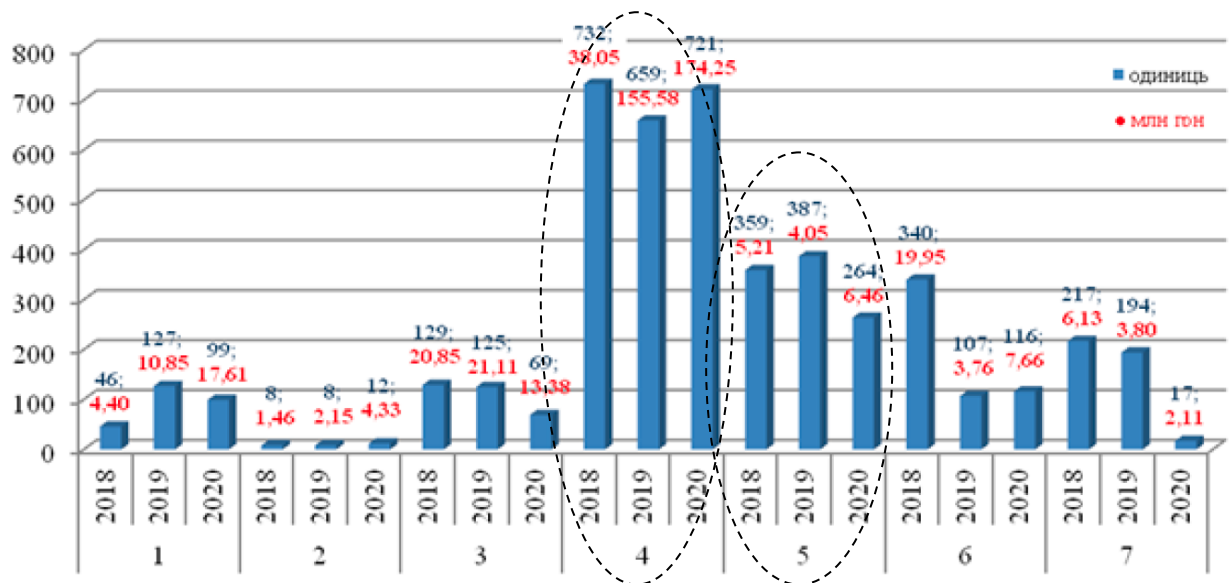
Рисунок 2.3 – Фінансування науки: динаміка наукоємності ВВП в Україні, %

(джерело: зведено на підставі [52-58; 154-159])

Можна погодитися з [152; 177] щодо актуальності створення умов поліпшення інвестиційного клімату, широкомасштабного залучення в інноваційний процес заощаджень громадян України, державного стимулювання кредитування інноваційних проєктів банками, активного залучення іноземних інвесторів. Але для цього потрібно розробити механізми детінізації бізнесу, відтоку капіталу за кордон, створити умови для його репатріації.

Одним з найпоширеніших механізмів державного впливу на забезпечення інноваційно-орієнтованої перебудови структури економіки є законодавче стимулювання інноваційної діяльності, спрямованих на податкове, амортизаційне, митно-тарифне стимулювання відповідних підприємств [22; 47; 66].

Стратегічні пріоритети інноваційної діяльності України у порівнянні 2018, 2019 та 2020 років за напрямком фінансування інновацій на етапі наукових досліджень наведено на Рис. 2.4



- 1 - освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;
- 2 - освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;
- 3 - освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;
- 4 - технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- 5 - впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
- 6 - широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;
- 7 - розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки

Рисунок 2.4 – Стратегічні пріоритети інноваційної діяльності України:

2018-2020 роки: фінансування інновацій на етапі наукових досліджень

(джерело: удосконалено на підставі [52-58; 154-159])

Основним джерелом фінансування інновацій на підприємствах були й залишаються їхні власні кошти. Так, у 2000 р. вони склали 79,64%, у 2010 р. – 59,35%, у 2015 р. – 97,2% (але післякризовий період), 2020 р. – 85,4%.

Бюджетне фінансування інноваційних витрат становить, на жаль, незначний обсяг: 0,44% у 2000 р., 1,08% – у 2010 р., 0,4% - у 2015 р., 1,9% у 2020. Найбільший відсоток за 20 років припав на 2014 рік перед початком АТО і склав 4,47%.

Такі тенденції суперечать завданням інноваційного розвитку (Рис. 2.5), тому їх збереження обумовить у перспективі подальшу низьку технологічність виробництва й відставання підприємств та власне України в промисловому розвитку, оскільки існуючий стан не може забезпечити інноваційного розвитку ні промисловості, ні машинобудування [30; 59; 77; 175].

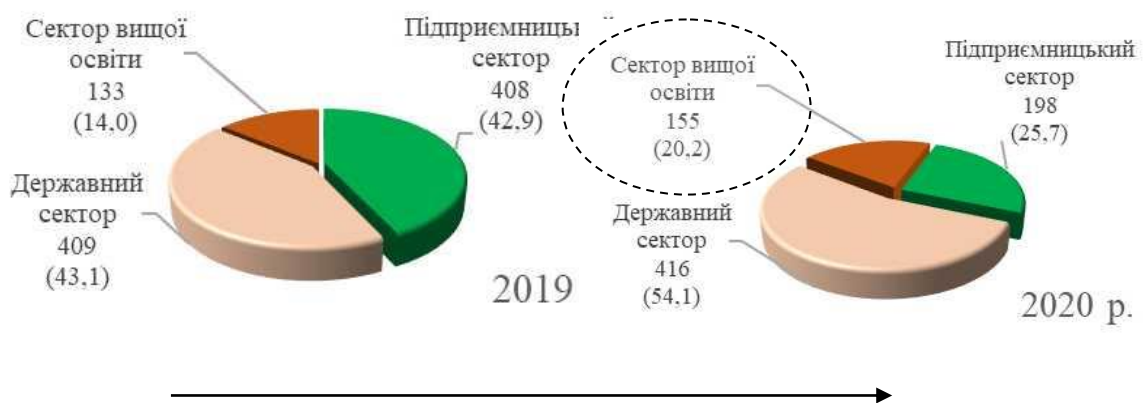


Рисунок 2.5 – Зменшення кількості підприємницьких структур
(джерело: удосконалено на підставі [52-58; 154-159])

Підсумовуючи встановлене, можемо сказати, що *на сьогоднішній час пріоритетами промислової політики й інноваційної діяльності в машинобудуванні визначаються:*

- зміна галузевої структури виробництва машинобудування з метою збільшення наукомістких виробництв;
- розширення обсягів виробництва машинобудівної продукції для внутрішнього ринку з одночасним підвищенням її якості й скорочення асортиментів продукції, яка імпортується;

- збалансування виробничої потужності відповідно до потенційних обсягів реалізації, яка забезпечить відсутність простоїв і зниження ціни на готову продукцію;
- збільшення валютних надходжень від експорту машинобудівної продукції шляхом використання досягнень науково-технічного прогресу й постачання на зовнішні ринки товарів з високим рівнем технологічної обробки, а також освоєння нових ринків збуту;
- відновлення виробничих фондів та інвестування в технологічне відновлення виробничих процесів;
- закупівля технологій і ліцензій для освоєння виробництва нової машинобудівної продукції з високим рівнем надійності, тривалим життєвим циклом і низькими видатками на всі види матеріалів під час експлуатації;
- упровадження у виробництво нових зразків машинобудівної продукції з урахуванням мінімізації відходів і можливості їх наступного використання для випуску інших товарів;
- створення сучасного технологічного оснащення промислового комплексу з метою зниження енерго–, ресурсо– і трудомісткості виробництва й підвищення конкурентоспроможності його продукції;
- розширення номенклатури машинобудівної продукції для суб'єктів підприємницької діяльності й сфери побутового обслуговування населення за рахунок розробки й виробництва багатофункціональної й малогабаритної техніки, здатної конкурувати із закордонними аналогами;
- нарощування випуску продукції для споживчого сектору (включаючи технічно складні вироби народного споживання, які є як одним із найперспективніших напрямків та і вузьким місцем у задоволенні споживчого попиту на устаткування для сфери послуг);
- використання інвестицій не для розширення виробничої потужності промислових підприємств, а для створення замкнених циклів виробництва;
- екологізація виробництва, яке передбачає випуск ресурсозберігаючих видів техніки, застосування ресурсозберігаючої

технології промислового виробництва, розширення використання прогресивних конструкційних матеріалів.

Лише такі пріоритети промислової політики можна визнати за позитивну зовнішню умову та впливовий чинник інноваційної діяльності промислових підприємств.

Зазначені пріоритети промислової політики й інноваційної діяльності в машинобудуванні сприятимуть *зростанню інтересу підприємств до пошуку нових та вдосконаленні існуючих підходів, методів та інструментів стосовно трьох важливих об'єктів:*

- а) стратегічного управління в частині реалізації інноваційної стратегії;
- б) оцінювання результативності реалізації інноваційної стратегії;
- в) визначення та мінімізації ризиків в інноваційній діяльності.

Однак, їх подальше розроблення неможливе без поглибленого вивчення тенденцій та аналізування проблем інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

2.3 Інноваційна діяльність промислових підприємств, тенденції й напрями їх інноваційного розвитку

Основою забезпечення структурних перетворень є розвиток наукомістких і високотехнологічних виробництв, особливо промислового комплексу, на який покладається функція локомотива інших виробництв та економічного зростання [25; 73]. Базовим критерієм здійснення інноваційних змін є забезпечення модернізації промислового виробництва, його відповідності сучасним вимогам. Таким чином, висвітлення тенденцій та визначення проблем інноваційного розвитку промислових підприємств є логічним елементом аналітичної частини дослідження, буде своєчасною необхідністю.

Аналіз законодавчих і нормативно-правових регуляторних актів, що стосуються інноваційної діяльності в Україні, а також аналіз реалій інноваційної діяльності в промисловості й машинобудуванні показують значне відставання відчизняного стану та тенденцій від запланованих цими документами.

Дослідники [5; 11; 19; 111; 129; 144; 171; 173] справедливо показують, що ліквідація відставання промисловості України від рівня її розвитку в передових країнах світу вимагає в десятки разів збільшити кількість винаходів і принципово нових технологічних рішень: у 25-30 разів збільшити кількість патентів за розрахунком на 1000 науковців, у 10-12 разів збільшити продажі ліцензій, у 6-7 разів збільшити експорт наукомісткої продукції. Для реалізації дуже значних завдань у сфері інтелектуальної праці необхідно в 5-12 разів підвищити рівень забезпечення наукових і технічних працівників науково-технічною й патентною інформацією, у 100-120 разів збільшити технічну озброєність науковців. Тобто потрібні якісні зміни на рівні стратегічного управління, його механізмів, інструментів і технологій. Рис. 2.6 демонструє логіку впливу інноваційних процесів та проблемні простіри.

Нині можливості зростання випуску продукції та надання послуг за рахунок залучення в економічний обіг нових природних ресурсів стають обмеженими. Вирішальне значення для економічного зростання набувають не екстенсивні, а інтенсивні фактори, тобто зростання кваліфікації кадрів і продуктивності праці, підвищення віддачі від матеріалів і устаткування на підставі досягнень науки й техніки, передового досвіду й ступеня їх використання, тобто поширення й реалізації нововведень [17; 69]. Внесок науково-технічного прогресу в приріст валового внутрішнього продукту найбільш розвинених країн становить, за різними оцінками, від 75% до 90%.

Перший аспект загальнодержавного значення інновацій – це їх вирішальний вплив на макроекономічні показники: інноваційні процеси змінюють і структуру економіки, і частку зайнятих у матеріальній сфері, спричиняють виникнення одних виробництв і галузей і зникнення інших

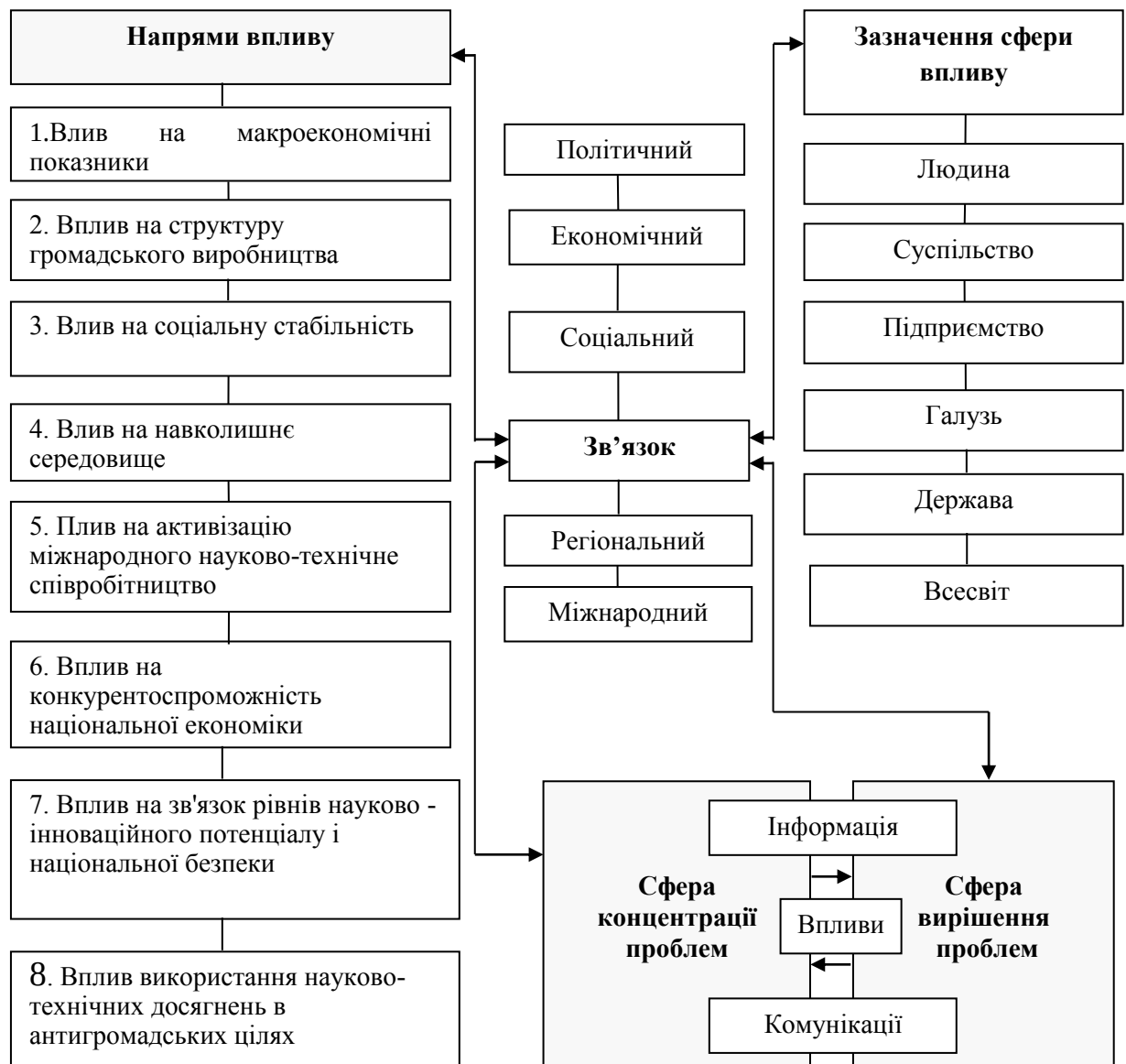


Рисунок 2.6 – Логіка впливу інноваційних процесів та проблемні простіри
(джерело: удосконалено автором на підставі [27; 36; 115; 162])

Другий аспект – вплив на структуру суспільного виробництва: економічне зростання, згенероване інноваціями, дозволяє підвищити рівень життя населення, рівень зайнятості, освіти, охорони здоров'я, пом'якшити соціальні протиріччя й конфлікти. Вплив інноваційних процесів на соціальну стабільність – **третій аспект** загальнодержавного значення інновацій. Інтенсивність інноваційних процесів у сучасному світі значно загострила екологічні проблеми. Антропогенне навантаження на навколишнє середовище за рядом напрямків наближається до критичної точки, за якою неминуче виникає порушення нормального кругообігу речовин у природі.

Адже тільки на інноваційному шляху можлива гармонізація відносин між людиною й природою. Науково-технічні досягнення дозволяють зменшити використання непоправних ресурсів та зменшити кількість шкідливих викидів шляхом раціоналізації структури виробництва й споживання, а також поширення багатоциклічних технологій. Отже, вплив інновацій на навколишнє середовище – **четвертий аспект** загальнодержавного значення інноваційних процесів [97].

Кооперація різних країн в інноваційній сфері з об'єднання ресурсів із метою одержання нових науково-технічних результатів, міжнародного трансферу технологій, створення світової науково-інноваційної інфраструктури, здійснення глобальних інновацій [99]. За сучасних масштабів науково-технічного прогресу багато інноваційних проєктів не під силу здійснити одній країні. Активізація міжнародного науково-технічного співробітництва – це **п'ятий аспект** загальнодержавного значення інноваційних процесів, а **шостим аспектом** є залежність конкурентоспроможності національної економіки від рівня розвитку інноваційних процесів, наявності ресурсів, кваліфікованих фахівців, позиції країни на світових ринках товарів і послуг, наявності відповідної науково-технологічної бази [152].

Здатність до інновацій нині стала однією з найважливіших детермінант безпеки держави. До *зовнішніх чинників* можемо віднести забезпечення науково-технологічної безпеки, тобто наявності в країні досить потужного науково-інноваційного потенціалу, що дозволяє протистояти будь-якому диктату ззовні, пов'язаному з обмеженням доступу до передових технологій, розривом основних технологічних ланцюгів, які створилися. Взаємозв'язок рівнів науково-інноваційного потенціалу й національної безпеки – **сьомий аспект** загальнодержавного значення інновацій [25; 78].

Ще одним (**восьмим**) аспектом у даному переліку є можливість використання науково-технічних досягнень в антигромадських цілях.

Особливості впливу (див. рис. 2.3) з позиції загальнодержавного значення інновацій схожі на інші сфери впливу: всесвіт, галузь, підприємство, суспільство, людина, які трансформуються на відповідний рівень, характеризуються властивістю формування відповідних зв'язків: політичні, економічні, соціальні, регіональні та міжнародні.

Комунікація аспектів впливу та сфер впливу набуває сенс, коли присутні такі складові, як «Сфера проблем» та «Сфера вирішення проблем». Саме їх постійні зміни під впливом часу забезпечують еволюціонування всіх елементів взаємодії за рахунок впровадження методичних підходів та інструментарію, які відповідають принципам сучасності, адаптивності та застосовності відповідно сучасних тенденцій й проблем інноваційного розвитку на державному рівні і на рівні промислового підприємства.

Обмеженість ринкових механізмів як середовища відтворення й поширення інновацій можна простежити за тим, як окремим підприємствам важко сконцентрувати фінансові й трудові ресурси, необхідні для здійснення масштабних інновацій, а також за тим, як багато інновацій можуть виявитися економічно ефективними лише за більших масштабів і наявності ємних ринків [139]. Однак, існують інноваційні процеси, які взагалі не можуть здійснюватися на комерційній основі, наприклад, фундаментальні наукові дослідження, дослідження в сфері оборони, екології, правопорядку тощо. Крім того, багато інноваційних проєктів характеризуються невизначеністю результату, тривалістю строків отримання віддачі, а іноді значним ризиком (технологічним, комерційним тощо).

Координація діяльності міністерств, відомств, органів виконавчої влади, що формують і організовують реалізацію інноваційної політики, здійснюється Комісією Кабінету Міністрів України з питань науково-технічного розвитку.

Найбільш важливими функціями державних органів щодо регулювання інноваційних процесів є такі [15; 179; 184]:

- акумулювання ресурсів на інновації;

- координація інноваційної діяльності;
- вдосконалення законодавчої та нормативної бази;
- стимулювання інновацій;
- інституціональне забезпечення інноваційних процесів;
- регулювання соціальної й екологічної спрямованості інновацій;
- підвищення суспільного статусу інноваційної діяльності.

Врахування якісних та кількісних результатів реалізації цих функцій в вигляді: нових законодавчих актів; визначених пріоритетів інноваційного розвитку; структури розподілу акумульованих ресурсів; в процесі побудови загальної стратегії підприємства та інноваційної стратегії, забезпечить її адаптивність, чим сприятиме формуванню сучасного економіко-організаційного механізму реалізації стратегій.

До стратегічно важливих напрямків інноваційного розвитку віднесені:

а) у машинобудівному комплексі підприємства будуть орієнтовані на технологічне переозброєння загальнопромислових виробництв за рахунок автоматизації процесів проектування й виготовлення машинобудівної продукції, застосування прогресивних методів високоточної обробки конструкційних матеріалів і підвищення якості поверхонь деталей і металоконструкцій, механізації й автоматизації складальних процесів, розвитку сучасних методів контролю й діагностики деталей і вузлів у процесі виготовлення й експлуатації [113]. Освітлені тенденції обумовлюють потребу в своєчасному інформаційно-аналітичному забезпеченню управління підприємств заходами з визначення наявності та оцінки ризиків відповідності швидкостей технологічного переозброєння загальнопромислових виробництв та забезпечення кадрами як впливового фактору на оцінку результативності подальшої реалізації інноваційної стратегії.

б) у сільськогосподарському машинобудуванні інноваційну діяльність передбачається орієнтувати на виробництво не окремих, а комплексних машин з обробітку ґрунту, вирощування врожаю, його збирання, зберігання, переробки [151]. Цей напрямок розвитку промислових підприємств може

загострити потребу управлінського персоналу в більш ретельних та вдосконалених методичних заходів вирішення поточних питань визначення конкурентоздатності нової продукції, які будуть мати властивість мінімізації ризиків інноваційної діяльності.

в) в електроенергетиці інноваційна діяльність буде сконцентрована на розробці економічно ефективних енергоустановок, що використовують поновлювані джерела енергії, а також ефективних систем передачі електроенергії, відновлення устаткування електростанцій [178]. Ці проєкти мають додаткову значимість: а) екологічну та соціальну – для регіону реалізації; б) геотермальну – від регіону реалізації. Тому цей напрямок розвитку потребує відповідних предметно-цільових заходів мінімізації впливу екологічного, соціального та геотермального ризиків, що позитивно відіб'ється на підвищення імовірності реалізації інноваційної стратегії.

г) у транспортному комплексі інноваційна діяльність орієнтується на відновлення парку транспортних засобів, модернізацію інфраструктури, застосування прогресивних технологій, підвищення технічного рівня всіх видів транспорту. Це стосується відновлення залізничного рухомого складу, морських, річкових і повітряних суден, автотransпортних засобів, перевантажувальних комплексів, дорожніх машин і устаткування, навігаційних систем [128; 129; 141; 151; 163; 173]. *Ці багато кошторисні інноваційні проєкти в умовах дефіциту інвестицій вимагають приділення уваги до методичних підходів, які спрямовані на визначення та відображення інвестиційної привабливості проєктів.*

д) у інформаційному комплексі необхідно, у першу чергу, створити умови для реалізації й захисту всіх форм власності на інформаційні ресурси, формування державного інформаційного ресурсу, створення й розвиток інформаційних мереж і систем, умов для інформаційного забезпечення громадян і підприємств. В інформаційному середовищі України є унікальний кадровий ресурс – щорічно вищі навчальні заклади України випускають 50 тисяч фахівців з інформаційно-комунікаційних технологій. За чисельністю

сертифікованих фахівців з інформаційних технологій Україна посідає четверте місце у світі (23 тис.) після США (194 тис.), Індії (145 тис.), Росії (68 тис.) [117]. Таким чином, економіка України має в розпорядженні достатньо трудових ресурсів в інформаційній сфері для здійснення окреслених інноваційних перетворень в цій галузі, що в свою чергу, з одного боку, є додатковим позитивним аспектом впливу на формування привабливості інноваційних стратегій; з другого – зазначене коло фахівців має властивість як регіональної так і транскордонної плинності, чим окреслює відповідні ризики в реалізації інноваційних проєктів та зазначає потребу підприємств в застосуванні адаптивних методичних підходів з оцінки та мінімізації ризиків в інноваційній діяльності.

Пасивність держави у вирішенні проблем підвищення інвестиційної й інноваційної активності залишає нереалізованими наявні можливості подолання депресії й перехід до економічного зростання. Тим часом наростаюче скорочення основних фондів, недостача природних ресурсів, деградація людського капіталу створюють загрозу незворотного руйнування виробничого потенціалу країни в найближчі три-чотири роки [29; 159].

Незважаючи на недоліки інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, обумовлені в основному високими процентними ставками банків за кредити, об'єктивність вимагає сказати про те, що в Україні існує більше 850 кредитних товариств, більше 350 лізингових центрів, більше 1500 фондів підтримки підприємців та новаторів [127], де умови одержання фінансової підтримки для багатьох підприємств, що реалізують інновації, більш прийнятні, ніж в банках. Наявність багатоваріантної можливості вирішення питання залучення інвестицій до реалізації інноваційної стратегії є позитивним моментом господарчого середовища, але для використання цих наявних вигод машинобудівним підприємствам необхідно мати адаптивні методичні підходи стратегічного управління реалізацією інноваційних стратегій в фазі пошук джерел фінансування.

Для інноваційного розвитку економіки, тобто розвитку реального сектору за рахунок масового використання вітчизняних технологій, необхідні як мінімум дві складові: а) потужні інтелектуальні центри – генератори інновацій; б) ефективний інноваційний механізм, що дозволяє суб'єктам економіки підхоплювати нові розробки й інтегрувати їх у свої процеси, продукти й послуги.

На жаль, доводиться відзначити, що в Україні дотепер не створений механізм, що дозволяє новаторським ідеям швидко проходити шлях від наукової лабораторії до використання виробу на практиці. Експерти уряду України стверджують, що за відсутності механізму комерціалізації ідей реалізується лише 5-7 % розробок. Причому, в основному – це прості технології, а велика кількість оригінальних розробок залишаються не реалізованими. Розробки, не затребувані в Україні, працюють на підвищення конкурентоспроможності економік інших країн [111].

Роль держави як суб'єкта активізації стратегічного управління інноваційним процесом бачиться двояко.

По-перше, незавершеність процесу формування корпоративного сектору передбачає активну участь держави в зусиллях щодо завершення цього процесу з акцентом на формування, оптимізацію й структурну реструктуризацію стратегічно важливих великих державних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності. Слід відмітити, що їх кількість значно впала з часом. *Найважливішими принципами економічної й інноваційної стратегії держави мають стати:* а) визнання великого бізнесу як найважливішого суб'єкту національної економіки й глобальної конкурентоспроможності, б) одночасне визначення малих підприємств та мікропідприємств високоінноваційною складовою промисловості та в) інтеграція позитивних чинників кожної групи підприємств на галузь в цілому [141].

По-друге, галуззю державного регулювання є сфера інноваційної інфраструктури в широкому розумінні, де зберігається значна участь

держави як активного суб'єкта й джерела фінансових коштів. Тут роль держави полягає в поступовому перетворенні із саморегульованого постачальника інфраструктурних послуг у незалежного регулятора поширюваного спектра послуг, що поставляються приватним сектором, і одночасно рівного партнера по підприємництву. Різні форми приватно-державного партнерства за збереження державного контролю над стратегічними інфраструктурними мережами можуть стати ефективною альтернативою перспективі їх повної приватизації з її неоднозначними соціально-економічними наслідками [136]. Тому держава повинна поєднати інтереси суспільства (що розуміються як збереження його благополуччя) з інтересами підприємницької діяльності, у тому числі шляхом регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності [137; 144; 153; 164; 182].

Держава виступає одночасно як інвестор і як ініціатор інноваційно-інвестиційної діяльності для задоволення інтересів суспільства. Державне регулювання такої діяльності забезпечується державними органами України в межах їх компетенції [128; 129; 131]. Незважаючи на різноманітність форм державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, інструменти їх застосування відпрацьовані слабо.

На рівні підприємств найважливішими джерелами інвестиційних ресурсів, що направляються на реалізацію інноваційних проєктів, є прибуток і амортизація. Крім названих джерел, слід зазначити величезні потенційні можливості залучення інвестицій з особистих заощаджень громадян України, які становлять понад 300 млрд. грн. і понад 25 млрд. дол. США. Створення умов для залучення хоча б одного відсотка особистих заощаджень громадян для інноваційної діяльності машинобудування дозволило б одержати більше 3 млрд. гривень, що дали б змогу прискорити інноваційний процес [120].

Сподівання на широкий потік іноземних інвестицій в економіку України не справджуються в основному через недовіру інвесторів до надійності політичної системи [36; 41; 95; 112; 141; 182], оскільки інвестор, вибираючи країну й об'єкт інвестування, у першу чергу цікавиться рівнем

правової захищеності й державних гарантій захисту інвестицій. Втрата довіри до України з боку інвесторів дорого обходиться економіці країни: за 20 років реформ в економіку України іноземними інвесторами вкладено всього близько 50 млрд. доларів США. Для порівняння слід сказати, що у Польщу іноземних інвестицій вкладено більше 114 млрд. дол. США за той же період. Особливо сприятливі умови для іноземних інвесторів і високий рівень довіри створені в Китаї, економіка якого за останні 20 років одержала більше 600 млрд. дол. іноземних інвестицій.

Таким чином, в цих умовах пріоритетним стає розробка методичних підходів, спрямованих на нейтралізацію негативних ризиків для іноземних інвесторів та обґрунтованої презентації інвестиційної привабливості інвестиційних проєктів вітчизняних промислових підприємств.

Як показує практика, висока активність у високо затратній інноваційній сфері може бути забезпечена тільки за умови домінуючої ролі держави та її фінансової підтримки, яка сьогодні носить чисто символічний характер [133].

Гостро стоїть уже в цей час кадрова проблема, яка виникла внаслідок різкого скорочення чисельності працюючих у 90-х роках в основному через скорочення обсягів виробництва. Є два аспекти даної проблеми:

а) перший – виражається в нестачі робітників у цехах і інженерно-технічних працівників у функціональних службах, а також у певній дискваліфікації збереженого персоналу;

б) другий – пов'язаний з нестачею управлінського персоналу практично на всіх рівнях ієрархічної організаційної структури управління [21; 54; 79].

Наступна проблема – інформаційна. Для успішної розробки й упровадження нововведень підприємства повинні мати інформацію про потреби ринку, про наукові розробки, про досвід їх упровадження. Але проведені опитування [83] показують, що як правило, директори підприємств не знають, до якого рівня якості й новизни своєї продукції треба прагнути, щоб зайняти лідируючі позиції на вітчизняному й світовому ринках. *А це виступає ризиком помилки при виборі необхідної інноваційної спрямованості,*

бо із-за дефіциту кошів керівництво підприємства не зможе одночасно запуснути реалізацію всіх проєктів, і сучасні підходи до формування механізму стратегічного управління реалізацією інноваційної стратегії повинні мати властивості вирішувати зазначені проблеми.

Також проблемою є інтеграція промисловості у світовий науково-технічний простір. Низькі ціни на вітчизняні технології в порівнянні із закордонними, більш сприятливі можливості для внутрішньо-української кооперації, ніж для міжнародної, з одного боку, і тверда конкуренція на світовому ринку, відсутність у підприємств і наукових організацій необхідних коштів і досвіду для просування своїх розробок за кордон і їх патентування там – з іншого, обумовлюють відому замкнутість внутрішнього ринку технологій.

Можна визначити й техніко-технологічну проблему, суть якої полягає у визначенні базової технології виробництва продукції, його наявну активну частину основних виробничих фондів і реальні можливості їх відновлення в близькій і особливо в далекій перспективі [144]. Таким чином, керівництво промислового підприємства в процесі проєктної стадії реалізації інноваційної стратегії стикається з вирішенням завдання подвійного дисконтування коштів, які передбачається вкласти в оновлення обладнання: а) зміна вартості коштів у часі; б) зміна вартості обладнання у часі. Для цього стратегічному управлінню потрібні сучасні інформаційно-аналітичні засоби, які за рахунок вирішення зазначених завдань сприятимуть освітлення інвестиційної привабливості проєктів та їх реалізації.

Нарешті, необхідно відзначити важливість державної участі в інноваційних процесах, тому що саме держава впливає на інноваційну діяльність господарюючих суб'єктів. Держава безпосередньо через Міністерство економічного розвитку і торгівлі повинна взяти на себе функції суб'єкта цілеспрямованої й динамічної структурно-технологічної модернізації, створюючи необхідні економічні й інституціональні умови для переходу промисловості на новий якісний рівень [161].

Відтак, для результативності інноваційної стратегії у системі стратегічного управління машинобудівними підприємствами, необхідні зміни у зовнішньому середовищі, у першу чергу, на державному рівні. До них можна віднести такі *заходи та шляхи, що, відповідають сучасним потребам інноваційного розвитку промислових підприємств:*

- інвентаризація інноваційно-активних підприємств із метою визначення їх можливостей для виробництва наукомістких і високо технологічних видів продукції, яка може користуватися попитом на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також забезпечити національну присутність у глобальних науково-технологічних системах шляхом розробки й фінансування відповідних інноваційних програм і проєктів, пільгового кредитування, преференційного податкового режиму, а також звільнення від митних зборів імпортованих напівфабрикатів і комплектуючих, закуповуваних для цих виробництв;

- стимулювання реорганізації головного ланцюжка промислових підприємств з утворенням великих і найбільших об'єднань, які б за своїм фінансовим, організаційним й науково-технологічним потенціалом були здатні ініціювати й проводити структурно-технологічні зміни, залучаючи в це весь пов'язаний з ними ланцюжок середніх і малих підприємств. Для цього необхідні зміни у національному антимонопольному законодавстві;

- розробка й затвердження проєкту Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2030 року.

Виконання комплексу поставлених завдань дозволить і вирішити проблеми інноваційного розвитку, і стратегічного управління. Використання уніфікації рішень дає можливість у цілому скоротити витрати на їхнє прийняття й реалізацію, а також автоматизувати окремі процедури формування стандартних рішень [92; 163].

Для інноваційної стратегії у системі стратегічного управління машинобудівними підприємствами на рівні підприємств на першочергову

увагу заслуговують заходи, що будуть сприяти: поліпшенню управління підприємствами з державною часткою власності, особливо в частині захисту прав акціонерів; чіткому розмежуванню прав і відповідальності власників і керуючих; удосконалюванню механізмів корпоративного управління; створенню диференційованих режимів для пріоритетних галузей шляхом різних форм фінансової підтримки й регулювання окремих сторін їх діяльності.

Загальна стратегія складається з багатьох стратегій, у яких є ознаки інноваційності, та безпосередньо з інноваційної стратегії зокрема. Таким чином, *активізація інноваційної стратегії ефективніше в кореляції напрямом стратегічного управління та, відповідно, сучасних тенденцій й проблем інноваційного розвитку промислових підприємств*, в аспекті регулюючої ролі держави щодо підприємств державної власності й із частками державної власності, особливо актуальна за такими напрямками:

- сприяння просуванню товарів на ринки й пошук стратегічних інвесторів;
- розробка ефективного механізму підтримки експорту продукції;
- широке введення передбачених правилами СОТ протекціоністських і інших заходів захисту вітчизняних експортерів від несумлінної конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках;
- уведення порядку реєстрації довідкових оптових цін на продукцію вітчизняного виробництва й імпортовану в Україну, що дозволить виключити цінову дискримінацію споживачів і використання трансферних цін;
- держзамовлення і закупівля продукції для державних потреб;
- уведення практики державного фінансування (можливо, за рахунок надання пільг на податкові платежі) видатків на утримування потужностей, які тимчасово не використовуються;
- завершення передачі об'єктів соціальної інфраструктури на баланс місцевих органів влади (за підтримки державних органів влади), зняття обмежень на продаж або перепрофілювання об'єктів соціальної

інфраструктури, що залишаються на балансі підприємства;

– поліпшення інформаційного забезпечення вітчизняних та іноземних інвесторів стосовно виробничих можливостей підприємств, умов економічної діяльності на території України й становища на ринках.

Організаційні інновації повинні стати провідним чинником технологічного вдосконалювання й економічного розвитку промисловості, системної реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності виробництва [5; 43; 179].

На підставі закордонного досвіду розвитку машинобудування й аналізу поточної економічної ситуації в Україні можна зробити такі *узагальнення щодо сучасних тенденцій й проблем інноваційного розвитку промислових підприємств*, які полягають у наступному.

1. *Розвиток малих і середніх інноваційно-активних підприємств*: світовий досвід показує, що істотна частина машинобудівної продукції в країнах, на які доцільно рівнятися, проводиться невеликими підприємствами. Так у США 5% машинобудівної продукції виробляється підприємствами, на яких працює не більш 9 чол. виробничого персоналу; 21,4% - від 10 до 49 чол.; 36,2% - від 50 до 249; 37,4% - від 250 і більше робітників. Це пояснюється тим, що малі підприємства можуть дозволити собі виявляти більшу гнучкість, коли мова йде про організацію процесу виробництва, роботу на замовлення й інші питання, що вимагають оперативності. Тому в тих сферах, де використання переваг ефекту масштабу не відіграє ключової ролі, кращим є розвиток малих промислових підприємств.

2. *Задоволення внутрішнього попиту на інноваційну продукцію*: у порівнянні з розвиненими країнами, що мають значно більшу чисельність населення, вітчизняний ринок машинобудівної продукції незрівнянно малий. Незважаючи на це, український ринок є досить привабливий для іноземних корпорацій, які значно потіснили на ньому вітчизняних виробників. Тому головним завданням на даний момент є задоволення вже існуючого попиту й повернення втрачених позицій на внутрішньому ринку.

3. *Реформування системи інноваційної освіти*: необхідний набір знань і навичок змінюється залежно від технологій, використовуваних у процесі виробництва продукції. Оскільки темпи інноваційного розвитку надзвичайно високі, то існуюча система освіти не здатна задовольняти вимоги виробничників. У зв'язку із цим потрібна активність підприємств як повноцінних стейкхолдерів – не обмежуючися виробничою практикою, а й активність у створенні, оновленні та модернізації освітніх програм, формування системи дуальної освіти.

4. *Розвиток кредитної системи й ринку цінних паперів*: однієї з головних проблем вітчизняних підприємств є відсутність доступних довгострокових кредитних ресурсів. Оскільки розвиток банківської системи йде хоч і швидкими темпами, але не здатний надати доступ до кредитів за низькими ставками, то для розвитку ключових галузей доцільно залучати державні кредитні ресурси. Другою ключовою проблемою є нерозвиненість вітчизняного ринку цінних паперів.

5. *Налагодження співробітництва зі споживачами й постачальниками*: українським виробникам необхідно заздалегідь знати те, на що місцеві споживачі матимуть попит у найближчому майбутньому, а також те, що їм зможуть запропонувати постачальники компонентів і вузлів. Світовий досвід показує, що найбільшу ефективність мають підприємства, розміщені в промислових районах, в географічній близькості від підприємств-постачальників і споживачів. Це дозволяє найбільш ефективно використовувати інфраструктуру та ресурси.

Можна зазначити, що зовнішні умови є недостатньо сприятливими для жвавого інноваційного розвитку промислових підприємств, а тенденції гальмує низка проблем зовнішнього походження. Проте існують передумови їх усунення: значні природні ресурси, досить перспективний ринок, вигідне географічне положення, ґрунтова промислова база; комплексне використання вдалого міжнародного досвіду в сфері стратегічного управління підприємствами, організації їх взаємодії з установами системи освіти, кредитної системи.

Висновки до розділу 2

Аналіз проблематики та тенденцій інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств дозволив дістати таких висновків та узагальнень:

1. Світовий досвід свідчить, що машинобудування є основою інноваційних перетворень в усіх інших галузях взагалі та у промисловості у першу чергу. Це повинні враховувати відповідні інноваційні стратегії підприємств. Однак, рисами сучасного вітчизняного машинобудування досі залишаються: а) значне зменшення обсягів виробництва і деформованість його структури; б) критична технологічна та вікова структура основних виробничих фондів; в) слабкий фінансово-економічний стан; г) низька прибутковість, яка не забезпечує їм необхідний рівень розвитку; д) недовикористання виробничих потужностей, завантаження яких становить 20-40%; е) розукрупнення промисловості шляхом збільшення кількості середніх (2019 р – на 3,3%) та зростання малих підприємств; ж) скорочення чисельності персоналу на великих підприємствах (2020 р. – 85,6% від рівня 2016р., малих – 108,2%); з) неповна зайнятість персоналу і відносно низький (за високих кваліфікаційних вимог) рівень його оплати; к) податкова доцільність розукрупнення бізнесу – існування кількох малих підприємств проти одного великого; л) висока матеріало- та енергоємність продукції машинобудування.

2. Водночас, роль машинобудування в економіці України визначено як пріоритетну, оскільки воно умовно зберігає роль машинобудівного ядра розвитку вітчизняної промисловості, досі залишається базовою ланкою модернізації окремих секторів промисловості, але яку воно останнім часом поступово втрачає. Його визначено урядом як пріоритетну ланку модернізації промисловості, оскільки машинобудування поліпшує стан суміжних галузей, показники макроекономічного розвитку (ВВП, імпортозалежність української економіки, обсяг експорту, рентабельність

галузі тощо).

3. Промислова політика країни традиційно та об'єктивно фокусується на формуванні індустріального комплексу країни як єдиного механізму, передбачаючи для цього створення сприятливих умов. Дослідженням розвитку промисловості є аргументом на користь висновків щодо результативності вітчизняної промислової політики. Доведене, що її пріоритети слід розглядати як зовнішню умови та чинник інноваційної діяльності промислових підприємств, тоді як відсутність потрібних інвестиційних вкладень у модернізацію виробництва є головним чинником нездатності вітчизняного виробника задовольнити зростаючий попит.

4. Підтримуючи головні принципи державної економічної політики (лібералізація і дебіюрократизація економіки, зниження адмінбар'єрів для входу на ринок, зміцнення законності, стабільність і прозорість умов ведення бізнесу), головними напрямками промислової політики слід визнати: а) поліпшення ділового й інвестиційного клімату; б) стимулюванні та мотивацію розвитку високотехнологічних і конкурентоздатних виробництв; в) прогресивні структурні перетворення щодо включення країни в світогосподарські зв'язки; г) пріоритетна підтримка інноваційної складової економічного зростання.

5. Коло основних проблем інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств утворюють: а) швидкісні безперервні зміни зовнішнього середовища підприємств, які по суті унеможливають адекватні адаптаційні заходи стратегічного управління; б) недостатня інноваційна активність малих і середніх підприємств; в) у 2020 р. витрати досягли історичного максимуму завдяки запровадження крантинних обмежень, зупинки виробництв; г) компетентнісна прогалина щодо стратегування взагалі та інноваційної стратегії зокрема, а також ризкоорієнтованого управління (їх технологій, інструментарію та цілей). Останнє знижує достовірність оцінювання ризиків інноваційної діяльності підприємства. Рівень рентабельності промисловості не перевищив 2017 р. (6,8%), а

машинобудуванні – 9,8%. Це свідчить, що вітчизняні промислові та машинобудівні підприємства не мають ресурсів для розвитку й оновлення. Збитковість галузі свідчить про неврахування ризиків, які властиві сучасному господарчому середовищу, що обумовлено відсутністю у промислових підприємств відповідного методичного забезпечення стратегічного управління.

6. Дослідження стратегічних напрямів та тенденцій розвитку вітчизняних підприємств дозволило стверджувати, що превалюють несприятливі умови і негативні тенденції розвитку промисловості, тоді як інноваційна діяльність є його головним активатором. До чинників, що гальмують інноваційну діяльність у промисловості України, віднесено: відсутність дешевих джерел фінансування та потужних зацікавлених інвесторів, великі поточні витрати та економічні ризики, відсутність коштів замовника, недосконалість і низька гармонізованість українського законодавства з правовим полем країн ЄС, труднощі із сировиною й матеріалами, майже повна відсутність внутрішнього та слабкість зовнішнього попиту на продукцію вітчизняних промислових виробників (окрім окремих позиції підприємств ВПК). Структура інноваційних витрат підприємств не підтримує розвиток економіки знань та інновацій: найбільша їх частка (60-80%) іде на придбання основних засобів, по-більшості іноземного походження.

У підсумку можна констатувати, що *ресурсів та досвіду для виконання інноваційної стратегії підприємствам на рівні стратегічного управління не вистачає.*

Основні результати та положення, викладені в розділі 2, висвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [3, 4, 5, 10].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДСТАВІ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА

3.1 Моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, застосовні при стратегуванні розвитку промислового підприємства

У напрямку розробки корпоративних стратегій англійське поняття «strategizing» спочатку перекладалося як стратегічне планування. В науковий обіг воно було введено О.Вільямсоном [188]. Саме тому термін «стратегування» розглядався тотожним поняттю «стратегічне планування». Попри це вважаємо, що воно має більш широкий зміст та може трактуватися як все «те, що пов'язане з процесом розробки і реалізації стратегії». Це також підтверджується працями інших економістів [102, 188].

Таким чином, *стратегування і інноваційна стратегії промислового підприємства* – це беззупинний процес управління, що забезпечує перехід підприємства з його початкового стану в інший, якому притаманні такі властивості: вищий рівень досконалості, відсутність коливань і спадів, стійкість від впливу сил, направлених на дестабілізацію, зниження рівня ефективності, формування труднощів при запровадженні теоретичних і технічних здобутків у науці.

Цю дефініцію, а також інші поняття та категорії. Які висвітлюють авторський підхід, відображує табл.3.1

Ефективне запровадження стратегічного управління при введенні інноваційної стратегії, вирішує нагальні проблеми, що характеризує сучасне середовище господарської діяльності такими діями:

Таблиця 3.1 – Термінологічний апарат дослідження (джерело: розроблене автором)

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ	ФОРМУЛЮВАННЯ
1. Стратегія	це система управлінських впливів на економічні й організаційні відносини підприємства щодо формування його управлінських впливів, інструментів та механізмів для досягнення довгострокових цілей ⁴
2. Загальна стратегія	система функціональних стратегій, орієнтована на реалізацію цілей підприємства за допомогою взаємодіючих елементів: методів, способів, процесів, планів, правил і заходів;
3. Інноваційна стратегія	це система цілей та заходів розвитку підприємств, що формують інноваційну поведінку його персоналу, інноваційну орієнтацію цілей розвитку та інноваційну діяльність підприємства за допомогою створення нових товарів, технологій, послуг і задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новими способами; система управлінських рішень, зорієнтована на реалізацію інноваційних цілей підприємства за допомогою створення нових товарів, технологій, послуг і задовільнення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб в новий спосіб.
4. Потенціал інноваційного бізнес-партнерства	сукупність матеріально-технічних, фінансових, організаційних, кадрових та інтелектуальних можливостей та ресурсів інноваційного розвитку.
5. Бізнес-партнерство	- метод залучення ресурсів; - модель розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань та компетенцій інших партнерів задля досягнення певних цілей та набуття (та/або зміцнення набутих) певних конкурентних переваг.
6. Інноваційне бізнес-партнерство	це бізнес-партнерство в інноваційній сфері інтересів для досягнення цілей інноваційного розвитку. - це специфічна модель розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань, інноваторів та компетенцій інших партнерів задля досягнення інноваційних цілей та набуття (зміцнення набутих) певних конкурентних переваг.
7. Потенціал інноваційного бізнес-партнерства	- сукупність знань та здатностей всіх учасників задля досягнення інноваційних цілей та набуття (та/або зміцнення набутих) певних конкурентних переваг. - інноваційні можливості і ресурси об'єднання бізнес-структур та інших партнерів для формування і використання інтегрованого інноваційного потенціалу, реалізація чого забезпечує гарантоване, надійне і своєчасне досягнення цілей інноваційного розвитку.
8. Стратегія розвитку промислового підприємства на підставі бізнес-партнерства	- по суті: як сукупність пріоритетних цілей об'єднання бізнес-структур та інших партнерів, пов'язаних з якісним оновленням напрямків їх діяльності і сукупність основних способів досягнення цих цілей. - за формою: як сукупність документів рекомендаційного і нормативного характеру.
9. Інноваційна спрямованість стратегії розвитку ЗВО	означає обов'язкову наявність в стратегії ЗВО елементів інноваційної системи: відповідної системи цілей; інфраструктури, створеної для їх досягнення; методів стимулювання і підтримки впровадження інновацій.
10. Стратегування	це довгостроковий постійний процес управління переходом підприємства з одного стану в інший, більш досконалий, без коливань і падінь, витримуючи вплив сил, спрямованих на руйнування стабільності, зниження ефективності та створення труднощів у використанні теоретичних і технічних досягнень науки.
11. Стратегування використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства	Це довгостроковий постійний процес системного перетворення факторів конкурентного середовища (загроз та можливостей) в конкурентні переваги (інноваційний потенціал) для його подальшого використання через формування відповідної стратегії з метою стійкого інноваційного розвитку.

- покращення інструментальної бази оптимізації витрат та результатів її впровадження;
- спроможність розуміти обсяг витрат і втрат та здатність їх виявляти; система мотивації і підготовки персоналу;
- визначення ключових компонентів інноваційної діяльності;
- виявлення, уточнення і характеристика найбільш актуальних напрямлень інноваційної стратегії промислового підприємства;
- побудова методики, що забезпечить вибір конкретної сфери, на яку направлена інноваційна стратегія;
- створення механізму, що забезпечить ефективний зв'язок між різнонаправленими інноваційними стратегіями;
- виявлення методу, як загальна інноваційна стратегія покриє інноваційний процес, при цьому основні її фази мають відповідати проміжним інноваційним стратегіям підприємства;
- визначення методів, що усунуть або зменшать вплив ризику помилки на всіх стадіях впровадження інноваційної стратегії;
- досягнення інноваційних цілей відповідно обраного підприємством шляху розвитку;
- забезпечення відповідності якісних і кількісних показників та уточнених цілей відносно впровадження інноваційної стратегії;
- виявлення причин внесення змін у інноваційну стратегію або її елементи.

Відповідно до виявлених проблем, що виникають на промислових підприємствах, бачимо, що покращення механізмів стратегічного управління введенням інноваційної стратегії є основним шляхом їх подолання. *Для цього сформулюємо теоретичний базис, до якого віднесемо такі аргументи:*

- виявлено, місії та цілі не мають функції і алгоритм вирішення задач і досягнення цілей, що обґрунтувало еволюційну появу та необхідність своєчасного вдосконалення стратегій (див. п. 1.1);

– виявлено, що технічний прогрес мінливість соціально-економічного середовища, створення нових управлінських завдань спонукає до формування та періодичного корегування місії та цілей для промислових підприємств, (див. п. 1.1);

– вдосконалено визначення термінів: стратегія промислового підприємства (див. п. 1.1) та інноваційна стратегія промислового підприємства (див. п. 1.3), що за системним підходом володіють простотою та конструктивністю, що створює пристовосні до сучасного середовища теоретичні аспекти побудови інноваційної стратегії промислових підприємств;

– запропонована структура загальної стратегії промислового підприємства (див. п. 1.2, рис. 1.2.), що надає можливості: а) науковцям – сформулювати сутність відповідної категорії чіткіше; б) керівникам – швидше виконати стратегічне позиціонування підприємства відповідно до обраних стратегічних напрямів розвитку, що забезпечить отримання висновків щодо відповідності обраних стратегій до місії підприємства;

– обгрунтовано, що кожна складова загальної стратегії володіє функціональними ознаками інноваційної стратегії, а загальна стратегія – функціональними ознаками інноваційної стратегії взагалі, так і інноваційними стратегіями зокрема (див. п. 1.2);

– виявлені характерні ознаки стратегії, що притаманні промисловим підприємствам (див. п. 1.2), що дозволяє розглядати загальну стратегію з врахуванням технологічного типу підприємств, розміру, що знижує трудомісткість її розробки. Це також дозволяє сфокусуватись на створенні профільного інструментарію стратегування інноваційної стратегії, який забезпечує економію часу та ресурсів на його розроблення та впровадження;

– виявлена класифікація інноваційних процесів (див. п. 1.3, рис. 1.3) уможливорює стратегічному управлінню інноваційної стратегії виявляти процеси, на які мають вплив інноваційний проєкт для подальшої зміни або розширення сфери інноваційного впливу;

– виявлені чинники, що впливають, на інноваційну стратегію промислових підприємств (*див. п. 1.3, рис. 1.5*) та сприяють відповідному машинобудівному підприємству встановити власні межі стратегування інноваційної стратегії. Це має позитивний вплив на швидкість розробки інноваційних проєктів та якість інноваційної діяльності;

– виявлено чинники, які обґрунтовують роль малих промислових підприємств в сфері інновацій та інноваційних стратегій (*див. п. 1.3*). Їх використання є частиною сформованого теоретичного базису управлінських механізмів для машинобудівної галузі в аспекті інноваційних стратегій та їх ефективності;

– алгоритм побудови й впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства (*див. п. 1.3, рис. 1.6*): а) допомагає керівництву підприємства здійснювати контроль за створенням й впровадженням інноваційної стратегії; б) надає логічну схему виконання окремих робіт (етапів) побудови й впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства відповідальним виконавцям;

– виявлені зміни в створенні інновацій, що спостерігаються в процесі її переходу відносно стадій життєвого циклу (*див. п. 1.3, рис. 1.7*). Це дозволяє: в стратегічному плануванні – бачити повний процес створення інновації в аспектах витрат, доходів, часу, етапів робіт та обсягу інноваційної продукції, ризиків.

Відповідно до розробленого теоретичного базису, представимо *узагальнену модель механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства* (рис. 3.1).

Її суть полягає у взаємодії компонентів, що функціонують у власному докільлі загального середовища.

Так, простір механізму стратегування інноваційної стратегії охоплює простори:

- а) функціональний, представлений системою заходів;
- б) часовий, що відображений системою управління;

в) інвестиційний, представлений джерелами та постачальниками інвестиційних ресурсів (інвесторами).

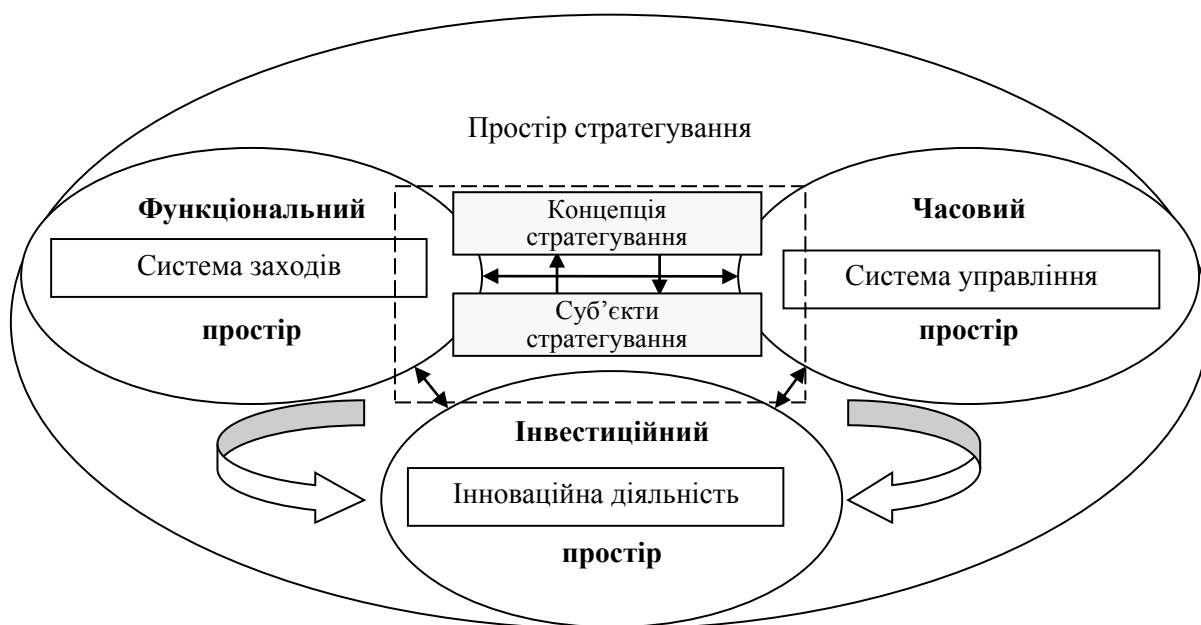


Рисунок 3.1 – Узагальнена модель механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства (джерело: на підставі [мамонтенко])

Концептуальна модель механізму стратегування використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, застосовна для розвитку промислового підприємства, будується на підставі адаптації узагальненої моделі (Рис. 3.2.).

Розглянемо конкретніше її елементи та напрямки уточнення моделі механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства. Так, *система заходів як функціональний елемент механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства* – це цілеспрямована система заходів, мотивів та інструментів різної природи (економічної, організаційної, ринкової, інноваційної тощо), за допомогою яких стратегування інноваційної стратегії для промислового підприємства функціонально уможлиблюється.

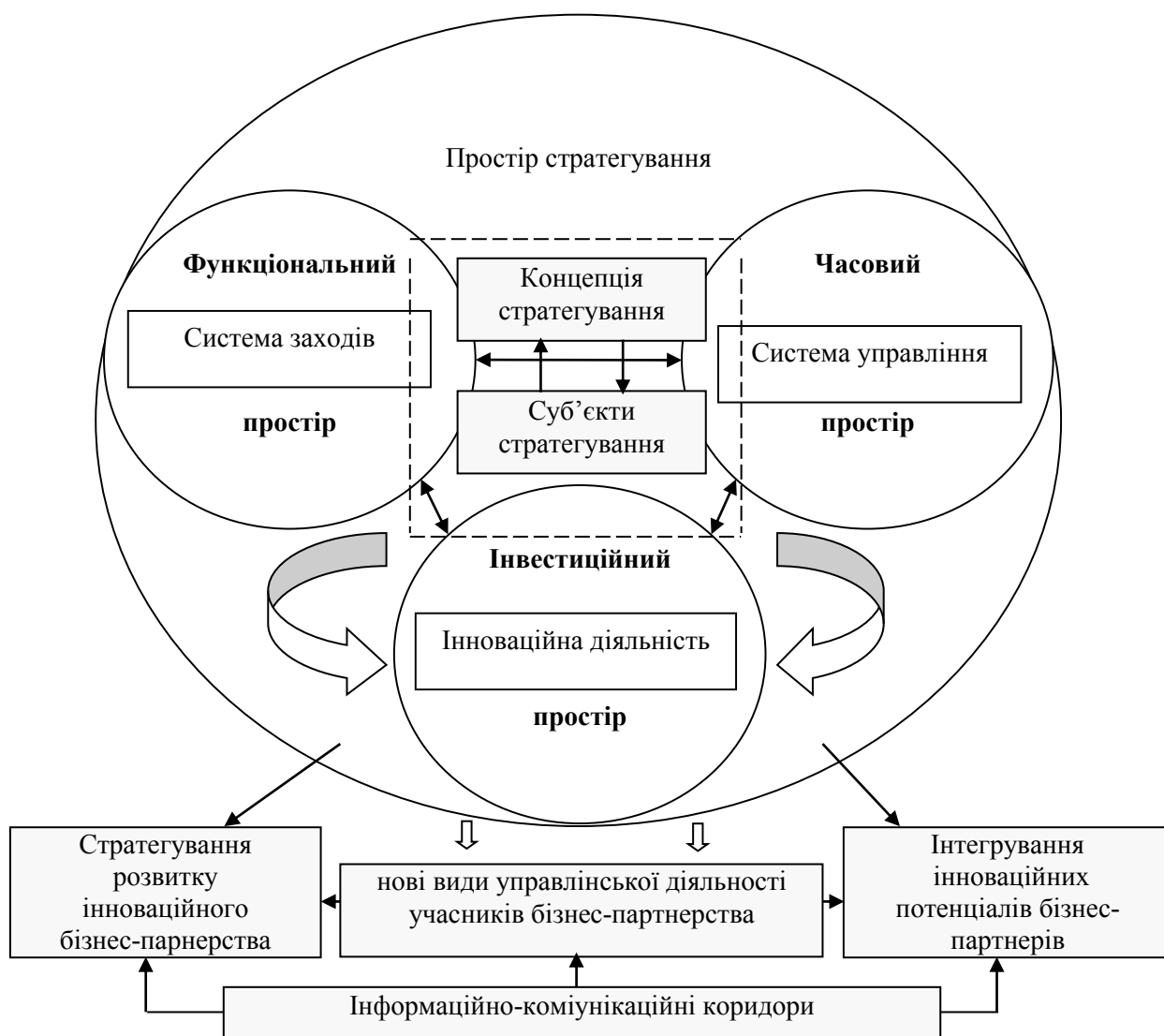


Рисунок 3.2 – Адаптована модель стратегування (джерело: авторська розробка)

Систему управління як функціональний блок механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства варто відобразити в концептуальній моделі в аспекті елементів стратегічного, поточного (тактичного) і оперативного управління. За їх допомогою управління впровадженням інноваційної стратегії промислового підприємства отримує властивості ієрархічності дій та структурованості в часі [28; 71; 89; 123; 136; 216; 218; 221; 227; 252; 253].

Інноваційну діяльність як функціональний блок механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства слід представити в концептуальній моделі таким аспектом – практичність

впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства. Це є логічною частиною механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства, що представляє собою програму дій та спеціальних процедур і є системою виконання окремих заходів (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Послідовність розробки інноваційної стратегії промислового підприємства (джерело: удосконалено на підставі [14; 62; 174; 188])

Зміст даного чинника наочно зображує, що механізм стратегічного управління – складний процес, в якому задіяні механізми, що діють у:

а) просторі – аспект співпраці всередині підприємства і зовні функціональних підрозділів;

б) часі – аспект дії, що є елементом стратегічного, поточного та оперативного управління;

в) відповідальності за процеси, що проходять.

В концептуальній моделі механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства простір стратегічного управління описується такими аспектами:

1. Поділ управління на стратегічне, поточне, оперативне. Це формує межі відповідальності та управління та сприяє: уточненню механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства; виявленню напрямів для оцінки результативності впровадження інноваційної стратегії;

2. Висвітлення чиннику оточення забезпечує, що буде враховано особливості середовища, в якому діє промислове підприємство. Це сприяє аналітично-інформаційному забезпеченню створення інструментарію, що мінімізує ризики в інноваційній діяльності промислових підприємств;

3. Фактор призначення представляє напрями впровадження та компетентності механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства. Це сприяє створенню інструментарію, що забезпечить оцінку результативності процесу реалізації інноваційної стратегії та мінімізує ризики;

4. Сфера процесу виявляє зміст взаємозалежних функцій. Це сприяє створенню інструментарію, що забезпечить оцінку результативності інноваційної стратегії та мінімізує ризики на стадіях впровадження інноваційної стратегії.

5. Висвітлення взаємозв'язку всіх компонентів механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства зі стадіями життєвого циклу інновації. Це забезпечує:

а) покращення інструментарію, направлено на мінімізацію ризиків в інноваційній діяльності в цілому і на основних стадіях впровадження інвестиційної стратегії в тому числі;

б) збільшення ефективності впровадження інвестиційної стратегії.

Відповідно до вище вказаних особливостей, концептуальна модель механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства

має такий вигляд (рис. 3.4). Відзначемо, що вона має відмінний вигляд від узагальненої (див. рис. 3.2).

По-перше, три кола відображають модель механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства:

1) Механізм стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства *у розрізі стратегічного управління* (на рис. 3.4 йому відповідає цифра 1, частини кола поєднані лінією 1);

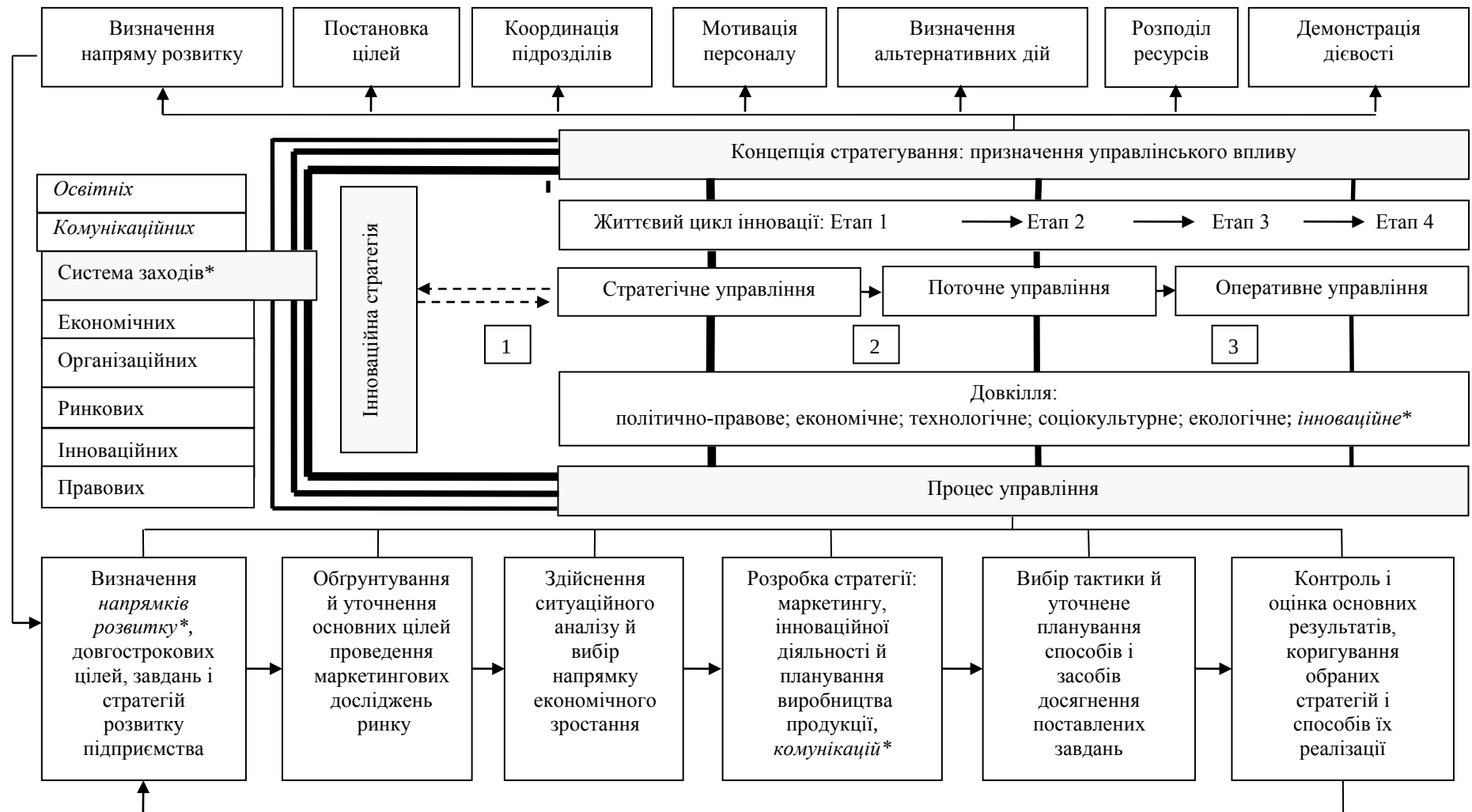
2) Механізм стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства *у розрізі поточного управління* (на рис. 3.4 йому відповідає цифр 2, частини кола поєднані лінією 2);

3) Механізм стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства *у розрізі оперативного управління* (на рис. 3.4 йому відповідає цифра 3, частини кола з'єднані типом лінії 3).

Сталі компоненти кіл: призначення управління, система заходів, середовище, життєвий цикл інновації, процес управління. До елементів кіл, що змінюються, відносять: стратегічне управління, поточне управління; оперативне управління. Тобто, показники, що описують механізм стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства мають застосовуватись для всіх зазначених типів кіл управління.

По-друге, три типи управління у розрізі механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства мають власне призначення. Саме тому показники його виявлення володіють специфікою та відповідальні за відображення чинників, процесів і явищ цієї сфери:

– стратегічне, поточне та оперативне управління підприємства визначають можливі напрями його розвитку, виявляють основні види його діяльності, забезпечать поєднання проєкту, фінансову, виробничу, маркетингову й інноваційну діяльність в єдину систему та уможливають краще розуміння структури споживачів, основних процесів планування, просування й продажу товарів, процес формування ринкових цін;



Умовні позначення: — тип лінії 1; — тип лінії 2; — тип лінії 3.

Рисунок 3.4 – Концептуальна модель механізму стратегування інноваційною стратегією промислового підприємства
(джерело: дороблене* за підходом [115])

– закріплює кожному підрозділі і підприємству чіткі й конкретні цілі, що піддаються вимірюванню, відносно загальної стратегії управління підприємством та інноваційної;

Відповідно до вище сказаного, показники, які описують призначення стратегічного, поточного та оперативного управління як компонент механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства, повинні бути базисом оцінки результативності введення інвестиційної стратегії та мінімізації ризиків в інвестиційній діяльності.

По-третє, комплекс заходів як функціональний компонент механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства включає такі підсистеми:

– економічних заходів, які спрямовані на забезпечення ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових і тимчасових ресурсів при плануванні об'ємів виробництва продукції в майбутньому та їх продажів відповідно до перспектив підприємств й стану ринку. Саме тому показники, що відображають комплекс економічних заходів мають надавати якісне і кількісне аналітично-інформаційне забезпечення щодо оцінки результативності впровадження інвестиційної стратегії;

– організаційних заходів, що направлені на створення й впровадження загальної й інноваційної стратегій розвитку підприємства. Саме тому показники, що описують підсистему організаційних заходів, мають формувати проблемно-цільове відображення потенційних ризиків при впровадженні інноваційної стратегії та забезпечувати їх мінімізацію;

– ринкових заходів, які стосуються механізмів задоволення ринкового попиту на конкурентоздатний товар. Показники комплексу таких заходів мають бути направлені на створення інструментарію для оцінки факторів ринкових ризиків та заходів, що забезпечать уникнення їх негативного впливу на інноваційну діяльність;

– інноваційних заходів, які направлені на забезпечення виготовлення, обґрунтування й введення ідей щодо виробництва високоефективних новацій

(нових технологій, товарів, послуг, матеріалів). Саме тому показники, що описують дану підсистему заходів, мають надавати відповідне інформаційно-аналітичне забезпечення для оцінки ефективності введення інноваційних заходів;

– правових заходів, які спрямовані на дотримання правил відносин підприємства з іншим підприємством, державою, ринком і вимагає дотримання певних процедур при створенні підприємств, виробничо-комерційної діяльності та їх ліквідації. Звідси, показники даних заходів мають бути направлені на створення інструментарію для оцінки факторів правових ризиків, та на формування заходів щодо усунення їх негативного впливу на інноваційну стратегію на стадіях її впровадження.

По-четверте, стратегічне, поточне і оперативне управління забезпечує здійснення системи управління як функціонального компонента механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства [28; 71; 89; 123; 136; 146; 153; 161; 167; 172; 183]. Стратегічне управління направлене на ідентифікацію, аналіз й, при можливості, прогноз економічного, суспільного, політичного, суспільного й технічного середовища, в якому буде зосереджено управління введенням інвестиційної стратегії. Тому основні відмінності стратегічного управління від поточного й оперативного в аналітичному та кількісному аспектах мають відображатися відповідними показниками, а саме:

– при стратегічному управлінні значно вагомішу роль відіграють ціннісні вказівки менеджера, хоча й суб'єктивного характеру;

– загальний потенційний діапазон альтернативних варіантів стратегічного управління, що ширший за поточний й оперативний;

– стратегічному управлінню в більшій мірі ніж оперативному, відповідає невизначеність, а їх ризики оцінити більш складно;

– стратегічне управління потребує широкої інформації щодо умов навколишнього середовища, при цьому оперативне більше базується на внутрішньому аналізі, та на інформації про події, які відбулися;

- стратегічному управлінню відповідає триваліший період, ніж поточному й оперативному;
- стратегічне управління зважає наявні активи підприємства, при цьому оперативне направлене на виконання завдань нижчими ланками організаційної структури;
- стратегічне управління розглядається в більш глобальному масштабі й порівняно з поточним і оперативним містить менше деталей.

По-н'яте, умови навколишнього середовища як компоненту механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства, на схемі (рис. 3.4) відзначено блоком «Оточення». Щодо інструментарію, то він аналітично та інформаційно відображає цю сферу, направлений на зниження ризиків в інноваційній діяльності та проведення оцінки результативності реалізацій інноваційної стратегії, та повинен орієнтоватися на такі напрямки:

1. Політичне й правове оточення. Підприємства мають спиратися на державне законодавство. Наприклад, знання національних і (при укладанні експортно-імпортних угод) міжнародних правил і норм щодо охорони навколишнього середовища потрібні для планування продукції й виробничого завантаження. Значну роль для підприємств відіграють такі фактори: закони й положення про мита; податкове законодавство; несення відповідальності виробника за свою продукцію, положення щодо реєстрації підприємств, трудове законодавство. Також слід перебувати в курсі політичних подій (політичний курс і позиція профспілок) для їх введення до стратегічних, поточних та оперативних стратегій управління.

2. Економічне оточення – ті чинники, які впливають та визначають загальноекономічний розвиток ринків збуту й постачання, галузі, країни. Характер й інтенсивність залежності підприємства від даних чинників виявляє рішення щодо глибини і масштабів аналізування й прогнозування економічних умов навколишнього середовища.

3. Технологічне оточення. Технологічна революція в галузях мікроелектроніка, лазерна техніка, робототехніка й генна інженерія, надає

підприємству нові можливості та пов'язується з високим ступенем ризику. Саме тому питання НТП та отримання патентів і ліцензій потребують найбільшої уваги. Аналізування й прогнозування умов технологічного середовища першочергово важливі для промислових підприємств, яким притаманні швидкі технологічні зміни. Предметом аналізування технологічного середовища даних підприємств є рівень технології й техніки як комплексу технологічних знань щодо продуктів й виробничих методів, які або ще розробляються, або вже відомі. Щодо продукції виділяють базисні новації, які направлені на створення нового продукту, і новації, що його покращують. До предметів, що відображає в показниках, відносять життєвий цикл продукції, час між створенням винаходу і виходом на ринок (інновація), та так звані інноваційні лаги (час дослідницького циклу – виробництво). У напрямі виробничих методів в більш вузькому сприйнятті показники враховують зміни техніки й технології, в тому числі тенденції автоматизації й механізації, зміни виробничих матеріалах, що використовуються, зміни в засобах випробувань і вимірювань.

4. Соціокультурне оточення. Показниками соціокультурних факторів є такі фактори, що мають вплив, і норми, що діють у суспільстві (регіоні та галузі), що відіграють роль для даного підприємства (наприклад, культурні бажання робітників, зміни наявного вільного часу, змісту трудових процесів, політичної обстановки тощо. Це забезпечить уявлення про цінності і стиль життя людини й додадуть їх до механізму стратегічного, поточного та оперативного управління. Зміни демографічних ознак носять більш довгостроковий характер. Темп випередження конкурентів буде прямо залежати від реакції на такі зміни.

5. Екологічне оточення. Врахування екологічних умов набуває важливого значення при плануванні. Дії і роль підприємства та його конкурентів оцінюються не лише силою їх зусиль, що направлені на недопущення використання шкідливих виробничих матеріалів і методів (активна охорона навколишнього середовища), а й у суспільному

(державному) значенні. Підприємство, яке системно впроваджує лінію охорони навколишнього середовища, врешті-решт здобуває відповідну позитивну репутацію в суспільстві (регіоні, галузі). Це зазвичай має суттєвий вплив на його конкурентоспроможність. Тому, по-перше, керівництво підприємства приймаючи оперативні, поточні та стратегічні рішення має базуватися існуючими регулюючими актами стосовно охорони навколишнього середовища. По-друге, проблеми екологічного середовища спонукають до розвитку власної виробничої активності в даній галузі, наприклад, враховуючи розвиток продукції й виробничих методів, які стануть найдосконалішими способами охорони навколишнього середовища.

Тобто, показники, що віддзеркалюють зовнішнє середовище в механізмі стратегічного управління впровадженням інноваційної стратегії промислового підприємства, показують:

- а) можливості й чинники ризику у підприємства на ринку;
- б) внутрішні його сторони – сильні та слабкі;
- в) рівень власного капіталу – достатній або недостатній;
- г) рівень результативності впровадження інноваційної стратегії.

По-шосте, процес як частина механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства на схемі (рис. 3.4), що зображений блоком «Процес», складається зі здійснення дій, що є взаємозалежними. Саме тому показники, що його показують, мають містити проблемно-цільову спрямованість відносно кожної функції.

Необхідно також додати, що показники такого компоненту механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства як процес, мають власними властивостями забезпечувати управлінському персоналу в прийнятті рішень відносно: а) покращення результативності введення інноваційної стратегії; б) заходів щодо мінімізації ризиків в інноваційній діяльності, в тому числі фаз життєвого циклу інновацій.

По-сьоме, життєвий цикл інновації як компонент механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства містить

послідовність стадій (див. п 1.3, рис 1.7). Він взаємодіє з іншими, що формують три кола оточення механізму стратегування інноваційної стратегії в розрізі: стратегічного управління; поточного управління; оперативного управління. Кожне таке коло взаємодії означає, що в його середовищі всі компоненти володіють інноваційними ознаками. Воно також має управлінську належність, що визначає ієрархічність в організаційній структурі та вищу ієрархічність управління щодо інших частин та функцій.

Саме тому, зміст механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства відображається принципами послідовності та ієрархічності. *А саме, показники, що показують цей компонент, мають як інструментарій управління, відповідати за впровадження вказаних принципів. Відтак, для того, щоб забезпечити результативність окремої інноваційної стратегії або мінімізувати ступінь ризикованості її впровадження правильним буде виявити показники щодо всієї інноваційної діяльності в необхідному розрізі, що покращить її якість.*

Зміст стратегічного, поточного й оперативного управління, як структурний компонент механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства повинна бути тотожною. *Тобто показники їх відображення можуть бути з різним рівнем деталізації, з різним кількісним і аналітично-смісловим навантаженням.*

За результатами узагальнення наукових джерел [3; 130; 134; 161; 187] дістало висновку, що *стратегія має тематичні розділи, зміст, резюме. Їх можна висвітлити з позиції інформаційного навантаження, кількісних та якісних характеристик.*

Резюме у вигляді концентрованого змісту ключових пропозицій стратегії підприємства, повинно бути коротким (1-2 сторінки) і чітким. Аналітично-інформаційні показники мають відображати:

- рівень значимості продукції підприємства (регіон, країна, світ) відносно якості, конкурентоспроможності й безпеки використання, а також ресурсозбереження для покупця;

- імідж підприємства, а саме призи, отримані дипломи, відзнаки на конкурсах міжнародного рівня, виставках, ярмарках, кількість винаходів і патентів ним отриманих;

- ключові техніко-економічні показники підприємства за останні 5 років та за планований період, чітка характеристика капіталів, фондів, персоналу підприємства;

- показники конкурентоспроможності продукції і підприємства за окремими ринками і часом, вихідна інформація одержаних сертифікатів;

- ключові показники технологічного рівня, організації системи менеджменту підприємства в динаміці у минулому й на майбутнє;

- факти, які обґрунтовують надійність функціонування підприємства.

Виявляючи рівень широти функціональної завантаженості на показники інструментального забезпечення механізму стратегування інноваційної стратегії, їх групування та підбір має базуватись:

- по-перше, з боку системного підходу на конструктивність та простоту. Це забезпечить: темп розрахунків, їх простоту, ліквідацію додаткових вимог до персоналу; зменшить час та витрати на введення;

- по-друге, з боку інформаційно-аналітичної цінності на ієрархію стратегування. Це забезпечить інформативність та порівнянність.

Ключовим надбанням розробленої концептуальної моделі механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства є: а) обґрунтування та виявлення наявності інноваційного фактору в кожному компоненті стратегічного управління; б) наявність характеристик цільової належності елементів оточення механізму управління щодо його ієрархічних компонентів: стратегічне управління, поточне управління, оперативне управління; в) обґрунтування ієрархічності стратегування інноваційної стратегії, що обумовлює перехід з рівня стратегічного управління на рівні поточного та оперативного управління в майбутньому.

Таким чином, механізм стратегічного управління в частині стратегування інноваційної стратегії діє в один і той же час на всьому

оточенні інноваційної діяльності в ієрархічній послідовності, дозволяючи запроваджувати заходи відповідно цілям та завданням інноваційної діяльності в цілому та окремих інвестиційних стратегій в тому числі, за єдиною концептуальною моделлю механізму стратегічного управління.

3.2 Оцінювання результативності інноваційної стратегії промислового підприємства: методичні підходи та показники

Обґрунтування доцільності розробленого методичного підходу щодо оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства базується на таких узагальненнях та висновках:

- недовершеність методів аналізу й ефективності інноваційної діяльності потребує нових шляхів їх результативного впровадження: прикладні питання вимагають розв’язання й удосконалення, тим паче при зростанні впливу нових технологій й устаткування на рівень конкурентоспроможності підприємств, збільшення ролі інновацій в економічному розвитку;

- рівень інноваційної діяльності в умовах ринку формують передумови, які створюють можливість появи самої інновації. Необхідно враховувати такі з них, які слід сформулювати в методичних підходах щодо оцінювання результативності реалізації інноваційної стратегії:

- а) по-перше, підприємство, слід бути готовим до інновацій і відноситись до них як до потенційної можливості покращення своєї приступності на ринку, а не як до тягаря;

- б) по-друге, систематичне прагнення підприємства до покращення показників фінансово-господарчої діяльності та постійний вимір або оцінка ефективності його дій в сфері інновацій є основною умовою успішної підприємницької діяльності;

в) по-третє, для управління інноваційною діяльністю ринок забор'язує до залучення висококваліфікованих кадрів, їх стимулювання та мотивації;

г) по-четверте, інновації необхідно сприймати як систему, що має відношення не до пропозиції, а більше до попиту, адже інноваційна діяльність коректує цінність і рівень корисності товарів для споживача, відтворює економічні ресурси в нову, продуктивнішу форму товарів або послуг відносно запитів і бажань споживачів. Щодо машинобудування, то інновації вносять зміни у матеріально-технічну базу виробництва;

– інноваційна стратегія направлена на надання наявним ресурсам нових властивостей для створення благ. Саме тому метою інноваційної стратегії є збільшення віддачі на вкладені ресурси, *на оцінку якої направляються властивості та методики сформованого методичного підходу до оцінювання, який в майбутньому збільшує рівень інвестиційної привабливості інноваційної діяльності промислового підприємства.*

Розроблені методичні підходи до оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії (рис. 3.4) мають узагальнюючий характер, що забезпечує їх універсальність до всіх підприємств машинобудівної галузі та базуються на відомих принципах ієрархічності та систематичності стратегічного управління.

Доповнимо складові методичних підходів з оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії (рис. 3.5).

Перший етап розробки методичних підходів до оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії – визначення чинників результативності реалізації інноваційної стратегії промислового підприємства. На ньому слід прийняти рішення, в яких напрямках більш важливо отримати результати від впровадження інвестиційної стратегії. Запропоновано узагальнений перелік чинників, надано їх характеристику: в табл. 3.2 зовнішні чинники результативності впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства; в табл. 3.3 – її внутрішні чинники.

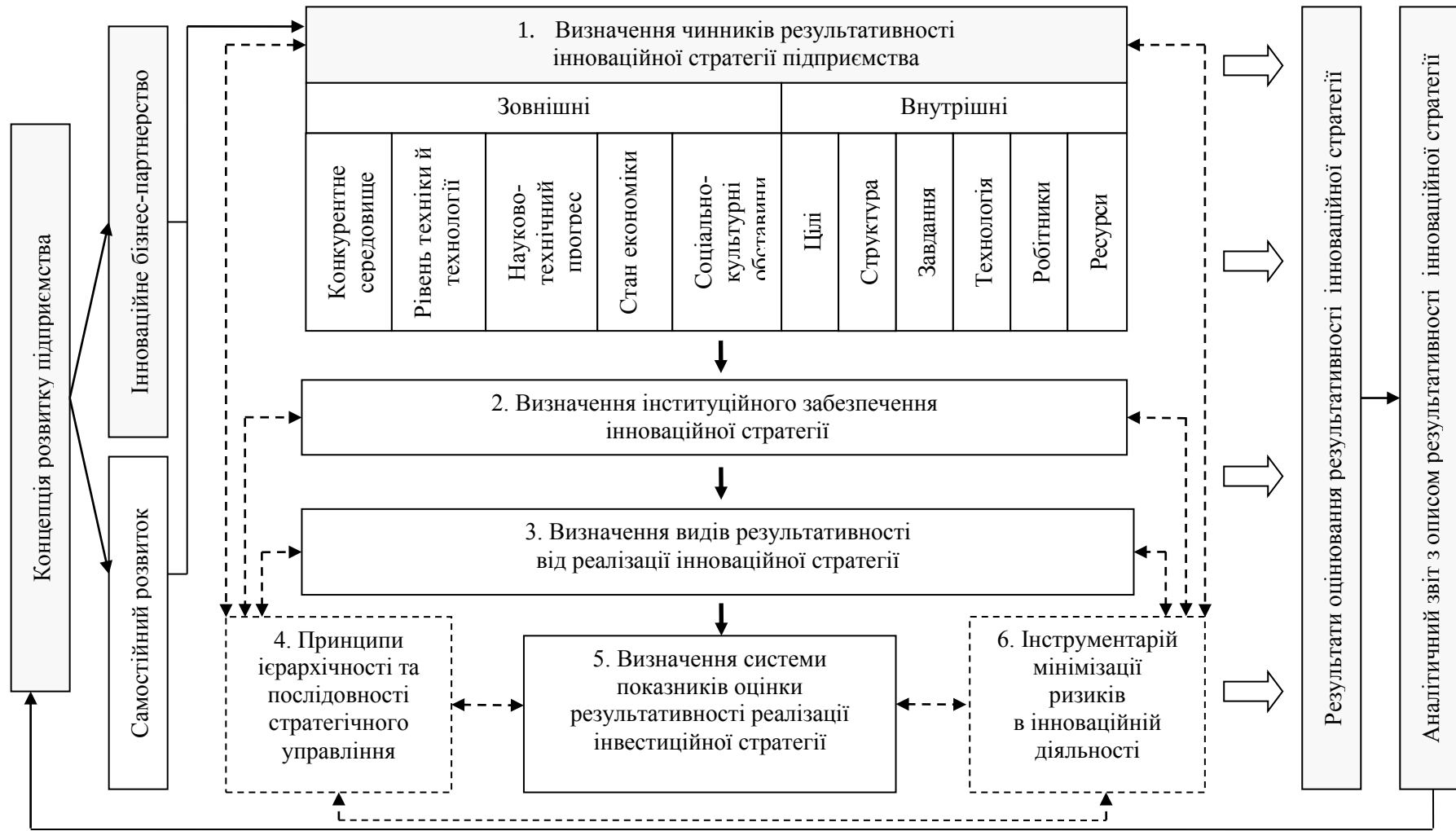


Рисунок 3.5 – Послідовність формування методичних підходів до оцінювання результативності інноваційної стратегії
(джерело: дороблене на підставі [49; 51; 63; 115])

Таблиця 3.2 – Зовнішні чинники результативності інноваційної стратегії промислового підприємства (джерело: систематизовано на підставі [51; 62; 97; 115; 182; 188])

Чинники	Характеристика чинників
1. Конкурентне середовище	Можливість завоювання конкурентних позицій на ринку, збільшення обсягів виробництва й прибутку вимагає поліпшення якісних і кількісних параметрів продукції (зміни технологічного процесу, використання інновацій, ноу-хау, поліпшення конструкторської та технологічної документації тощо).
2. Науково-технічний прогрес	Можливість використовувати нові винаходи, корисні моделі й промислові зразки для початку, модернізації або повної зміни виробничого або управлінського процесів.
3. Рівень техніки й технології	Можливість знизити видатки, здійснювати економію часу й трудомісткості <i>на підставі новихощадних технологій та техніки*</i> , підвищити безпеку робітників, що створює позитивний імідж підприємства та збільшує вартість бренду.
4. Стан економіки	Можливість отримання кредитних ресурсів, залучення інвестицій для технологічного оновлення виробництва*. Гальмування розвитку економіки унеможливорює отримання необхідних ресурсів, підштовхуючи підприємство до застою розвитку підприємства або банкрутства.
5. Соціально-культурні умови	Можливість отримання високого рівня доходів сприяє підготовці висококваліфікованих робітників, які покращують якість виконання поставлених завдань, здійснення винахідницької діяльності, отримання додаткових доходів.
6. Доступ до ресурсів*	Можливість спільного використання обмежених або унікальних, або витратних ресурсів, що пришвидшує процес вирішення поставлених завдань*
* доповнене та дороблене автором	

Завершеність списку чинників та їх характеристики результативності впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства досягається в його межах відносно конкретної інноваційної стратегії.

Другий етап розробки методичних підходів до оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії – визначення інституційного забезпечення реалізації інноваційної стратегії. Рівень ефективності інноваційної діяльності на підприємстві в більшій мірі залежить від організації виконання робіт. Щодо великих підприємств основна частина робіт з вироблення нових товарів відводиться спеціалізованим підрозділам даних підприємств: робочі групи, ради, тимчасові творчі колективи, відділи НДДКР, лабораторії, технологічні,

конструкторські, аналітичні та ін. відділи. На малих та середніх підприємствах вони забезпечуються не спеціалізованими відділами.

Таблиця 3.3 – Внутрішні чинники результативності інноваційної стратегії промислового підприємства (джерело: доповнене автором на підставі [62; 97; 115; 182; 188])

Чинники	Характеристика чинників
1. Цілі	Цілі використання інновацій повинні бути <i>узгодженими*</i> із цілями підприємства, орієнтованими на кінцевий або очікуваний результат його діяльності.
2. Структура	Структура підприємства повинна бути побудована таким чином, щоб процес використання інновацій передбачав <i>результативну взаємодію всіх рівнів управління, без зайвої бюрократії*</i>
3. Завдання	Погоджена послідовність видів робіт, які повинні бути виконані на підприємстві з використанням інновацій.
4. Технологія	Спосіб перетворення вхідних елементів у вихідні безпосередньо впливає на ефективність усіх здійснюваних на підприємстві операцій, а також може визначати кількість <i>продукуємих *</i> та використовуваних інновацій.
5. Робітники	Кваліфікація, професіоналізм, досвід і креативність визначають ефективність досягнення цілей і результативність виконання завдань, пов'язаних із <i>продукуванням*</i> і використанням інновацій.
6. Ресурси	Від якості ресурсів, які використовуються <i>в операціях технологічного або управлінського процесу*</i> щодо реалізації інновацій, залежить очікуваний результат і стан показників.
* доповнене та дороблене автором	

Разом з тим, кожне підприємство має своє актуальне коло зовнішнього оточення.

На рис. 3.6 представлена загальна схема інституціонального забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства, яка дасть змогу конкретному підприємству визначати власне та актуальне для його умов у розрізі визначеної інноваційної стратегії, оптимально-відповідне інституційне забезпечення впровадження інноваційної стратегії.

Третій етап розроблення методичних підходів до оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії – визначення видів результативності від реалізації інноваційної стратегії. Він є логічним етапом та має бути проаналізований.



Рисунок 3.6 – Схема інституціонального забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі [11; 39; 176; 181])

На рис. 3.7. наведено *потенційно можливі види результативності* інноваційної діяльності. Їх має розглянути та обрати такі, що будуть застосовуватись, конкретне підприємство.

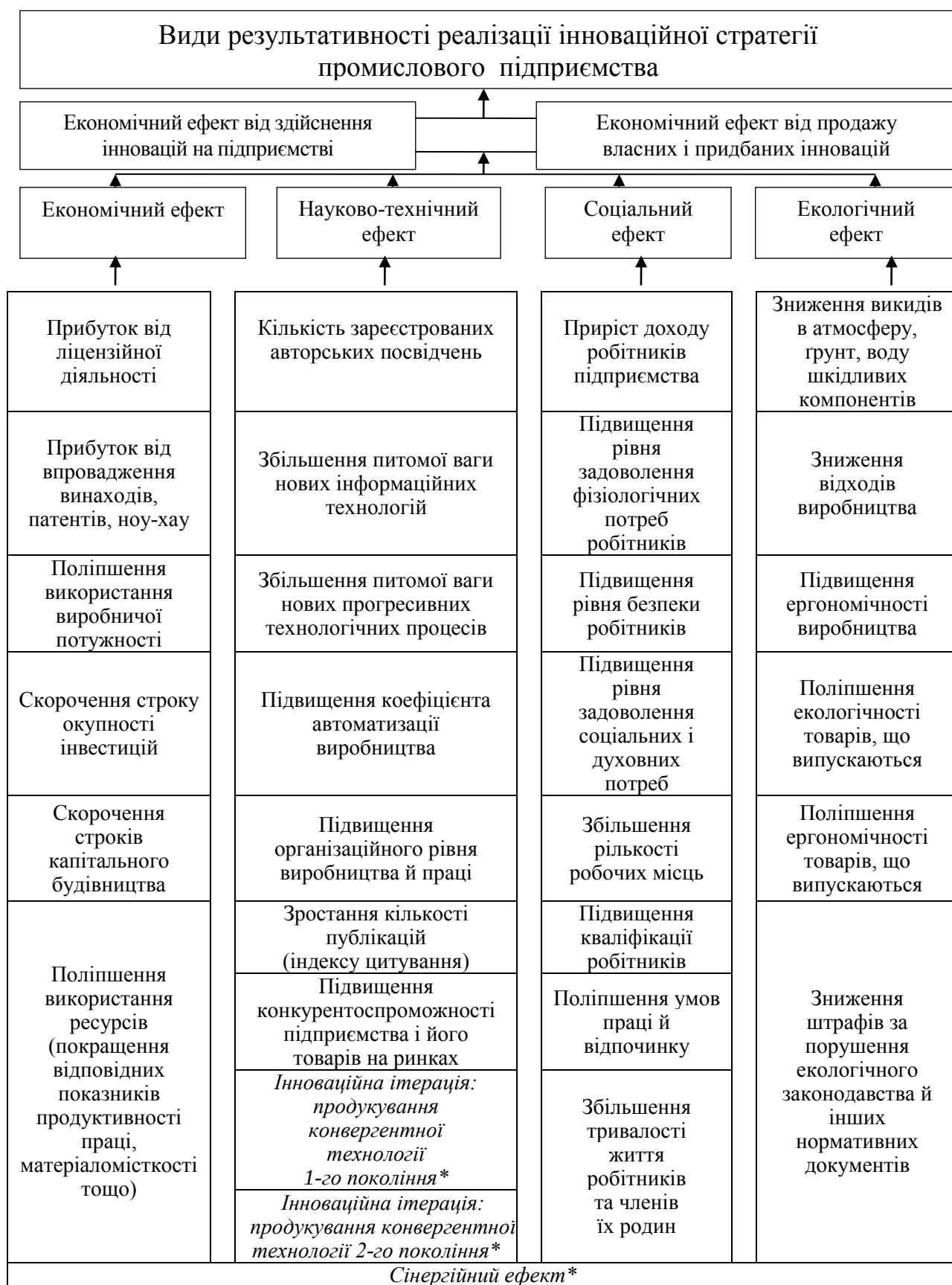


Рисунок 3.7 – Можливі види результативності інноваційної діяльності, які підприємству доцільно розглянути та обрати застосовні

(джерело: систематизовано на підставі [6; 45; 67; 115; 140])

Результативність впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства проявляється в таких аспектах:

– *економічний* – високий рівень економічного результату інновації, що є результатом стратегування інноваційної стратегії, створює подальший розвиток інноваційної діяльності, покращує конкурентні позиції на ринку:

а) *економічний ефект* проявляється в пришвидшенні господарських процесів, зменшенні витрат на виробництво продукції й надання послуг;

б) *економічна ефективність* залежить від об'ємів використання й масштабу його введення в роботу підрозділів підприємства.

– *науково-технічний* – розвиток різних видів техніки й технології (за розробку матеріальних інновацій). Наукові знання є базою впроваджених інноваційних процесів. Науково-технічні інновації несуть комерційну роль здійснених наукових досліджень на рівні підприємства;

– *соціальний* – проявляється в сприянні інноваціями покращенню добробуту суспільства, рівня життя й умов праці, пришвидшення відновлення життєвого оточення. На рівні промислового підприємства вони провокують: збільшення продуктивності трудової діяльності, підсилення позицій підприємства на ринку праці, формування лояльності, зменшення обсягів втрат шляхом мінімізації плинності кадрів;

– *екологічний* – здатність інновації при виробництві, експлуатації й утилізації не впливати негативно на навколишнє середовище. На рівні промислового підприємства екологічний ефект проявляється в такому: енергоємністю, ресурсомісткістю, рівень викидів й скидання в навколишнє середовище, термінів корисного користування, здатність до повторного використання після завершення строку придатності.

Формування остаточних видів результативності впровадження інноваційної діяльності промислових підприємств досягається відповідно зазначеної інноваційної стратегії та конкретного промислового підприємства.

Четвертий етап розробки методичних підходів до оцінювання

результативності впровадження інноваційної стратегії – визначення системи показників оцінки результативності реалізації інвестиційної стратегії. *Надається набір найважливіших показників оцінки результативності реалізації інновацій для промислових підприємств, їх класифікація, відображена характеристика, а також опис алгоритму їх розрахунків.*

Ознакою, за якою класифіковано показники, є ієрархічність по групам:

а) показники оцінювання стратегічної результативності (табл. 3.4); б) показники оцінювання стратегічної, поточної та оперативної результативності (табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – Показники, доцільні для оцінки стратегічної результативності інноваційної стратегії на промисловому підприємстві *(джерело: доповнене автором* на підставі [67; 115; 131; 156])*

Показник й порядок його розрахунку	Основні складові (елементи) пропонувані показників
1	2
1. Показник реалізованості інновацій за чинником основних фондів (K_{OF}) $K_{OF} = C_{OFI} - C_{OFN}$, грн.	Показник (K_{OF}) визначається шляхом порівняння наявних основних фондів (C_{OFI}) і необхідних для реалізації інновацій (C_{OFN}).
2. Показник реалізованості інновацій за фінансовим чинником (K_f) $K_f = F_{CI} - F_{OI}$, грн.	Показник (K_f) визначається порівнянням наявних на певний час* у підприємства власних фінансових ресурсів – інвестицій (F_{CI}) і необхідних для реалізації інновацій (загальних фінансових ресурсів), (F_{OI}). Даний показник дозволить визначити можливість реалізації інновацій за свій рахунок або визначити обсяг виробництва протягом визначеного часу*.
3. Показник сукупних можливостей підприємства щодо реалізації інновацій (K_{COB}) $K_{COB} = \frac{K_m + K_t}{I_{COB}}$, од.	Показник (K_{COB}) визначається відношенням дробу, у чисельнику якого сума довгострокових кредитів (K_m) і розмір позикових засобів (K_t), а в знаменнику загальний обсяг власних інвестицій (I_{COB}). Значення показника K_{COB} бажано мати менше 0,70-0,75*, щоб виключити залежність підприємства від зовнішніх джерел засобів, втрату фінансової стабільності (автономності).
4. Показник реалізованості інновацій за сукупною групою факторів ($\sum K_{II}$)  <0,7	Показник ($\sum K_{II}$) визначається дробом, у чисельнику якого сума всіх факторів, а в знаменнику розмір власних засобів (інвестицій) підприємства, F_{CI} , <i>приведених до однакових одиниць виміру*</i>

Продовження таблиці 3.4

1	2
5. Показник рентабельності реалізації інновацій (Прі), % $\text{Прі} = \frac{\Pi_{\text{чп}}}{\Phi_{\text{oi}}} \times 100\%$	Показник (Прі) визначається часткам від розподілу показника приросту чистому прибутку підприємства від реалізації інноваційних товарів (Пчп, показник 10), на загальний обсяг інвестицій, використаних на реалізацію інновацій (Фoi). <i>Може розраховуватися до певної групи інновацій*.</i>
6. Показник витрат створення або придбання інновацій (Пзі), % $\text{Пзі} = \frac{\Phi_{\text{oi}}}{C_{\text{п}}} \times 100\%$	Показник (Пзі) визначається часткою від ділення показника приросту загального обсягу інвестицій (Фoi), на загальний обсяг собівартості продукції підприємства (Сп).
7. Показник чистого дисконтного доходу (ЧДД) $\text{ЧДД} = \frac{\sum_{t=0}^T (D_t - Z_t)}{(1+d)^t}$ D_t - дохід (виторг) від інновацій (проект) в t-м року; Z_t – витрати на інновації в t-м року; Т – строк реалізації проекту, (інновацій), років; d – ставка дисконту.	Показник (ЧДД) характеризує ефективність інновацій (проектів) за відомим значенням ставки (норми) дисконту (d). Для оцінки дисконту d може бути використаний метод ціни капітальних активів (модель САРМ – capital assets pricing model): d = a + b + c, де a – безризикова ставка позичкового капіталу або чиста прибутковість альтернативних проектів вкладення фінансових засобів; b – рівень премії за ризик для інноваційних проектів даного типу (відповідно до класифікації нововведень); c – інфляційне очікування за період реалізації проекту. Інноваційний проект (реалізація інновацій) вважається ефективним за ЧДД.
8. Показник індексу прибутковості інновацій (проекту), (ІД) $\text{ІД} = \frac{1}{K} \frac{\sum_{t=0}^T (D_t - Z_t)}{(1+d)^t}$ Z_i^t – витрати на інновації (проект) в i-м року; ДО – дисконтовані інвестиції, $\text{ДО} = \sum_{t=0}^T K_t \frac{1}{(1+d)^t}$ K_t - інвестиції в t-м року; d – норматив приведення різночасних витрат = 0,15, або відносний розмір банківського відсотка, якщо витрати на створення інновації здійснювалися за рахунок банківського кредиту.	Інноваційний проект (інновації) вважаються ефективним за ІД ≥ 1.

Продовження таблиці 3.4

1	2
9. Показник внутрішньої норми (ставки) прибутковості, ($V_{нд}$) $V_{нд} = \frac{\sum_{t=0}^T (D_t - Z_t)}{(1+d)^t} = 0$	Внутрішня норма прибутковості – це ставка дисконту, за якої чистий дохід дорівнює нулю. Знайдене значення $V_{нд}$ дорівнює необхідній інвестору ставці доходу від інвестиції. Інноваційний проєкт вважається ефективним, якщо $V_{нд} > dn$ (dn — очікувана норма доходу від інвестованого капіталу). Якщо при порівнянні двох альтернативних варіантів за показниками $Ч_{дд1}$ і $V_{нд}$ отримані такі результати: $Ч_{дд1} \square Ч_{дд2}$ $V_{нд1} \square V_{нд2}$, то пріоритетним є показник $Ч_{дд}$
10. Показник строку окупності, (Ток) $Ток = \frac{\sum_{t=0}^T (D_t - Z_t)}{(1+d)^t} \bullet X = 0$	Строк окупності — період часу, за який дисконтовані витрати будуть компенсовані дисконтованими доходами. Інноваційний проєкт вважається ефективним, якщо $Ток < T_n$, де T_n — нормативний строк окупності інвестицій.
11. Показник прибутковості акції ($Па$), грн/акц. $Па = \frac{П_{див}}{K_{акц}} \times 100\%$	Показник прибутковості акції ($Па$) визначається шляхом розподілу обсягу прибутку, що направляється на виплату дивідендів ($П_{див}$), на кількість акцій підприємства ($K_{акц}$).
12. Показник річного дивіденду акції $Д_{ра} = \frac{П_{див}}{Ц_a} \times 100\%$	Показник річного дивіденду акції ($Д_{ра}$) визначається шляхом розподілу прибутку, що направляється на виплату дивідендів ($П_{див}$), на номінальну вартість акції ($Ц_a$). Результат розподілу виражається у відсотках.

Завершеність структури та групування показників досягається при врахуванні специфіки конкретного промислового підприємства та особливостей певного інноваційного проєкту. До них можна віднести: його технічні та технологічні особливості; вартість проєкту; терміни реалізації; наявність відповідних патентів та ліцензій; обсяг наявних ресурсів; географічне розташування; форма власності підприємства.

Таким чином, розроблений методичний підхід до оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії на підприємстві забезпечує проведення оцінювання за:

– витратними показниками: витрат на розробку або придбання інновацій; витрат (виробничих); персоналу; основних засобів; фінансів; збуту; об’ємів інженерно-конструкторських робіт; загальних можливостей підприємства;

Таблиця 3.5 – Показники оцінювання трьох рівнів результативності інноваційної стратегії (стратегічної, поточної, оперативної) з використанням потенціалу інноваційного бізнес-партнерства (джерело: удосконалено на підставі [67; 115; 131; 156])

Показник і алгоритм його розрахунків	Характеристика складових елементів показника
1. Показник реалізованості інновацій за витратним (виробничим) чинником (Кпі) $K_{\text{пі}} = Z_{\text{др}} - Z_{\text{пр}}$, грн.	Показник (Кпі) визначається порівнянням витрат підприємства (сировина, енергоресурси, зарплата тощо) на виробництво продукції до реалізації інновацій – ($Z_{\text{др}}$), та після реалізації інновації – ($Z_{\text{пр}}$).
2. Показник реалізованості інновацій за збутовим чинником (КСБ): $K_{\text{СБ}} = Z_{\text{СБДР}} - Z_{\text{СБПР}} = (V_{\text{ДР}} - V_{\text{ПР}}) \times (M_{\text{П}}/V_{\text{ПР}})$, грн.	Показник (КСБ) визначається порівнянням збутових витрат до реалізації інновацій – ($Z_{\text{СБДР}}$) та після реалізації інновації – ($Z_{\text{СБПР}}$), або обсягу продажів підприємства до реалізації інновацій – ($V_{\text{ДР}}$), та після реалізації інновацій ($V_{\text{ПР}}$), де $M_{\text{П}}$ – маркетингові видатки на реалізацію інновацій.
3. Показник реалізованості інновацій за кадровим чинником (Ккадр): $K_{\text{кадр}} = P_{\text{др}} - P_{\text{пр}}$, чол.	Показник (Ккадр) визначається порівнянням наявних трудових ресурсів (персоналу) підприємства до ($P_{\text{др}}$) і після реалізації інновації ($P_{\text{пр}}$). Показником може бути чисельність персоналу (чол.) або фонд оплати праці (грн.)
4. Показник приросту оплати праці робітників підприємства та його партнерів* (Поп), % $\text{Поп} = \frac{O_1 - O_0}{O_0} \times 100\%$	Показник (Поп) визначається шляхом порівняння видатків на оплату праці робітникам підприємства (робітників і ІТП) до реалізації інновацій – (O_0), та вході і після реалізації інновацій – (O_1).
5. Показник реалізованості інновацій за інженерно-конструкторським чинником (Кікф) $K_{\text{ікф}} = P_{\text{ікр}} - P_{\text{ікр}}^{\text{соб}}$, грн.	Показник ($K_{\text{ікф}}$) визначається порівнянням видатків на розробку й впровадження інновацій у проведення ($P_{\text{ікр}}$) і обсягу робіт по кошторисній вартості, які можуть бути виконані власними силами ($P_{\text{ікр}}^{\text{соб}}$). Показник $K_{\text{ікф}}$ дає можливість визначити обсяг витрат, які необхідно здійснити для інженерно-конструкторської доробки інноваційної ідеї під час впровадження її в виробництво.
6. Показник приросту виторгу від продажів інноваційних товарів/послуг (Пвп), % $\text{Пвп} = \frac{B_1 - B_0}{B_0} \times 100\%$	Показник (Пвп) визначається шляхом порівняння виторгу від продажів підприємством до реалізації інновацій – (B_0), та вході і після продажів інноваційних товарів (B_1).
7. Показник приросту чистого прибутку (Пчп), % $\text{Пчп} = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{\Pi_0} \times 100\%$	Показник (Пчп) визначається шляхом порівняння чистого прибутку підприємства до (Π_0) і після продажів інноваційних товарів (Π_1).
8. Показник приросту частки підприємства на базовому ринку (ПЧР), %, <i>ринку інноваційної продукції/послуг (ПЧРi), %*</i> $\text{ПЧР} = \frac{D_1 - D_0}{D_0} \times 100\%, \text{ ПЧРi} = \frac{D_1 - D_0}{D_0} \times 100\%$	Показник (ПЧР) визначається шляхом порівняння частки на ринку до (D_0) і після продажів інноваційних товарів (D_1); $D_1 = \frac{V_{\text{пр}}}{V_{\text{р}}}$, де $V_{\text{пр}}$ – обсяг продажу підприємством товарів після реалізації інновацій; $V_{\text{р}}$ – обсяг продажів товарів усіма підприємствами на даному ринку за певний період.
9. Показник приросту активів підприємства (Па), % $\text{Па} = \frac{A_1 - A_0}{A_0} \times 100\%$	Показник (Па) визначається шляхом порівняння вартості активів підприємства до (A_0) і після реалізації інновацій (A_1).
10. Показник приросту нематеріальних активів у підприємства та його партнерів (Пна), % $\text{Пна} = \frac{H_1^a - H_0^a}{H_0^a} \times 100\%$	Показник (Пна) визначається порівнянням вартості нематеріальних активів підприємства до (H_0^a) і після реалізації інновацій (H_1^a) $H_1^a = M + L + T$, де M – вартість патентів після реалізації інновацій, грн.; L – вартість ліцензій після реалізації інновацій, грн.; T – вартість товарних знаків (брендів) після реалізації інновацій, грн.
* доповнене та дороблене автором	

- динамічними показниками зростання: приросту чистого прибутку; приросту виторгу від продажів інноваційних товарів; приросту активів підприємства; приросту його частки на ринку; приросту нематеріальних активів; приросту оплати праці персоналу підприємства;

- узагальнюючими показниками: чистого дисконтованого доходу; рентабельності реалізації інновацій; внутрішньої норми прибутковості; індексу прибутковості інновацій; прибутковості акції; строку окупності інвестицій, витрачених на інновації;

- показниками стратегічного оцінювання, що направлені на визначення: реалізованості інновацій за фінансовим чинником; реалізованості інновацій за чинником основних фондів; реалізованості інновацій за сукупною групою факторів; сукупних можливостей підприємства щодо реалізації інновацій; витрат створення або придбання інновацій; рентабельності реалізації інновацій; чистого дисконтного доходу; внутрішньої норми (ставки) прибутковості; індексу прибутковості інновацій (проєкту); строку окупності; річного дивіденду акції; її прибутковості;

- показниками стратегічного, поточного та оперативного оцінювання, що направлені на виявлення: реалізованості інновацій за витратним (виробничим) чинником; реалізованості інновацій за кадровим чинником; реалізованості інновацій за збутовим чинником; реалізованості інновацій за інженерно-конструкторським чинником; приросту оплати праці робітників підприємства; приросту чистого прибутку; приросту виторгу від продажів інноваційних товарів; приросту активів підприємства; приросту нематеріальних активів; приросту частки підприємства на ринку.

Для створення інноваційного бізнес-партнерства даний етап включає блок оцінювання потенційного бізнес-партнеру, наприклад закладу вищої освіти (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6. – Результати SWOT-аналізу Одеського національного політехнічного університету: фрагмент розгорнутого аналізу (наукова складова) (джерело: власна розробка)

Зовнішні загрози	Зовнішні можливості
• невизначеність державної політики щодо інноваційного розвитку країни та наукових досліджень • <i>тенденція домінування зовнішньої складової інноваційного розвитку (придбання і трансфер технологій) над внутрішньою</i> • зменшення чисельності вітчизняних та іноземних студентів через політичну й економічну нестабільність в країні і світі • посилення конкуренції на ринку освітньо-наукових послуг • зниження базової бюджетної підтримки сфери вищої освіти та науки • зниження фінансування госпдоговірних НДР замовниками • міграція за кордон активної наукової молоді та викладачів • недосконала цифрофізація і надмірна дистанційність контактів ЗВО як причина зниження якості освіти й науки • ускладнений доступ до абітурієнтів через нормативні перепони	• зростання можливостей фінансування досліджень через Національний фонд досліджень України, міжнародні гранти, науково-технічні програми ЄС • розширення можливостей інтернаціоналізації наукової діяльності • академічна свобода викладачів і наукових співробітників • позиція університету в рейтингах як чинник вагомості • бренд ХНМУ • активізація державно-приватного партнерства
Сильні сторони університету •	Слабкі сторони університету
Навчання через дослідження	
• наявність досвіду роботи студентського наукового товариства • наявність механізмів залучення до наукової діяльності обдарованої студентської молоді • практика проведення студентських наукових конференцій, конкурсів на базі кафедр університету • соціальна активність, креативність Ради молодих вчених • розвинені контакти з Укроборонпромом, КБ «Підвенне»	• недостатня інтегрованість освітнього і наукового процесів, • відсутність концептуального підходу до поєднання навчання і досліджень • невисоке охоплення студентів реальною наукою роботою • недостатня вмотивованість студентів до наукової діяльності • заформалізованість «студентської науки» (формальні ознаки) • низька науково-консультаційна активність основної маси викладачів
Тематика НДР	
• актуальність виконуваних досліджень • різноманітність наукової тематики • наявність комплексних НДР (з педіатрії, хірургії) • можливість виконання фундаментальних досліджень і прикладних розробок	• тематична структура наукових досліджень, яка не завжди відповідає викликам часу, багатотемність • проблеми з відповідністю визначених досліджень пріоритетним напрямкам розвитку науки, техніки і технології • недосконалість механізму прогнозування перспективної тематики • інерційність у зміні напрямів досліджень • нерівномірність розподілу наукових досліджень за структурними підрозділами

Це забезпечує проведення оцінювання як потенційної (прогнозовної) результативності інноваційної стратегії з використанням прогнозних вхідних даних, так і отримати результати стратегування та інноваційної діяльності після впровадження інновацій, використовуючи фактичні дані.

П'ятий етап розробки методичних підходів до оцінювання результативності реалізації інноваційної стратегії – формування інструментарію мінімізації ризиків в інноваційній діяльності. З рис. 3.4 бачимо, що конкретний компонент етапу взаємодіє зі всіма частинами моделі послідовності розробки методичних підходів до оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії (позначено пунктирними лініями). Це пояснюється тим, що:

- окрім визначенню оцінки результативності інновацій, також потрібно враховувати процес виявлення та мінімізації ризиків в інноваційній діяльності. Прогнозні оцінки економічного ефекту мають змінюватись відповідно до ризиків, які виникають при впровадженні інноваційної стратегії промислового підприємства;

- окрім позитивних властивостей, інновації можуть мати негативні впливи. Вони проявляються в шкідливому впливі на оточення, суспільство й людину, її проживання. Пришвидшення циклу «наука – техніка – виробництво» викликає збільшення обсягу природних ресурсів, які залучаються до виробництва, підвищення техногенного впливу на природу й забрудненість навколишнього середовища, тому прискорення інноваційної діяльності підприємств є основною причиною виникнення протиріч між суспільством і природним середовищем. При проведенні екологічної оцінки інноваційного проєкту слід враховувати можливі екологічні ризики, які показують рівень його екологічної безпеки. Це забезпечить: зберігання та підвищення рівня лояльності споживачів та населення до торгівельної марки підприємства; попередження штрафних санкцій; збільшення рівня привабливості з боку іноземних інвесторів;

- у розрізі досягнення соціального ефекту, слід враховувати ризики,

що пов'язані з: тривалістю життя населення, яке працює на підприємстві; ступенем задоволеності працівників наявними доходами; задоволеністю робітників існуючими умовами праці та відпочинку; соціальною захищеністю; рівнем безпеки працівників. Враховуючи ці ризики в реалізації інноваційні стратегії, машинобудівне підприємство забезпечить: покращення рівня конкурентоспроможності; економію на додаткових витратах; створення більш сприятливої робочої атмосфери;

– науково-технічна сфера несе такі ризики: нестача кваліфікованих спеціалістів; моральний та фізичний знос обладнання та технології; недостатня мотивація; прискорення підвищення автоматизації виробництва; наявність товарів-замінників; нестача природних ресурсів. Попереджуючи вплив цієї групи ризиків або його мінімізації в інноваційній стратегії машинобудівне підприємства забезпечує вирішення питань щодо виживання та стійкого розвитку;

– кожна стадія та відповідний компонент запропонованої послідовності розробки методичних підходів до оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії взаємодіє зі сферою ризиків екологічних, економічних, технологічних, правових, соціальних, та інші, що підтверджує логічну необхідність промислових підприємств в інструментарію, що здатний мінімізувати ризики в інноваційній діяльності взагалі та інноваційній стратегії зокрема.

Шостий етап розробки методичних підходів до оцінювання результативності реалізації інноваційної стратегії – визнання та імплементація у загальну стратегію принципів ієрархічності та послідовності стратегування інноваційною стратегією. Даний змістовний елемент задіяний з усіма компонентами моделі послідовності формування методичної основи оцінки результативності впровадження інноваційної стратегії (позначено пунктирними лініями рис. 3.4). Це пояснюється тим, що:

а) кожний компонент послідовності розробки методичних підходів до оцінювання результативності реалізації інноваційної стратегії потребує

наявності та використання принципів стратегічного управління стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства (ієрархічності та системності), яка сприяє отриманню результативності впровадження інноваційної стратегії взагалі та її інформаційно-аналітичного забезпечення щодо результативності на етапах її реалізації зокрема;

б) для збільшення ефективності у виявленні та зменшенні ризиків інноваційної діяльності слід дотримуватися послідовності серез те, що ці чинники виявлені стосовно стратегічних питань, а потім – стосовно поточних.

Підсумовуючи вище вказане дослідження з розробки методичних підходів підкреслимо, що представлений методичний підхід до оцінювання результативності реалізації інноваційної стратегії – інструмент стратегічного управління машинобудівними підприємствами в напрямі стратегування інноваційної стратегії, що забезпечить вирішення актуальних питань, викликаними сучасним станом: підвищення рівня сприйняття підприємством інновацій; подолання фінансового дефіциту; підвищення рівня підприємницької успішності; вдосконалення та покращення інструментарію з оцінки та прийняття рішення щодо ефективності інноваційної діяльності; збільшення рівня кваліфікації кадрів та адаптації їх навичок до вирішення актуальних завдань.

Базою методичного підходу до оцінювання результативності впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства є: принципи ієрархічності та системності, пояснені в аспекті стратегування інноваційною стратегією; запропоновану систему показників для визначення інноваційних витрат; показати динаміку змін; провести стратегічне, поточне та оперативне оцінювання, узагальнити отримані результати. Проте машинобудівним підприємствам для стратегування, успішного та ефективного впровадження інноваційної стратегії у системі стратегічного управління потрібен методичний економічно-організаційний інструментарій, направлений на визначення та мінімізацію ризиків в інноваційній діяльності.

3.3 Методичні рекомендації щодо зменшення ризиків використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств та його аналітичний інструментарій

Під ризиком у даному дослідженні розуміємо вірогідність настання несприятливої події, яка може призвести до втрат (наприклад, одержання доходів нижче очікуваного рівня, втрата майна, отримання фізичної травми, тощо). При буквальному перекладі «ризик» означає «прийняття рішення», результат якого невідомий [36; 59; 96].

Наявність ризику пов'язана з неспроможністю до 100% точності прогнозувати майбутнє. Відповідно, необхідно виділити *ключову властивість ризику*: він має місце лише з майбутнім часом й міцно пов'язаний з прогнозуванням і плануванням, тобто і з прийняттям рішень взагалі. Звідси випливає, що категорії «ризик» і «невизначеність» тісно взаємопов'язані й частіше за все вживаються як синоніми. Та слід відмітити, що вказані категорії змістовно відрізняються:

– по-перше, про ризик йдеться лише в тих випадках, коли приймати рішення необхідно (у протилежному випадку, нема сенсу ризикувати). Тобто, саме через потребу приймати рішення в умовах невизначеності виникає ризик, якщо так необхідність відсутня – ризику немає;

– по-друге, ризик – поняття суб'єктивне, невизначеність – об'єктивне. Наприклад, об'єктивна нестача достовірної інформації з потенційного об'єму попиту на нову продукцію промислового підприємства веде до виникнення ризиків для суб'єктів інноваційного проєкту. Наприклад, ризик через невизначеність з відсутності маркетингового дослідження для інноваційно-інвестиційного проєкту, змінюється на кредитний ризик для інвестора, а при неповерненні кредиту – на ризик втрати ліквідності, в подальшому – на ризик банкрутства; в свою чергу для реципієнта перетвориться на ризик непередбачених змін ринкової кон'юнктури. Таким чином для кожного з

учасників проекту ризик є індивідуальним як у якісному, так і в кількісному прояві.

Запропоновані методичні рекомендації з приводу мінімізації ризиків в інноваційній діяльності промислових підприємств, базується на своїй користі низкою аргументів.

Виявлено багато методів, що направлені на визначення ризику. Їх можна згрупувати за декількома підходами:

- ризик оцінюється як сума добутків потенційних збитків відповідно до їх вірогідності;
- ризик оцінюється як сума ризиків від прийняття рішення й ризиків зовнішнього оточення, що не залежать від рішень;
- ризик виявляється як добуток вірогідності настання негативної події на рівень негативних наслідків.

Усім вище зазначеним підходам так чи інакше мірою властиві недоліки:

- нечіткий взаємозв'язок і виявлені відмінності понять «ризик» і «невизначеність»;
- не виявлена індивідуальність ризику, суб'єктивність його відзначення;
- вибір критеріїв оцінки ризику частіше має межу в один показник.

З метою стратегування інноваційної стратегії слід формулювати, що ризик є можливістю (P) втрат (L), який виникає через необхідність ухвалення інноваційно направлених інвестиційних рішень в умовах невизначеності. При цьому підкреслюється, що поняття «невизначеність» і «ризик» за змістом різні, хоча допускається й інше, а можливість виникнення несприятливої події не потрібно зводити до одного показника – вірогідність.

Охарактеризувати рівень цієї можливості можна за такими критеріями:

- вірогідність настання події;
- дисперсія; коефіцієнт асиметрії; середнє квадратичне відхилення; математичне очікування; ексцес, а також безліч інших математичних і статистичних критеріїв;

– величина відхилення від прогнозованого значення (розмах варіації).

Через те, що невизначеність може бути різною за видами (суб'єктивні ймовірності, імовірнісні розподіли, інтервальна невизначеність тощо), а виникнення ризику досить різне, то вимушені на практиці використовувати весь спектр перерахованих критеріїв, проте в загальному випадку слід застосовувати математичне очікування (P) і середнє квадратичне відхилення (L) як такі, що добре зарекомендували себе та є найбільш адекватними критеріями. Більш того, відзначається, що при оцінці ризику необхідно враховувати індивідуальну ступінь толерантності щодо ризику (γ), що описується кривими індиферентності або корисності.

Таким чином, ризик R рекомендується описувати за трьома вище вказаними параметрами (формула 3.1):

$$R = \{P; L; \gamma\}. \quad (3.1)$$

До джерел виникнення ризиків, які визначають їхній рівень, відносять зовнішні й внутрішні чинники, що є властивими для досліджуваного підприємства.

В найбільш загальному вигляді система чинників, які виявляють ризики підприємства, зображена на рис. 3.8.

При оцінці всі виявлені ризики слід кількісно описати та зазначити такі характеристики: імовірність та масштаб можливих наслідків. В той же час розробляється набір сценаріїв розвитку несприятливих подій. Можна створити функції розподілу ймовірності настання для різних ризиків відповідно до їхнього розміру. При ранжуванні й відбору ризиків виявляється ступінь важливості ризиків для підприємства, а також порядок, за яким підприємство відпрацьовує ризики. Показником є порівняння наслідків із прибутком підприємства, доходом або його активами. При впливі на ризик використовуються конкретні методи й способи, що мінімізують, нейтралізують або передають ризик.

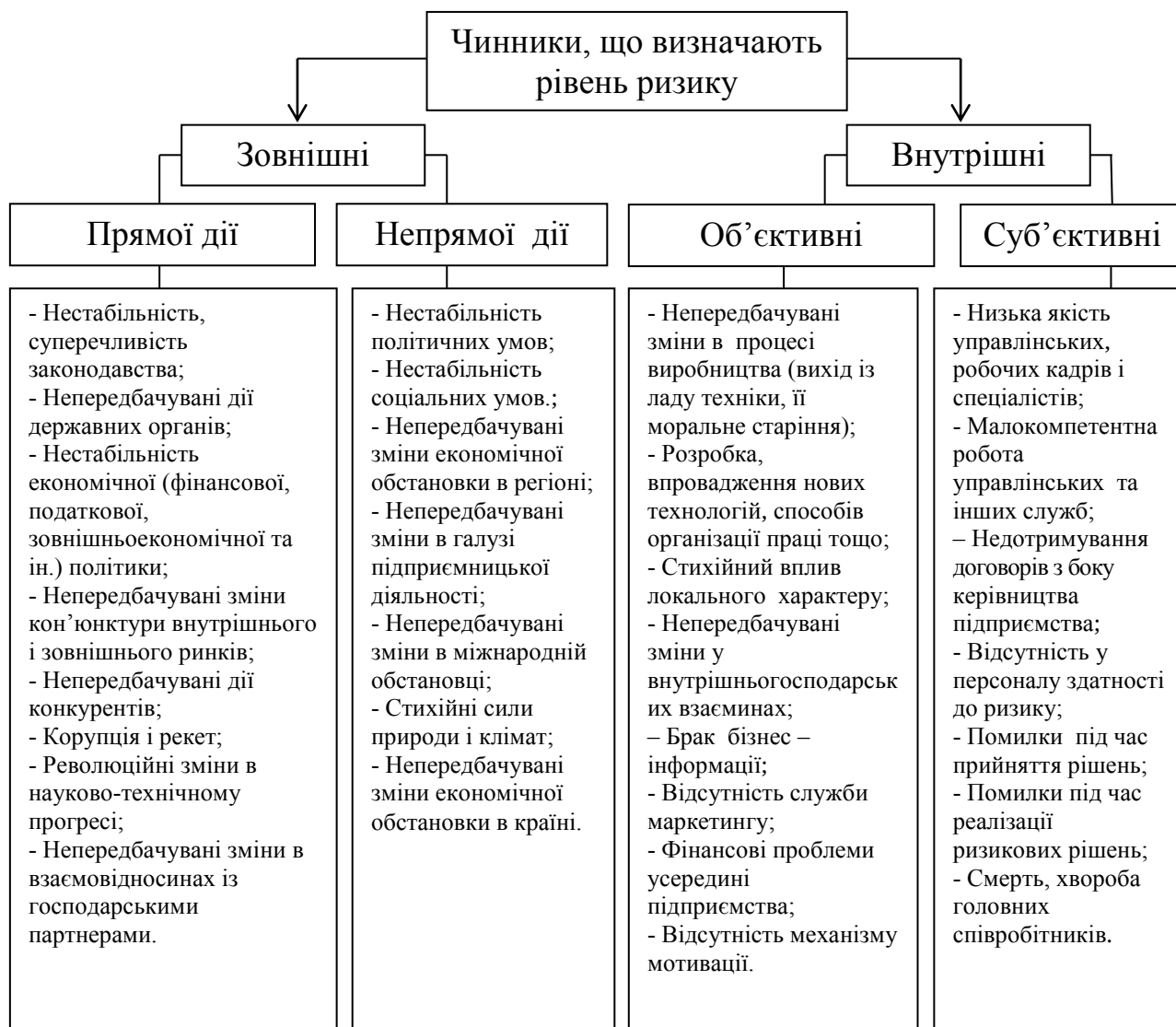


Рисунок 3.8 – Система чинників, що впливають на рівень ризику інноваційної діяльності промислового підприємства (джерело: систематизовано автором на підставі [74; 113;143; 162])

Несприятлива економічна ситуація, що відбулась в українському машинобудуванні та провокує появу ризиків, викликана такими *факторами*:

– нерівномірність збільшення цін на сировину, енергоносії, матеріали й комплектуючі, які купуються за кордоном, що призвело до значного підвищення цін на машинобудівну продукцію в цілому, спровокувало припинення виробництва, зменшення робочих місць і, як наслідок, до появи соціальної напруженості в суспільстві;

- нестача власних обігових коштів у промислових підприємств і у підприємств, що є споживачами продукції машинобудування;
- високим рівнем відсоткових ставок за банківськими позиками, що не направлене на інноваційний розвиток економіки;
- дефіцитом й високою вартістю матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих вітчизняного виробництва;
- відсутність розробленої економічної стратегії щодо технічного вдосконалення виробництв машинобудівної галузі, що нині діючі;
- потреба в утримуванні об'єктів соціальної сфери підприємствами, що проявляється на підвищенні собівартості виробленої продукції за рахунок інших операційних витрат майже на 40 відсотків;
- недовершеність податкової системи й діючого господарського, цивільного й промислового законодавства;
- високий рівень зношення основних фондів промислових підприємств – для основного технологічного устаткування – до 70-80 %.

Підходи до управління інноваційної діяльності, що вже існують на досліджених промислових підприємствах, переважно являють собою таку послідовність дій, коли після того, як визначається поточне завдання в сфері інноваційної діяльності, переходять до його виконання безпосередньо в рамках поточного стану інформаційно-аналітичного середовища та інструментарію. Таким чином, спостерігається неврахування стратегічного оточення впровадження інноваційної діяльності та стратегії підприємства, яке припускає фактор підвищення вірогідності помилок та не спонукає до мінімізації ризиків в інноваційній діяльності.

Відповідно до вище вказаного та задля вдосконалення вже існуючих на промислових підприємствах підходів до управління інноваційною діяльністю, розроблено методичний підхід щодо мінімізації ризиків в інноваційній діяльності промислових підприємств (рис. 3.9), який враховує стратегічні та поточні елементи завдання.

Відмінністю використання даного підходу є дотримання логічно розробленої послідовності виконання взаємопов'язаних стадій. Виявлені стадії демонструють систему, що побудована на основі причинно-наслідкових зв'язків, які відображають як принципи системності та ієрархічності процесів стратегічного управління підприємством в загалі, так і стратегічного управління машинобудівним підприємством у розрізі інноваційної діяльності та інноваційної стратегії зокрема.

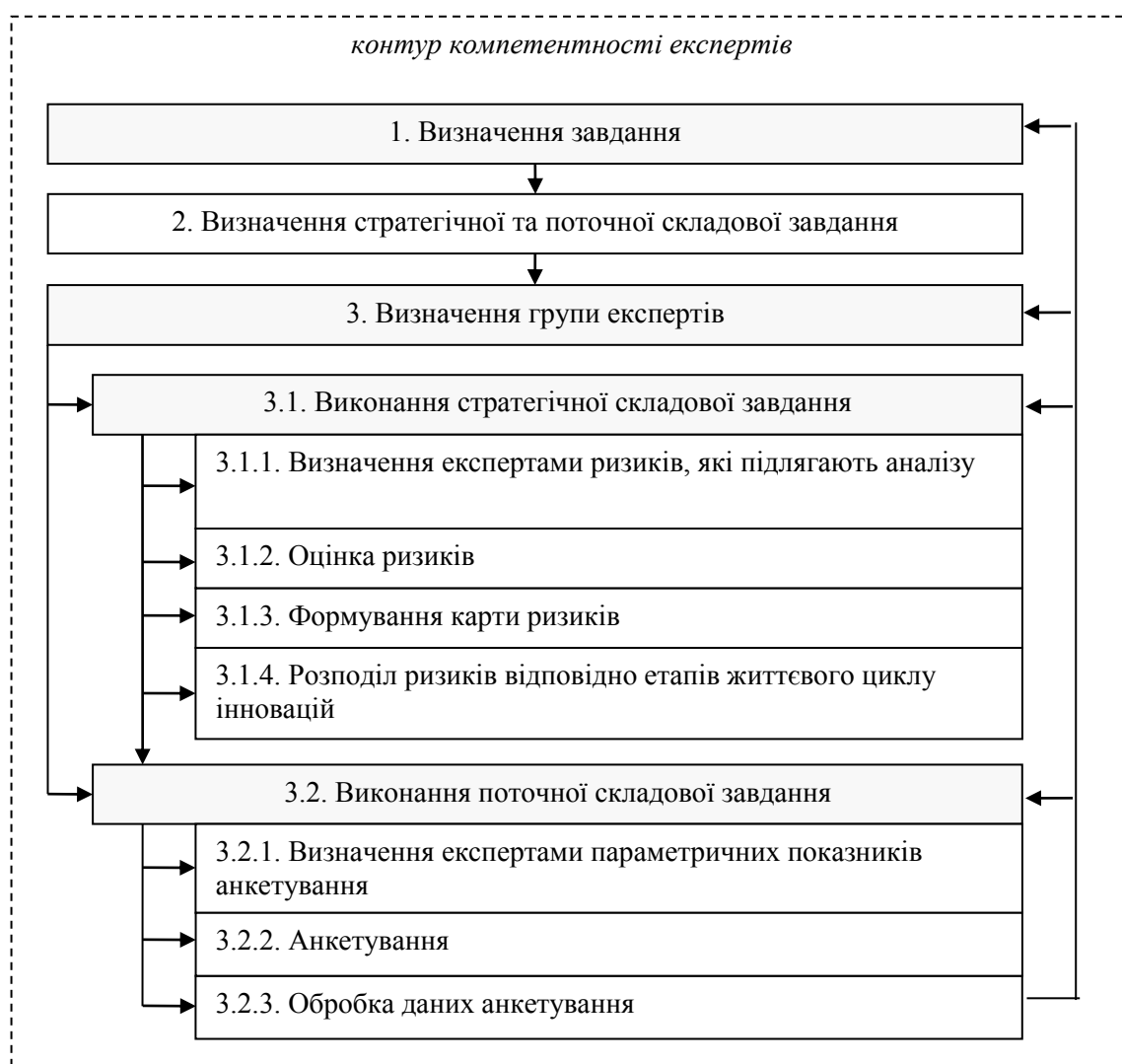


Рисунок 3.9 – Процес застосування методичного підходу щодо мінімізації ризиків в інноваційній діяльності промислових підприємств

(джерело:удосконалене на підставі [115, 123, 125])

Особливості вказаних етапів застосування методичного підходу за своїм змістом полягають у такому:

Етап 1. Визначення завдання. При реалізації етапу, слід базуватись на цілях інноваційної діяльності та на факторах результативності впровадження інноваційної стратегії промислового підприємства (*див. табл. 3.1*).

Етап 2. Визначення стратегічної та поточної складової завдання. Виконання даного етапу алгоритму з методичного підходу щодо мінімізації ризиків в інноваційній діяльності промислових підприємств передбачає описання структурної характеристики та типологію загальної стратегії підприємства (*див. п. 1.2*) та структуру загальної стратегії промислового підприємства (*див. рис. 1.2*).

Етап 3. Визначення групи експертів. В рамках даного етапу визначається група експертів, що буде працювати зі стратегічною та поточною елементами завдання. Для цього обираються фахівці галузі, що максимально відповідають етапам виконання завдань.

Етап 3.1. Виконання стратегічної складової завдання. Даний етап передбачає виконання експертами таких дій:

3.1.1. Визначення експертами ризиків, які підлягають аналізу;

3.1.2. Оцінка ризиків за двома складовими: імовірність негативних наслідків та важливість негативних наслідків. Максимальний розмір вірогідності й ролі несприятливих наслідків з кожного ризику може становити одиницю. Зведена оцінка конкретного виду ризику розраховувалась методом середньої – сума оцінок експертів або за їх групами, розділена на кількість експертів або їх груп відповідно;

3.1.3. Формування карти ризиків. На даному етапі отримані результати групуються універсальним методом для компактного опису ризиків. Таким універсальним методом компактного опису ризиків підприємства є карта ризиків. Карта ризику – це текстовий і графічний опис обмеженого числа ризиків підприємства, що розташовані у прямокутній таблиці: на одній осі відзначено рівень впливу або вага ризику, на другій – вірогідність або частота його виникнення. Карта ризиків будується для наочності у розрізі життєвих циклів.

3.1.4. Розподіл ризиків відповідно етапів життєвого циклу інновацій. Картографування ризиків – це потужний аналітичний інструмент, який забезпечує виявлення ризиків об’єкта господарювання і розміщення їх за ступенем пріоритету. Він базується на припущенні, що управління ризиками – це точковий системний вплив на кожен з ризиків, який спонукає перетворення проблем на розвиток і успіх підприємства, а не їх докорінне знищення. Більш того, в більшості випадків карта ризику – це джерело для розвитку економічної цінності підприємства.

Побудова карти ризиків може відбуватися як для вирішення виділеного кола задач з управління ризиками, так і в рамках введення системи управління ризиками на рівні всього підприємства.

Відповідно до застосовуваної методології і задач, підприємство отримує різні вигоди й переваги. Її робота базується на накопиченому досвіді і має бути надзвичайно гнучкою. Таким чином система реагує на всі зміни, які відбуваються всередині підприємства і за його межами.

Етап 3.2. Виконання поточної складової завдання. Даний етап передбачає здійснення таких дій:

3.2.1. Визначення експертами параметричних показників анкетування;

3.2.2. Анкетування. На даній стадії експерти кількісно (у балах) проводять оцінку характеристики параметричними показниками, що вже визначені. Результати подаються кожним експертом у спеціально підготовленій анкеті (акті), де вказується їх оцінка показників.

3.2.3. Обробка даних анкетування. На даному етапі експертна оцінка завдання, що досліджується, (K_T) визначається за формулою:

$$K_T = \sum_{i=\ell}^n \Pi_i \cdot K_{Bi} \quad (3.2)$$

де K_T – експертна оцінка, бали;

Π_i - параметричні показники, бали.

Загальна сума параметричних показників дорівнюватиме 10. Показник

може мати значення від 0 до потенційного максимуму. Оцінюється експертним методом;

K_{Bi} – вагові коефіцієнти параметричних показників (від 0 до 1), визначені експертним методом.

Зведені результати анкетного опитування слід для зручності подавати у вигляді таблиці.

Апробація методичного підходу відбувалась на одному з досліджуваних підприємств – ТОВ «Одетекс», де послідовно проходились всі етапи мінімізації ризиків в інноваційній діяльності промислових підприємств.

Етап 1. Визначення завдання. Сформульовано завдання: виявити рівень конкурентоспроможності планованої моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки.

Етап 2. Визначення стратегічної та поточної складової завдання.

Стратегічний елемент завдання: оцінка ризиків інноваційно-інвестиційного проєкту щодо виробництва нової моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки.

Поточний елемент завдання: виявити рівень конкурентоспроможності планованої моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки.

Етап 3. Визначення групи експертів.

Задля цього було сформовано три групи експертів із 10 осіб у кожній:

Перша група («технічна») – працівники інженерно-технічної спеціальності промислового підприємства.

Друга група («фінансова») – керівники фінансового підрозділу промислового підприємства, а також представники: лізингової компанії, регіонального відділення комерційного банку; аудиторської фірми, яка проводила аналіз діяльності промислового підприємства; економістів та вчених-економістів – викладачів ЗВО.

Третя група («маркетингова») – група змішаного типу із представників: підприємств-постачальників; відділу маркетингу промислового підприємства; підприємств-покупців; економістів і учених-економістів – викладачів ЗВО.

Етап 3.1. Виконання стратегічної складової завдання. При проведенні даного етапу експерти проводять такі дії:

3.1.1. Визначають ризики, що підлягають аналізу. Експерти виявили такі ризики інноваційно-інвестиційного проєкту щодо виробництва нової моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки:

- макроекономічні: ризик несприятливої зміни зовнішньоекономічного стану країни, у якому впроваджується проєкт; політична нестабільність й несприятливі соціальні зміни; зміна податкового законодавства; нестійкість поточної макроекономічної ситуації; зміна державної регуляторної політики;

- пов'язані зі злочинами: ризик вандалізму; саботаж; тероризм;

- правові: ризик невиконання договорних зобов'язань; виникнення помилки в ліцензіях; виникнення правових спорів із контрагентами та партнерами; ризик виникнення правових спорів із персоналом або власниками; порушення інтелектуального права;

- проєктні: ризик виникнення нестачі необхідної робочої сили або товарно-матеріальних цінностей; невиконання або зрив плану робіт із проєктування, технологічної підготовки виробництва або освоєння випуску продукції; зміна підрядних організацій; несвоєчасне постачання робіт, послуг, товарно-матеріальних цінностей; ризик виникнення помилки проєктування; виникнення витрат на доведення, допрацювання й гарантійний ремонт виробів; слабкий рівень управління проєктом і помилок при плануванні;

- виробничі: ризик порушень виробництва не в межах підприємства технологічного процесу; недостатній об'єм постачання вихідних матеріалів і комплектуючих; інноваційні зміни у конкурентів; більш високий рівень технології у найближчих конкурентів;

- екологічні: ризик екологічних обмежень на елементи або технічні характеристики виробу; виникнення додаткових витрат на захист навколишнього середовища при експлуатації виробу; виникнення техногенних аварій;

- торговельні: ризик вищої розрахункової ціни відносно ринкових або зазначених в тендерних пропозиціях; складність виходу на ринок; монополізація ринку; низький рівень доходів потенційних споживачів, які не можуть дозволити собі придбати необхідні партії виробів;

- ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей: ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості; зниження рівня ліквідності; зниження фінансової стабільності; валютний та інфляційний ризики;

- інвестиційні: ризик упущеної вигоди; відсотковий; кредитний ризик; пряма фінансова втрата.

3.1.2. Оцінка ризиків. Максимальний рівень важливості негативних наслідків з кожного ризику та їх імовірності становить одиницю. Зведена оцінка конкретного виду ризику проводилась методом середньої – сума оцінок за групами, що розподілена на кількість груп (три). Результати опитувань з проведення оцінки ймовірності показано в **Додатку В**, а результати з проведення оцінки важливості негативних наслідків у **Додатку Г**. Зведені результати щодо оцінки за видами ризику (на підставі даних **Додатків В-Г**) наведена в табл. 3.7.

Система управління ризиками на сьогоднішній день існує в більшості в компаніях з іноземним капіталом та у фінансових структурах. При цьому відповідний перелік підприємств пояснюється саме специфікою їх діяльності. Для банку є вкрай важливим використовувати ризик-менеджмент, адже банківський бізнес заробляє саме на ризиках. Компанії з іноземним капіталом в свою чергу використовують в своїй діяльності західний досвід і традиції менеджменту, а не лише інвестиції.

Таблиця 3.7 – Оцінка ризиків інноваційного проєкту виробництва нової моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки експертним шляхом (джерело: розроблене за підходом [115])

Найменування ризику	Імовірність негативних наслідків	Важливість негативних наслідків	Ризик (гр.3*гр.4)
Макроекономічні ризики:			
1. Ризик зміни державної регуляторної політики.	0,503	0,027	0,014
2. Ризик зміни податкового законодавства.	0,370	0,020	0,007
3. Ризик нестійкості поточної макроекономічної ситуації.	0,173	0,009	0,002
4. Ризик несприятливої зміни зовнішньоекономічного становища країни, у якому реалізується проєкт.	0,610	0,033	0,020
5. Ризик політичної нестабільності й несприятливих соціальних змін.	0,337	0,018	0,006
Ризики, пов'язані зі злочинами:			
1. Ризик вандалізму.	0,063	0,003	0,000
2. Ризик саботажу.	0,020	0,001	0,000
3. Ризик тероризму.	0,117	0,006	0,001
Правові ризики:			
1. Ризик виникнення помилки в ліцензіях.	0,280	0,015	0,004
2. Ризик невиконання договорів.	0,707	0,038	0,027
3. ризик порушення інтелектуального права.	0,393	0,021	0,008
4. Ризик виникнення правових спорів із контрагентами.	0,727	0,039	0,028
5. Ризик виникнення правових спорів із власниками або персоналом.	0,483	0,026	0,012
Проектні ризики:			
1. Ризик зриву плану робіт із проєктування, технологічної підготовки виробництва або освоєння випуску.	0,370	0,020	0,007
2. Ризик виникнення недостачі необхідної робочої сили або товарно-матеріальних цінностей.	0,283	0,015	0,004
3. Ризик несвоечасного постачання робіт, послуг, товарно-матеріальних цінностей.	0,537	0,029	0,015
4. Ризик зміни підрядних організацій.	0,550	0,029	0,016
5. Ризик виникнення помилки проєктування.	0,453	0,024	0,011
6. Ризик виникнення витрат на доведення, дороблення й гарантійний ремонт виробів.	0,753	0,040	0,030
7. Ризик слабого управління проєктом і помилок під час планування.	0,307	0,016	0,005
Виробничі ризики:			
1. Ризик недостатнього постачання вихідних матеріалів і комплектуючих.	0,543	0,029	0,016
2. Ризик порушень виробництва на зовнішніх для підприємства ділянках технологічних	0,267	0,014	0,004

Найменування ризику	Імовірність негативних наслідків	Важливість негативних наслідків	Ризик (гр.3*гр.4)
ланцюжків.			
3. Ризик інноваційних змін у конкурентів.	0,410	0,022	0,009
4. Ризик більш високого рівня технології конкурентів.	0,273	0,015	0,004
Екологічні ризики:			
1. Ризик виникнення додаткових витрат на захист навколишнього середовища в процесі експлуатації виробу.	0,550	0,029	0,016
2. Ризик накладення екологічних обмежень на компоненти або технічні характеристики виробу.	0,533	0,029	0,015
3. Ризик техногенних аварій.	0,337	0,018	0,006
Торговельні ризики			
1. Ризик монополізації ринку.	0,713	0,038	0,027
2. Ризик більш високої розрахункової ціни порівняно з ринковими або зазначеними в тендерних пропозиціях.	0,710	0,038	0,027
3. Ризик складності входження на ринок.	0,763	0,041	0,031
4. Ризик недостатніх доходів потенційних споживачів, що не дозволяють придбати необхідні партії виробів.	0,840	0,045	0,038
Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей:			
1. Ризики зниження ліквідності.	0,680	0,036	0,025
2. Ризик зниження фінансової стабільності.	0,667	0,036	0,024
3. Інфляційний ризик.	0,330	0,018	0,006
4. Валютний ризик.	0,420	0,023	0,009
5. Ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості.	0,810	0,043	0,035
Інвестиційні ризики:			
1. Процентний ризик.	0,463	0,025	0,011
2. Кредитний ризик.	0,467	0,025	0,012
3. Ризик упущеної вигоди.	0,413	0,022	0,009
4. Ризик прямої фінансової втрати.	0,483	0,026	0,013

Відомо, що розробкою методик і підходів до ризик-менеджменту та управління ризиками у світі займаються досить давно. На більшості вітчизняних підприємств управління ризиками несе більш фрагментарний та достатньо поверхневий характер.

3.1.3. Формування карти ризиків. Слідуючи основним принципам побудови карт ризиків, що прийняті у сучасних бізнес-моделях, створимо карту ризиків відповідно до даних експертних оцінок. По вертикалі буде відображена імовірність зростання, по горизонталі – шкала важливості

(значимості) негативних наслідків (за зростанням). На окремих ділянках карти буде відзначено номер відповідного ризику.

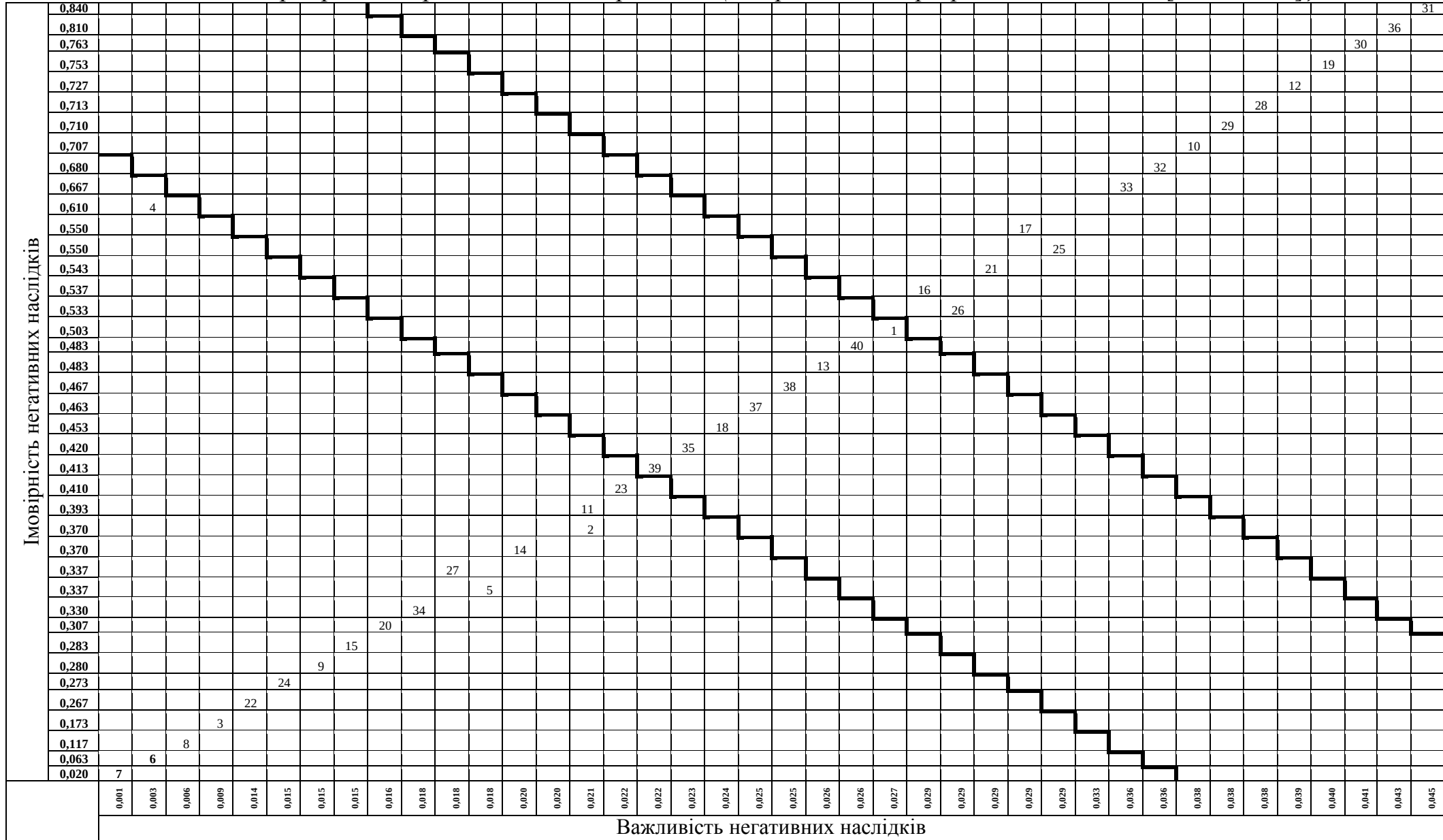
Результат наведено в табл. 3.8. Відзначемо, що у лівій нижній частині карти зона ризиків, що здатні призводити до найменших потенційних збитків – це ризики за такими номерами: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 15, 20, 23, 24, 27, 34.

В правій верхній частині карти визначена зона ризиків, що спроможні завдати максимального збитку, а саме:

- 10. Ризик невиконання договорів;
- 12. Ризик виникнення правових спорів із контрагентами;
- 16. Ризик несвоєчасного постачання робіт, послуг, товарно-матеріальних цінностей;
- 17. Ризик зміни підрядних організацій;
- 19. Ризик виникнення витрат на доведення, дороблення й гарантійний ремонт виробів;
- 21. Ризик недостатнього постачання вихідних матеріалів і комплектуючих;
- 25. Ризик виникнення додаткових витрат на захист навколишнього середовища в процесі експлуатації виробу;
- 26. Ризик накладення екологічних обмежень на компоненти або технічні характеристики виробу;
- 28. Ризик монополізації ринку;
- 29. Ризик більш високої розрахункової ціни порівняно з ринковими або зазначеними в тендерних пропозиціях;
- 30. Ризик складності входження на ринок;
- фінансові ризики: 31. Ризик недостатніх доходів потенційних споживачів, що не дозволяють придбати необхідні партії виробів; 32. Ризики зниження ліквідності; 33. Ризик зниження фінансової стабільності; 36. Ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості.

Саме тому зазначені ризики в першу чергу підлягають терміновій мінімізації та заслуговують на увагу ризик-менеджерів.

Таблиця 3.8 – Карта ризиків промислового підприємства (джерело: власна розробка зх підходом [ди мамонт])



3.1.4. Розподіл ризиків відповідно етапів життєвого циклу інновацій.

Карту ризиків створено відповідно до окремих стадій життєвого циклу інноваційного проєкту в машинобудуванні, у нашому випадку це зроблено для більшої наочності. Далі будуємо діаграму (рис. 3.10) відповідно до: життєвого циклу інновацій (рис. 3.10) та групування ризиків відносно стадій життєвого циклу інновації (Додаток Г). Значення відповідного ризику визначається висотою стовпчика на діаграмі.

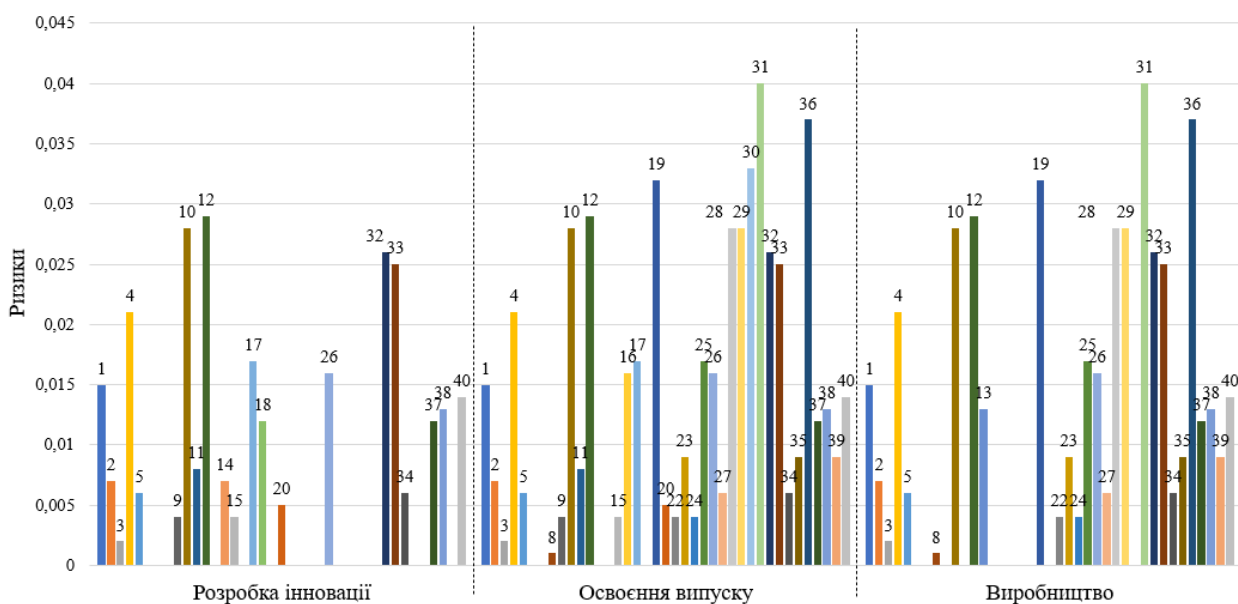


Рисунок 3.10 – Карта ризиків інноваційно проєкту для промислових підприємств: життєвий цикл (джерело: власна розробка за підходом [115])

Подібний метод побудови карти ризиків використовує значна кількість закордонних компаній (серед них, компанія Microsoft), проте в більшості випадків використовується для планування поточної діяльності й без поділу на окремі стадії життєвого циклу. Тобто, побудова діаграми сприяє:

- відзначенню етапів активних стадій впливу кожного ризику;
- попередженню помилок подвійного рахунку;
- при формуванні економіко-організаційних заходів задля мінімізації ризиків поділяти їх відносно активним фазам ризиків в аспекті життєвих циклів інноваційного проєкту.

Етап 3.2. Виконання поточної складової завдання. В межах даної стадії експерти здійснюють такі дії:

3.2.1. Визначення параметричних показників анкетування. Експерти виявили такі параметричні показники анкетування, що забезпечить можливість визначити рівень конкурентоспроможності планованої моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки: А – ціна; Б – якість; В – надійність; Г – довговічність; Д – ремонтпридатність; Е – гарантійний строк; Ж – післягарантійне обслуговування; З – економічність; І – безпека; К – екологічність.

3.2.2. Анкетування. Отримані дані проведеного анкетування відображаються у зведеній таблиці (Додаток Д).

3.2.3. Обробка даних, отриманих у процесі анкетування. Конкурентоспроможність товару (K_T) оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки визначається за формулою, аналогічно (3.2):

$$K_T = \sum_{i=\ell}^n \Pi_i \cdot K_{Bi} \quad (3.3)$$

де K_T – конкурентоспроможність оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки, балів;

Π_i – параметричні показники: А – ціна; Б – якість; В – надійність; Г – довговічність, Д – ремонтпридатність; Е – гарантійний строк; Ж – післягарантійне обслуговування; З – економічність; І – безпека; К – екологічність, балів. Загальна сума параметричних показників дорівнюватиме 10, а конкретний показник може мати значення від 0 до його максимального значення й оцінюється експертами;

K_{Bi} – вагові коефіцієнти параметричних показників (від 0 до 1), визначені експертним шляхом, як i максимальні значення параметричних показників.

Відтак, конкурентоспроможності оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки на ТОВ «Одетекс» складає 1,098.

Апробація розробленого методично-аналітичного інструментарію стратегування та оцінювання ризиків розглядається в контексті проєктів для започаткування бізнес-партнерства. Порівняємо данні з визначення конкурентоспроможності оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки, що виявлені за результатами застосування запропонованого методичного підходу з вже існуючим на підприємстві підходом, (Додаток Д, Е), яке не містить частину виявлення стратегічного елементу з оцінювання ризиків (табл. 3.9).

Порівняння двох підходів виявило коливання значень отриманих показників відносно існуючого на підприємстві підходу від -4,17% до 1,23% при проведенні проміжних розрахунків.

При цьому зниження рівня величини кінцевого показника – конкурентоспроможності оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки становило -0,57%. Це пояснюється недосконалістю вже існуючого на підприємстві аналітичного інструментарію управління у розрізі мінімізації ризиків.

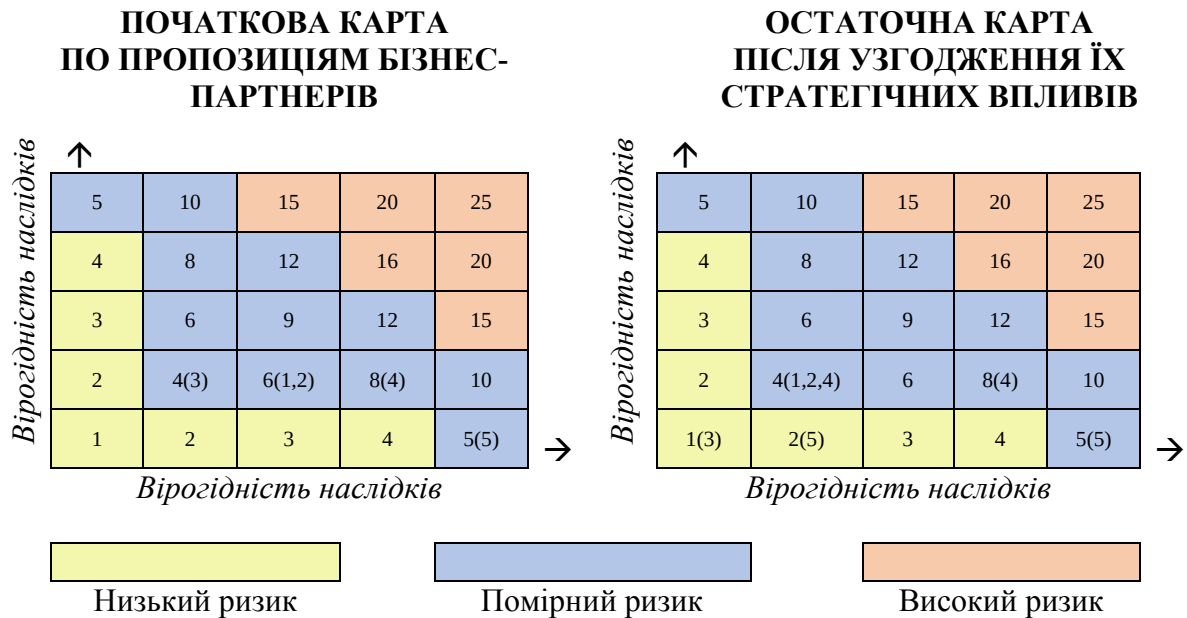
Така недосконалість може пояснюватись виникненням через не врахування стратегічної складової з оцінювання ризиків, яке привносить додатковий ризик у розрізі виявлення конкурентоспроможності планованої моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки, що становить 5,4% можливого коливання показників, що аналізувались.

Більш того, присутність та виконання стратегічного елементу завдання в запропонованому методичному підході уможлиблює інформаційно-аналітичне забезпечення стратегування інноваційної стратегії у системі стратегічного управління промислового підприємства відносно виявлення ризиків, яке сприяє мінімізації їх впливу.

Таблиця 3.9 – Оцінка конкурентоспроможності потенційної технологічної інновації для ТОВ «Одетекс» (оснастка для перероблення полімерів – стрейч плівки): проєкт на стадії технічної документації (джерело: розроблено за даними підприємства)

Найменування показників	Можливий підхід				Існуючий підхід				Зміни в значеннях показників відносно існуючого підходу, %			
	Сумарна оцінка показника за 30-ма експертами	Середнє значення	Вагове значення показників (Кві)	Добуток середнього значення показника на його вагове значення	Сумарна оцінка показника за 30-ма експертами	Середнє значення	Вагове значення показників (Кві)	Добуток середнього значення показника на його вагове значення	Сумарна оцінка показника за 30-ма експертами	Середнє значення	Вагове значення показників (Кві)	Добуток середнього значення показника на його вагове значення
А-Ціна	49,3	1,64	0,30	0,493	48,7	1,62	0,30	0,487	1,23	1,23	0,00	1,23
Б-Якість	35,3	1,18	0,20	0,235	35,6	1,19	0,20	0,237	-0,84	-0,84	0,00	-0,84
В-Надійність	27,4	0,91	0,10	0,091	28,1	0,94	0,10	0,094	-2,49	-2,49	0,00	-2,49
Г-Довговічність	28,5	0,95	0,05	0,048	29,1	0,97	0,05	0,049	-2,06	-2,06	0,00	-2,06
Д -Ремонтопридатність	21	0,70	0,10	0,070	21,7	0,72	0,10	0,072	-3,23	-3,23	0,00	-3,23
Е-Гарантійний строк	20,4	0,68	0,05	0,034	20,7	0,69	0,05	0,035	-1,45	-1,45	0,00	-1,45
Ж-Післягарантійне обслуговування	13,8	0,46	0,05	0,023	14,1	0,47	0,05	0,024	-2,13	-2,13	0,00	-2,13
З-Економічність	39,1	1,30	0,05	0,065	40,8	1,36	0,05	0,068	-4,17	-4,17	0,00	-4,17
І-Безпека	13,6	0,45	0,05	0,023	14	0,47	0,05	0,023	-2,86	-2,86	0,00	-2,86
К-Екологічність	9,4	0,31	0,050	0,016	9,5	0,32	0,050	0,016	-1,05	-1,05	0,00	-1,05
Усього:	257,8	8,59	1	Кт=1,098	262,3	8,74	1	Кт=1,104				-0,57

Матриця вірогідності та наслідків ризиків інноваційно-бізнес-партнерства ТОВ «Одетекс» з Державним університетом «Одеська Політехніка» за проектом для на підставі картографування ризику передбачає аналізування впливів та їх коригування (Рис 3.11).



АНАЛІЗОВАНІ ВПЛИВИ:

- основна діяльність:

а) науково-дослідна та інноваційна робота (1. Тематика НДР; 2. Навчання через дослідження); б) 5. Зміст освіти і технологій навчання;

- база (4. Матеріально-технічні та інформаційно-комунікаційні ресурси; 7. Контингенту студентів; 8. Потенціал професорсько-викладацького складу;

- система управління (3.Цілі і завдання діяльності ЗВО, 6. Планування та ефективності діяльності університету; 7. Управління ЗВО);

СКОРИГОВАНІ ВПЛИВИ: 1. Тематика НДР; 2. Навчання через дослідження.

Рисунок 3.11. – Матриця вірогідності та наслідків ризиків інноваційно-бізнес-партнерства ТОВ «Одетекс» з Державним університетом «Одеська політехніка» за проектом для на підставі картографування ризику (фрагмент)
(джерело: власна розробка)

Таким чином, запропоноване вдосконалення методичного інструментарію з виявлення та мінімізації ризиків в інноваційній діяльності промислових підприємств має регіональну універсальність та прив'язку відносно галузі, а пропонований інструментарій виявлення ризиків інноваційної діяльності сприяє системній їх мінімізації.

Висновки до розділу 3

У процесі розроблення методичних засад стратегування розвитку промислового підприємства в частині формування інноваційної стратегії на підставі потенціалу інноваційного бізнес-партнерства та її інструментарію визначене наступне:

1 Розроблено та обґрунтовано дві концептуальні моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, застосовні для стратегування розвитку промислового підприємства. Зокрема, узагальнену модель механізму стратегування інноваційної стратегії промислового підприємства, яка охоплює три простори (функціональний, часовий, інноваційний), кожен з яких має свій управлінський функціонал та виконує відповідні функції управління.

2. Перевагою першої моделі, розробленої для промислових підприємств, є обґрунтування: а) впливу інноваційного чинника на кожен елемент та процес стратегічного управління; б) цільової належності складових механізму управління до його ієрархічних складових: стратегічне, поточне та оперативне управління; в) необхідності ієрархічного стратегування інноваційної стратегії, що передбачає подальший перехід зі стратегічного рівня управління на поточний та оперативний. Це означає дозвіл на впровадження заходів в залежності від цілей і завдань інноваційної діяльності та видів наявних стратегій за єдиною логікою концептуальної моделі стратегічного управління.

3. Особливостями другої моделі є: імплементація цільового блоку, інструментарію та процесу використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства у процес стратегування в якості виду управлінської діяльності. Тобто ієрархічний механізм стратегування діє одночасно на всьому просторі життєвих етапів інноваційного процесу та господарської, а також

інноваційної діяльності підприємства за єдиною концептуальною моделлю стратегічного управління для підприємства і для його інноваційного бізнес-партнерства.

4. Досліджено зовнішні і внутрішні чинники впливу на результативність інноваційної стратегії для промислових підприємств. Перші представляє конкурентне середовище, інноваційний прогрес, техніко-технологічний рівень, стан економіки, соціально-культурні цінності та установки, а внутрішні – цілі, структура, завдання, технологія, персонал та інші власні ресурси. На підставі цього аналізу запропонована та обґрунтована концептуальна візія інституціонального забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства, за допомогою якої управління визначає актуальне для конкретних умов підприємства краще інституційне забезпечення реалізації інноваційної стратегії.

5. Удосконалений автором загальний перелік видів результативності від інноваційної діяльності для промислового підприємства обґрунтовано як множину двох складових результативності та економічного ефекту: першу складову утворює здійснення інновацій, та другу – їх продаж (продаж власних і придбаних інновацій в залежності від їх наявності). Виокремлено чотири основних видів ефекту: економічний, науково-технічний (можливе також виокремлення наукового, інноваційного, технологічного), соціальний та екологічний. Науково-методичні підходи до оцінювання результативності інноваційної стратегії промислового підприємства враховують: особливості процесу стратегування (ієрархічності та послідовності, універсальності застосування до кожного етапу життєвого циклу інноваційної стратегії); логіку балансування цілей-ресурсів-обмежень (необмеженість інноваційного розвитку, часову актуальність використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства, паритетність цілей інноваційного розвитку партнерів).

6. Рекомендовано показники для оцінювання результативності інноваційної стратегії на промислових підприємствах. Їх класифіковано за ознакою ієрархічності для стратегічного, поточного та оперативного

оцінювання на дві групи в залежності від їх спроможності це зробити. Виокремлено та угруповано показники для оцінювання результативності: а) стратегічної; б) стратегічної, поточної та оперативної результативності. Вони складають систему показників, яка стає частиною аналітичного інструментарію для розробленого методичного підходу до оцінки результативності інноваційної стратегії промислового підприємства. Підхід спроможний в аспекті стратегічного, поточного та оперативного оцінювання робити: оцінку інноваційних витрат; динаміки змін; а також узагальнення отриманих результатів оцінювання.

7. Запропоновано систему чинників впливу на ризики інноваційної діяльності промислових підприємств. Визначені ризики типологізовано за ознаками впливу: зовнішні – спрямованість впливу, за яким виокремлено ризики прямої та непрямой дії; внутрішні – об’єктивність впливу (виокремлено об’єктивні та суб’єктивні ризики). Надана сукупність чинників усистемлює визначення ризиків інноваційної діяльності промислового підприємства, забезпечуючи персонал аналітичних служб – персонал з відповідним функціоналом – формалізовним інструментарієм для зручного аналізу, моніторингу і прогнозування наслідків від матеріалізації ризиків, що підвищує ефективність управління інноваційною діяльністю в цілому.

8. *Методичний підхід до зменшення ризиків в інноваційній діяльності вітчизняних промислових підприємств доповнено в частині:* а) визначення стратегічного контексту оцінювання ризиків при вирішенні поточних завдань; б) оцінювання ризиків життєвого циклу інноваційного проєкту для визначення повного впливу ризиків, ідентифікації періодів активних фаз цього впливу та відповідного розподілу заходів, запобігання подвійного рахунку наслідків; в) уніфікації інструментарію оцінювання ризиків для різних рівнів управління, що підвищує якість виконання та результатів стратегічних та поточних завдань за рахунок їх інформаційно-аналітичної порівнянності та корелятивності; г) забезпечення ієрархічної послідовності – від ризиків стратегічної сфери до поточної.

9. Методично-аналітичний інструментарій ризикоорієнтованого управління інноваційною діяльністю підприємства доповнюють: рекомендації та управлінські інструменти: а) ідентифікації, оцінювання та зменшення ризиків інноваційної діяльності; б) зменшення ризиків використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств, система показників, спроможна комплексно забезпечити стратегічне, поточне та оперативне оцінювання, описавши його результати відповідно життєвому циклу інноваційної стратегії. Головні відмінності інструментарію такі: по-перше, передбачена послідовність оцінки ризиків, де стратегічна сфера пріоритетна проти поточної; по-друге, визначення стратегічної складової оцінювання ризиків для поточного завдання повніше висвітлює проблемну область; по-третє, застосування для оцінювання ризиків стратегічної та поточної складової завдання однакового інструментарію (метод експертних оцінок) забезпечує інформаційно-аналітичну порівнянність та корелятивність даних та результатів.

Апробація розробленого автором для промислових підприємств методичного й аналітичного інструментарію для мінімізації ризиків їх інноваційній діяльності довела реалістичність та практичну цінність запропонованих методичних розробок, а *завершене дослідження підтвердило висунуту робочу гіпотезу дисертації.*

Основні результати та положення, викладені в розділі 3, ісвітлено у таких працях автора, наведених у Додатку А: [2, 3, 6, 7, 8, 11, 12].

ВИСНОВКИ

В дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, яке полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і рекомендацій щодо використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку промислового підприємства.

Всі задачі розв'язано, сформульовано такі *висновки і рекомендації*:

1. *Дослідженням ретроспективних змін теоретичних засад стратегування розвитку та інноваційної стратегії промислового підприємства* на термінологічному рівні встановлене, що стратегія еволюціонувала разом з поняттями місії та мети, яким потрібні дотичні поняття, що відображатимуть процеси та механізми їх реалізації (зокрема, загальна стратегія, інноваційна стратегія) а перетворення змін докільля на постійні процеси обумовили виникнення поняття стратегування. Тому, потрібно врахувати розбіжність між економічною наукою та дійсністю. Для цього запропоновано ознаки простоти, конструктивності і функціональності, які універсyalізують поняття дл використання в розробці стратегії підприємствами будь-яких видів діяльності та організаційно-правових форм. Потенціал інноваційного бізнес-партнерства як явище також впливає на стратегію, оскільки додає їх нового наповнення в аспекті ресурсів та стейкхолдерів, що описує відповідний термін – «стратегування використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства».

2. *Структурно-змістовна характеристика та типологізація загальної стратегії підприємства* визначили такі її особливості: по-перше, наявність інноваційних функціональних ознак у кожного елементу загальної стратегії як докази підпорядкованості інноваційної стратегії загальній; по-друге, умовно незмінні в часі особливості стратегії промислових підприємств: а) стандартизований тип управління (тактичний, стратегічний, оперативний);

б) дещо звужені стратегічні пріоритети (техніко-технологічний, ринковий, інформаційно-інноваційна перебудова технологій); в) тривалість терміну дії інноваційних стратегій (за видами: довго- та середньо- строкові).

3. *Визначено існування та обґрунтовано необхідність врахування впливу життєвого циклу інновацій на формування інноваційної стратегії промислових підприємств* за рівнями планування: а) стратегічний – для різнокритеріального цілісного дослідження процесу формування інновації, у т.ч. в аспекті часу, етапів робіт, витрат, ризиків; б) оперативний – для швидкої ідентифікації впливу чинників та етапів формування інноваційної стратегії, де доцільно використати потенціал інноваційного бізнес-партнерства. Це сприяє ідентифікації інновації і швидкому визначенню її місцезнаходження в інноваційному процесі, уніфікує характеристику чинників за їх впливовістю і силою.

4. *Дослідження стратегічних напрямів та тенденцій розвитку вітчизняних підприємств* дозволило стверджувати, що: а) превалюють несприятливі умови і негативні тенденції розвитку промисловості, тоді як інноваційна діяльність є його головним активатором; б) машинобудування умовно зберігає роль машинобудівного ядра розвитку вітчизняної промисловості, оскільки досі залишається базовою ланкою модернізації окремих секторів промисловості, але яку воно останнім часом поступово втрачає; в) *пріоритети промислової політики слід розглядати у двох аспектах*: як зовнішню умову та чинник стратегування інноваційної діяльності промислових підприємств. Це підтверджують такі аргументи: сучасний стан промисловості, зміст та склад актуалізованих державних пріоритетів розвитку промисловості, світові тренди інноваційного процесу та поява інновацій новітній поколінь – технологій-інтеграторів. *Коло основних проблем інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств формують*: а) швидкісні безперервні зміни зовнішнього середовища підприємств, які по суті унеможлиблюють адаптаційні заходи стратегічного управління; б) недостатня інноваційна активність малих і середніх

підприємств; в) компетентнісна прогалина щодо стратегування взагалі та інноваційної стратегії зокрема, а також ризкоорієнтованого управління (їх технологій, інструментарію та цілей). Останнє знижує достовірність оцінювання ризиків інноваційної діяльності підприємства.

5. *Розроблено концептуальні моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства*, застосовні для стратегування розвитку промислового підприємства. *Особливостями першої моделі є:* інноваційна присутність в кожному елементі стратегічного управління; рівень управління (стратегічний, поточний, оперативний) як ознака елементної характеристики механізму стратегування, за якою виокремлюються відповідні простори взаємодії; можливість використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства. *Особливостями другої моделі є:* імплементація цільового блоку, інструментарію та процесу використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства у процес стратегування в якості виду управлінської діяльності. Тобто ієрархічний механізм стратегування діє одночасно на всьому просторі життєвих етапів інноваційного процесу та діяльності за єдиною концептуальною моделлю стратегічного управління для підприємства і для його інноваційного бізнес-партнерства.

6. *Розроблені методичні підходи до оцінювання результативності інноваційної стратегії промислового підприємства*, які спираються на принципи, що враховують дві речі. *По-перше, особливості процесу стратегування:* ієрархічності та послідовності, універсальності застосування до кожного етапу життєвого циклу інноваційної стратегії. *По-друге, логіку балансування цілей-ресурсів-обмежень:* необмеженого інноваційного розвитку; часової актуальності використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства; паритетності цілей інноваційного розвитку партнерів. Це уможливіє і поетапну оцінку результативності інноваційної стратегії для життєвого циклу, і за рівнями його управління.

7. Розроблено рекомендації і методично-аналітичний інструментарій щодо: а) ідентифікації, оцінювання та зменшення ризиків інноваційної діяльності; б) зменшення ризиків використання та недовикористання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств. Це забезпечує запропонована *система показників*, призначена для стратегічного, поточного та оперативного оцінювання, опису їх результатів за етапами життєвого циклу інноваційної стратегії. *Головні відмінності* інструментарію такі: *по-перше*, передбачена послідовність оцінки ризиків, де стратегічна сфера пріоритетна проти поточної; *по-друге*, визначення стратегічної складової оцінювання ризиків для поточного завдання повніше висвітлює проблемну область; *по-третє*, застосування для оцінювання ризиків стратегічної та поточної складової завдання однакового інструментарію (метод експертних оцінок) забезпечує інформаційно-аналітичну порівнянність та корелятивність даних та результатів.

Апробація розробленого методично-аналітичного інструментарію стратегування довела його реальний характер, а проведене дослідження в цілому підтвердило робочу гіпотезу дисертації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В.П. Тенденція розвитку науково-технічних пріоритетів в промисловості України. Проблеми науки. 2003. № 11. С.13-17.
2. Алексеев Ю. Про вибір пріоритетів в космічній діяльності. Всесвіт, простір, час, 2006. № 2. С. 20-23.
3. Альтманн Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории / пер. с нем. М.: Интерэксперт, 1999. 272с.
4. Ансофф І.Х. Нова корпоративна стратегія / Пер. з англ. СПб .: Пітер, 1999. 416с.
5. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Свачук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Моногр. К .: КНЕУ, 2003. 394с.
6. Аньшин В.М. Инновационный менеджмент: уч. пос. М.: ДЕЛО, 2003. 528с.
7. Амоша О.І. Розвиток промислового виробництва: проблеми та рішення. К.: Наукова думка, 2003. 340с.
8. Афанасьев Н.В., Т.А Селезньова. Стратегія підприємства: навч. сел. Харків: Інжек, 2007. 272с.
9. Бажал Ю.М., Александрова В.П., Пасхавер А.І. та ін. Економічна сприйнятливість до науково-технічних інновацій. К .: ІЕ АН УРСР, 1991. 295с.
10. Балабанова Л.В., Сліпенький В.В. Стратегічне маркетингове управління на основі бенчмаркінгу : моногр. Донецьк: ДонДУЕТ ім.М.Туган-Барановського, 2005. 171 с.
11. Білоус О. Перспективи стратегії розвитку України в умовах глобалізації. Економіка України. 2002. №12. С. 4-13.
12. Білоус О. Імперативи стратегії розвитку України в умовах глобалізації . Економіка України. 2001. №11. С. 4-11.
13. Білошапка В.А., Загорій Г. В. Стратегічне управління: принципи і міжнародна практика: навч. / під ред. В.А. Білошапки. К .: Абсолют-В, 1998. 52с.

14. Бельтюков Є.А., Бревнов А.А., Парсяк В.Н. Планування діяльності підприємства: Уч. посібник. Харків: Одиссей, 2006. 384с.
15. Буднікевич І.М., Школа І.М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2002. 200 с.
16. Біркін І.А., Кузін А.І., Лозин С.Н. Аналіз комерційного потенціалу вітчизняних засобів виведення легкого і середнього класів на міжнародному ринку космічних послуг. Подвійні технології. 1998. № 4. С. 3-10.
17. Балан О.С. Життєвий цикл інвестиційного проекту та інвестиційні рішення. Економіка харчової промисловості. 2012. № 1. С. 43-47..
18. Бондар К.Л. Інноваційний аспект конкурентоспроможності української економіки та її експортного потенціалу. Інноваційний фактор сталого економічного зростання. К.: ІЕ НАН України, 2002. С. 86-98.
19. Борщ Л.М. Стратегія інноваційного зростання економіки в умовах ринкової трансформації: автореф. дис. на здобуття наук. ступенів док. економії. наук: спец. 08.01.01. К.: КНУ, 2003. 28С.
20. Бузько І.Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В.Даля, 2002. 176 с.
21. Буркинський Б.В., Моліна Є.В. Активізація інвестиційної діяльності в регіоні. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, Автограф, 2003. 494с.
22. Буркинський Б.В., Лазарева Є.В. Інноваційна стратегія у соціально-економічному розвитку регіону. Одеса, ІПРЕЕВ НАН України, Фенікс, 2007. 140с.
23. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. укр. яз. К.: ЦУЛ, 2005. 440 с.
24. Вернер Н. Верстати і останки. Огляд верстатобудування. Експерт. 2007. № 47 (143). С. 28-33.
25. Войнаренко М.П., Джулій Л.В., Кузьміна О.М., Янчук Т.В. Управління розвитком інноваційних бізнес-процесів за умов використання автоматизованих інформаційних систем. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 4. С. 133-48.

26. Володькина М.В. Стратегічний менеджмент: навч. Посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 149с.
27. Воронов В. Інноваційні технології в малому підприємстві - ключ до імпортозаміщення. Економіст. 2001. № 7. С.19-22.
28. Воронюк В. Військово-промисловий кур'єр: Космічні пріоритети України. Space : веб-сайт. 2014. URL: <http://www.space.com.ua>. (Дата звернення 28.01.2021).
29. Галиця І.О. Ефективність інноваційного процесу в сфері великого та малого бізнесу. Економіка промисловості. 1999. №4. С. 67-71.
30. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання, 2002. 336 с..
31. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Х.: Константа, 2006. 272 с.
32. Грига В.Ю., Богдан С.В., Ісакова Н.Б. Результативність інноваційної діяльності малих підприємств при взаємодії з великим бізнесом. Економіка і прогнозування. 2014. №2. С. 94-104..
33. Гончаренко А.П. Роль національної системи науково-технічної інформації в розбудові інноваційної економіки України. Проблемы науки. 2007. № 12. С. 14-17.
34. Гірна О.Б., Кобилюх О.Я., Хтей Н.І. Формування корисностей у ланцюгу поставок на підставі ринкової пропозиції // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Логістика". 2006. № 552. С. 17-23.
35. Гриньов Б.В, Гусєв В.А. Аналізуємо проект нової редакції Закону України "Про інноваційну діяльність". 2009. URL: www.inno.kharkov.ua/wpcontent/uploads/2009/05/statjya1.pdf. (Дата звернення 20.01.2021).
36. ГохбергЛ., Кузнєцов В. Інноваційні процеси: тенденції і проблеми. Економіст. 2002. № 2. С.50-59.
37. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: моногр. Харків: Інжек, 2003.

308с.

38. Гриньова В.М., Гриньов А.В. Проблеми розвитку промислових підприємств. Інновації: проблеми науки и практики: моногр. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. С.203-224.

39. Галиця І.О. Що ж таке інноваційний розвиток? Економіка та держава. 2003. №10. С. 32-33.

40. Грузнова С.І. Методичні рекомендації «Система оцінки і стимулювання творчої діяльності дослідників і розробників нових виробів в умовах становлення ринку». Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 1994. 32С.

41. Dzhezdzhula V, Yepifanova I. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2020. 6 (3). С. 171-190. <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.10>

42. Данилишин Б., Чижова В. Науково-інноваційне забезпечення сталого розвитку України. Економіка України. 2004. № 3. С.4-11.

43. Денисюк В. Високі технології и вісоконаукоємні галузі - ключові напрями в інноваційному розвитку. Економіст. 2004. № 5. С. 76-80.

44. Державна цільова економічна програма розвитку промисловості на період до 2020 року : Концепція від 17 липня 2013 р. № 603-р. Верховна Рада України : веб-сайт. 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-p>. (Дата звернення 20.01.2020).

45. Dobrianska N., Bondarenko S., Verbivska L., Iefimova G., Pavlova V., Mamrotska O. Management of Enterprise Innovation Costs to Ensure Economic Security. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8, Is. 3, pp. 5609-5613. DOI: 10.35940/ijrte.C6203.098319. URL:<https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/C6203098319.pdf>. (Дата Звернення 02.02.2021).

46. Добров Г.М. та ін. Прогнозування і оцінка науково-технічних нововведень. К.: Техніка, 1989. 276с.

47. Інноваційна Україна 2020 : нац. Доповідь / ред. В.М. Гейець та ін. К.: НАН України, 2015. 336 с.
48. Друкер П. Ефективне управління. М.: ФАИР-Пресс, 1998. 288с.
49. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Лесько Т.В. Вплив інновацій на розвиток підприємств. Інфраструктура Ринку. 2019. №29. С. 165-170.
50. Європейський вибір. Концептуальні напрямки стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002-2011 роки. Урядовий кур'єр, 2002 № 24. С. 3-9.
51. Єрмак С.О. Систематика інноваційних механізмів економічного управління підприємством. Науковий вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». 2018. С. 99-103.
52. Економічна статистика. Виробництво основних відів промислової продукції. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення 02.02.2021).
53. Економічна статистика Одеської області. Діяльність підприємств. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення 02.02.2021).
54. Економічна статистика. Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності за 2010-2020 роки. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_p_u_e_bez.htm. (Дата звернення 02.02.2021).
55. Економічна статистика. Наукові кадри та кількість організацій. URL : <http://ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення 02.02.2021).
56. Економічна статистика. Промисловість. UR: http://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/prom/prom5.htm. (Дата звернення 02.02.2021).
57. Економічна статистика. Рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств за видами промислової діяльності : URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення 02.02.2021).
58. Економічна статистика. Товарна структура зовнішньої торгівлі: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення 02.02.2021).
59. Желізняк Р.Й. Податкове стимулювання інноваційної діяльності підприємств: дис. канд. ек. наук: спеціальність 08.00.08. Львів, 2015. 225 с.

60. Захарін С. В. Міжнародний досвід регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності й можливості його використання в Україні. ВНУЛП. 2008. №628. С. 83-87.

61. Зарубіжний досвід активізації інноваційної діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(2). С. 99-104.

62. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. 397 с.

63. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

64. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 № 433-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003, № 13.-С.354-358. Урядовий кур'єр, 2003. № 32. С. 1-4.

65. Захарченко В.И., Меркулов Н.Н., Ширяева Л.В. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика. Одесса: «Печатный дом», «Фаворит», 2011. 598с.

66. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства. К .: Професіонал, 2004. 320с.

67. Зимовець В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку економіки. Економіка України. 2003. № 11. С. 9-11.

68. Золотарьов А. Організаційні аспекти розвитку машинобудування. Економіка України. 2004. № 12. С. 37-41.

69. Іванов О. Механізм забезпечення відтворення інноваційного типу. - М., Економіст, 2006, № 6. -С.28 - 33.

70. Ільїн А.І. Планування на підприємстві. Учеб. посібник. в 2год. Ч.1. Стратегічне планування. - Мн .: ТОВ «Місанта», 1998. -296с.

71. Ілляшенко С.М. Вибір стратегій інноваційного розвитку підприємств – нішерів. Маркетинг і реклама. 2004. № 9. С. 26-31., 2004, № 12. С. 38-45.

72. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : Уч. посібник. Суми: Університетська книга, К .: Княгиня Ольга, 2005. 324с.
73. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
74. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / ред.: В.В. Стадник, М.А. Йохна. К.: Академвидав, 2006. 463 с.
75. Інноваційний розвиток освіти: проблеми переходу від теорії до практики. Управління школою. 2005. № 1. С. 15-18.
76. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: Монографія / Ред.: І.А. Павленко. К. : КНЕУ, 2007. 248 с..
77. Ільганаєва В. Аналітика в структурі бібліотечної діяльності / В.О. Ільганаєва. Вісн. Харк. держ. акад. культури : зб. наук. пр. Харків, 2007. Вип. 23. С. 109-117..
78. Коваленко В., Мельник М. Зарубіжний досвід податкового стимулювання інноваційної діяльності. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 300-307..
79. Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи. М .: Економіка, 1991. 139 с.
80. Кінг У. Стратегічне планування і господарська політика / Пер. з англ. М .: Прогрес, 1982. 399с.
81. Кириченко О.А., Єрохін. С.А. Інвестування : підручник. К.: Знання, 2009. 573 с.
82. Клейнер Г.Б. Стратегія підприємства. М .: Справа, АНХ, 2008. 568с.
83. Кнорринг В.І. Теорія, практика і мистецтво управління. М .: Норма, Инфра-М, 1999. -528с.
84. Калетнік Г.М., Заболотний Г.М., Козловський С.В. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 4. С. 3-11.
85. Кулицький С. Сучасний стан української економіки та оцінки

перспектив її розвитку у 2017 році. Україна: події, факти, коментарі. 2017. № 2. С. 45-56.

86. Козак Ю.Г., Ржепішевський К.І., Коваленко О.М., Мамонтенко Н.С. Міжнародна економіка: у харчуванні и відповідях. К.: ЦУЛ, 2004. 676 с.

87. Климчук А.О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства. БізнесІнформ. 2014. №1. С. 221-225.

88. Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2018-2022 роки : Концепція від 5 вересня 2018 р. № 629-р. Верховна Рада України: веб-сайт. – 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/629-2018-p>. (Дата звернення 28.01.2021).

89. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 37. С. 770-776.

90. Концепція створення державної системи формування та реалізації технічної політики України. Ділова Україна. 1995. № 86 (338). С. 3-6.

91. Концепція економічної безпеки України. Економіст. 1998. № 7-9. С. 63-82.

92. Концепція економічної стабілізації та зростання в Україні. Економіка України. 1997. 12. С. 4-17.

93. Коваленко В., Мельник М. Зарубіжний досвід податкового стимулювання інноваційної діяльності. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 300-307.

94. Kovtunen K.V., Annaiev B.S. Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge : монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 215 p.

95. Клаус Ш. Четвертая промышленная революция. Москва: Эксмо, 2016. 208 с.

96. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. На здобуття наук. ступеня д.е.н.: спеціальність 08.00.04. Хмельницький: ХНУ, 2013. 39 с..

97. Кузьмін О.Є., Жежуха В.Й. Показники інноваційності економічних

явищ, процесів і діяльності підприємств: досвід економічно розвинених країн. Теоретичні та прикладні питання економіки : збірник наукових праць. К.: ВПЦ «Київський університет», 2009. Вип. 19. С. 38-45.

98. Крилов Е.І., Власова В.М., Журавкова І.В. Аналіз ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства : Уч. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2003. 608с.

99. Куліков П.М., Тищенко Д.О., Кулешова Н.В. Економіка та організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2013. 247 с.

100. Коюда В.О., Осикова А.М. Організаційно-методичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 50-58.

101. Курнишова І., Сулейманов Д. Інвестування інноваційного розвитку. Економіст. 1994. № 10. С. 21-24.

102. Кухарська Н.О. Структурні реформи економіки: світовий досвід. Стратегування як Основний Механізм трансформації економіки регіонів: Монографія / О.І. Амоша, С.С. Аптекар, М.Г. Білопольскій, С.І. Юрій та ін. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. 848 с.

103. Ландик В.І. Інноваційна стратегія підприємства: проблеми і досвід їх вирішення. К. : Наукова думка, 2003. 364с.

104. Лапко О.О. Розвиток системи управління науково-інноваційною сферою в Україні. Економіка і прогнозування. 2002. № 1. С. 55-64.

105. Логінов В. Умови інноваційного розвитку економіки. Економіст. 2001. № 3. С. 21-27.

106. Левицька І.В. Ефективність інноваційної діяльності в готельноресторанному бізнесі. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 87-93.

107. Лукінов І.І. До питання про концепцію і моделі сучасного економічного розвитку України. Економіка України. 2001. № 6. С. 4; 2002. № 6. С. 4-12.

108. Ляліков С.В., Осипов В.М., Бобец Є.К, Мамонтенко Н.С. Основи зовнішньоекономічної діяльності : Курс лекцій. Одеса: ОДЕУ, 2005. 335 с.
109. Ляшенко І.В. Орієнтир на експорт. Галузеві прогнози. Інвестгазета. 2007. № 1-2. С. 38-45.
110. Мазурак А., Мельник Т. Детермінанти розвитку зовнішньої торгівлі України інноваційною продукцією. Вісник КНТЕУ. 2012. № 2. С. 5-20.
111. Макміллан Ч. Японська промислова система / Пер. з англ.; ред. О.С. Виханський. М.: Прогрес, 1988. 355 с.
112. Масленніков Є.І., Кузнецов Е.А., Сафонов Ю.М., Філіппова С.В. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: Монографія. Херсон: Грінь Д.С., 2016. Вип. 1. 854 с.
113. Філіпішина Л.М., Білопольський М.Г. Модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на етапі побудова стійкого розвитку бізнесу та Суспільства. Вісник економічної науки України. 2017. №1 (32). С. 3-7.
114. Менеджмент у ХХ сторіччі: методологія і практика : Монографія / ред. І.А. Маркіна, Ю.М. Сафонов. Полтава: «Сімон», 2015. 346 с.
115. Мамонтенко Н.С. Інноваційна стратегія у системі стратегічного управління машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. С. Мамонтенко; Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса, 2016. – 282 с.
116. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Унів. книга, 2015. 728 с.
117. Марущак С.М., Єфімова Г.В., Пащенко. О.В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2014. 296 с.
118. Мішенін Є.В., Балацький О.Ф., Теліженко О.М. та ін. Менеджмент громадських організацій: вибрані питання теорії та практики: навч. посіб. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка, О.А. Лук'янихіної. Суми :Унів. книга, 2015. 366 с.

119. Москаленко Н.В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнсконтролю в Україні. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 106-112.
120. Мамонтенко Н.С., Бревнов А.А. Структура стратегії розвитку промислового підприємства. Економічні інновації. 2007. Вип. 30. Локальні економічні системи в економічному, соціальному и екологічному пространстве. С. 222-238.
121. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 64-72.
122. Майлс Й. Сервісні інновації в ХХІ столітті. Форсайт. 2011. № 2. С. 4-15.
123. Risk Management. Lecture course: textbook / I. Bashynska, S. Fillyrova. – Харків: вид-во «Діса плюс», 2017. – 101 с
124. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устинко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Львів: Світ, 2005. 616 с.
125. Моделі і методи прийняття управлінських рішень в стратегічному плануванні фінансової діяльності підприємств виробничої сфери. Навчальний посібник / О.С. Балан, С.В. Філіппова, М.А. Юдін та ін. – Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2016. – 130 с.
126. Методичні рекомендації щодо визначення економічної ефективності науково-дослідних робіт по організації праці. М.: ВНЦентр Держкомпраці СРСР, 1990. 78 с.
127. Методичні рекомендації по комплексній оцінці ефективності заходів, спрямованих на прискорення науково-технічного прогресу. М.: Гос.ком. СРСР по науці і техніці, Президія АН СРСР, 1983. 16 с.
128. Малахов А.Е. Новые концепции и перспективные инновации в сельском хозяйстве. Problems and prospects of development of economy and management : materials of the II international scientific conference on December 3-4, 2014. Prague: Vedecko vydavatelske centrum «Sociosfbra-CZ», 2014. 3. 28-33..

129. Мельник-Мельников П.Г. Пути коммерциализации технологий: специфика СНГ. URL: http://www.stcu.int/bakuconference/tech_commercialization.pdf. (дата звернення:30.07.2020).
130. Міщенко А.П. Стратегічне управління : Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
131. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент : Уч. посібник. К.: ЦУЛ, 2007. 400 с.
132. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій / Пер. з англ. Спб .: Питер, 2000. 336 с.
133. Niekrasova L., Chukurna O., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Shkrabak I., Ingram K. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2020. № 4. p. 146-151. URL: <https://nvngu.in.ua/index.php/ru/arkhiv-zhurnala/po-vypuskam/1849-2020/soderzhanie-4-2020>. (Дата звернення 28.01.2021).
134. Наливайко А. Еволюція теорії стратегії підприємства. Економіка України. 2002. № 1. С. 24-30.
135. Некрасова Л.А. Моделирование развития производного предприятия у работы с коммерческими объединенной территориальной группой. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Вип. 3 (43). Т. 18. С. 162-181. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/183678>. (Дата звернення 28.01.2021).
136. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Особенности формирования инновационной стратегии отечественными предприятиями. Інноваційні, фінансові та технічні аспекти діяльності підприємств : колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Пороги, 2017. С. 33-42.
137. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : Короткий курс лекцій. К.: МАУП, 2000. 124 с.
138. Ожегов С.І. Словник російської мови. М.: Русский язык, 1986. 798 с.

139. Павленко Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 204 с.
140. Пахомова С.В. Аналіз стану промислових підприємств України та возможности стратегії їх розвитку. Прометей. 2009. № 3 (29). С. 155-159.
141. Покровський В.А. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. Економіка України. 1995. № 2. С. 24-31.
142. Парадигмальні зрушення в економічній теорії ХХІ ст.: Матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2015. 505 с.
143. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України. Авторський колектив: Жаліло Я.А. та ін. К.: НІСД, 2006. 119 с.
144. Петрова І.Л., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: Монографія. К.: «КРОК», 2010. 320 с.
145. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76-84.
146. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2007. 476 с.
147. Рубан В., Чубукова О, Некрасов В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід. Економіка України. 2003. № 6. С. 14-20.
148. Савіна Г.Г., Зінченко Є.О Ключові проблеми управління інноваційною діяльністю промислових підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. № 8(2). С. 106-111.
149. Соловьев В.П. Технологические парки в Украине: от исходной концепции к реальной практике. Наука та наукознавство. 2014. № 1. С. 15-20.
150. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія / Н.П. Мешко, О.М. Сазонець, О.А. Джусов та ін. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с. 8. (137, 143)
151. Смуглякова В. С. Теоретичні підходи до визначення економічної

категорії «стратегія підприємства». Управління розвитку. 2013. № 12. С. 14-16.

152. Соловйов В.П. Інноваційна діяльність як системний процес у конкурентній економіці (синергічні ефекти інновацій). К.: Фенікс, 2004. 560 с.

153. Старіков С.О., Мамонтенко Н.С. Інвестиційна сфера и інвестиційний процес в Україні. Труди ОНПУ. 2004. Вип. 1 (21). С. 250-255.

154. Статистичний збірник «Україна у цифрах у 2014 году». Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u / 01 / Arch_ukr_zb.htm. (Дата звернення 12.02.2021).

155. Статистичний збірник «Україна у цифрах у 2015 году». Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u / 01 / Arch_ukr_zb.htm. (Дата звернення 28.01.2021).

156. Статистичний збірник «Україна у цифрах у 2016 году». Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u / 01 / Arch_ukr_zb.htm. (Дата звернення 28.01.2021).

157. Статистичний збірник «Україна у цифрах у 2017 году». Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u / 01 / Arch_ukr_zb.htm. (Дата звернення 28.01.2021).

158. Статистичний збірник «Україна у цифрах у 2018 году». Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u / 01 / Arch_ukr_zb.htm. (Дата звернення 28.01.2021).

159. Статистичний збірник «Україна у цифрах у 2019 году». Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u / 01 / Arch_ukr_zb.htm. (Дата звернення 28.01.2021).

160. Савіна Г.Г., Зінченко Є.О. Ключові проблеми управління інноваційною діяльністю промислових підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2011. № 8 (2). С. 106-111.

161. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року : Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015. Верховна Рада України : веб-сайт. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>. (Дата звернення 28.01.2021).

162. Свінарьова Г.Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4, Т. 3 (284). С. 137-141.

163. Сторожилова У.Л., Йолкин Д.Г. Розвиток сучасного менеджменту в Україні. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 4. С. 44-54.

164. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 615 с.

165. Сумец А.М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади : Уч. посібник. К. : Професіонал, 2005. 320 с.

166. Сухоруков А.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. К.: ІІБ, 2001. 184 с.

167. Табачник Д.В., Кремень В.Г. Шляхи інноваційного розвитку України. К.: Людопринт Україна, 2004. 542 с.

168. Терьошкіна Н.Є. Стратегія підприємства : Навч. сел. Миколаїв: Торуберц О.С., 2009. 168 с.

169. Томпсон А.А., Стрінкленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки про реалізацію стратегії : Підручник / Пер. з англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

170. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 400 с.

171. Федоренко В.Г., Степанов Д.В., Денисенко М.П. та ін. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності : Уч. посібник. К. : Алерта, 2004. 431 с.

172. Федулова Л. Науково-технологічний та інноваційний процес в Україні: тенденції в кризових ситуаціях. Економіст. 2011. № 1. С. 14-18.

173. Федулова Л., Пашута М. Розвиток національної інноваційної системи України. Економіка України. 2005. № 4. С. 35-40.

174. Filipishyna, L., Hryshyna, L., Zhuvahina, I., Ponedilchuk, T., Paska, I.

Model scenarios of sustainable development strategy in the formulation of mechanisms for enterprise support resources. *Intellectual Economics*. 2020. № 14 (1). С. 31-44. URL: <https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/5708/4889>. (Дата звернення 28.01.2021).

175. Філіпішина Л.М. Декомпозиційна модель стратегії сталого економічного розвитку промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. № 5 (10). С. 178-183. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10_2017/10_2017.pdf. (Дата звернення 28.01.2021).

176. Frolova L., Zhadko K., Ilyash O., Yermak S., Nosova T. Model of possibilities evaluation of increasing the enterprise`s innovative activity. *Business: Theory and Practice*. 2021. № 1. URL: <https://journals.vgtu.lt/index.php/BTP/authorDashboard/submission/13273>. (Дата звернення 28.01.2021).

177. Шарко М.В. Концептуальні засади інноваційного розвитку економіки України: теоретико-методологічні аспекти : Монографія. Херсон: ХНТУ, 2005. 394 с.

178. Храпкіна В.В., Кожемякіна Т.В. Інноваційна складова в управлінні процесом реструктуризації підприємств машинобудування. *Економіка і управління*. 2017. № 3. С. 59-66.

179. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>. (Дата звернення 28.01.2021).

180. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / Ред. Геєць В.М. та ін. К. : ІЕП, Фенікс, 2003. 1008 с.

181. Tkach K.I., Filyppova S.V., Vasilieva V.Yu. Formation of intellectual potential of an industrial enterprise: resource constraints and innovation-oriented business partnership : монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 210 p.

182. Ширма В.В. Організація інноваційного забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств. *Економіка та*

управління АПК, 2013. Вип. 10. С. 197-201.

183. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності / Пер. з англ.; наук. ред. В.С. Кардаш. 2-е изд. М.: Економіка, 1992. 216 с.

184. Цілі сталого розвитку в Україні. *Проект ООН «Sustainable Development Goals»* : веб-сайт. URL: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>. (дата звернення: 10.12.2019)

185. Янішевський О.Е., Величко О.Г., Должанський А.М., Віткін Л.М. Інноваційна діяльність у сферах техніки, технології, технічного регулювання і забезпечення якості: Підручник. Д.: Свідлер, 2010. 394 с.

186. Ярута М.Ю., Гуторов О.І., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2019. 227 с.

187. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. №1. С. 214–226.

188. Williamson O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*. Special Issue. 1991. № 12. P. 75-94.

189. Malin O. Regulation of public-private partnership development in digital-innovation economy: goals, problems, mechanisms : Monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 450 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

1. Krivorotenko O., Katsero O., Kuzmenko Y., Tytynnik S., Kolisnyk O. Company Innovative Development Based on the Strategic Management Concept. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18, Is. 1. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/company-innovative-development-based-on-the-strategic-management-concept-8914.html>. (Дата звернення 20.01.2021). (**Scopus**) (0,58 д.а., особистий внесок: угруповано види інноваційних стратегій залежно від стратегічної мети компанії – 0,11 д.а.)

Монографії

2. Криворотенко О.О., Коломіна О.Б. Розділ 3.2. Рекомендації щодо використання хаб-лабораторій вищих навчальних закладів в якості організаційної платформи формування нових знань задля інноваційного розвитку інтелектуального капіталу виробничого підприємства. *Організаційні засади управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства* : Монографія / ред. К.В. Ковтуненко, Л.О. Волощук. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2017. С. 132-159. (1,8 д.а., особистий внесок: опис формування нових знань задля інноваційного розвитку виробничого підприємства та заклад вищої освіти як потенційного бізнес-партнера – 0,9 д.а.).

3. Криворотенко О.О., Ковтуненко Ю.В. Розділ 9. Економічне оцінювання інноваційної діяльності бізнес-структур в умовах диверсифікації. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* : Монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. С. 128-155. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/mono_innov_econom_4_2019.pdf. (Дата звернення 20.01.2021). (1,3 д.а., особистий внесок: опис методів та типологізація видів оцінювання інноваційної діяльності – 0,6 д.а.)

4. Криворотенко О.О., Діденко І.С., Скрипник Н.А. Розділ 2.1. Сучасний стан, тенденції та перспективи інноваційного розвитку підприємств України. *Управління кадровим потенціалом стійкого інноваційного розвитку підприємства* : Монографія / ред. К.В. Ковтуненко. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2019. С. 76-94.

(0,85 д.а., особистий внесок здобувача: визначено тенденції інноваційного розвитку вітчизняних підприємств – 0,3 д.а.)

Статті у фахових виданнях України

5. Krivorotenko O.O., Prodius O.I., Arkushenko A.R. Basics of enterprise strategy development on the example PJSC "Немопласт". *Економіка: реалії часу*. 2020. № 3 (49). С. 35-41. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No3/35.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,6 д.а., особистий внесок: класифіковано стратегії розвитку підприємства – 0,2 д.а.)

6. Криворотенко О.О. Стратегування розвитку промислового підприємства: розробка інноваційної стратегії на основі потенціалу інноваційного бізнес-партнерства. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 2 (54). С. 82-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/82.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*). (0,7 д.а.)

7. Криворотенко О.О., Філіппова С.В. Моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1 (15). С. 128-132. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No1/128.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (*Index Copernicus, Google Scholar*). (0,6 д.а., особистий внесок: структуровано моделі механізмів стратегування в інноваційній стратегії промислового підприємства та використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства – 0,5 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Криворотенко О.О., Панченко М.О., Цигульова Л.О. Управління продуктивністю та ефективності підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 25-26 травня, 2017, Україна, м. Одеса. С. 111-112. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2017/s3.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,2 д.а., особистий внесок: опис оцінного показника продуктивності – 0,05 д.а.)

9. Криворотенко О.О., Бровкова О.Г., Гижиця М.В. Особливості формування бізнес-стратегії за умов невизначеності. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня,

2018, Україна, м. Одеса. С. 11-12. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s1.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,2 д.а., особистий внесок: визначено відмінності між розробкою корпоративної стратегії і бізнес-стратегії – 0,05 д.а.)

10. Криворотенко О.О., Ковтуненко Ю.В., Боровська В.В. Вибір системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів господарювання у сфері надання послуг. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України* : Матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф. 30-31 травня, 2019, Україна, м. Одеса. С. 38-39. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2019/tezy.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,2 д.а., особистий внесок: опис впливу розміру суб'єктів господарювання на вибір системи оподаткування – 0,05 д.а.)

11. Криворотенко О.О., Олейникова О.О., Ковальова Г.О., Сучасні інструменти управління стратегічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня, 2020, Україна, м. Одеса. С. 25-26. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2020/s1.pdf>. (Дата звернення 20.01.2021). (0,15 д.а., особистий внесок: опис рівнів прийняття стратегічних рішень – 0,05 д.а.)

Інші

12. Криворотенко О.О., Філіппова С.В., Еісай Салах Абу Ісбайхах Алмабрук. Наукові дослідження в сфері менеджменту (лекційні, практичні заняття та самостійна робота) : Комплексні методичні рекомендації з дисципліни для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеса: ОНПУ, 2020 р. 34 с. (1,6 д.а., особистий внесок здобувача: п. 5.1. Вимірювання соціально-економічних параметрів.– 0,3 д.а.).

Додаток Б

Б.1 АПРОБАЦІЯ МЕТОДИЧНО-АНАЛІТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГУВАННЯ: РЕЗУЛЬТАТИ SWOT-АНАЛІЗУ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ПОЛІТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Зовнішні загрози	Зовнішні можливості
• невизначеність державної політики щодо інноваційного розвитку країни та наукових досліджень • <i>тенденція домінування зовнішньої складової інноваційного розвитку (придбання і трансфер технологій) над внутрішньою</i> • зменшення чисельності вітчизняних та іноземних студентів через політичну й економічну нестабільність в країні і світі • посилення конкуренції на ринку освітньо-наукових послуг • зниження базової бюджетної підтримки сфери вищої освіти та науки • зниження фінансування госпдоговірних НДР замовниками • міграція за кордон активної наукової молоді та викладачів • недосконала цифрофізація і надмірна дистанційність контактів ЗВО як причина зниження якості освіти й науки • ускладнений доступ до абітурієнтів через нормативні перепони	• зростання можливостей фінансування досліджень через Національний фонд досліджень України, міжнародні гранти, науково-технічні програми ЄС • розширення можливостей інтернаціоналізації наукової діяльності • академічна свобода викладачів і наукових співробітників • позиція університету в рейтингах як чинник вагомості • бренд ХНМУ • активізація державно-приватного партнерства
Сильні сторони університету •	Слабкі сторони університету
Навчання через дослідження	
• наявність досвіду роботи студентського наукового товариства • наявність механізмів залучення до наукової діяльності обдарованої студентської молоді • досвід проведення наукових конференцій, конкурсів на базі кафедр ЗВО • соціальна активність, креативність Ради молодих вчених • розвинені контакти з Укроборонпромом, КБ «Підвенне»	• недостатня інтегрованість освітнього і наукового процесів, • відсутність концептуального підходу до поєднання навчання і досліджень • невисоке охоплення студентів реальною наукою роботою • недостатня вмотивованість студентів до наукової діяльності • заформалізованість «студентської науки» (формальні ознаки) • низька науково-консультаційна активність основної маси викладачів
Тематика НДР	
• актуальність виконуваних досліджень • різноманітність наукової тематики • наявність комплексних НДР (з педіатрії, хірургії) • можливість виконання фундаментальних досліджень і прикладних розробок	• тематична структура наукових досліджень, яка не завжди відповідає викликам часу, багатотемність • проблеми з відповідністю визначених досліджень пріоритетним напрямкам розвитку науки, техніки і технології • недосконалість механізму прогнозування перспективної тематики • інерційність у зміні напрямів досліджень • нерівномірність розподілу наукових досліджень за структурними підрозділами

Продовження додатку Б

матеріально-технічним та інформаційно-комунікаційних ресурсів	
S (strenght)- сильні сторони	W (weakness)- слабкі сторони (потенційно негативні внутрішні фактори)
• Університет має навчальну, науково-виробничу базу і соціальну інфраструктуру, що дозволяє на високому рівні вести освітню діяльність та наукові дослідження; • наявність програми утримання майнового комплексу; • організовані спеціальні аудиторії для навчання з використанням комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та інших сучасних технічних засобів навчання; • IT-інфраструктура і технології Університету відповідають сучасним вимогам і мають можливості розвитку; • функціонує інтернет-сайт, розвинена комп'ютерна та мережева інфраструктура Університету; • Університет має наукову бібліотеку з універсальним книжковим фондом і елементами електронно-бібліотечної системи; • є доступ до внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсів з науки і освіти; • є система управління користувачами інформаційних ресурсів; • наявність концепції інформатизації Університету; • завантажено електронні навчально- методичні комплекси з усіх дисциплін всіх освітніх програм Університету.	• постійні і високі потреби в оновленні обладнання та техніки лабораторій і кафедр Університету; • недостатнє оснащення комп'ютерів і оргтехніки сучасними версіями програмного забезпечення; • існуючі інформаційні сервіси не відображають всіх потреб співробітників.
O (opportunity)- сприятливі можливості (Потенційно позитивні зовнішні фактори)	T (treat)- загрози (Потенційно негативні зовнішні фактори)
• високий (широкий) асортимент і вибір матеріально-технічних, інформаційних і бібліотечних ресурсів на відкритому споживчому ринку; • модернізація програмного забезпечення офіційного сайту і системи управління сайтом, в тому числі по підтримці всіх відомостей про Університет; • інформатизація освітніх і наукових технологій; • оптимізація та підвищення ефективності використання наявних в Університеті приміщень і обладнання.	• інфляційні процеси, що призводять до постійного подорожчання матеріально-технічних, інформаційних і бібліотечних ресурсів; • відсутність на сайті Університету особистих кабінетів ППС і студентів, та доступу до електронних освітніх ресурсів; • недостатнє фінансування з бюджету на утримання всього майнового комплексу Університету і необхідність збільшення витрачання позабюджетних коштів на ці цілі.

Б.2 Результати опитування 10 промислових підприємств Одеської області у січні 2021 року.

Таблиця Б.2.1 – Результати опитування 10 промислових підприємств Одеської області у січні 2021 (джерело: власна розробка)

Питання: «Як змінилися за жовтень-грудень 2020 року?»:	Результати опитування, % до загальної кількості опитаних підприємств			
	збільшився	не змінився	зменшився	не відповіли
обсяг виробництва продукції	18	31	50	1
обсяг замовлень (попит) на виробництво продукції	11	41	47	1

Таблиця Б.2.2 – Результати опитування 10 промислових підприємств Одеської області у січні 2021 (джерело: власна розробка)

Питання: «Як Ви оцінюєте поточний обсяг?»:	Результати опитування, % до загальної кількості опитаних підприємств			
	вище норми	достатній (нормальний для сезону)	нижче норми	не відповіли
замовлень (попиту) на виробництво продукції	1	41	55	1
іноземних замовлень (експортного попиту) на виробництво продукції	0	18	25	3
запасів готової продукції	2	49	19	30

Таблиця Б.2.3 – Результати опитування 10 промислових підприємств Одеської області у січні 2021 (джерело: власна розробка)

Питання: «Як Ви оцінюєте виробничі потужності?»	Результати опитування, % до загальної кількості опитаних підприємств			
	більш ніж достатньо	достатньо	недостатньо	не відповіли
враховуючи поточний обсяг замовлень на продукцію та очікувані зміни попиту в жовтень-грудні 2020 року?	16	73	10	1

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2.4 – Результати опитування 10 промислових підприємств Одеської області у січні 2021 (джерело: власна розробка)

Питання: «Як, на Вашу думку, зміняться у жовтій-грудні 2020 року?»:	Результати опитування, % до загальної кількості опитаних підприємств			
	більш	без змін	менше	не відповіли
обсяг виробництва продукції	27	45	27	1
кількість працівників	9	69	24	0
обсяг іноземних замовлень (експортний попит) на виробництво продукт	8	25	14	55
відпускні ціни на продукцію	50	42	5	3

Таблиця Б.2.5 – Результати опитування 10 промислових підприємств Одеської області у січні 2021 (джерело: власна розробка)

Питання: «Як змінилась за жовтень-грудень 2020 року конкурентна позиція?»:	Результати опитування, % до загальної кількості опитаних підприємств			
	поліпши-лась	не змінилась	погірши-лась	не відповіли
на внутрішньому ринку	4	75	20	1
на зовнішніх ринках у межах ЄС	4	33	11	54
на зовнішніх ринках за межами ЄС	1	34	13	52

Додаток В

ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ В РОЗРІЗІ
ЕКСПЕРТНИХ ГРУП.

Таблиця В.1 – Оцінка важливості негативних наслідків в розрізі експертних груп

№ п/п	Найменування ризику	Оцінка важливості негативних наслідків в розрізі експертних груп:			
		технічної	фінансової	маркетин- гової	Середнє значення
	Макроекономічні ризики:				
1	ризик зміни державної регуляторної політики;	0,033	0,026	0,026	0,028
2	ризик зміни податкового законодавства;	0,025	0,016	0,021	0,021
3	ризик нестійкості поточної макроекономічної ситуації;	0,008	0,008	0,013	0,010
4	ризик несприятливої зміни зовнішньоекономічного становища країни, у якому реалізується проєкт;	0,036	0,033	0,035	0,034
5	ризик політичної нестабільності й несприятливих соціальних змін;	0,020	0,015	0,022	0,019
	Ризики пов'язані зі злочинами:				
6	ризик вандалізму;	0,002	0,004	0,004	0,004
7	ризик саботажу;	0,001	0,001	0,002	0,001
8	ризик тероризму;	0,008	0,003	0,007	0,006
	Правові ризики:				
9	ризик виникнення помилки в ліцензіях;	0,014	0,017	0,016	0,015
10	ризик невиконання договорів;	0,041	0,039	0,040	0,040
11	ризик порушення інтелектуального права;	0,014	0,034	0,019	0,022
12	ризик виникнення правових спорів із контрагентами;	0,044	0,042	0,036	0,041
13	ризик виникнення правових спорів із власниками або персоналом;	0,020	0,037	0,025	0,027
	Проектні ризики:				
14	ризик зриву плану робіт із проєктування, технологічної підготовки виробництва або освоєння випуску;	0,016	0,024	0,021	0,020
15	ризик виникнення недостачі необхідної робочої сили або товарно-матеріальних цінностей;	0,021	0,014	0,014	0,016
16	ризик несвоєчасного постачання робіт, послуг, товарно-матеріальних цінностей;	0,026	0,028	0,035	0,030
17	ризик зміни підрядних організацій;	0,030	0,035	0,027	0,031
18	ризик виникнення помилки проєктування;	0,009	0,032	0,035	0,025
19	ризик виникнення витрат на доведення, дороблення й гарантійний ремонт виробів;	0,043	0,038	0,046	0,042
20	ризик слабого управління проєктом і помилок під час планування;	0,009	0,019	0,022	0,017

Продовження таблиці В.1

№ п/п	Найменування ризику	Оцінка важливості негативних наслідків в розрізі експертних груп:			
		технічної	фінансової	маркетин- гової	Середнє значення
	Виробничі ризики:				
21	ризик недостатнього постачання вихідних матеріалів і комплектуючих;	0,027	0,030	0,034	0,030
22	ризик порушень виробництва на зовнішніх для підприємства ділянках технологічних ланцюжків;	0,008	0,013	0,023	0,015
23	ризик інноваційних змін у конкурентів;	0,026	0,016	0,027	0,023
24	ризик більш високого рівня технології конкурентів;	0,009	0,019	0,018	0,015
	Екологічні ризики:				
25	ризик виникнення додаткових витрат на захист навколишнього середовища в процесі експлуатації виробу;	0,037	0,020	0,037	0,031
26	ризик накладення екологічних обмежень на компоненти або технічні характеристики виробу;	0,041	0,019	0,030	0,030
27	ризик техногенних аварій;	0,013	0,017	0,027	0,019
	Торговельні ризики				
28	ризик монополізації ринку;	0,043	0,035	0,043	0,040
29	ризик більш високої розрахункової ціни порівняно з ринковими або	0,044	0,037	0,039	0,040
30	ризик складності входження на ринок;	0,048	0,040	0,041	0,043
31	ризик недостатніх доходів потенційних споживачів, що не дозволяють придбати необхідні партії виробів;	0,055	0,040	0,047	0,047
	Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей:				
32	ризики зниження ліквідності;	0,037	0,047	0,030	0,038
33	ризик зниження фінансової стабільності;	0,034	0,045	0,033	0,037
34	інфляційний ризик;	0,020	0,011	0,026	0,019
35	валютний ризик	0,026	0,026	0,018	0,023
36	ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості	0,049	0,045	0,042	0,046
	Інвестиційні ризики:				
37	процентний ризик;	0,025	0,033	0,020	0,026
38	ризик складності входження на ринок;	0,024	0,037	0,019	0,027
39	кредитний ризик;	0,027	0,029	0,014	0,023
40	ризик упущеної вигоди;	0,034	0,030	0,018	0,027

Додаток Г

ВИЗНАЧЕННЯ ГРУПУВАННЯ РИЗИКІВ ВІДПОВІДНО ЕТАПАМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙ.

Зведемо раніше виділені експертним шляхом ризики (див. *етап 3.1.1 п. 3.3*) в табл. Г.1. Знаком «+» відзначимо ризики, властиві відповідному етапу життєвого циклу інновації.

Таблиця Г.1 – Приналежність ризиків інноваційно-інвестиційного проєкту виробництва нової моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки до відповідних етапів життєвого циклу інновацій

№ п/п	Найменування ризику	Розробка інновації	Освоєння випуску	Виробництво
Макроекономічні ризики:				
1	ризик зміни державної регуляторної політики;	+	+	+
2	ризик зміни податкового законодавства;	+	+	+
3	ризик нестійкості поточної макроекономічної ситуації;	+	+	+
4	ризик несприятливої зміни зовнішньоекономічного становища країни, у якій реалізується проєкт;	+	+	+
5	ризик політичної нестабільності й несприятливих соціальних змін;	+	+	+
Ризики, пов'язані зі злочинами:				
6	ризик вандалізму;		+	+
7	ризик саботажу;	+	+	+
8	ризик тероризму;		+	+
Правові ризики:				
9	ризик виникнення помилки в ліцензіях;	+	+	
10	ризик невиконання договорів;	+	+	+
11	ризик порушення інтелектуального права;	+	+	
12	ризик виникнення правових спорів з контрагентами;	+	+	+
13	ризик виникнення правових спорів із власниками або персоналом;			+
Проектні ризики:				
14	ризик зриву плану робіт із проєктування, технологічної підготовки виробництва або освоєння випуску;	+		
15	ризик виникнення недостачі необхідної робочої сили або товарно-матеріальних цінностей;	+	+	
16	ризик несвоєчасного постачання робіт, послуг, товарно-матеріальних цінностей;		+	

Продовження таблиці Г.1

№ п/п	Найменування ризику	Розробка інновації	Освоєння випуску	Виробництво
17	ризик зміни підрядних організацій;	+	+	
18	ризик виникнення помилки під час проєктування;	+		
19	ризик виникнення витрат на доведення, доробок й гарантійний ремонт виробів;		+	+
20	ризик слабкого управління проєктом і помилок під час планування;	+	+	
Виробничі ризики:				
21	ризик недопоставки вихідних матеріалів і комплектуючих;		+	+
22	ризик порушень виробництва на зовнішніх для підприємства ділянках технологічних ланцюжків;		+	+
23	ризик інноваційних змін у конкурентів;		+	+
24	ризик більш високого рівня технології конкурентів;		+	+
Екологічні ризики:				
25	ризик виникнення додаткових витрат на захист навколишнього середовища в процесі експлуатації виробу;		+	+
26	ризик накладення екологічних обмежень на компоненти або технічні характеристики виробу;	+	+	+
27	ризик техногенних аварій;		+	+
Торговельні ризики				
28	ризик монополізації ринку;		+	+
29	ризик більш високої розрахункової ціни порівняно з ринковими або зазначеними в тендерних пропозиціях;		+	+
30	ризик складності входження на ринок;		+	
31	ризик недостатніх доходів потенційних споживачів, що не дозволяють придбати необхідні партії виробів;		+	+
Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей:				
32	ризики зниження ліквідності;	+	+	+
33	ризик зниження фінансової стабільності;	+	+	+
34	інфляційний ризик;	+	+	+
35	валютний ризик		+	+
36	ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості		+	+
Інвестиційні ризики:				
37	процентний ризик;	+	+	+
38	кредитний ризик;	+	+	+
39	ризик упущеної вигоди;		+	+
40	ризик прямої фінансової втрати.	+	+	+

Продовження додатку Г

Потім у зазначеній матриці знаки «+» замінимо на відповідне значення ризику (табл. 3.5) і отримані значення ризиків інноваційно-інвестиційного проєкту виробництва нової моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки в розрізі окремих етапів життєвого циклу інновації покажемо в таблиці Г.2.

Таблиця Г.2 – Ризики інноваційно-інвестиційного проєкту виробництва нової моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки відповідно до етапів життєвого циклу інновації

№ п/п	Найменування ризику	Розробка інновації	Освоєння випуску	Виробництво
Макроекономічні ризики:				
1	ризик зміни державної регуляторної політики;	0,015	0,015	0,015
2	ризик зміни податкового законодавства;	0,007	0,007	0,007
3	ризик нестійкості поточної макроекономічної ситуації;	0,002	0,002	0,002
4	ризик несприятливої зміни зовнішньоекономічного становища країни, у якій реалізується проєкт;	0,021	0,021	0,021
5	ризик політичної нестабільності й несприятливих соціальних змін;	0,006	0,006	0,006
Ризики, пов'язані зі злочинами:				
6	ризик вандалізму;		0,000	0,000
7	ризик саботажу;	0,000	0,000	0,000
8	ризик тероризму;		0,001	0,001
Правові ризики:				
9	ризик виникнення помилки в ліцензіях;	0,004	0,004	
10	ризик невиконання договорів;	0,028	0,028	0,028
11	ризик порушення інтелектуального права;	0,008	0,008	
12	ризик виникнення правових спорів з контрагентами;	0,029	0,029	0,029
13	ризик виникнення правових спорів із власниками або персоналом;			0,013
Проектні ризики:				
14	ризик зриву плану робіт із проєктування, технологічної підготовки виробництва або освоєння випуску;	0,007		
15	ризик виникнення недостачі необхідної робочої сили або товарно-матеріальних цінностей;	0,004	0,004	
16	ризик несвоєчасного постачання робіт, послуг, товарно-матеріальних цінностей;		0,016	
17	ризик зміни підрядних організацій;	0,017	0,017	
18	ризик виникнення помилки під час проєктування;	0,012		

Продовження таблиці Г.2

№ п/п	Найменування ризику	Розробка інновації	Освоєння випуску	Виробництво
19	ризик виникнення витрат на доведення, доробку й гарантійний ремонт виробів;		0,032	0,032
20	ризик слабого управління проєктом і помилок під час планування;	0,005	0,005	
	Виробничі ризики:			
22	ризик порушень виробництва на зовнішніх для підприємства ділянках технологічних ланцюжків;		0,004	0,004
23	ризик інноваційних змін у конкурентів;		0,009	0,009
24	ризик більш високого рівня технології конкурентів;		0,004	0,004
	Екологічні ризики:			
25	ризик виникнення додаткових витрат на захист навколишнього середовища в процесі експлуатації виробу;		0,017	0,017
26	ризик накладення екологічних обмежень на компоненти або технічні характеристики виробу;	0,016	0,016	0,016
27	ризик техногенних аварій;		0,006	0,006
	Торговельні ризики			
28	ризик монополізації ринку;		0,028	0,028
29	ризик більш високої розрахункової ціни порівняно з ринковими або зазначеними в тендерних пропозиціях;		0,028	0,028
30	ризик складності входження на ринок;		0,033	
31	ризик недостатніх доходів потенційних споживачів, що не дозволяють придбати необхідні партії виробів;		0,040	0,040
	Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей:			
32	ризики зниження ліквідності;	0,026	0,026	0,026
33	ризик зниження фінансової стабільності;	0,025	0,025	0,025
34	інфляційний ризик;	0,006	0,006	0,006
35	валютний ризик		0,009	0,009
36	ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості		0,037	0,037
	Інвестиційні ризики:			
37	процентний ризик;	0,012	0,012	0,012
38	кредитний ризик;	0,013	0,013	0,013
39	ризик упущеної вигоди;		0,009	0,009
40	ризик прямої фінансової втрати.	0,014	0,014	0,014

Додаток Д

Данні анкетування оцінки конкурентоспроможності планованої моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки ТОВ «Одестекс», *проведеного в рамках пропонованого автором методичного підходу*, зведемо в загальну таблицю (табл. Д.1)

Таблиця Д.1 – Данні анкетування оцінки конкурентоспроможності планованої моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки ТОВ «Одестекс»

Найменування показників	Максимальне значення показника (П)	Оцінка експертів													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А-Ціна	2,0	2	1,7	2	1,5	0,9	2	0,9	1,6	2	1,8	2	1,6	1,9	1,4
Б-Якість	1,5	1,3	0,9	1	1,1	1,5	1,3	1	1,1	1,5	1,1	1,2	0,8	0,9	1
В-Надійність	1,0	1	1	0,9	1	1	1	0,8	0,6	0,7	1	1	1	1	0,9
Г-Довговічність	1,0	1	1	1	1	1	1	0,9	0,8	0,9	1	0,9	1	0,9	1
Д -Ремонтопридатність	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5	0,7	0,6	0,8	0,6	0,6	0,8	0,7	0,6
Е-Гарантійний строк	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5
Ж-Післягарантійне обслуговування	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4
З-Економічність	1,5	1,3	1,5	1,4	1,2	1,1	1,3	1,2	1,3	1,5	1,3	1,2	1,4	1,3	1,1
І-Безпека	0,5	0,5	0,4	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4
К-Екологічність	0,4	0,4	0,3	0,4	0,2	0,3	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,2
Усього: балів	10,0	9,5	8,7	9,1	8	7,8	9,3	7,5	7,9	9,5	8,9	8,9	8,1	8,6	7,5

Продовження додатку Д

Продовження таблиці Д.1

Найменування показників	Оцінка експертів														
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
А-Ціна	1	2	1,1	1,7	2	2	2	2	1,9	1,8	1,5	0,7	1,8	0,9	1,7
Б-Якість	1,5	1,4	1,1	1,2	1,5	1,3	1,5	1,4	1,1	0,8	0,9	1,4	1,1	0,8	1,2
В-Надійність	1	1	0,9	0,9	0,9	1	1	1	1	0,7	0,8	1	0,9	0,9	0,7
Г-Довговічність	1	1	1	0,9	1	1	1	1	1	0,8	0,9	0,9	0,9	1	0,9
Д-Ремонтопридатність	0,7	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,5	0,8	0,6	0,6	0,8
Е-Гарантійний строк	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,5	0,4	0,4	0,6	0,7	0,8
Ж-Післягарантійне обслуговування	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,2	0,4	0,5	0,4	0,5
З-Економічність	1,2	1,4	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1	0,9	1,1	1,2	1,3	1,5
І-Безпека	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5
К-Екологічність	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3
Усього: балів	8,4	9,6	8,3	8,9	9,9	9,8	9,8	9,9	9,5	7,4	6,7	7,3	8,2	7,3	8,9

Продовження таблиці Д.1

Найменування показників	Оцінка експертів	Сумарна оцінка показника за 30-ма експертами	Середнє значення	Вагове значення показників (Кві)	Добуток середнього значення показника на його вагове значення
	30				
А-Ціна	1,9	49,3	1,64	0,30	0,493
Б-Якість	1,4	35,3	1,18	0,20	0,235
В-Надійність	0,8	27,4	0,91	0,10	0,091
Г-Довговічність	0,8	28,5	0,95	0,05	0,048
Д-Ремонтопридатність	0,8	21	0,70	0,10	0,070
Е-Гарантійний строк	0,7	20,4	0,68	0,05	0,034
Ж-Післягарантійне обслуговування	0,5	13,8	0,46	0,05	0,023
З-Економічність	1,2	39,1	1,30	0,05	0,065
І-Безпека	0,3	13,6	0,45	0,05	0,023
К-Екологічність	0,2	9,4	0,31	0,050	0,016
Усього: балів	8,6	257,8	8,59	1	Кт=1,098

Додаток Е

Данні анкетування оцінки конкурентоспроможності планованої моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки ТОВ «Одестекс», *проведеного в рамках існуючого на підприємстві методичного підходу*, зведемо в загальну таблицю (табл. Е.1)

Таблиця Е.1 – Данні анкетування оцінки конкурентоспроможності планованої моделі оснастки для перероблення полімерів – стрейч плівки ТОВ «Одестекс»

Найменування показників	Максимальне значення показника (П)	Оцінка експертів													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А-Ціна	2,0	2	1,7	2	1,5	0,9	2	0,9	1,6	1,9	1,8	1,9	1,6	1,8	1,4
Б-Якість	1,5	1,3	0,9	1	1,1	1,5	1,3	1	1,1	1,5	1,1	1,2	1	0,9	1
В-Надійність	1,0	1	1	0,9	1	1	1	0,8	0,8	0,9	1	1	1	1	0,9
Г-Довговічність	1,0	1	1	1	1	1	1	0,9	0,8	0,9	1	1	1	0,9	1
Д-Ремонтопридатність	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5	0,7	0,6	0,8	0,6	0,6	0,8	0,7	0,6
Е-Гарантійний строк	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5
Ж-Післягарантійне обслуговування	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
З-Економічність	1,5	1,3	1,5	1,4	1,2	1,3	1,3	1,2	1,3	1,5	1,4	1,2	1,4	1,3	1,1
І-Безпека	0,5	0,5	0,4	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4
К-Екологічність	0,4	0,4	0,3	0,4	0,2	0,3	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,2
Усього: балів	10,0	9,5	8,7	9,1	8	8	9,3	7,5	8,1	9,6	9	8,9	8,6	8,5	7,5

Продовження таблиці Е.1

Найменування показників	Оцінка експертів														
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
А-Ціна	1	2	1,1	1,6	2	1,9	2	2	1,9	1,8	1,5	0,7	1,8	1	1,7
Б-Якість	1,5	1,4	1,1	1,2	1,5	1,3	1,5	1,4	1,1	0,9	0,9	1,4	1,1	0,8	1,2
В-Надійність	1	1	0,9	0,9	1	1	1	1	1	0,7	0,8	1	0,9	0,9	0,9
Г-Довговічність	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,9	0,9	0,9	1	0,9
Д -Ремонтопридатність	0,7	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8
Е-Гарантійний строк	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,8
Ж-Післягарантійне обслуговування	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,4	0,5	0,4	0,5
З-Економічність	1,4	1,4	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,5	1,4	1,3	1,3	1,3	1,5
І-Безпека	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
К-Екологічність	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3
Усього: балів	8,6	9,6	8,3	8,9	10	9,7	10	9,8	9,4	8,3	7,6	7,6	8,5	7,7	9,1

Закінчення таблиці Е.1

Найменування показників	Оцінка експертів	Сумарна оцінка показника за 30-ма експертами	Середнє значення	Вагове значення показників (Кві)	Добуток середнього значення показника на його вагове значення
	30				
А-Ціна	1,7	48,7	1,62	0,30	0,487
Б-Якість	1,4	35,6	1,19	0,20	0,237
В-Надійність	0,8	28,1	0,94	0,10	0,094
Г-Довговічність	1	29,1	0,97	0,05	0,049
Д -Ремонтопридатність	0,8	21,7	0,72	0,10	0,072
Е-Гарантійний строк	0,7	20,7	0,69	0,05	0,035
Ж-Післягарантійне обслуговування	0,5	14,1	0,47	0,05	0,024
З-Економічність	1,3	40,8	1,36	0,05	0,068
І-Безпека	0,5	14	0,47	0,05	0,023
К-Екологічність	0,2	9,5	0,32	0,050	0,016
Усього: балів	8,9	262,3	8,74	1	Кт=1,104

Додаток Ж



НАУКОВИЙ ПАРК ОДЕСЬКОГО ПОЛІТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

пр. Шевченка, 1, Адмін. корпус, каб. 109, м. Одеса, 65044 Україна
тел.: +38 048 705 83 76, факс: +38 0482 344 273

№05/29-1

№ 09.09.2020 р.

На №



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Криворотенка Олега Олеговича
«Потенціал інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні
розвитку промислового підприємства»

Довідка видана в тому, що керівництвом ТОВ «Науковий парк ОНПУ» для використання у госпдоговірних роботах з промисловими підприємствами та наукових дослідженнях за економічною тематикою прийняті такі результати, отримані у дисертаційній роботі **Криворотенка Олега Олеговича**:

1. Науково-методичне забезпечення оцінювання результативності інноваційної стратегії промислового підприємства, які відрізняються складом принципів, що враховують, як особливості процесу стратегування: ієрархічності та послідовності, універсальності застосування до кожного етапу життєвого циклу інноваційної стратегії; так і логіку балансування цілей-ресурсів-обмежень, що обумовлена необмеженим потенціалом інноваційного розвитку; часовою актуальністю використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства; паритетністю цілей інноваційного розвитку партнерів;

2. Методику розробки та опис інноваційної стратегії промислових підприємств, які враховують необхідність оцінювання впливу життєвого циклу інновацій на процес її розробки за рівнями планування: на стратегічному – для різнокритеріального цілісного дослідження процесу формування інновації за критеріями часу, витрат, ризиків; на оперативному – для швидкої ідентифікації впливу чинників та етапів формування інноваційної стратегії, де доцільно використати потенціал інноваційного бізнес-партнерства.

Генеральний директор
ТОВ «Науковий парк ОНПУ»

д.т.н.



І.Л. Козлов



ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор
Голова комісії з реорганізації
д.т.н., професор
Нестеренко С.А.

«24» жовтня 2021 р.

АКТ

використання результатів дисертаційної роботи
Криворотенка Олега Олеговича
на тему «Потенціал інноваційного бізнеспартнерства в стратегуванні розвитку
промислового підприємства»
у навчальному процесі Одеському політехнічному університеті

Цим актом підтверджується, що у робочій навчальній програмі та навчально-методичних матеріалах та курсі лекцій з дисципліни «Наукові дослідження в сфері менеджменту» (сторінка компоненти: <https://op.edu.ua/education/programs/components/8930> про вивчаються здобувачами спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» (4 ЄКТС, третій освітньо-науковий рівень) використовуються окремі науково-прикладні результати, отримані у дисертації Криворотенка Олега Олеговича а саме – рекомендації до вимірювання соціально-економічних параметрів управлінських систем та результатів управління.

Їх також враховано у п.5.1 методичних рекомендацій з дисципліни для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»: Криворотенко О.О., Філіппова С.В., Еїсай Салах Абу Ісб айхах Ахмабрук. Наукові дослідження в сфері менеджменту (лекційні, практичні заняття та самостійна робота): Комплексні методичні рекомендації з дисципліни для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеса: ОНПУ, 2020 р. 34 с.

Голова методичної ради ІБЕІТ, к.е.н., проф.

Завідуюча кафедрою міжнародного
менеджменту та інновацій, д.е.н., проф.

Завідуюча кафедрою менеджменту у,
д.е.н., доцент

Т.І. Черкасова

К.В. Ковтуненко

О.І. Продіус



Товариство з обмеженою відповідальністю
ПОЛІПЛАСТ

Україна 65496, Одеська обл., смт. Таїрове, вул.Ах. Вільямса
93/1, а/с 163
ЄДРПОУ 31137582; Нєсві-ва платника ПДВ 100016805;
ПІН 311375815466; р/р UA 69 300346 0000026007018290601
в АТ "АЛЬФА-БАНК"
У М.КІСВІ; МФО 300346
Тел./факс 49-38-01, 49-36-47 моб. 067-90-98-951
e-mail: dis@home@ukr.net

Довідка № 2/5

від 12.09.2020 р.

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Криворотенка Олега Олеговича на тему:

**«ПОТЕНЦІАЛ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА В
СТРАТЕГУВАННІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Довідка видана в тому, що результати дисертаційної роботи Криворотенко О.О., запропоновані підприємству, розглянуто керівництвом та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ПОЛІПЛАСТ». Це методичні підходи та аналітичні інструменти ризикоорієнтованого управління інноваційною діяльністю підприємства в частині:

- ідентифікації, оцінювання та зменшення ризиків інноваційної діяльності;
- зменшення ризиків використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств;
- комплексу показників, призначених для стратегічного, поточного та оперативного оцінювання, а також опису його результатів за етапами життєвого циклу інноваційної стратегії;

Зазначені розробки та рекомендації Криворотенко О.О. мають наукову та практичну цінність, що підтверджується керівництвом ТОВ «ПОЛІПЛАСТ».

Директор



Криворотенко *О.О.*



Довідка № 36 від 15.03.2018 р.
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Криворотенко Олега Олеговича на тему
«Потенціал інноваційного бізнес-партнерства в стратегуванні розвитку
промислового підприємства»

Довідка видана в тому, що науково-практичні результати дисертаційної роботи Криворотенко О.О. прийнято до впровадження в практичну діяльність ТОВ «ОДЕТЕКС»:

- методичні рекомендації і аналітичні інструменти ризикоорієнтованого управління інноваційною діяльністю підприємства за напрямками:

- 1) ідентифікація, оцінювання та зменшення ризиків інноваційної діяльності;
- 2) зменшення ризиків використання потенціалу інноваційного бізнес-партнерства в інноваційній діяльності промислових підприємств;

- систему показників для стратегічного, поточного та оперативного оцінювання, опису його результатів за етапами життєвого циклу інноваційної стратегії.

Зазначені розробки Криворотенко О.О. мають наукову та практичну цінність, що підтверджується досвідом їх апробації на ТОВ «ОДЕТЕКС».

Директор ООО «Одетекс»



Наумчак В.А.

ООО «ОДЕТЕКС»
65006, г.Одесса, ул.Бригадная,131
Тел.: +380482 33-20-88
факс: +380482 33-18-56

Код ЄДРПОУ 33387508
р/р 26003010033711
АБ «Південний» г. Одесса
МФО 328209