

Л.О.Кравченко, Т.В.Порудєєва, Н.В.Філіпчук, О.В.Штепа, Р.В. Майборода

*Управління
конкурентоспроможністю
підприємств через інноваційно-
логістичне бізнес-моделювання:
теорія і практика*

Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей

Миколаїв-2018

Управління конкурентоспроможністю підприємств через інноваційно-логістичне бізнес-моделювання: теорія і практика. Навчальний посібник / За ред.. – Миколаїв: _____, 2018. – 274 с.

Навчальний посібник «Управління конкурентоспроможністю підприємств через інноваційно-логістичне бізнес-моделювання: теорія і практика» підготовлено відповідно до програми навчальних дисциплін «Управління конкурентоспроможністю та міжнародний маркетинг», «Управління інноваційно-інвестиційним розвитком» та «Логістика» з урахуванням їх місць в структурі освітньо-професійної програми підготовки студентів галузі знань – 0306 « Менеджмент і адміністрування».

У навчальному посібнику розкривається зміст основних тем курсів, крім теоретичних питань, рукопис містить практичні і тестові завдання, глосарій, бібліографічний список. Суттєвою перевагою даного навчального посібника є те, що пропонувані у посібнику контрольні питання до кожної із тем мають дискусійний характер і вимагають від студентів їх творчого опрацювання. Це сприяє виробленню у студентів економічного мислення та використання не лише репродуктивних, але й продуктивних підходів до вивчення та відтворення навчального матеріалу.

Навчальний посібник розрахований, насамперед, для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів освітньо-кваліфікаційного рівня – бакалавр і магістр, може бути корисним для науковців, викладачів дисциплін «Управління конкурентоспроможністю та міжнародний маркетинг», «Управління інноваційно-інвестиційним розвитком» та «Логістика», аспірантів і студентів.

Рецензенти:

Банєва І.О., доктор економічних наук, професор кафедри інноваційної діяльності підприємств Миколаївського національного аграрного університету

Лопатинський Ю.М доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства та управління персоналом Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЇ ТА ЦИКЛІЧНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1	Циклічні закономірності в економіці	9
1.2	Теорії циклічного економічного розвитку	12
1.3	Циклічність інноваційного розвитку	16
1.4	Інноваційні кластери і економічний розвиток	18
1.5	Вплив технологічних укладів на економічний розвиток	21
	Питання для самопідготовки	22
	Контрольні запитання	24
	Тестові завдання	

РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1	Концептуальний підхід інноваційного розвитку	25
2.2	Властивості інноваційного розвитку	28
2.3	Інструментарій інноваційного менеджменту у взаємодії зі стратегічним менеджментом	31
2.4	Моделювання інноваційних стратегій	35
	Питання для самопідготовки	
	Контрольні запитання	
	Тестові завдання	

РОЗДІЛ 3. ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1	Стратегічний інноваційний розвиток підприємства	
3.2	Етапи інноваційної стратегії підприємства	
3.3	Організаційно-економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві	63
3.4	Принципи формування механізму інноваційного розвитку підприємства	69
3.5	Структура механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємств	78
3.6	Моделювання процесів внутрішнього контролю за стратегічний інноваційним розвитком підприємства	
	Питання для самопідготовки	
	Контрольні запитання	
	Тестові завдання	

РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

4.1	Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності	
4.2	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю	
4.3	Оцінка конкурентоспроможності нового товару	
4.4	Обґрунтування вибору стратегії як інструмента управління конкурентоспроможністю підприємства	
	Питання для самопідготовки	

Контрольні запитання

Практичні завдання

Тестові завдання

РОЗДІЛ 5. ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

5.1	Теоретичні засади мобільності як професійно значущої характеристики випускника-економіста	155
5.2	Професійна мобільність спеціаліста підприємства	162
5.3	Функції професійної мобільності менеджера	175
5.4	Компоненти професійної мобільності майбутнього економіста	177
5.5	Умови реалізації педагогічної моделі процесу формування професійної мобільності майбутнього економіста засобами іноземної мови	187
	Питання для самопідготовки	189
	Контрольні запитання	190
	Тестові завдання	
	Список використаних джерел	191
	ГЛОСАРІЙ	
	ДОДАТКИ	217

Абривиатура в тексті:

с. – сторінка;
р. – рік;
рр. – роки;
макс. – максимальний;
абс. – абсолютний;
відн. – відносний;
і т.д. – і так далі;
т.п. – тому подібне;
ін. – інші;
прим. – примітка;
п. – пункт;
ВВП – валовий внутрішній продукт;
ВРП – валовий регіональний продукт;
НДР – науково дослідна робота;
НТР – науково-технічний розвиток;
ПДВ – податок на додану вартість;
СП – спільне підприємство;
ПП – прямі іноземні інвестиції;
ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
млн – мільйон;
млрд – мільярд;
тис. – тисяча;
грн – гривня;
табл. – таблиця;
рис. – рисунок;

ПЕРЕДМОВА

Одним із перспективних шляхів економічного зростання підприємств є їх інноваційний розвиток. Практика показує, що інноваційно-інвестиційні перебудови на сучасному етапі розвитку суб'єктів господарювання можуть не лише забезпечити високі показники економічного розвитку, але й підвищити конкурентоспроможність сучасних підприємств, їх експортний потенціал, а також допоможуть вирішити економічні, екологічні, соціальні проблеми.

Інноваційно-інвестиційна діяльність є однією з основних складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємств. Тому сучасні економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної, інвестиційної та логістичної діяльності, ефективної організації досліджень та розробок, нововведень, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в інноваційній діяльності кожного підприємства.

В Україні питання інноваційно-інвестиційної діяльності у напрямі підвищення конкурентоспроможності та якості аспектів виробничо-господарської діяльності може забезпечуватися не лише постійним вдосконаленням виробничого процесу, а й на основі переходу підприємств на інноваційно-інвестиційний шлях розвитку з використанням логістичного моделювання.

Рівень розвитку підприємств значно залежить від придбання нових технологій, що забезпечують тривалу конкурентоспроможність продукції, високі економічні результати діяльності підприємств та збуту власної продукції. Для вітчизняних підприємств забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку є, єдиною передумовою їх виживання та потенційного виходу на світові ринки. У цьому контексті мова йде не лише про технологічні чи продуктові інновації, які в силу потреби ресурсного забезпечення діяльності та реалізації продукції, й про управлінські, логістичні, маркетингові та організаційні інновації.

Таким чином, вибір інструментів і засобів, які використовуються для

забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку, набуває особливого значення, підвищуючи ціну економічних і соціальних наслідків рішень і дій, що ухвалюються для їх реалізації. Тому менеджери організацій повинні вміти чітко визначати основні параметри інноваційної політики та оптимізувати інноваційні управлінські схеми, включаючи моніторинг, контроль, оцінку результатів, попередження негативних наслідків.

Запропонований навчальний посібник «Управління інноваційно-інвестиційним розвитком та конкурентоспроможністю підприємств через логістичне бізнес-моделювання: теорія і практика» охоплює теоретичні, методологічні та методичні підвалини інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств та основними завданнями ставить:

- засвоєння методики управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства у різних функціональних сферах;
- оволодіння діагностикою визначення інноваційного потенціалу підприємства;
- використання сучасних методів оцінки впливу чинників невизначеності та ризику при обґрунтуванні інноваційних проектів в умовах нечіткої оцінки окремих чинників;
- набуття вмінь розробки стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку, визначення критеріїв вибору оптимальних варіантів розвитку в нестабільному ринковому середовищі підприємства.

Наведені у посібнику контрольні питання та низка у управлінських ситуацій націлені на набуття студентами знань та практичних навичок щодо:

- вибору напрямів пріоритетного інноваційно-інвестиційного розвитку з урахуванням потреб та особливостей національної економіки;
- збору і систематизації маркетингової інформації для відбору цільових ринків вимірювання і прогнозування попиту, позиціонування інноваційного товару;
- оцінювання стану, динаміки, ефективності використання

інноваційного потенціалу підприємства та обґрунтування пріоритетних напрямів його нарощування;

– ідентифікації та оцінки ризиків інноваційної діяльності, а також контролю їх рівня засобами ризик-менеджменту.

Запропоноване навчальне видання допоможе студентам опанувати арсенал сучасних управлінських методів та аналітичних процедур для забезпечення комплексності інноваційно-інвестиційного розвитку та підвищення конкурентноспроможності тих підприємств, де вони будуть реалізовувати свої професійні функції.

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЇ ТА ЦИКЛІЧНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

- 1.1. Циклічні закономірності в економіці
- 1.2. Теорії циклічного економічного розвитку
- 1.3. Циклічність інноваційного розвитку
- 1.4. Інноваційні кластери і економічний розвиток
- 1.5. Вплив технологічних укладів на економічний розвиток

1.1. Циклічні закономірності в економіці

Проблема циклічності економічного розвитку, в тому числі інноваційного розвитку національної економіки, була й залишається актуальною і важливою.

Циклічність – це загальна форма руху, що відображає нерівномірність розвитку, зміну еволюційних і революційних форм. Характерна риса циклічності в тому, що рух іде не по колу, а по спіралі, тобто на кожному новому циклі досягається більш високий рівень розвитку в порівнянні з попереднім. Ідея циклічності розвитку характерна не лише для економічної думки, але й для інших наук.

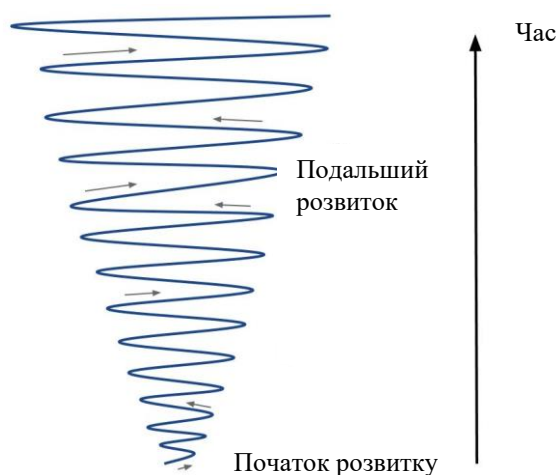


Рис.1.1 Циклічність розвитку

Так, наприклад, у філософії це ідея про циклічність розвитку Гегеля у вигляді закону заперечення заперечення, де розвиток – це процес, а його циклічність полягає у проходженні стадій «теза-антитеза-синтез» (тобто «затвердження-заперечення-зняття протиріч»).

Циклічність є постійною динамічною характеристикою ринкової економіки, про що свідчить історія її становлення і розвитку. Періодичні злети і

падіння ділової активності характерні для економік усіх країн. У процвітаючих країнах зростання економіки, що супроводжується збільшенням добробуту власників капіталу і найманих працівників, періодично переривається, поступаючись місцем спаду, який характеризується падінням попиту, збільшенням безробіття та іншими негативними явищами. При цьому, незалежно від тривалості періоду спаду і сили його наслідків, після спаду незмінно відбувається відновлення економічного зростання.

✚ Актуальна послідовність коливань, тобто періодів підйому і зростання економіки, рух економіки від одного економічної кризи до іншого називається **економічним циклом**.

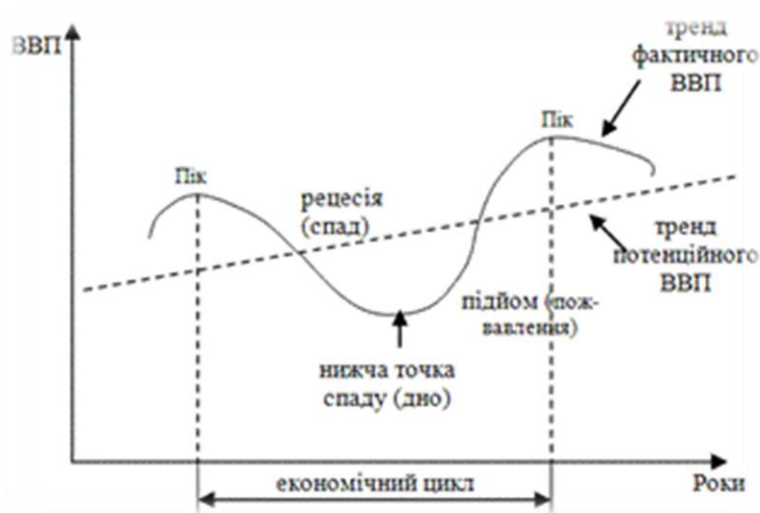


Рис.1.2 Економічний цикл

Основними суб'єктами ринкової економіки є **підприємства**, ділова активність яких формує загальну економічну активність. Підйоми і спади як складові економічного циклу відіграють ключову роль у коливаннях ділової активності. Відомо, що економічне зростання підприємств значно залежить від їх інноваційно-інвестиційної активності. Суб'єкти інноваційної діяльності повинні творчо підходити до визначення способів задоволення потреб споживачів, на основі чого вдосконалювати та оновлювати продукцію, отримуючи надприбутки, зміцнюючи свої ринкові позиції.

Підприємства, що прагнуть реалізувати інноваційно-

інвестиційну діяльність потребують значних капіталовкладень, а особливо інвестиційного забезпечення. Але на сьогодні інвестиційний клімат в Україні оцінюється як високо ризиковий. Причиною такого стану є не лише відсутність коштів для вкладень, але й підвищений ризик будь-яких форм інвестування¹.

Серед сучасних американських дослідників економічний цикл прийнято окреслювати як «діловий цикл» (від англ. business cycle).

✚ **Діловий цикл** – це одна з основних концепцій макроекономіки, тому що фази ділового циклу – підйоми і спади загальної економічної активності – впливають на всю економіку.

У сучасних умовах циклічність обумовлена внутрішніми причинами та характером ринкової економічної системи. Причинами циклічного розвитку є конфлікт умов виробництва та умов реалізації, порушення пропорцій суспільного виробництва. Нині циклічні коливання підсилюють також і діяльність фінансових інститутів, їх прагнення до збільшення своїх доходів вже не за рахунок зростання виробництва товарів і послуг, а за рахунок віртуальних широкомасштабних фінансових операцій, що відрізняються високим рівнем ризику і спекулятивним. Фінансовий капітал став домінуючим видом капіталу, а фінансова сфера стала домінувати над сферою реального виробництва. Це призвело до порушення процесу ринкового саморегулювання, до посилення нестабільності світової і національних економік, до зниження ступеня керованості соціально-економічними процесами.

Постійне економічне зростання – це ідеальний стан економіки. Поряд із зростанням проявляються і періоди стабілізації й спади. Ці стани змінюють один одного в певній послідовності й з певною періодичністю, що свідчить про циклічність розвитку в економіці.

1.2. Теорії циклічного економічного розвитку

Підґрунтям для появи теорій циклічного економічного розвитку стали дослідження англійських вчених Х. Кларк і В. С. Джевонс, які уперше вказали на

¹ Беллман Р. Принятие решений в расплывчатых условиях // Вопросы анализа и процедуры принятия решений / Р. Беллман, Л. Заде. – М. : Мир, 1976. – С. 172–215

періодичність економічного розвитку, в тому числі й інноваційного, проаналізувавши зміни в економіці між двома економічними кризами 1793 та 1847 років.

Циклічність в економіці має свою специфіку, оскільки одночасно існують і діють кілька типів циклів. Всього їх можна виокремити більше тисячі, але основні з них – це промисловий цикл (цикл Жуглара) і довгі хвилі, які часто називають по імені вченого, який їх вперше описав, – хвилі Кондратьєва.

1. *Цикли Жуглара* (бізнес-цикли, промислові цикли, середні цикли) – тривалістю від 7 до 12 років – на основі коливання ставок банківського відсотка і цін, які співпали з циклами інвестицій, що пов'язані з оновленням активної частини основного капіталу. Останні, в свою чергу, викликають зміни валового внутрішнього продукту, інфляції і зайнятості.

Промисловий цикл – це період часу від одного економічної кризи до іншої. Періодично в суспільстві наступали періоди, коли виробництво випускало таку кількість товарів, яке суспільство не могло купити. Починалася криза надвиробництва, під час якого ціни на товари знижувалися, але все одно вони не знаходили свого покупця. Одночасно скорочувалися розміри виробництва, багато підприємств терпіли банкрутство і переставали існувати, зростали норми позичкового відсотка, знижувалися капітальні інвестиції у виробництво. Все призводило до виникнення безробіття і зниження сукупного попиту.

З погляду окремих підприємців та населення, криза – це негативне явище в економіці. Але з точки зору всього національного господарства вона має і позитивні риси, оскільки володіє сануючої функцією. Криза очищає економіку від неефективних і малорентабельних виробників: у важких умовах кризи саме вони банкрутують і розоряються в першу чергу. Тут уже закладені імпульси майбутнього розвитку економіки, відновлюються порушені пропорції, виникають стимули до збільшення прибутку за рахунок удосконалення виробництва.

За кризою настає фаза депресії (застою), коли всі негативні явища стабілізуються і поступово товарна маса починає розсмоктуватися. Позитивний вплив депресії на економіку проявляється в тому, що починається перерозподіл

факторів виробництва з колишніх сфер застосування в нові, відбувається реорганізація виробництва, знижуються витрати.

Потім починається період поживлення, що супроводжується зростанням реального виробництва. За рахунок амортизації вдосконалюється обладнання, що збільшує попит підприємців на нову техніку і розвиток відповідних галузей. У свою чергу, це сприяє зростанню доходів і збільшує обсяги сукупного попиту. Закінчується поживлення, коли обсяг виробництва досягає передкризового рівня.

Наступна фаза циклу – підйом, коли економіка перевищує передкризовий рівень і прагне до максимально можливих обсягів виробництва і повної зайнятості. Розвиток нових технологій, виробництв супроводжується високими доходами на капітал. Наявні ресурси використовуються повністю, тому подальше збільшення обсягів супроводжується зростанням цін, відсотка і заробітної плати, що збільшує витрати і скорочує норму прибутку. Коли накопичується так звана критична маса негативних ознак настає пік підйому, що свідчить про початок нової кризи. І цикл повторюється заново.

Останні дві фази циклу пов'язані з масовим оновленням основного капіталу, вдосконаленням виробництва, переходом на виробництво нової продукції. Тому вважають, що матеріальною основою періодичності криз є моральне старіння основного капіталу і необхідність його оновлення.

Як показала практика, тривалість циклу визначалася термінами морального старіння обладнання. З прискоренням науково-технічного прогресу моральне старіння прискорювалося, а тривалість промислового циклу зменшувалася, кризи виникали все частіше і частіше.

2. Цикли Кондратьєва – тривалістю 40-60 рр., причиною яких є радикальні зміни у виробництві та структурна перебудова економіки. Учений М. Кондратьєв, спираючись на результати здійсненого ним аналізу економік США, Німеччини, Великобританії та Франції за значний період часу виявив цикли економічної кон'юнктури, які становили в середньому 54 роки («довгі хвилі» Кондратьєва).

М. Кондратьєвим досліджені всі типи циклів і виведені чотири основні закономірності:

1. Біля витоків фази підйому або в самому її початку відбувається глибока зміна всього життя суспільства; цим змінам передують значні науково-технічні винаходи і нововведення; перетворення всередині окремих країн супроводжуються змінами у світовому господарстві, створенням його нових центрів.

2. Фази підйому більш багаті соціальними потрясіннями (війни, революції), ніж фази спаду.

3. Фази спаду особливо мають вплив на сільське господарство; низькі ціни на товари в період спаду сприяють зростанню відносної вартості золота, що спонукає збільшувати його видобуток; нагромадження золота сприяє виходу економіки із затяжної кризи.

4. Періодичні кризи (7-11 років) «накладаються» на відповідні фази довгої хвилі і змінюють свою динаміку в залежності від неї – в період тривалого підйому більше часу припадає на «процвітання», а в періоди тривалого спаду – частішають кризові роки.

Отже, сутність теорії довгих хвиль (хвиль Кондратьєва) полягає в тому, що з певною періодичністю повторюються в економіці тривалі періоди підйомів і спадів, які характеризуються не абсолютною зміною обсягів виробництва, а зміною темпів, тобто відбувається хвилеподібне розвиток. Їх періодичність пов'язана з глобальними відкриттями в галузі науки і техніки, з технологічними революціями.

3. **Цикли Кітчина-Крума** – короткострокові (малі) цикли ринкової кон'юнктури в 3-4 роки. Їх пов'язують з порушенням і відновленням рівноваги на товарному ринку внаслідок періодичного масового оновлення номенклатури продукції та із зміною величини запасів на підприємствах.

4. **Цикли Кузнеця**, які тривають до 20 років, викликані змінами пропорційності в відтворювальній структурі, їх ще називають будівельними.

Вони показують вплив валових інвестицій в будівництво на показники національного доходу і споживчих витрат.

Виокремлюють три основні типи причин, що впливають на економічний розвиток:

➤ шоки пропозиції, що спрямовані на виробничо-технологічний бік економічної системи (технологічні нововведення, кліматичні зміни, природні стихії, отримання доступу до нових джерел сировини, коливання світових цін на основні види природних ресурсів);

➤ політичні шоки пов'язані з діями урядів, з розробкою і реалізацією макроекономічної політики, що впливає переважно на попит шляхом регулювання грошової маси, обмінного курсу, фіскальної політики;

➤ шоки в попиті приватного сектора на рівні підприємств та домашніх господарств, що спричинені інвестиційними змінами, коливаннями споживчого попиту, інфляційними очікуваннями тощо.

Отже, аналіз теорій циклічного економічного розвитку свідчить про ключову роль в цих теоріях інноваційного розвитку. При цьому інновації виступають основним фактором економічного зростання.

1.3. Циклічність інноваційного розвитку

Родоначальником теорій розвитку економіки через інноваційний розвиток вважаються Й. Шумпетер. Основні положення теорії інноваційного (економічного) розвитку Й. Шумпетера:

1. Кожен довгий цикл має форму не частини хвилі, а Б-подібної або логістичної кривої, яка описує траєкторію життєвого циклу конкретного технічного способу виробництва. На завершальній стадії старого технічного базису виникає новий.

2. Двигуном прогресу у формі циклічного руху є інвестування, але не у кожне виробництво, а лише в інновації.

3. Усі інновації поділяються на базисні і поліпшуючі, які знаходяться в постійній конкуренції один з одним. Саме ця конкуренція призводить до періодичного Б-подібного руху.

4. Крива життєвого циклу інновації нелінійно переходить в нову, що породжує скачки.

5. З'являються нові винаходи, які виводять виробництво з рівноваги.

6. Численні життєві цикли інновацій зливаються в пучки (кластери).

Сьогодні відомо 5 технологічних укладів-хвиль з тривалістю приблизно 50 років (6-й зароджується), які у своєму розвитку проходили різні стадії, що розрізнялися ступенем впливу на загальне соціально-економічне зростання в світі (табл. 1.1)².

Технологічний уклад являє собою комплекс сполучених технологічно однорідних сукупностей процесів постачання, виробництва і споживання, які пристосовані один до одного і мають однаковий техніко-технологічний рівень.

Перехід від однієї логістичної кривої до іншої забезпечують інновації. Більшими прибутками на першому етапі освоєння інновації (який до того ж перекривається «хвостом» попереднього життєвого циклу, завдяки чому прибутки «складаються»), пояснюється різкий підйом кривої на початку циклу. Тому при розвинутому ринку і йде справжнє «полювання» за інноваціями.

Зниження прибутку по циклу стимулює розробку та введення інновацій, у яких життєвий цикл коротший. Важливі умови безперервності:

1) подальший інноваційний процес починається до завершення життєвого циклу попереднього інноваційного процесу;

2) кожен новий інноваційний процес повинен приносити прибуток (ефект) вище попереднього.

М. Кондратьєв звернув увагу на те, що початок кожної хвилі характеризувався впровадженням у промисловість значних досягнень науки та техніки.

Таблиця 1.1

Характеристика технологічних укладів

№ технологічного укладу	Період, рр.	Основа (ядро) технологічного укладу
I	1770–1830	Текстильна промисловість, текстильне машинобудування, виплавка чавуну, обробка заліза, будівництво каналів, водяний двигун

² Гунин В. И. Управление инновациями : 17-модельная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.

II	1830–1880	Паровий двигун, будівництво залізниць і залізничного транспорту, машино- і суднобудування, вугільна і верстатобудівна промисловість, чорна металургія
III	1880–1930	Електротехнічне і важке машинобудування, виробництво і прокат сталі, системи електропостачання, неорганічна хімія
IV	1930–1980	Автомобіле- і тракторобудування, кольорова металургія, виробництво товарів тривалого використання, синтетичні матеріали, органічна хімія, виробництво і переробка нафти
V	з 1980	Електронна промисловість, мікроелектроніка, комп'ютери і їх програмне забезпечення, оптико-волоконна техніка, телекомунікації, роботобудування, інформаційні послуги, виробництво і переробка газу

Це дало змогу зробити висновки стосовно джерел й направленості економічного розвитку, що знайшло своє відображення у теорії «довгих хвиль» як теорії інноваційного розвитку.

✚ Суть теорії «довгих хвиль» як дотичної до теорій інноваційного розвитку полягає, *по-перше*, в тому, що інновації, науково-технічний прогрес є стимуляторами фази зростання в економічних циклах і, *по-друге*, що технологічний розвиток пов'язаний з групами базисних інновацій.

У працях М. Кондратьєва інноваційний розвиток пов'язується з такими факторами економічної кон'юнктури:

- 1) з рівновагою першого порядку: попит та пропозиція;
- 2) з рівновагою другого порядку: перетікання капіталу в нове обладнання, машини, модернізацію виробництва;
- 3) з рівновагою третього порядку: зміна структури виробництва, джерел енергії, сировинної бази, кваліфікації та умов праці трудових ресурсів. Фактор часу є визначальним в теорії Кондратьєва і саме він дає змогу відновити рівновагу в економічній системі.

Отже, внесок М. Кондратьєва в інноваційну теорію полягає у тому, що він, опрацювавши величезний фактичний матеріал, зумів виявити важливу роль

інновацій в економічній системі на практиці і окреслив предмет для дослідження у рамках теорій інноваційного розвитку.

Циклічність інноваційного розвитку економіки виявив у своїх дослідженнях американський вчений Маркетті. Він дослідив, що хвиля нововведень триває 55 років, а хвиля винаходів 63 роки, що цілком співпадає з положеннями теорії довгих хвиль Кондратьєва.

1.4. Інноваційні кластери і економічний розвиток

Загальним поняттям проблеми циклічності виступає поняття кластеру нововведення, яке є ключовим для пояснення взаємозв'язку між нерівномірністю нововведень, з одного боку, і тенденціями зміни загальногосподарської кон'юнктури – з другого.

Природа виникнення кластеру пов'язана, ***по-перше***, з «ехо-ефектом», коли динаміка числа базисних нововведень із деяким лагом повторює динаміку числа базисних наукових відкриттів. Наукові революції призводять до стрибкоподібного збільшення обсягу фундаментальних знань і, таким чином, сприяють нерівномірному надходженню в економіку базисних нововведень.

По-друге, виникнення кластеру пояснюється закономірностями руху споживчого попиту на нововведення. ***По-третьє***, для появи кластеру необхідно як довгострокове поліпшення загальноекономічної кон'юнктури, так і відсутність бар'єрів на шляху створення та впровадження нових технологій у досить широкій групі галузей і секторів виробництва. Нерівномірність науково-технічного прогресу в різних країнах та різних галузях економіки – головна причина і головний результат відставання однієї країни від іншої в технологічному й економічному розвитку.

На істотну роль інновацій у циклічності економіки звертав увагу Й. Шумпетер. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» учений уперше сформулював теорію економічної динаміки, засновану на створенні «нових комбінацій», основними видами яких є: виробництво нових благ, застосування

нових способів виробництва, комерційне використання благ, освоєння нових ринків збуту і джерел сировини, зміна галузевої структури.

Й. Шумпетер вважав, що уявлення про науково-технічний прогрес (НТП) як про більш-менш рівномірний процес удосконалення технологічних систем шляхом поступового поширення нових технологій і «вимивання» застарілих не є в науково коректним. Він звернув увагу на суперечливість НТП, показав нерівномірний характер цього процесу, пов'язаного із періодичними порушеннями економічної рівноваги внаслідок впровадження нововведень. Спираючись на ідеї М. Кондратьєва, Й. Шумпетер розвинув гіпотезу про циклічність економічного розвитку, обумовлену поширенням нововведень. Останні є найважливішим елементом економічного розвитку. Вони мають двоїстий вплив на динаміку економічного зростання: з одного боку, відкривають нові можливості для розширення економіки, з другого – унеможливають продовження цього процесу у традиційних напрямках.

Нововведення порушують економічну рівновагу, вносячи збурення і невизначеність в економічну динаміку. За Й. Шумпетером, нововведення супроводжується творчим руйнуванням економічної системи, обумовлюючи її перехід із одного стану рівноваги до іншого. Цей перехід пов'язаний із флуктуаціями в динаміці економічних показників. Періодичність появи нововведень здатна викликати циклічність економічного розвитку. Й. Шумпетер висунув гіпотезу, що пояснює довгі хвилі в економіці періодичною концентрацією (кластеризацією – у його термінології) важливих нововведень у відносно короткі проміжки часу. Досліджуючи феномен довгих хвиль, він звернув увагу на нерівномірність розвитку різних секторів економіки – швидке зростання одних і застій інших. Цю нерівномірність Й. Шумпетер пояснював у контексті своєї інноваційної теорії. Економічний розвиток є нерівномірним, він являє собою послідовність несподіваних підйомів, які не стільки супроводжуються впровадженнями нововведень, скільки обумовлюються ними. Викликане кластером нововведень творче руйнування спричинює спад у старих галузях і, з деяким лагом, нерівномірне розширення у нових.

Проте вже невдовзі після виходу книги Й. Шумпетера один із провідних фахівців у галузі економічної історії

С. Кузнец вказав на низку проблем, що залишилися непоясненими в теорії вченого. *По-перше*, для утворення довгої хвилі необхідно, щоб нововведення були або дуже значними, або досить велика їх кількість концентрувалася в обмеженому проміжку часу. Нововведень, здатних надати потужний дестабілізуючий вплив на всю економічну систему, дуже мало, хоч систематично відбувається багато малозначних нововведень.

По-друге, в теорії Й. Шумпетера залишилося нез'ясованим, чому ефект значних і важливих нововведень триває протягом декількох десятиліть, а не, приміром, років.

По-третьє, Й. Шумпетер не дав переконливого пояснення періодично повторюваним депресіям і нерівномірності появи значущих нововведень.

Більш детально нерозв'язані Й. Шумпетером проблеми пояснили Г. Менш, М. Фрідмен, Я. Ван Дейн. На їхню думку, технологічний процес є стрибкоподібним, переважно ендогенним, і його особливості повинні братися до уваги при вивченні довгострокових перепадів у темпах економічного розвитку.

Відповідно до цього підходу, поява кластеру нововведень технологічно детермінована впровадженням відповідних сполучених базисних нововведень. Спочатку нововведення впроваджуються у галузях, які швидко зростають і є носіями хвилі, яка відповідає кластерам нововведень у період підйому; надалі кластери нововведень з'являються у старих галузях як наслідок тиску попиту з боку нових галузей на найбільш пізніх стадіях довгої хвилі. Під час депресії збільшується соціальна напруженість, а її зменшення вимагає різного роду змін, що створює, своєю чергою, сприятливі можливості для організаційних нововведень. Останні створюють умови для технологічних нововведень. Можна вважати, що шторм нововведень має статися під час поживлення або буму. Висунута ним концепція має назву «гіпотези про тиск попиту».

1.5. Вплив технологічних укладів на економічний розвиток

Значне місце в теорії циклічності інноваційного розвитку відводиться концепціям, що висвітлюють формування технологічних систем і способи поширення інновацій. Їх розвиває ряд учених, серед яких виокремимо К. Фрімена, Д. Кларка та Л. Суїте. Вони вперше вжили поняття технологічної системи взаємозалежних сімейств технічних і соціальних інновацій. На думку авторів, темпи економічного зростання залежать від формування, розвитку та старіння технологічних систем. Дифузія (процес поширення інновацій) розглядається як механізм розвитку технологічної системи. Темпи дифузії нововведень пов'язані із ринковим механізмом, дифузія інновацій вимагає відповідних умов і стимулювання. Поштовхом до розвитку економіки стала поява базисних інновацій в окремих галузях виробництва. Старіння технологічних систем в одних країнах і виникнення нових в інших призводить до нерівномірності міждержавного розвитку. Економічне зростання розглядається як результат появи нових галузей.

У сучасній теорії інноватики зміну ділових циклів прийнято пов'язувати зі зміною технологічних укладів (ТУ) у суспільному виробництві. Поняття «уклад» означає встановлення певного порядку чого-небудь.

✚ Технологічний уклад характеризується єдиним технічним рівнем складових його виробництв, пов'язаних вертикальними та горизонтальними потоками якісно однорідних ресурсів, які спираються на загальні ресурси кваліфікованої робочої сили, науково-технічний потенціал і певні технології. Кожний технологічний уклад є самовідтворювальною цілісністю, унаслідок чого технічний розвиток економіки не може проходити інакше, ніж шляхом його послідовної зміни.

✚ Життєвий цикл кожного технологічного укладу має три фази розвитку й визначається досить довгим періодом існування(1.3).




Рис.1.3 Фазова модель життєвого циклу технологічного укладу

Перша фаза припадає на зародження та формування нового технологічного укладу в надрах попереднього і, спираючись на створений виробничий потенціал, набуває подальшого розвитку.

Друга фаза пов'язана зі структурною перебудовою економіки на базі нової технології виробництва й збігається із домінуванням певного технологічного укладу. Швидкість дозрівання певного технологічного укладу залежить від сприятливих технологічних та соціально-економічних умов середовища. Якщо існує хоч і незначний, але стійкий, незалежний від цін попит на новий метод, процес, продукт, то розвиток елементів нового технологічного укладу прискорюється.

Третя фаза починається «зрілістю» життєвого циклу технологічного укладу й закінчується поступовим затуханням і відмиранням застарілого технологічного укладу.

Технологічний уклад має складну внутрішню структуру, ядром якої є сукупність базисних (радикальних) технологій. Це принципово нові технології, що створені на базі раніше не відомих законів і закономірностей, винаходів, відкриттів, які докорінно змінюють зміст різних видів діяльності в суспільстві.

 **Базисні технології** – це подія, коли вперше організовується регулярне виробництво чи вперше створюється організований ринок відкритого матеріалу, процесу або вперше розробленого технічного виробу.

Отже, розвиток технологій – основна рушійна сила прогресу. Нова технологія виникає не одна, а у зв'язці з іншими технологіями, що взаємодоповнюють одна одну. Нова модель економічного зростання, яка ґрунтується на інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу і науково-технічного розвитку. Сьогодні, наприклад, пріоритетами інноваційної складової розвитку є інтелектуалізація виробничої діяльності, екологічність, використання високих технологій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ:

1. Чому циклічність розглядається як динамічна характеристика ринкової економіки?
2. Обоснуйте специфіку підходів до розуміння причин циклічності?
3. У сучасних умовах трактування економічного циклу прийнято окреслювати як «діловий цикл», чому?
4. Назвіть учених, які вперше вказали на періодичність економічного розвитку, в тому числі й інноваційного?
5. В чому сутність взаємозв'язку регулювання попиту і пропозиції, на думку М. Туган-Барановського?
6. Обоснуйте, чому в економіці циклічність має свою специфіку?
7. Проаналізуйте чотири основні закономірності циклів по висновкам М. Кондратьєва.
8. Дайте характеристику основним положенням теорії інноваційного (економічного) розвитку Й. Шумпетера.
9. Дайте визначення основній рушійній силі прогресу і чому так відбувається?

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Як відбувається суспільний розвиток і яка роль інновацій у ньому.

2. Розкрити циклічність економічного розвитку. Які вчені внесли найбільший внесок у розвиток теорії циклічності?
3. Охарактеризувати цикли (довгі хвилі кон'юнктури) М. Кондратьєва. Яка їх періодизація?
4. Яка роль інновацій у циклічності економічного розвитку?
5. Які характеристики і рушійні сили циклів М. Кондратьєва, С. Кузнеця, К. Жюгляра, Д. Кітчина?
6. Назвати фази циклів ділової активності.
7. У чому полягає сутність концепції технологічних укладів?
8. Які основні фази технологічного укладу?
9. Навести періодизацію та характеристики технологічних укладів (за С. Глазьевим).
10. Охарактеризувати структуру економіки України за технологічними укладами.
11. Які алгоритм і процедури вибору стратегій розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням концепції технологічних укладів?
12. Визначити поняття екстенсивного, інтенсивного і інноваційного розвитку. Порівняти їх характеристики.
13. Охарактеризувати очікувані соціально-економічні трансформації при переході до інноваційного розвитку, що базується на інформації і знаннях.
14. Які принципи функціонування підприємства, що розвивається інноваційним шляхом?
15. Які рівні і функції управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання.
16. Навести схему взаємодії рівнів і механізмів управління інноваційним розвитком підприємства.
17. Які позитивні риси переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку?

Тестові завдання

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Концептуальний підхід інноваційного розвитку

Питання, пов'язані з дослідженням сутності поняття «інноваційний розвиток підприємств», не втрачають актуальності в сучасних умовах. Формування та швидке поширення такого феномену як «нова економіка», що ґрунтується на інтелектуальному капіталі, інноваціях, трансформаційних процесах; ускладнення виробничих процесів; підвищення рівня наукомісткості для випущеної продукції, викликане новим витком науково-технічного прогресу; розвиток інфраструктури, особливо інформаційної, та скорочення тривалості життєвого циклу нових видів продукції; зміни запитів споживачів та виникнення нових ринків збуту; часті зміни умов господарювання, і звідси потреба в нових методах управління та організації виділяє поміж інших аспектів інноваційну складову складного та багатогранного процесу економічного розвитку та наголошує на необхідності розгляду проблем розвитку підприємства та впровадження інновацій в діалектичній єдності.

Обґрунтування концепції інноваційного розвитку у працях Х. Барнета, П. Друкера, К. Найта, А. Хармана, Б. Санто та ін. підняло роль інновацій, які в процесі взаємодії економічного середовища та конкуруючих суб'єктів господарювання постали головним фактором економічного розвитку, потіснивши інвестиції³, та спричинили домінування інноваційної моделі розвитку в сучасній економіці⁴.

Аналізуючи роль інновацій у підвищенні ефективності діяльності підприємств, слід зазначити, що «нововведення для підприємства виступають

³ Основы инновационного менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / под ред. П. Н. Завлина и др. – М. : ОАО МПО Издательство Экономика, 2000. – 475 с.

⁴ Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія / І. А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.

основою творчого процесу, який призводить до росту в галузі продуктивності праці та кількості робочих місць. Підприємці, які відчули свої інноваційні можливості, здатні відкривати нові ринки, розробляти нову продукцію та прогресивні послуги»⁵. Водночас, щоб втримати конкурентоспроможну позицію, все більше фірм розробляють нові бізнес-моделі⁶, підкріплюючи свої нововведення стратегічним інструментарієм. Тобто для більш ефективної реалізації своїх можливостей підприємства переходять від одиничних впроваджень нововведень до масштабного комплексного процесу по створенню, освоєнню, підтримці та реалізації інновацій, а саме, стають на шлях інноваційного розвитку.

Передбачений й обґрунтований у ХХ столітті Й. Шумпетером інноваційний розвиток як чинник економічного зростання є в наш час необхідною та визначальною умовою стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Як зазначив голова Державного агентства України з інвестицій та інновацій В. Івченко, високі місця у світових рейтингах конкурентоспроможності національних економік займають лише ті країни, видатні здобутки яких обумовленні залученням саме інноваційного чинника: Фінляндія, Велика Британія, Нідерланди, Сінгапур, Японія, США, Південна Корея, Ірландія⁷.

Обраний Україною шлях інтеграції до Євросоюзу вимагає максимального наближення національної економічної системи до систем країн ЄС, які окреслили свої стратегічні цілі розвитку ще в березні 2000 р., взяв и за основу інноваційну модель розвитку як головний вектор формування єдиної європейської економічної системи та підтвердивши обраний напрям, прийнятим у 2002 р. Ліссабонським протоколом «Інноваційна політика: сучасні підходи».

⁵ Jonston, Robert E. The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities / Robert E. Johnston, Jr., J. Douglas Bate. – N. Y. : AMACOM, 2003 – 286 p.

⁶ Jay L. Abraham MetaMorphic Innovation: a Power Tool for Breakthrough Performance [Електронний ресурс] / Jay L. Abraham, Daniel J. Knight // Strategy & Leadership. – 2000 – V. 28 – Режим доступу : http://www.ergen.gr/files/Metamorphic_Innovation.pdf

⁷ Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумови побудови конкурентоспроможної економіки держави / В. Івченко // Стратегія розвитку України. – 2007. – № 1/2. – С. 246–252.

Законодавчо перехід України на інноваційний тип розвитку визначено рядом нормативних документів – Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку, затверджена Постановою Верховної Ради України від 13 липня 1999 р.⁸, Послання Президента України до Верховної Ради «Україна: поступ у XXI сторіччя» Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 рр., Послання Президента України Верховній Раді «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002–2011 роки», в якому керівництво держави вказує на необхідність коригування стратегії економічного розвитку, та «Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015)» , в якій визначено, що розвиток економіки України має відбуватися на основі структурно-інноваційної економічної моделі. Курс на інноваційний розвиток задекларовано програмою Уряду України на 2007 р. та визначено Бюджетною декларацією цілей та завдань бюджету на 2009 р. та Декларацією цілей та завдань бюджету на 2010 р.⁹.

Сучасна нормативно-правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів та включає норми Конституції України, Господарського кодексу, законів України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про науково і науково-технічну діяльність», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання державних інноваційних процесів і спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом. Отже, обрання Україною інноваційної моделі розвитку вимагає вирішення ряду завдань, починаючи від

⁸ Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України : Постанова Верховної Ради України № 916-ХІ від 13 липня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 37. – С. 770–775.

⁹ Декларація цілей та завдань бюджету на 2010 рік (Бюджетна декларація) : затв. постановою від 25.02.2009 р. № 151 / Україна. Кабінет Міністрів // Урядовий кур'єр. – 2009. – 17 берез. – С. 10.

регулювання державної інноваційної політики до відповідних перетворень на рівні підсистем, стратегія функціонування яких не повинна значно відрізнятись від обраного напрямку самої системи¹⁰.

Вирішення перелічених завдань для управління інноваційною моделлю розвитку економіки України потребує дослідження інноваційного шляху розвитку як складової загальносвітового науково-технічного прогресу невідривно від світової практики¹¹.

2.2. Властивості інноваційного розвитку

Визначаючи поняття «інноваційний розвиток», необхідно враховувати положення загальної теорії розвитку, оскільки інноваційний розвиток як складова економічного розвитку повинен містити в собі риси цієї категорії (рис. 2.1).¹²

Підтвердженням цьому твердженню є, по-перше, те, що інноваційний розвиток підкорюється діалектичним законам розвитку, всезагальність та універсальність яких охоплює всі сфери оточуючої нас дійсності та розкривають сутність розвитку – від відображення розвитку як якісної зміни до розкриття суперечливої сутності цього процесу як єдності змін та їх суперечностей. По-друге, інноваційний розвиток набуває специфічних рис, притаманних власне економічному розвитку, який доцільно розглядати у сутністно-змістовому плані як процес кількісних і якісних перетворень у виробництві та споживанні товарів і послуг, які відбуваються у часовому та просторовому вимірі, у світовому масштабі, масштабі міждержавних об'єднань і союзів, окремих країн, регіонів та галузей¹³.

¹⁰ Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні / З. Кучерява // Юридичний вісник України. – 2008. – № 22. – С. 8

¹¹ Гречан А. П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки / А. П. Гречан // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 12–14.

¹² Галиця І. О. Що ж таке інноваційний розвиток ? / І. О. Галиця // Економіка та держава. – 2003. – № 10. – С. 32–33.

¹³ Гречан А. П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки / А. П. Гречан // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 12–14.

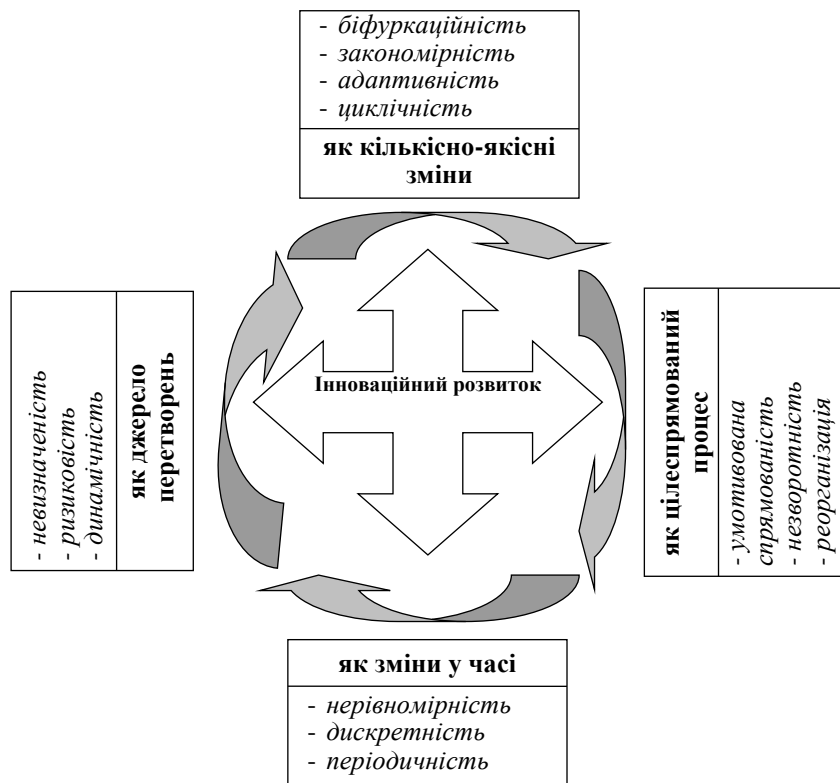


Рис. 2.1. Властивості інноваційного розвитку

Узагальнення наукових розробок дозволяє стверджувати, що дефініція поняття «інноваційний розвиток» здебільшого розглядається у вузькому та широкому розумінні як:

- складова загальносвітового науково-технічного прогресу – макроекономічний підхід;
- механізм реалізації внутрішнього потенціалу підприємства;
- сукупність дій щодо впровадження нововведень.

Певною мірою таку невизначеність у розумінні можна пояснити неоднозначністю у формулюванні поняття «економічний розвиток», яке є основоположним для формування поняття «інноваційний розвиток» та найчастіше в трактуванні ототожнюється з одним із наступних напрямів – прогресом або його формами, еволюцією, економічним зростанням.

Необхідно також звернути увагу на те, що серед спеціалістів та науковців також відсутня єдина думка щодо визначення поняття «інновації», яке найчастіше розуміють як ¹⁴:

- процес (Б. Твісс, А. Койре, І. Пінінгс, Б. Санто, А. Харман, Р. Джонсон та інші);
- систему (Н. Лапін, Й. Шумпетер);
- результат (А. Левінсон, Ф. Гурвіч);
- зміну (Л. Водачек, Ф. Валента, Ю. Яковець та інші).

Значною мірою різноманітність трактування поняття «інноваційний розвиток» обумовлена також неоднозначним розумінням його як екзогенного чи ендогенного фактору розвитку суб'єкта.

Аналіз визначень дозволив систематизувати основні підходи до розгляду поняття та виділити особливості протікання, формування та управління інноваційним розвитком, що характеризують кожен з окреслених підходів (Додаток 1).

Визначаючи інструментарій управління інноваційним розвитком, необхідно звернути увагу на те, що процес розвитку підприємства є складним багатогранним процесом, теоретичні основи управління яким лежать в площині стратегічного управління. Водночас протікання інноваційних процесів відповідно до специфічної природи нововведень на підприємстві при переході до інноваційної моделі повинно апелювати до вже розробленого інструментарію інноваційного менеджменту у взаємодії зі стратегічним менеджментом, що дає змогу говорити про їх інтеграцію.

¹⁴ Пархоменко Е. Л. Качество инновационного продукта / Е. Л. Пархоменко, Б. И. Герасимов, Л. В. Пархоменко ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2005. – 116 с

2.3 Інструментарій інноваційного менеджменту у взаємодії зі стратегічним менеджментом

Перед стратегічним інноваційним менеджментом ставиться завдання ефективного розподілу наявних ресурсів інноваційного потенціалу, визначення потреби в ресурсах для забезпечення нововведення впродовж всього життєвого циклу, вироблення комплексу дій для укріплення життєздатності та потужності підприємства – формування внутрішньої стратегії інноваційного розвитку, та адаптивної реалізації освоєних нововведень відповідно до етапів інноваційного процесу та змін середовища зовнішнього – зовнішня стратегія інноваційного розвитку (табл. 2.1). Таким чином, можливо констатувати, що взаємозв'язок функцій стратегічного й інноваційного менеджментів дозволяє розробити ефективні напрями стратегічного управління інноваційним розвитком за рахунок формування інноваційної стратегії, та, охопивши життєвий цикл інновацій на підприємстві, провадити детально сплановану інноваційну діяльність, скоординовану методами стратегічного управління.

Таблиця 2.1

Інтеграція функцій стратегічного й інноваційного менеджменту для забезпечення інноваційного розвитку підприємства¹⁵

Етапи стратегії	Складові інноваційного розвитку	
	Інноваційний потенціал	Інноваційний процес
Аналіз	Дослідження стратегічних та інноваційних можливостей підприємства, виявлення напрямів і варіантів інноваційного розвитку	Аналіз життєвого циклу інновацій, продукту, ринку, пошук способів їх практичного використання

¹⁵ Вергал К. Ю. Інноваційний розвиток підприємства через інтеграцію стратегічного та інноваційного менеджменту / К. Ю. Вергал // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 1 (15). – С. 162–164.

Етапи стратегії	Складові інноваційного розвитку	
	Інноваційний потенціал	Інноваційний процес
Планування	Розробка інноваційної стратегії підприємства та механізму її реалізації, виділення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку з множини розглянутих стратегій	Дослідницько-конструкторські розробки, створення зразків, перевірка результатів теоретичних досліджень, випробовування зразків
Реалізація	Ефективний розподіл і використання ресурсів згідно з запланованою стратегією	Виведення нового продукту (послуги) на ринок, реалізація інноваційних технологій на підприємстві, проведення виробничих досліджень
Контроль	Формування інтегрованого стратегічного й інноваційного контролю для забезпечення неперервного інноваційного розвитку підприємства	

При цьому важливість стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства формує потребу дослідження поняття «стратегія інноваційного розвитку», принципів її формування та визначення місця інноваційної стратегії в структурі загальної стратегії підприємства.

Проблеми економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності в умовах інформаційно-технологічної революції можуть бути вирішені за допомогою ефективних стратегій інноваційного розвитку. Саме послідовна інноваційна стратегія зумовила високу якість життя, національну безпеку, охорону довкілля та високий технічний рівень розвинених країн світу ¹⁶. Отже, мова йде не просто про одноразове використання нововведень для досягнення миттєвих переваг, але про неперервний, детально спланований стратегічний інноваційний розвиток, який формує методи та засоби управління інноваціями та дозволить підпорядкувати впровадження інновацій загальним цілям, перетворюючи інтенсивне впровадження інноваційних процесів у фактор економічного зростання.

¹⁶ . С. В. Мочерный, В. Н. Некрасов, В. Н. Овчинников, В.В. Секретарюк
 Экономическая теория [Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://library.tuit.uz/skanir_knigi/book/econ_teoriya/econ_teoriya.htm

Інноваційна політика фірми орієнтується на досягнення майбутніх результатів через інноваційний процес (стадія досліджень, запровадження нововведень у виробниче використання та нового продукту в ринкове середовище).

Однак поняття «політика організації» по відношенню до поняття «стратегія» використовується у значенні «місії», тобто основної загальної мети, яка деталізує статус фірми, забезпечує її напрямки і орієнтири у визначені цілей, стратегії, тактики. Отже, інноваційна політика є лише формою стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації, та спрямована на забезпечення її конкурентоспроможності та оптимального використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу¹⁷.

Таким чином, інноваційна стратегія близька за суттю до поняття експериментальної стратегії, що визначається як конкурентна, орієнтована на радикальні нововведення. Однак подібне порівняння обмежує інноваційну стратегію лише створенням абсолютного нового для підприємства, зокрема на рівні науково-дослідних робіт, виключаючи при цьому можливі незначні модифікації, удосконалення, з якими найчастіше пов'язана специфіка сучасного виживання на ринку.

Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку стає основою успіху інноваційної діяльності. Тільки правильна стратегія невпинного інноваційного просування вперед дає шанси не тільки утримати, але і поліпшити позиції підприємства. Стратегій підприємства може бути безліч, але всі вони базуються на стратегічних альтернативах¹⁸.

¹⁷ Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 463 с. – (Альма-матер). – Бібліогр. : С. 441–447.

¹⁸ Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 395 с. : рис., табл.

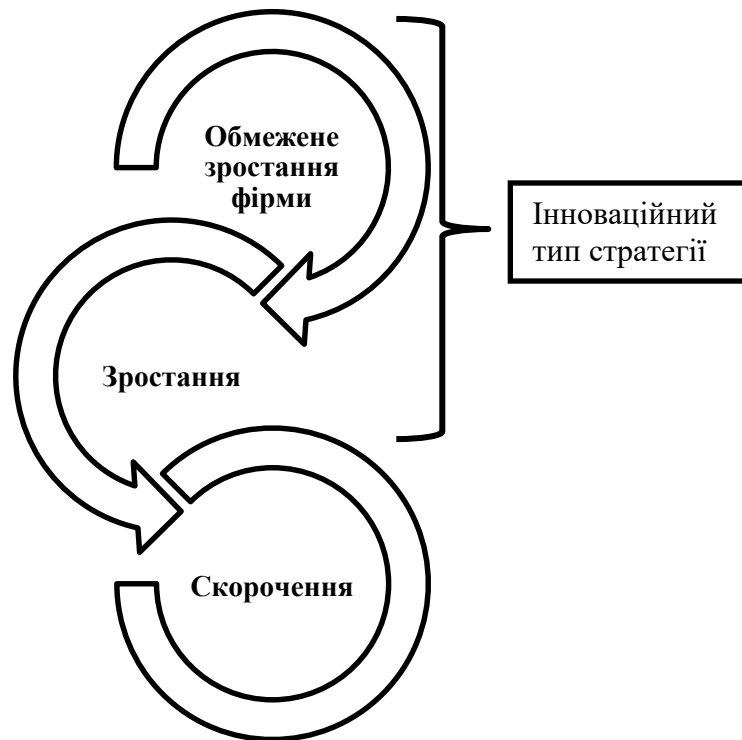


Рис. 2.2 Базисні стратегічні альтернативи

Інноваційний тип обраної стратегії за своєю спрямованістю належить саме до перших двох типів зазначених стратегічних альтернатив, а тому, найчастіше науковці, досліджуючи альтернативні шляхи інноваційної стратегії на підприємстві, розподіляють її різновиди в межах двох основних груп: активна (наступальна, експансивна), пасивна (адаптивна), або наступальна і оборонна, створюючи при цьому нові класифікації типів інноваційних стратегій, поява яких з одного боку свідчить про відсутність повністю завершених поглядів щодо формування інноваційних стратегій на підприємствах, а з іншого призводять до труднощів у процесі їх реалізації, значно знижуючи ефективність нововведень, унеможливаючи формування загальної єдиної моделі інноваційної стратегії, єдиного механізму стратегічного інноваційного розвитку.

2.4 Моделювання інноваційних стратегій

Розглянемо типологію інноваційних стратегій за поглядами відомих вчених.

Таблиця 2.2

Типологія інноваційних стратегій

Автор	Типи інноваційної стратегії	Автор	Типи інноваційної стратегії
Л. Водачек, О. Водачкова	<ul style="list-style-type: none"> – активно наступальна, – помірно наступальна, – захисна, – залишкову¹⁹. 	Фішман Б. Є.	<ul style="list-style-type: none"> – самостійне виробництво інновацій, – «швидкий другий», – «відставання з мінімальними витратами», – «заповнення пробілів»²⁰.
Б. Твіст	<ul style="list-style-type: none"> – наступальна, – захисна, – ліцнзійна, – проміжна, – створення нового ринку, – розбійнича. 	Б. Санто	<ul style="list-style-type: none"> – за рівнями управління в межах інституціональних інноваційних стратегій, – пасивна, – наступальна, – стагнаційна²¹.
Х. Фріман	<ul style="list-style-type: none"> – наступальна, – захисна, – імітаційна, – залежна, – традиційна, – «за нагодою»²². 	О. В. Василенко	<ul style="list-style-type: none"> – наступальна, – оборона, – авангардна, – імітаційна²³.

¹⁹ Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии : [сокращ. пер. со словац.] / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 166 с.

²⁰ Инновационный менеджмент : метод. пособие / рук. Б. Е. Фишман, ред. М. Н. Скотникова. – К. : РАМО, 1991. – Ч. I. – 112 с.

²¹ Санто Б. Инновация как средство экономического развития [пер. с венг.] / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1991. – 320 с

А. І. Богданов	<ul style="list-style-type: none"> – гостра наступальна, – помірно наступальна, – захисна, – ліцензійна (поглинаюча)²⁴. 	Р. А. Фатхутдінов	<ul style="list-style-type: none"> – віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) – експлерентна (піонерська).
П'ятницька Г. Т.	<ul style="list-style-type: none"> – традиційна, – опортуністична, – імітаційна, – оборонна або захисна, – поглинальна, – наступальна, – авангардна, – упереджуючого маневру²⁵. 		

Р. А. Фатхутдінов пропонує здійснювати поділ інноваційних стратегій на ті види інновацій, які за спрямуванням і кардинальністю найбільш доцільно впроваджувати підприємствам, що обрали вище перелічені стратегії²⁶.

К. П. Янковський та І. Ф. Мухарь до наступальних відносять агресивні та помірковані інноваційні стратегії, а залишкову та адаптивну відносять до стратегій оборонного типу.

²² Антонюк Л. Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.

²³ Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2003. – 439 с. : рис., табл. – Бібліогр. : С. 418–421.

²⁴ Богданов А. И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии / А. И. Богданов. – М. : ВАФ, 1991. – 219 с.

²⁵ Вергал К. Ю. Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Проблеми економічної кібернетики : матеріали XII Всеукраїнської науково-методичної конференції, (3–5 жовт. 2007 р.). – Львів, 2007. – С. 31–32.

²⁶ Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» ; «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.

Аналізуючі розглянуті класифікації можна зробити висновок, що де які типи інноваційних стратегій володіють однаковими характеристиками, умовами вибору, мають схожі назви, не повторюючи при цьому змісту, або схожі види мають різні назви. Однак в загальному випадку, подібні класифікації описують відмінності інноваційної діяльності підприємства з позиції активної чи пасивної інноваційної політики, радикальних нововведень зокрема в сфері НДДКР та модифікацій, наявних ресурсів, відношення до ризиків та наявної стратегічної позиції підприємства на ринку (табл. 2.3), де захисні інноваційні стратегії характеризуються концентрацією на певному ринку чи його сегменті, вузькою ринковою орієнтацією чи захистом своєї частки ринку, спрямованістю на збереження стратегічних позицій, прагненням утриматися серед новаторів, а наступальні інноваційні стратегії – постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, пошуком конкурентних переваг.

Таблиця 2.3

Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії

Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
Інноваційна політика підприємства	
Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій	Активна, інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства
Інноваційний потенціал	
Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності	За наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу
Рівень ризику	
Інноваційна діяльність підприємства в умовах низького рівня ризику	Інноваційна діяльність в умовах підвищеного рівня ризику
Вид інновацій	
Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності	Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок.

ті, як управління та соціально-психологічна робота з персоналом	модернізація та реорганізація
Стратегічна позиція підприємства	
Незначна доля на ринку, невелика конкуренція	Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії

Окрім того, кожен з типів інноваційної стратегії володіє низкою характеристик та стратегоутворюючих чинників, багатогранність та різноманітність яких комплексно описують інноваційно-стратегічні процеси на підприємстві, а цільова функція щодо них повніше, об'єктивніше визначає тип стратегії, її характер та основні риси і повинна бути врахована під час визначення, а отже, і вибору інноваційної стратегії з метою детального планування інноваційних перетворень на підприємстві (рис. 2.2)²⁷.

П'ятницька Г. Т. виділяє такі характеристики інноваційної стратегії на основі наступних стратегоутворюючих чинників: формування інновацій, організація інноваційної діяльності в компаніях, інноваційна орієнтація компаній.

О. О. Лапко використовує у класифікації інноваційних стратегій наступні чинники: активність наукових досліджень, вид інновацій, ставлення до конкуренції, зростання (темпи росту та частка ринку), широта ринку та асортименту, інтеграція-логістика-кооперація, техніка-технологія²⁸.

Відповідно до запитів споживача Л. Фаей і Р. Рендел виділяють наступні стратегії інноваційного розвитку: стратегію виявлення і задоволення прихованих потреб, нові відповіді на старий запит та стратегію повного перетворення²⁹. Чубай В. М. визначає наступні чинники стратегічного впливу на формування інноваційних стратегій на підприємстві: особливість інноваційного процесу на підприємстві, способи

²⁷ Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

²⁸ Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія / О. Лапко ; Ін-т екон. прогнозування НАН України, Івано-Франків. держ. техн. ун-т нафти і газу. – К. : Інститут економ. прогнозування НАН України, 1999. – 253 с.

²⁹ Лайм Фаей Курс МВА по стратегическому менеджменту : [пер. с англ.] / Лайм Фаей, Роберт Ренделл (ред.). – М. : Альпина Паблицер, 2002. – 608 с.

задоволення потреб покупців, спрямованість здійснення інновацій, географічне спрямування діяльності підприємства, орієнтування підприємства на покупців на ринку, бажана ринкова позиція підприємства, мета здійснення інновацій, співвідношення конкурентоспроможності продукції і стадії життєвого циклу, на якій вона знаходиться, спосіб використання певних новацій підприємством, співвідношення рівня привабливості ринку та рівня конкурентоспроможності підприємства на ньому, співвідношення обсягів зростання, стабільності та скорочення в усіх видах діяльності підприємства³⁰.

Формування інноваційної стратегії на основі аналізу стратегоутворюючих чинників зводить процес вибору до формування цільової функції характеристик, кожна з яких має свою ієрархію властивостей, відповідно до яких напрямки інноваційного розвитку для підприємства може бути одночасно абсорбуючим, локальним, оперативним, короткостроковим, ринковим тощо. А отже, формування механізму стратегічного інноваційного розвитку потребує розуміння особливостей інноваційної стратегії, системи факторів, що на неї впливають, чіткого усвідомлення її місця і ролі у реалізації загальної стратегії підприємства.

Розуміння інноваційної стратегії перш за все базується на стратегічному підході до бачення майбутнього організації, але при цьому необхідно враховувати особливості інноваційних процесів на підприємстві, які в поєднанні формують «одним із радикальних засобів досягнення цілей організації в умовах високого рівня невизначеності»³¹. Оскільки зміст стратегічного управління інноваційним розвитком є певною мірою унікальним для кожного підприємства та характеризується своєю специфічною формою, яку диктують фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, не можна говорити про визначення чіткої стандартної інноваційної стратегії, яка б могла бути використана до будь-якого підприємства, а лише про теоретичну конструкцію – модель стратегічного інноваційного розвитку та методів

³⁰ Чубай В. М. Формування та реалізація інноваційної стратегії машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. М. Чубай. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – 24 с.

³¹ Гунин В. И. Управление инновациями : 17-модельная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с

її формування, що враховували б специфіку функціонування підприємств та відображали його внутрішній потенціал.

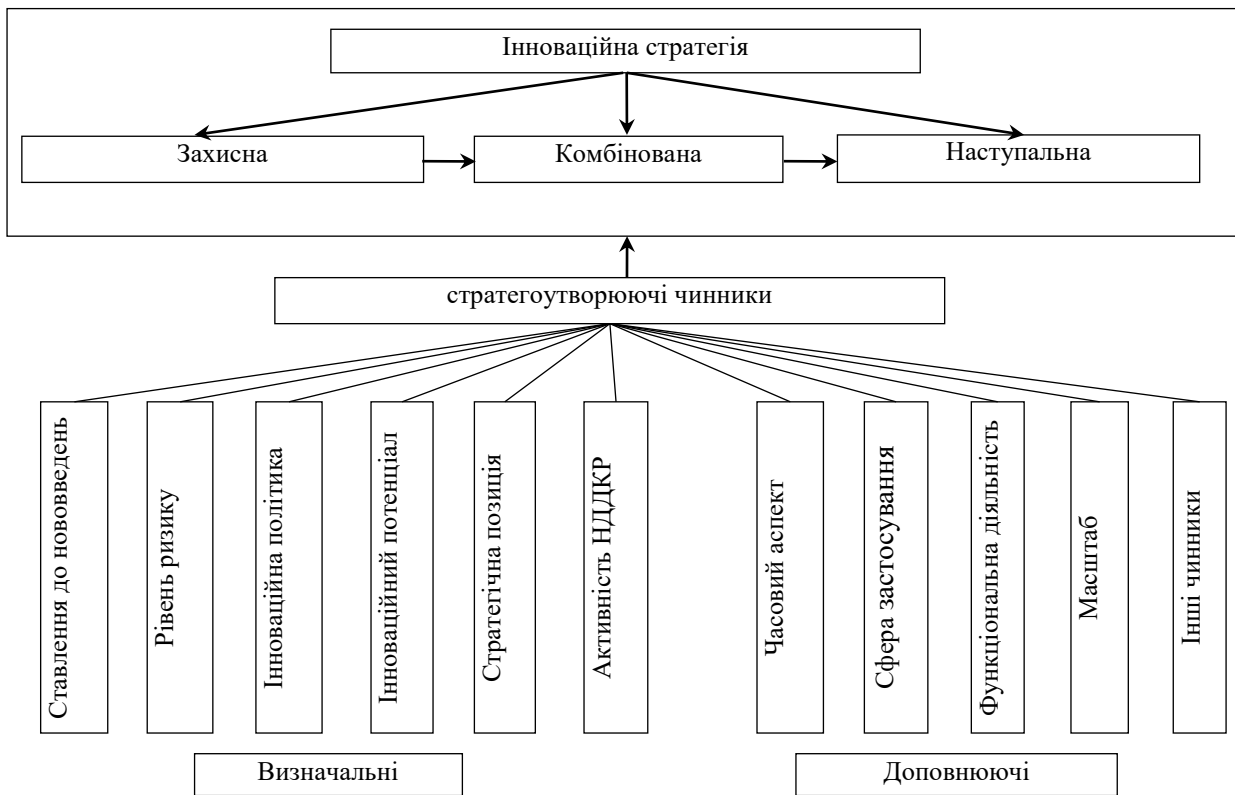


Рис. 2.2. Взаємозв'язок інноваційних стратегій

Розробка стратегії інноваційного розвитку потребує врахування її особливостей. По-перше, процес розробки стратегії інноваційного розвитку являється головним завданням формування механізму стратегічного інноваційного розвитку, де інновації виступають і як результат і як спосіб досягнення стратегічних цілей. Необхідність у систематичних нововведеннях та потреба стратегічного супроводу інновацій визначає основні етапи розвитку підприємства, сприяє збалансованості відношень між суб'єктами господарювання, формує потребу в розробці інноваційної стратегії підприємства, яка в свою чергу розширює коло впроваджених інновацій, викликає додаткові зміни на підприємстві, що знову

потребують перегляду напрямів стратегічного управління³². А отже, в основі ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства лежить ланцюг інновації-стратегія-інновації, в структурі якого з орієнтацією на загальну стратегію управління підприємством виділяють чотири ключові етапи – аналіз, планування, реалізацію та контроль, що дозволяє визначити наступні напрями управління інноваційним розвитком (табл. 2.4).

По-друге, враховуючи той факт, що інноваційна стратегія підприємства перебуває під впливом змін у навколишньому середовищі, слід зазначити, що реакція підприємства на ці зміни характеризує і сам загальний стратегічний напрям: або підприємство самостійно формує зміни активним впливом (наступальні інноваційні стратегії), або зміни відбуваються у формі реакції (захисні/оборонні інноваційні стратегії).

По-третє, мета інноваційної стратегії впливає із мети загальної стратегії підприємства і одночасно впливає на її зміст і сприяє її досягненню, а тому може бути виражена в наступних положеннях: ефективне освоєння нових товарів, послуг, забезпечення високих темпів економічного зростання, передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації, підвищення конкурентоспроможності³³.

Загальна стратегія розвитку підприємства формує основу, на якій базується інноваційна стратегія, визначає її сутність та напрями діяльності. А отже, її дослідження та функціонування невідривно пов'язані із загальними напрямками розвитку організації, але з боку якісних характеристик.

³² Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації : монографія / В. В. Іванова, Г. М. Сидоренко-Мельник, А. А. Фастовець, І. В. Юрко / за ред. А. А. Фастовець. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 157 с.

³³ Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 463 с. – (Альма-матер). – Бібліогр. : С. 441–447.

Таблиця 2.4

Характеристика напрямів інноваційної стратегії в структурі стратегічного управління підприємством³⁴

Етапи стратегічного управління	Напрями діяльності інноваційної стратегії
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – визначення інноваційних цілей та їх узгодження із загальними цілями підприємства, галузі, стратегії розвитку та мети підприємства; – оцінка можливого ризику; – аналіз зовнішнього середовища; – дослідження внутрішнього середовища; – аналіз інноваційного потенціалу підприємства та можливості залучення додаткових ресурсів;
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – визначення пріоритетів перспективного розвитку підприємства в залежності від накопленого інноваційного потенціалу; – планування напрямів інноваційного розвитку на основі сформованих інноваційних цілей; – розробка оптимальних шляхів перспективного інноваційного розвитку та узгодження роботи різних підрозділів підприємства;
Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення неперервності процесу впровадження інновацій; – реалізація етапів інноваційної стратегії у відповідності до сформованих інноваційних цілей;
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – налагодження взаємозв'язку в організаційній системі впродовж всього життєвого циклу нововведення; – контроль за зміною інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища; – контроль за корегуванням інноваційних цілей підприємства

³⁴ Рогоза М. Є. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства/ М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 228 : в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. IV. – С. 968–972.

По-четверте, на умови і зміст формування інноваційної стратегії впливає велика кількість зовнішніх і внутрішніх факторів: позиція керівництва щодо інновацій, система управління інноваціями, сфера фундаментальних і прикладних досліджень, оцінка результатів, відкриття, патенти, інвестиції, інноваційний потенціал фірми. Отже, кожен з етапів інноваційної стратегії може бути охарактеризований наявністю позитивного чи негативного впливу досліджуваних факторів макро-, мікросередовища по відношенню до розробки стратегії інноваційного розвитку (табл. 2.5)³⁵.

Вплив вищезазначених факторів на тип інноваційної стратегії підприємства полягає у формуванні системи обмежень, які корегують множину можливих інноваційних цілей підприємства.

Таблиця 2.5

Класифікація характеристик факторів макро-, мікросередовища системи інноваційної стратегії

Класифікаційна ознака	Види факторів
По відношенню до системи	– внутрішні – фактори мікросередовища – зовнішні – фактори мікросередовища
Активність	– активні – активний вплив на систему – пасивні – слабкий вплив на систему
По способу проявлення	– відкриті – проявляє себе відкрито – латентні – не проявляється ззовні, скритий характер впливу
Класифікаційна ознака	Види факторів
По впливу на систему	– позитивні – стабілізуючий вплив на систему – негативні – деструктивний вплив на систему
За характером дії	– зміна зв'язків – зміна елементів системи – змішані

³⁵ Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / [І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І. Мозіль, І. Г. Ткачук]. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 128 с.

Однак формування механізму стратегічного інноваційного розвитку потребує дослідження не тільки зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства, але й аналізу структури інноваційної стратегії, яка дозволить окреслити систему можливих напрямів інноваційного розвитку підприємства, визначити методи та засоби вибору типу інноваційної стратегії.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ

1. Які праці вчених підняло роль інновацій, які в процесі взаємодії економічного середовища та конкуруючих суб'єктів господарювання постали головним фактором економічного розвитку?
2. Скільки документів налічує сучасна нормативно-правова база стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності ?
3. Охарактеризуйте властивості інноваційного розвитку.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

РОЗДІЛ 3

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Стратегічний інноваційний розвиток підприємства

Інноваційний розвиток на підприємстві є складним процесом, що потребує планування і управління засобами інноваційної стратегії у відповідності до конкретних можливостей підприємств на основі результатів оцінки всіх форм можливої інноваційної діяльності. При цьому задача вибору ефективного напрямку стратегічного інноваційного розвитку підприємства полягає у визначенні такого оптимального варіанту з ряду альтернатив, що в процесі впровадження інновацій відображав би майбутню поведінку підприємства по відношенню до зовнішнього середовища, а саме до інших суб'єктів господарської діяльності з врахуванням індивідуальних внутрішніх можливостей. А отже, за основу вибору інноваційної стратегії необхідно взяти аналіз ключових факторів, що характеризують діяльність підприємства: стан галузі і позиції фірми у цій галузі, цілі підприємства, інтереси та відношення вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікацію робітників, зобов'язання фірми, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор³⁶.

Список ключових факторів, що потребують аналізу, можна звести до поняття ресурсної складової як індивідуальної потенційної можливості підприємства та поняття цілей, які надають унікальності та оригінальності обраній стратегії.

Виділення з множини факторів такої складової, як ціль, зумовлено тим, що стратегічні цілі підприємства, спрямовані на масштабне завоювання ринку, відрізняються від стратегічних завдань фірми, яка ледь зводить кінці з кінцями.

Зв'язок інноваційної стратегії саме з ресурсним забезпеченням, який визначає інноваційну стратегію як систему концептуальних установок, що впливають із

³⁶ Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.

довгострокових цілей та визначають характер розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їх перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування³⁷.

Розглядаючи розвиток підприємства як безперервний процес надбання і розширення його ресурсних можливостей, слід підкреслити той факт, що оскільки хід розвитку кожного підприємства строго індивідуальний, а отже, кожне підприємство володіє індивідуальним набором ресурсів, не можна не враховувати вплив, який здійснює існуючий ресурсний набір на вибір стратегії підприємства. Стверджуючи, що важливим чинником вибору підприємством того чи іншого виду інноваційної стратегії повинно виступати ресурсне забезпечення в органічному поєднанні з цілями стратегії, дослідимо взаємодію саме цих двох факторів та їх вплив на формування підприємством стратегії інноваційного розвитку (рис. 3.1), зазначаючи, що інноваційні цілі організації впливають з загальних стратегічних цілей, а ресурсний набір підприємства формує необхідний інноваційний потенціал.

Розробка стратегії включає в себе процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів. Інноваційна ціль як складова загальних стратегічних цілей являє собою бажаний результат діяльності організації (конкретних виконавців і відповідальних керівників) у вигляді певного (визначеного) нововведення, яке реалізується в обмежені строки з обмеженими ресурсами та спрямоване на якісний (радикальний) розвиток організації³⁸.

Визначення інноваційних цілей, яке дозволяє направити стратегічний інноваційний розв'язок на виконання конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю підприємства, повинне відбуватися з усвідомленням керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом.

³⁷ Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневая стратегия и механизмы инновационного развития : учеб. пособие для студентов вузов / ред. В. М. Аньшин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с

³⁸ Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саламатиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА, 1998. – 669 с.

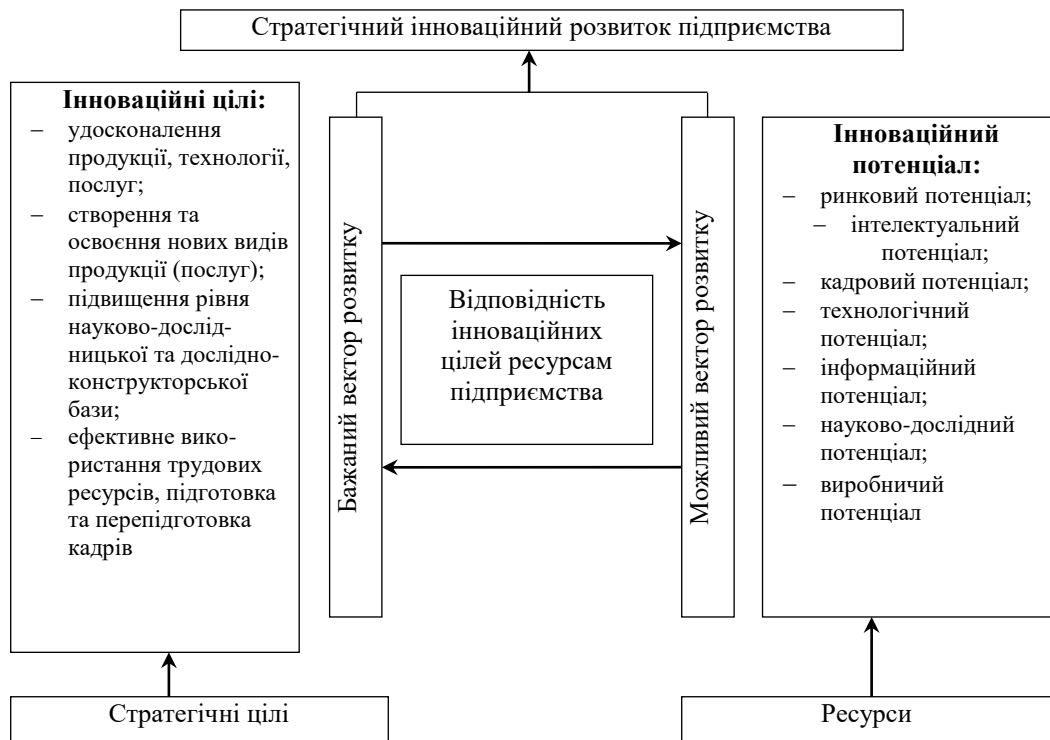


Рис. 3.1 Формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства у взаємодії цілей підприємства та ресурсної складової

Відповідно і управління інноваційним розвитком, яке орієнтовано на досягнення визначених цілей, є ефективним лише в тому випадку, коли конкретні стратегічні цілі можуть бути підкріплені реалістичністю їх змісту, тобто є орієнтованими на дійсний стан організації та зовнішнього середовища в певний момент часу³⁹.

Таким чином, управління інноваційним розвитком підприємства не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а потребує оцінки можливостей фірми щодо їх реалізації. З цього випливає, що *інноваційна ціль формує вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей*, але кращі результати підприємство може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається розвиток організації. Тому вибір і реалізація інноваційної стратегії залежить

³⁹ Управление исследованиями и инновациями / под. ред. А. Форти – М. : Наука, 1994. – 144 с.

від стану інноваційного потенціалу, формування якого може здійснюватися за рахунок компонентів і елементів внутрішнього середовища організації. Набір ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні, соціальні тощо), якими володіє організація, формує її інноваційний потенціал та характеризує готовність до систематичного інноваційного розвитку, а отже, впливає на структуру та напрями інноваційної стратегії.

Саме ресурсний набір визначає етапи інноваційного розвитку підприємств, які він пропонує ранжувати, починаючи з найменш ризикованих, що потребують найменших затрат зусиль: управлінські інновації, ринкові інновації, модернізаційні інновації, технологічне оновлення та технологічні інновації⁴⁰.

Методологічним підґрунтями такого визначення етапів виступає робота П. Друкера по класифікації джерел інноваційних ідей та дослідження американських вчених щодо витрат на інноваційну діяльність, які зведені за окремими її напрямками та висвітлені у праці⁴¹.

До визначення етапів інноваційної стратегії розширимо поданий набір, виходячи з класифікацій інновацій у співвідношенні до інноваційних цілей, притримуючись при цьому концепції формування етапів, починаючи від найменш ризикових та найменш витратних та розглядаючи інноваційну стратегію як набір елементів, що притаманні різним видам інноваційної діяльності. «...Тип інноваційної стратегії будь-якого рівня залежить від переважаючого типу інновацій»⁴².

Розглянемо модель взаємодії інновацій по Шумпетеру (рис.2.4).

⁴⁰ Гречан А. П. Етапи інноваційного розвитку промислових підприємств / А. П. Гречан // Проблеми науки. – 2006. – № 9. – С. 6–10.

⁴¹ Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – М. : Издательство Экзамен, 2005. – 288 с. (Серия «Учебное пособие для вузов»).

⁴² Основы инновационного менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / под ред. П. Н. Завлина и др. – М. : ОАО МПО Издательство Экономика, 2000. – 475 с.



Рис.3.2 Типологія інновацій

Й. Шумпетер виокремив п'ять типів інновацій ⁴³:

- виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;
- впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції;
- освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни, незважаючи на те, існував цей ринок раніше чи ні;
- залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;
- впровадження нових організаційних форм.

У сучасній класифікації інновацій за змістом діяльності підприємства прийнято виділяти – технологічні, виробничі, економічні, торговельні, управлінські

⁴³ Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 463 с. – (Альма-матер). – Бібліогр. : С. 441–447.

та соціальні інновації. Спроектуювши отримані результати на площину стратегічної діяльності, побудуємо процес вибору інноваційної стратегії у вигляді сполучення наступних елементів: соціально-психологічний – організаційно-управлінський – маркетинговий – економічний – виробничий – науково-технічний.

Такий підхід до етапів інноваційної стратегії характеризує інноваційну діяльність як діяльність з освоєння (впровадження) широкого спектра нововведень, які стосуються ⁴⁴:

- виробництва нових продуктів і послуг;
- застосування нових технологій і/або освоєння нової техніки;
- використання нових джерел ресурсів;
- введення нових форм і методів організації виробництва, праці й управління;
- освоєння або розвиток нових ринків.

Тобто стає можливим поетапне формування етапів інноваційної стратегії, яке дозволяє одночасно (паралельно) впроваджувати однотипні нововведення та послідовно формувати впровадження взаємозалежних інновацій, з одного боку розподіляючи інноваційні цілі між етапами інноваційної стратегії, з іншого ефективно досягти поставленої мети систематичного інноваційного розвитку єднанням підсистем підприємства (рис. 3.3).

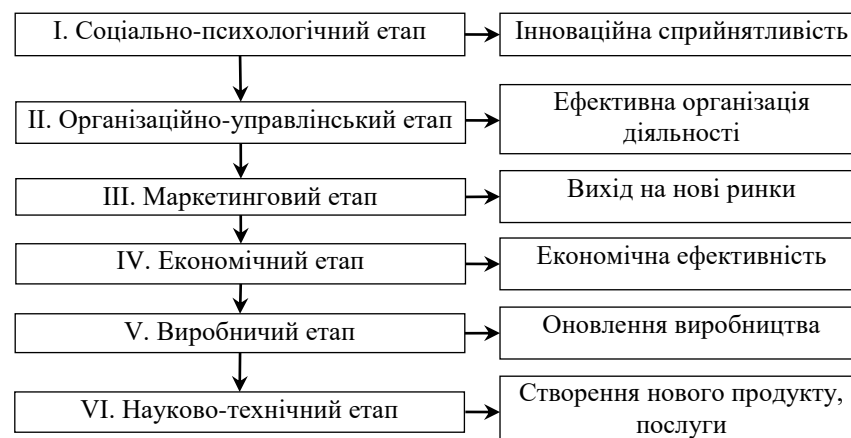


Рис. 3.3 Система інноваційних цілей у взаємодії з етапами інноваційної стратегії⁴⁵

⁴⁴ Арєф'єва О. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг / О. В. Арєф'єва, С. В. Забуранний // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6 (84). – С. 121–126.

Дослідимо та проаналізуємо детально кожен із зазначених етапів інноваційної стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи інноваційної стратегії підприємства⁴⁶

Вид інноваційної діяльності	Напрями діяльності
Соціально-психологічний	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження нових форм активізації персоналу (стимулювання творчого пошуку, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо); – навчання та перекваліфікація персоналу; – покращення рівня професійної підготовки та компетентності працівників; – формування сприйнятливості до інновацій, стратегічного інноваційного мислення;
Організаційно-управлінський	<ul style="list-style-type: none"> – вдосконалення організаційної структури і системи управління; – впровадження нових методів організації виробництва; – покращення обслуговування, сервісу; – вдосконалення форм контролю; – зміна методів взаємодії з допоміжними та обслуговуючими підрозділами;
<i>Продовж. табл. 2.6</i>	
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> – нові напрями розширення меж ринку (охоплення нових сегментів ринку, нові способи використання товару, вихід на нові регіони); – диверсифікація виробництва і збуту (пропозиція на нових ринках нових товарів, які розвивають традиційні напрями діяльності підприємства; пропозиція на нових ринках нових товарів, не пов'язаних із попередніми видами діяльності, орієнтація на нові ніші ринку); – нові методи цінової політики; – нові форми взаємодії з постачальниками та замовниками; – нові способи просування товару та підвищення ефективності торговельного процесу;
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> – нові фінансові інструменти та методи розподілу коштів; – удосконалення або модифікація фінансової системи; – зміна методів і способів планування; – зниження виробничих витрат; – раціоналізація системи обліку; – інвестиційна політика;
Вид інноваційної діяльності	Напрями діяльності
Виробничий	– освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до

⁴⁵ Вергал К. Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Управління розвитком. – 2008. – № 19. – С. 27–28.

⁴⁶ Рогоза М. Є. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства/ М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 228 : в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. IV. – С. 968–972.

	використання традиційних; – розширення виробничих потужностей; – підвищення продуктивності праці; – зміна структури виробництва;
Науково-технічний	– впровадження нової або модифікованої технології; – впровадження нових або модифікованих моделей продукції; – реалізація заходів з охорони довкілля; – проведення наукових розробок та досліджень

Соціально-психологічний етап – базовий елемент формування будь-якого типу стратегії інноваційного розвитку, який передбачає наявність в організації професійних кадрів, необхідних знань та інформації, досвіду, мотивації та стратегічного інноваційного мислення.

Під стратегічним інноваційним мисленням будемо розуміти новий творчий вид стратегічного мислення (іраціональне мислення), що повністю відрізняє підприємство від конкурентів в інноваційному розумінні та дозволяє використати радикально нові підходи щодо клієнтів; і характеризується усвідомленням того, що зміни відбуваються набагато швидше, а майбутнє буде відрізнятися від того, яким ми його уявляємо зараз ⁴⁷.

Соціально-психологічні інновації можна також окреслити як психологічну готовність підприємства до нововведень та як систему методів по формуванню зацікавленості колективу в інноваційних перетвореннях без якої всі інші етапи не будуть достатньо ефективними, що підтверджується у ряді досліджень. Даний етап пов'язаний з формуванням нових вмінь по адаптації до змін та пошуку нових можливостей для досягнення конкурентних переваг. Більшість компаній намагається поліпшити те, що виробляє конкурент, тоді як необхідно мислити інноваційно і стежити за потребами клієнтів (споживачів), тобто «дивитися» не очима конкурентів, а очима клієнтів.

Важливість та першочерговість цього етапу полягає у розгляді інших етапів інноваційної стратегії як таких, що спираються на соціально-психологічні інновації,

⁴⁷ Días Carlos Innovación estratégica del valor percibido [Електронний ресурс] / Carlos Días – Режим доступу : <http://www.strategicvalueinnovation.com>

оскільки зміст таких нововведень полягає у введенні або очікуванні нових зразків службової поведінки, яка відбивається на реалізації інших інновацій.

Під час розгляду методів дослідження організації, звернемо увагу на наступні властивості соціальних нововведень⁴⁸(рис.3.4).

Таким чином, пояснимо:

- масштабність – соціальні нововведення мають більшу сферу застосувань, ніж матеріальні;
- залежність соціальних нововведень від групових та особистісних якостей;
- відсутність стадії виготовлення;
- порівняно невеликі витрати по впровадженню соціальних нововведень, але більше напруження, оскільки вони торкаються інтересів людей.

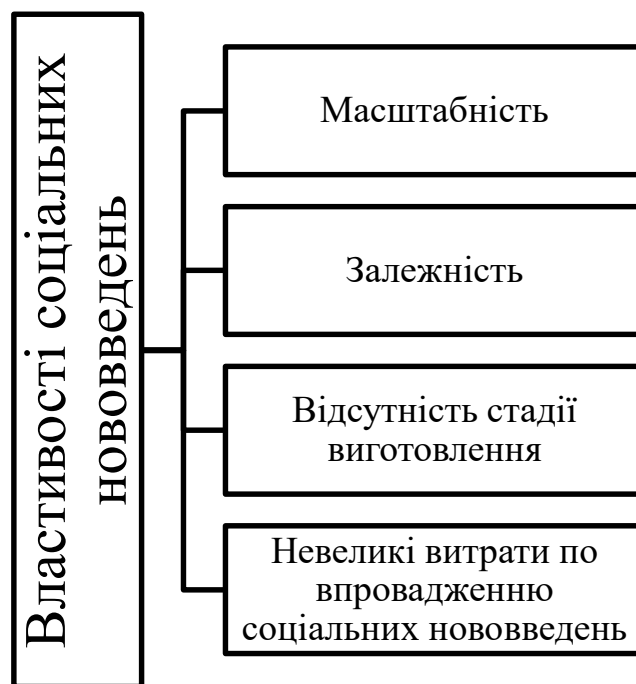


Рис.3.4 Властивості соціальних нововведень

Організаційно-управлінський етап включає сукупність інновацій, які спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю, методів прийняття

⁴⁸ Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с. – (Приложение к журналу «Консультант», 2003, № 9).

рішень, використання нових засобів обробки інформації й документації, раціоналізацію адміністративної праці, зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, удосконалення мотиваційних заходів (методів матеріального заохочення, посилення зацікавленості працівників), раціоналізацію системи обліку⁴⁹.

Отже, інновації цього етапу можна визначити як сукупність рішень, методів, форм організації діяльності та управління, що відрізняються від діючих на підприємстві своєю новизною для даної організації. Організаційні та управлінські інновації пов'язують перш за все з їх малою капіталомісткістю у співвідношенні з максимальною ефективністю та швидкою реалізацією і можуть бути представлені на підприємстві в двох основних формах⁵⁰:

– організаційні інновації не пов'язані з технічними інноваціями, ціллю яких є поліпшення діяльності і використання відповідних трудових ресурсів і власності підприємства;

– організаційні інновації, викликані технічними інноваціями.

Загальну модель сприйняття підприємством організаційно-управлінських інновацій американські дослідники пропонують виражати наступним чином:

$$B = f(L, C, K), \quad (3.1)$$

де B – сприйняття організаціями нововведень;

L – особистісно-психологічні характеристики членів організації;

C – характеристика організаційної структури (структурні змінні);

K – характеристика зовнішнього оточення і міжорганізаційних зв'язків (контекстуальні змінні).

⁴⁹ Гречан А. П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки / А. П. Гречан // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 12–14.

⁵⁰ Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации на предприятии / М. Хучек // Вестник Московского университета. – 1995. – № 1. – С. 62–71. – (Серия 6 «Экономика»).

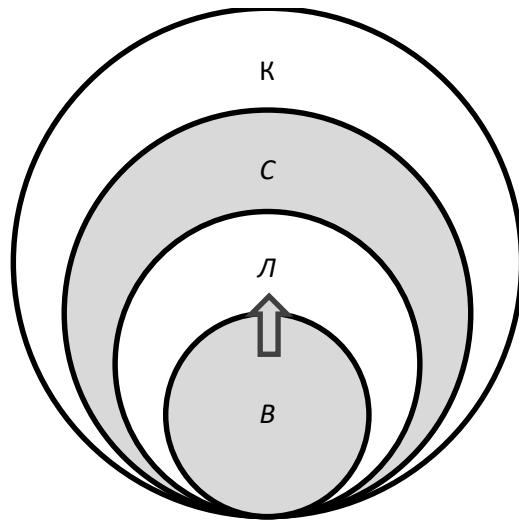



Рис.3.5 Загальна модель сприйняття підприємством організаційно-управлінських інновацій

Ця формула доводить першочерговість соціально-психологічних інновацій, а тому організаційно-управлінські відносяться до другого етапу стратегічного інноваційного розвитку організації.

Наступний маркетинговий етап формування інноваційної стратегії відбувається за рахунок маркетингових інновацій та передбачає використання новітніх технологій та нових ідей щодо створення товарів, послуг та технологій, які найкраще сприяють досягненню мети організації⁵¹.

Маркетингові інновації за своєю різноплановістю випереджають інші типи нововведень, що пояснюється їх відносно низькою вартістю з одного боку та варіативністю з іншою.

 **Маркетингова інновація є впровадженням нового методу продажу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні продажної ціни, що націлені на краще задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажу⁵².**


⁵¹ Гречан А. П. Етапи інноваційного розвитку промислових підприємств / А. П. Гречан // Проблеми науки. – 2006. – № 9. – С. 6–10.

⁵² Офіційний веб-сайт Міністерства Економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

Серед найбільш розповсюджених видів маркетингових інновацій можна виділити такі: використання нових методів маркетингових досліджень, вибір нових стратегій сегментації ринку, зміни асортиментної політики, модифікація кривої життєвого циклу товарів, використання нової цінової стратегії по встановленню вихідної ціни чи системи знижок, побудова нових каналів збуту.


Однак слід зазначити, що маркетинговий етап формування інноваційних стратегій найчастіше слідує як необхідний елемент виробничого та науково-технологічного етапу, особливо це стосується розробки товарних нововведень, хоча може носити і відокремлений характер, наприклад, для ефективного просування старого товару чи послуг.

Економічний етап інноваційної стратегії характеризується змінами в фінансовій, бухгалтерській та інших сферах економічної діяльності підприємства, новими методами, показниками.

 **Економічні інновації – комбінація економічних ресурсів, які проявляються у створенні нових методів, показників, підходів до ведення економічної діяльності.**

Створення таких інновацій пов'язане з ланцюгом неперервних поліпшень, комбінуванням вже готових елементів, в результаті якого маємо нововведення в даній сфері.

Розглянемо приклади економічних інновацій в діяльності підприємства: впровадження нової фінансової системи з тим, щоб гроші стимулювали ефективність господарської діяльності підприємства; системи оплати, яка зможе забезпечувати матеріальну мотивацію всім групам працівників, зростання ефективності праці; системи перспективного планування⁵³.

Таким чином,  **економічні інновації, на відміну від нововведень попередніх етапів, можуть бути використані як для потреб новатора, так і**

⁵³ Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации на предприятии / М. Хучек // Вестник Московского университета. – 1995. – № 1. – С. 62–71. – (Серия 6 «Экономика»).

для продажу (саме ця властивість пов'язує інновації цього етапу з інноваціями виробничо-технологічного та науково-технічного етапів).

Виробничий етап пов'язаний з розробкою або модифікацією способів виробництва, а отже, визначається виробничим потенціалом організації, який характеризує здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища. Інновації цього етапу торкаються усіх елементів організації виробничо-господарської системи та виступають інноваційними змінами даної виробничої системи, піддаючи трансформації ті фактори виробництва, що знаходяться на «вході системи».

Виділяють три основні напрями нововведень у сфері сучасних виробничих технологій⁵⁴:

- перехід від дискретних (циклічних) технологій до безперервних (потоківих) виробничих процесів як найефективніших;
- впровадження замкнених (безвихідних) технологічних процесів у складі виробництва як найбільш економічно нейтральних;
- підвищення наукомісткості високих і нових технологій як найпріоритетніших у бізнесі.

Технологічні інновації, що входять до цього етапу, являють собою кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримується у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринок, нового або вдосконаленого технологічного процесу. При цьому інновації виробничого етапу не повинні бути відірвані від інших процесів на підприємстві, найчастіше їм передують відповідні нововведення в організації і управлінні, мотиваційній системі, з обов'язковим врахування фізичних та соціально-психологічних якостей робітників.

Наступний науково-технічний етап формування інноваційної стратегії стосується створення та освоєння нової продукції, матеріалів, послуг, науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських розробок в умовах тісного зв'язку зі

⁵⁴ Крылов Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия : учеб. пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 608 с. : ил.

світовими досягненнями науки й техніки, наявності власних наукових розробок. Інновації цього етапу можна охарактеризувати як найбільш радикальні та ризикові.

Науково-технічний етап пов'язаний з наявністю на підприємстві науково-технічного потенціалу, який визначається рівнями розвитку науково-технічного кадрового потенціалу, дослідно-експериментальної бази, нематеріальними активами вже виконаних НДДКР, науково-технічних патентів.

Виокремлюючи оновлення номенклатури продукції, Й. Шумпетер виходив з того, що перехід від старих виробів до нових вимагає не лише переходу до нової технології виробництва, але й удосконалення його організації, залучення нової висококваліфікованої робочої сили тощо⁵⁵.

В основі інноваційної діяльності лежить оновлення продукції чи послуг, створення яких потребує, крім достатніх ресурсів засобів маркетингового забезпечення, творчої діяльності, організаційного управління. Як продуктова, так і технологічна інновація стають причиною переобладнання, формують необхідність у навчанні робітників, змін у виробничих матеріалах. А отже, спостерігаємо залежність даного етапу інноваційної стратегії від попередніх етапів.

Етапи планування та розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства пов'язані з формуванням комплексного плану подальшої інноваційної діяльності, ознакою якого є довгострокова спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації. (рис.3.6).

Узгодженість можливостей підприємства (в даному випадку інноваційного потенціалу) з його стратегічними цілями, визначення напряму інноваційного розвитку, що є істотним важелем для створення і ефективного функціонування інноваційної стратегії, пропонується здійснювати на основі 4 сфер, які відображають цільову спрямованість організації

⁵⁵ Чухно А. Науково-технологічний розвиток як об'єкт дослідження еволюційної економічної теорії / А. Чухно // Економіка України. – 2008. – С. 12–22.

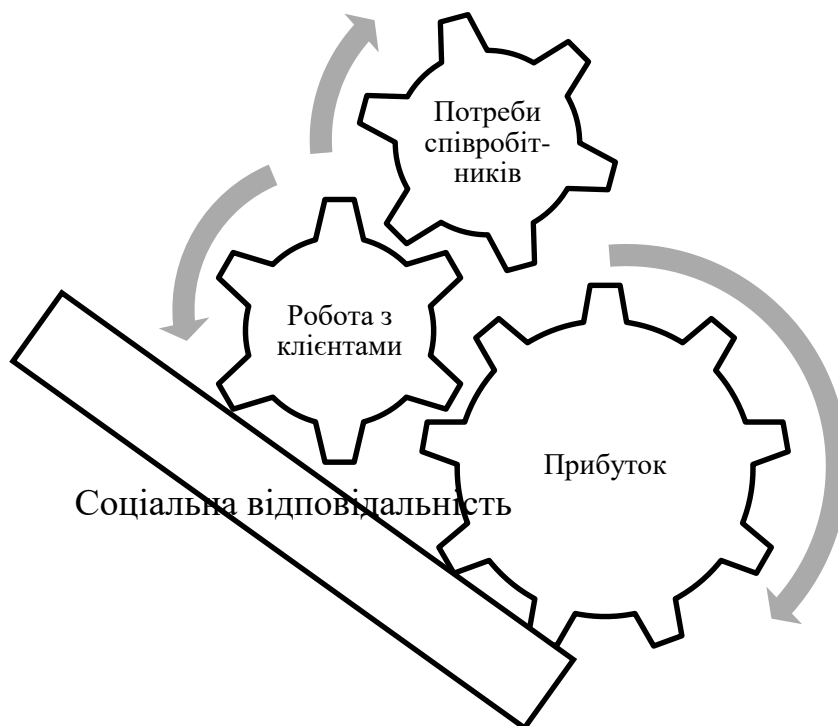


Рис.3.6 Сферична цільова спрямованість організації

Тобто процес формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства можна розглядати як динамічну сукупність шести взаємопов'язаних етапів, які логічно витікають один з одного та характеризуються стійким оберненим впливом як на попередні етапи так і на всю їх сукупність. Отже, визначаючи можливі альтернативи на основі співставлення інноваційних цілей та інноваційного потенціалу, етапи інноваційної стратегії, виділені через сфери застосування інновацій, розглядають стратегію інноваційного розвитку як комбінацію інноваційних змін на підприємстві.

Співставлення запланованих інноваційних перетворень з цілями підприємства дає змогу попередньо оцінити складові моделі (табл.3.2).

Узгодженість напрямів стратегічного інноваційного розвитку з цілями підприємства⁵⁶


Назва етапу	Прибуток	Робота з клієнтами	Потреби співробітників	Соціальна відповідальність
Соціально-психологічний	+	+	+	+
Організаційно-управлінський	+	+	+	–
Маркетинговий	+	+	–	+
Економічний	+	–	–	–
Виробничий	+	–	+	–
Науково-технічний	+	–	–	+

Наведена послідовність етапів дозволяє охопити найважливіші складові діяльності підприємства, які стосуються: розробки та реалізації стратегії розвитку і поведінки у зовнішньому середовищі, розробки та реалізації стратегії по відношенню до продукції, яку створює підприємство, розробки та реалізації стратегії по відношенню до персоналу організації, розробки та реалізації стратегії по відношенню до вироблених цілей підприємства. Формування структури інноваційної стратегії системним поєднання етапів інноваційної стратегії дозволяє оцінити масштаби змін при переході від однієї альтернативи до іншої. При цьому, якщо головний вибір зроблений, то далі залишається конкретизувати і контролювати її реалізацію так, щоб досягти наміченого результату. Запропонована система етапів дозволяє охопити стадії проходження життєвого циклу інновацій в ланцюзі «наука – техніка – виробництво – споживання», відповідність яким повинна бути врахована при формуванні інноваційної стратегії як організаційно-управлінська підтримка. Співставлення з життєвим циклом дозволяє врахувати поєднання інтересів і узгодити рішення стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого тощо напрямів для забезпечення координації та ефективності дій.

⁵⁶ Рогоза М. Є. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2008. – № 3. – С. 91–96.

3.3 Організаційно-економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві

Під час економічних перетворень велике значення для підприємств набуває створення організаційно-інноваційного механізму, який виступає стимулюючим фактором впровадження інновацій. Необхідно детально розглянути поняття «механізм» в інноваційному середовищі. Розглядаючи поняття механізм, науковці найчастіше наголошують на його системній характеристиці⁵⁷.

 **Під механізмом розуміється сукупність станів і процесів, з яких складається явище.** В економічній енциклопедії поняття «механізм» визначають як система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності.

Дослідження складних економічних систем варто проводити саме з позицій системного підходу, що разом з системним аналізом виступають основою для розробки методів та моделей удосконалення організаційної структури, управління функціонуванням соціально-економічних об'єктів, формують методологію дослідження складних об'єктів в процесі їх моделювання та аналізу.

Під час створення організаційно-інноваційного механізму на підприємстві виникають проблеми його використання для опису економічних процесів та явищ. До його складових віднесено вихідні явища і заключні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними.


На етапі стратегічного інноваційного розвитку підприємства формується поняття механізму з точки зору системного підходу. Необхідно «структуру механізму управління розглядати як систему економічних законів, принципів, методів управління»⁵⁸. А «механізм управління стратегічним розвитком підприємства – сукупність принципів, методів, функцій та інструментів управлінського впливу на процес соціально-економічного функціонування

⁵⁷ Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.

⁵⁸ Шегда А. В. Менеджмент / А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.

підприємства»⁵⁹. Використання механізму для управління інноваційними процесам, дозволяє визначити його як цілісну систему основних елементів, які регулюють процес управління його інноваційною діяльністю.

«Механізм, що забезпечує процеси розвитку визначається найчастіше як складова механізму управління, яка відповідно до теорії управління повинна об'єднувати цілі управління, критерії управління, фактори управління, методи управління»⁶⁰.

 **«Механізм інноваційного розвитку – це підсистема підприємства, яка забезпечує пошук, впровадження та оцінку ефективності інновацій на підприємстві»⁶¹.**

Таким чином, використовуючи системний підхід до дослідження організації та інноваційних процесів, які в ній відбуваються, можна порівняти її з живим організмом, що володіє складними зв'язками та реакціями: «... життя, свідомість, інновація – це явища вищого рівня ієрархії, які впливають з поведінки багатьох молекул, кліток або відповідно виробників та споживачів»⁶².

Системний підхід по відношенню до формування механізму стратегічного інноваційного розвитку має очевидні переваги, виражені в його особливостях (рис.3.7).

На рисунку 3.7 розглянуто особливості системного підходу до формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства, а саме:

⁵⁹ Падалка О. В. Механизм управления стратегическим развитием организации [Электронный ресурс] / О. В. Падалка // Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями : материалы II Всероссийской научно-практической конференции. – Ставрополь, 2008. – Режим доступа : <http://www.ncstu.ru>

⁶⁰ Сизоненко О. А. Формування механізму забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством / О. А. Сизоненко // Держава та регіони. – 2008. – № 4. – С. 207–210.

⁶¹ Українець А. І. Принципи формування механізму інноваційного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств / А. І. Українець // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2009 – № 640. – С. 219–225. – (Серія «Проблеми економіки та управління»).

⁶² Янсен Ф. Эпоха инноваций : [пер. с англ.] / Ф. Янсен. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XII – 308 с.

- використовується у випадках, коли завдання не може бути відразу представлене і розв’язане за допомогою формальних, математичних методів, тобто має місце невизначеність та багатокритеріальність задачі;
- у процесі постановки задачі використовуються не тільки формальні методи, але і методи якісного аналізу;




Рис.3.7 Особливості системного підходу до формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства

- допомагає організувати процес колективного прийняття рішень та об’єднує спеціалістів різних областей знань;
- досліджуються процеси цілеутворень і розробки засобів роботи з цілями у тому числі розробка методик структуризації цілей;
- дозволяє розподілити велику невизначеність на більш явні, що краще піддаються дослідженню.

На основі інноваційного піднесення присутня здатність країни до технологічних змін, спроможність суспільства опанувати знання, що виступає визначальною ознакою його спроможності до соціально-економічного добробуту. Практика господарювання визначила проблему щодо формування дієвого та універсального способу стимулювання організаційно-економічного механізму.

Розглянемо «дію організаційно-економічного механізму як сукупності взаємопов'язаних елементів інноваційної системи»⁶³.

Спершу проведемо аналіз основних підходів до визначення даного поняття. Формування господарського механізму являє собою систему основних форм, методів і важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, реалізації форм власності, а також всебічного розвитку людини та узгодження його інтересів з інтересами колективу, класу, суспільства. Господарський механізм, на думку цього автора, формується при взаємодії окремих ланок і сторін таких елементів економічної системи, як техніко-економічні (спеціалізація, кооперування, комбінування виробництва, тощо), організаційно-економічні (управління виробництвом, проведення маркетингових досліджень, обмін досвідом та ін), виробничі (відносини власності на засоби виробництва) відносини і продуктивні сили (форми і методи організації виробництва, функціональні риси робочої сили, знарядь праці тощо)⁶⁴.

 ***Господарський механізм в самій загальній формі можна визначити як спосіб організації суспільного виробництва з властивими йому формами і методами, економічними стимулами і правовими нормами.***

Зміст «господарський механізм» розуміється ширше, ніж «економічний механізм господарювання», який є складовою його частиною. Складовим елементом «господарського механізму» вважається «економічний механізм, який включає економічні інструменти та важелі. До інструментів економічного механізму, як відомо, відносяться ціни, заробітна плата, податки, орендна плата, тарифи та інші економічні категорії і важелі державного управління. Економічні важелі включають:

⁶³ Андібур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андібур // Проблеми науки. – 2006. – № 2. – С. 9–15.

⁶⁴ Антонюк Л. Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.


планування, економічне стимулювання, розподіл прибутку, використання фондів, умови господарювання, ціни, нормативи власних оборотних коштів і іншого⁶⁵.

Зміст цього поняття «організаційно-економічний механізм» не має єдиного тлумачення, але у світлі вищевикладеного все ж розуміється вужче, ніж «господарський механізм». Усталеними є ключові поняття змісту «організаційно-економічний механізм», тому варто відзначити головні і змістовні характеристики цього поняття.

По-перше, організаційно-економічний механізм є частиною системи господарювання в конкретний період розвитку національного господарства будь-якої країни.

По-друге, організаційно-економічний механізм являє сукупність двох різнорідних, але взаємопов'язаних складових – організаційної складової та економічного компонента.

Тому дефініцію «організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності» можна сформулювати як взаємопов'язану сукупність економічних відносин, принципів, методів і форм організації створення, промислового впровадження та комерціалізації нововведень.

 **Організаційно-економічний механізм не існує в якості замкненої системи, а лише як динамічна і відкрита система, що враховує сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, тому що і підприємство, і його інноваційна діяльність може гальмуватися чи обмежуватися різними впливами і факторами. Формування саме таких механізмів, здатних значно активізувати інноваційну активність підприємств в сучасних умовах, є одним з першочергових наукових завдань⁶⁶.**

⁶⁵ Арєф'єва О. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг / О. В. Арєф'єва, С. В. Забуранний // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6 (84). – С. 121–126.

⁶⁶ Бабенко С. Г. Забезпечувати сталий розвиток, примножувати досягнуті здобутки споживчої кооперації : доповідь голови правління Укоопспілки С. Г. Бабенка на п'ятих зборах Ради Укоопспілки дев'ятнадцятого скликання 21 листопада 2007 року / С. Г. Бабенко // Вісті. Діловий випуск. – 2007. – 23 листоп. – С. 2–10.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємств, як і будь-який інший механізм, повинен будуватися на основі сукупності принципів, за якими доцільно було б його формувати на вітчизняних промислових підприємствах. «Дуже важливим є досягти простоти підходу, яка забезпечила б спроможність застосування цих принципів у практичних цілях, адже керівникам вітчизняних промислових підприємств необхідні спрощені підходи вирішення складних і багатоаспектних проблем»⁶⁷.

Таким чином, пропонується формування механізму інноваційної діяльності підприємства на основі такої системи принципів: системність, цілісність, адаптованість, адаптивність, рівновага⁶⁸.

3.4 Принципи формування механізму інноваційного розвитку підприємства

Розглянемо принципи формування механізму інноваційного розвитку підприємства, таких, як системність, цілісність, рівновага значна увага приділяється ще принципам адаптованість та адаптивність. Розглянемо зазначені принципи детальніше.

Системність – це той принцип, що передбачає формування на підприємстві системи, яка забезпечує інноваційний пошук і впровадження інновацій. Концептуальна основа застосування принципу може бути розглянута у наведеному вище визначенні організаційно-економічного механізму. Доволі часто можна зустріти твердження про необхідність системного погляду керівників підприємств на їх інноваційний розвиток, проте слід розуміти, що системність є дуже широке поняття.

⁶⁷ Бабенко С. Споживча кооперація України: етапи становлення, сучасні тенденції і пріоритети розвитку / С. Бабенко // Вісті Центральної спілки споживчих товариств України. – 2006. – № 42. – С. 1, 4–5.

⁶⁸ Бабенко С. Споживча кооперація України: етапи становлення, сучасні тенденції і пріоритети розвитку / С. Бабенко // Вісті Центральної спілки споживчих товариств України. – 2006. – № 42. – С. 1, 4–5.

Цілісність – це орієнтація механізму на забезпечення єдності множини елементів, кожен з яких відіграє свою часткову роль, невід’ємну для всього механізму. Цілісність, як інтегруюча здатність дуже важлива для вітчизняних промислових підприємств, оскільки в умовах несистемного інноваційного розвитку спостерігається розрізненість в комплексі заходів, які ведуть до однієї мети – інноваційного розвитку.

Під **адаптованістю** розуміють відповідність механізму інноваційного розвитку середовища підприємства, його сильним і слабким ознакам. Дуже важливо формувати такі механізми інноваційного розвитку, які враховували б нагальні проблеми підприємств.

Адаптивність – це забезпечення відповідності підприємства тим вимогам, які відповідають сучасному мінливому, інформаційному середовищу господарювання. Практично кожне підприємство стоїть перед необхідністю адаптації до зовнішнього середовища, проведення гнучкої політики відносно політичних і макроекономічних процесів.

Рівновага – компенсаторне поєднання протилежних одне одному компонентів механізму інноваційного розвитку між собою, а також відносно зовнішнього середовища підприємства.

Побудова механізму інноваційної діяльності підприємств створює необхідні передумови для того, щоб менеджери підприємства різних рівнів управління чітко уявляли майбутнє свого підприємства та розвивали його стратегічні можливості. При цьому, можна прослідкувати взаємозв’язок та взаємодію організаційної та економічної складової механізму: економічна складова, насамперед, буде характеризуватися цільовою спрямованістю, оскільки метою формування стратегічного потенціалу є досягнення певних економічних цілей в діяльності підприємства; організаційну складову варто розглядати як організацію досягнення економічних цілей.

На першому етапі відбувається визначення цілей інноваційної діяльності підприємства на основі аналізу поточних та перспективних планів його діяльності та розвитку.

На другому етапі оцінюється фактичний інноваційний потенціал підприємства, як сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених чи не залучених з яких-небудь причин в процес виробництва, але таких, що володіють реальною можливістю брати участь в ньому.

Метою третього етапу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища.

Виходячи з проведеного аналізу, на наступному етапі формується множина альтернативних інноваційних стратегій та здійснюється вибір оптимальної з них.

Потім відбувається формування комплексу заходів для реалізації стратегії, обраної на попередньому етапі, а також вибір інструментарію реалізації інноваційних заходів, визначення джерел фінансування, оптимізація їх структури тощо.

Далі йде етап втілення вибраної стратегії в життя, тобто практична реалізація інноваційних заходів, що включає контроль за їх виконанням та підведення підсумків.

Інноваційна діяльність до певної міри є творчою і ключовим її елементом є кваліфіковані кадри. Оскільки на переважній більшості сучасних вітчизняних підприємств технічна база є морально та фізично застарілою, а у державі відсутній дієвий і усталений механізм стимулювання інноваційної діяльності, задача мотивування покладається в першу чергу на саме підприємство⁶⁹.

вся система мотивування є прямою послідовністю, що починається зі стимулів зовнішнього та внутрішнього середовищ, проходить через персонал та завершується формуванням інноваційного типу мислення у персоналу підприємства.

Основними цілями мотивування інноваційної діяльності є ⁷⁰:

- забезпечення економічної ефективності інноваційних робіт ;
- скорочення циклу циклу «дослідження – розробка – впровадження»;

⁶⁹ Бабенко С. Г. Забезпечувати сталий розвиток, примножувати досягнуті здобутки споживчої кооперації : доповідь голови правління Укоопспілки С. Г. Бабенка на п'ятих зборах Ради Укоопспілки дев'ятнадцятого скликання 21 листопада 2007 року / С. Г. Бабенко // Вісті. Діловий випуск.– 2007.–23листоп.- С. 2–10.

⁷⁰ Балыбин В. М. Принятие проектных решений Ч. 1 : учеб. пособие / В. М. Балыбин, В. С. Лунев, Д. Ю. Муромцев, Л. П. Орлова. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2003. – 80 с.

- збільшення кількості інноваційних пропозицій;
- підвищення якості та інтенсивності виконання проектів й праці суб'єктів інноваційного процесу;
- забезпечення високого науково – технічного рівня інновацій ;
- спонукання працівників до постійного підвищення рівня професійних знань, вмінь та навичок, самостійного пошуку інноваційних рішень тощо.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства можна визначити як систему зі зворотним зв'язком, яка містить сукупність стимулів, що формують у вищого менеджменту мотиваційні преференції до використання інновацій як основного засобу здобуття підприємством конкурентних переваг методів оцінювання досягнутих результатів і способів їхнього врахування у подальших рішеннях для коригування стимулів у разі їх низької ефективності ⁷¹.

Широке різноманіття економічних суб'єктів, яких стосується інноваційний процес спричиняє необхідність розрізняти мотивування⁷²:

- інноваційних процесів підприємства;
- розвитку виробництва;
- творчої активності персоналу;
- споживання нової продукції.

Процес інноваційного розвитку, що базується на кожному новому витку досягнутого рівня науково-технічного прогресу та створеного рівня мотивації інноваційної діяльності, у сучасних умовах вітчизняної економіки потребує формування спонукальних факторів інноваційного розвитку⁷³.


⁷¹ Баскаков А. Я. Методология научного исследования : учеб. пособие / А. Я. Баскаков, Н. В. Туленков. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2004. – 216 с. : ил.

⁷² Ареф'єва О. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг / О. В. Ареф'єва, С. В. Забуранний // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6 (84). – С. 121–126.

⁷³ Беллман Р. Принятие решений в расплывчатых условиях // Вопросы анализа и процедуры принятия решений / Р. Беллман, Л. Заде. – М. : Мир, 1976. – С. 172–215.

Для створення та розвитку відповідної системи мотивації має бути задіяний мотиваційний механізм інноваційного розвитку, глибинним змістом розгортання якого є імплантація цілей інноваційного розвитку в інтереси споживачів, товаровиробників й інших суб'єктів ринку.

Основним мотивом підприємства є отримання доходів у коротко- та довгострокових періодах.

 **Економічною основою зацікавленості підприємств у інноваційному розвитку є наявність права власності на виробничі засоби та результати своєї праці.** Це підтверджується тим фактом, що недержавні підприємства функціонують ефективніше. Тому, ключовим у цьому питанні є ініціація процесів роздержавлення та реформування форм власності на виробничі засоби та, особливо, результати праці підприємства⁷⁴.

Мотиви стимулювання розвитку виробництва диктуються зовнішнім середовищем підприємства, і включають в себе :

- відповідність вимогам ринку;
- своєчасне виявлення нових ринкових можливостей для уникнення збитків, а в кращому випадку – отримання додаткових доходів;
- завоювання більшої частки ринку;
- зростання обсягів виробництва в поточному та наступному періодах.

За інноваційного шляху розвитку процеси пошуку та реалізації нових ринкових можливостей активізуються, і за рахунок цього мотивується розвиток виробництва.

Мотивація споживання нової продукції набуває все більшого значення в сучасних умовах, оскільки за ринкової економіки перевага надається думці споживача. За наявності великого різноманіття товарів та послуг, споживач надасть перевагу тому, який повністю чи найбільшою мірою відповідатиме його потребам. Беззмістовно

⁷⁴ Антонюк Л. Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.

нарощувати виробництво, якщо попит споживачів на вироблений продукт не є вмотивованим⁷⁵.

За підсумками результатів дослідження всі елементи організаційно-економічного механізму розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств можна об'єднати у три блоки⁷⁶.

Перший – теоретичні і методологічні основи інновацій, узгодження стратегії розвитку промислового виробництва і інноваційної діяльності на підприємстві згідно наявного інноваційного потенціалу та оцінка сучасного стану промислового виробництва.

Другий блок – відображає елементи механізму регулювання інноваційної діяльності, а також реформування промислових підприємств (або виробничого процесу) як основної передумови сприйняття інноваційних процесів у на підприємстві та, зокрема, у виробничій діяльності.

Третій блок – основні напрямки активізації інноваційної діяльності підприємства. В сукупності усі три блоки складають систему елементів організаційно-економічного механізму, які повинні забезпечити взаємне поєднання інноваційного процесу в напрямку розробки та впровадження науково-технологічних інновацій у системі промислового виробництва.

Впровадження побудованих за такою схемою організаційно-економічних механізмів розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств в кінцевому підсумку повинно привести до забезпечення стабільності економічного розвитку як на рівні галузі, так і на рівні країни.

Отже, динаміка світових тенденцій спонукає Україну до вироблення відповідної інноваційної політики, без якої неможливий поступальний розвиток економіки держави.

⁷⁵ Балыбин В. М. Принятие проектных решений Ч. 1 : учеб. пособие / В. М. Балыбин, В. С. Лунев, Д. Ю. Муромцев, Л. П. Орлова. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2003. – 80 с.

⁷⁶ Богданов А. И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии / А. И. Богданов. – М. : ВАФ, 1991. – 219 с.

Інновації стосуються і динаміки господарської діяльності і реалізації основних законів соціально-економічного розвитку суспільства. Кардинально змінити економічну ситуацію в Україні можна шляхом використання інноваційних факторів розвитку, досягнень сучасної науки і новітніх високих технологій як головного ресурсу економічного зростання.

Втілення в життя інноваційної моделі розвитку економіки вимагає дослідження різноманітних об'єктів та явищ як системи, або складного і багатопланового механізму. Система науково-технічних пріоритетів і економічних планів держави має ґрунтуватися не тільки на зусиллях використання наявного науково-технічного та економічного потенціалів, а також на максимальній інтеграції до світового контексту науково-технічного розвитку.

На підставі проведеного теоретико-методологічного аналізу уточнено сутність організаційно-економічного механізму інноваційного процесу, підтверджено його складність та багатогранність, що характеризують сукупність форм, методів, елементів, способів взаємодії та важелів стимулювання, спрямованих на досягнення стратегічної мети інноваційного розвитку.

Основною вимогою до формування механізму стратегії інноваційного розвитку з боку системного підходу є визначення кожного елементу системи в його зв'язку і взаємодії з іншими, виявлення впливу та властивостей її складових, визначення оптимального режиму функціонування. Системний підхід в аналізі структури механізму інноваційної стратегії виявляється через дію низки загальних принципів дослідження ⁷⁷:

– принцип максимуму ефективності системи, яка проектується та функціонує. Тобто кінцева ціль формування оптимальної інноваційної стратегії може бути виражена через досягнення підприємством максимальної ефективності від інноваційного розвитку;

⁷⁷ Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики : підручник / Л. А. Пономаренко. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2002. – 432 с.

– принцип декомпозиції, що здійснюється із урахуванням максимуму ефективності. У результаті декомпозиції система інноваційної стратегії утворює багаторівневу структуру;

– принцип субоптимізації – узгодження локальних критеріїв між собою та із загальним глобальним критерієм функціонування системи. Тобто елементи системи пов'язані за допомогою результуючих показників, які здійснюють вплив на формування ефективної стратегії інноваційного розвитку.

У той же час дослідження економічних об'єктів (в даному випадку механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства) повинно охоплювати наступні види робіт⁷⁸:

– визначення взаємопов'язаних вимог, об'єктивних економічних законів, що розкривають характер та основи планування;

– визначення цілей розвитку даної системи з позиції більш загальної системи, частиною якої вона є;

– проведення структурного аналізу системи;

– дослідження особливостей управління і ступеню впливу на систему умов її функціонування;

- дослідження процесів прийняття рішень в кожному блоці системи з врахуванням взаємодії з іншими підсистемами та в системі в цілому.

Система як сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей, дозволяє представити механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства через множину укрупнених компонентів, що є принципово необхідними для її існування та функціонування⁷⁹:

$$S_{def} \equiv \langle Z, STR, TECH, COND \rangle, (3.2)$$

⁷⁸ Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудкин и др. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. – 327 с.

⁷⁹ Волкова В. Н. Развитие определения системы / В. Н. Волкова // Системный анализ в проектировании и управлении : материалы Международной научно-практической конференции. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 2001. – С. 12–14.

де $Z = \{z\}$ – сукупність, або структура цілей;

$STR = \{STR_{np}, STR_{ope}, \dots\}$ – сукупність структур підприємства, які реалізують інноваційні цілі відповідного етапу: STR_{np} – виробничу, STR_{ope} – організаційну тощо;

$TECH = \{meth, means, alg, \dots\}$ – сукупність технологій (методи *meth*, засоби *means*, алгоритми *alg*, тощо), що можуть бути використані для досягнення інноваційних цілей;

$COND = \{\varphi_{ex}, \varphi_{in}\}$ – умови функціонування системи, тобто фактори, які впливають на її формування інноваційної стратегії та ефективність її функціонування (φ_{ex} – зовнішні, φ_{in} – внутрішні).

Інноваційна стратегія є багатофакторним та багатоаспектним явищем, а тому механізм формування стратегічного інноваційного розвитку системи передбачає розбиття на етапи (виділення підсистем), виявлення всіх факторів, які безпосередньо впливають на цей процес, врахування всіх зв'язків та залежностей, що пов'язують елементи системи, а також специфіки та особливостей функціонування підприємства. Оскільки будь-яка система створюється для досягнення цілей, які можуть видозмінюватися з часом, механізм стратегічного інноваційного має враховувати ступінь досягнення заданої цілі, при цьому цілі системи мають бути сформовані таким чином, щоб їх можна було оцінити (задати) кількісно.

Окрім того, системний підхід до формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства дозволяє представити інноваційну стратегію підприємства як складну систему та як підсистему по відношенню до корпоративної стратегії, що складається з взаємозалежних елементів (етапів інноваційної стратегії), визначених інноваційними цілями підприємства та наявними ресурсами, і забезпечує динамічний розгляд усіх факторів з врахуванням внутрішніх та зовнішніх тенденцій інноваційного розвитку⁸⁰. При цьому механізм стратегічного

⁸⁰ Вергал К. Ю. Дослідження стратегічного інноваційного розвитку підприємства методами системного економіко-математичного моделювання / К. Ю. Вергал // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптimum – 2008»: твори VI Міжнародної науково-практичної конференції, (3–5 груд. 2008 р.). – Х. : НТУ «ХП», 2008. – С. 117–118.

управління інноваційним розвитком є відкритою системою, вхід якої утворений інформацією про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, потенційні можливості підприємства. Виходом системи є комплекс впливів на інші функціональні підсистеми підприємства, а також на цільовий ринок, об'єднані у групу: товар, ціна, система розподілу (збуту), система стимулювання⁸¹.

3.5 Структура механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємств

Досліджуючи процес формування структури механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства в узгодженні з етапами інноваційної стратегії, слід відзначити його спрямованість на реалізацію таких основних завдань:

- обґрунтування бази для інноваційного росту підприємства,
- забезпечення неперервності впровадження інноваційних змін та їх підтримка всередині підприємства (організаційна, технічна, фінансова тощо),
- контроль та аналіз доцільності впроваджених інновацій у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності підприємства.

Системні властивості механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства дозволяють включити до його складу такі елементи, пов'язані з розробкою (створенням) та управлінням інноваційною стратегією невідривно від задач загальної стратегії підприємства, як методи і засоби, форми, інструменти та моделі, що у своїй взаємодії забезпечуючи ефективність роботи всієї системи проходженням послідовності етапів (рис. 3.6).

⁸¹ Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.

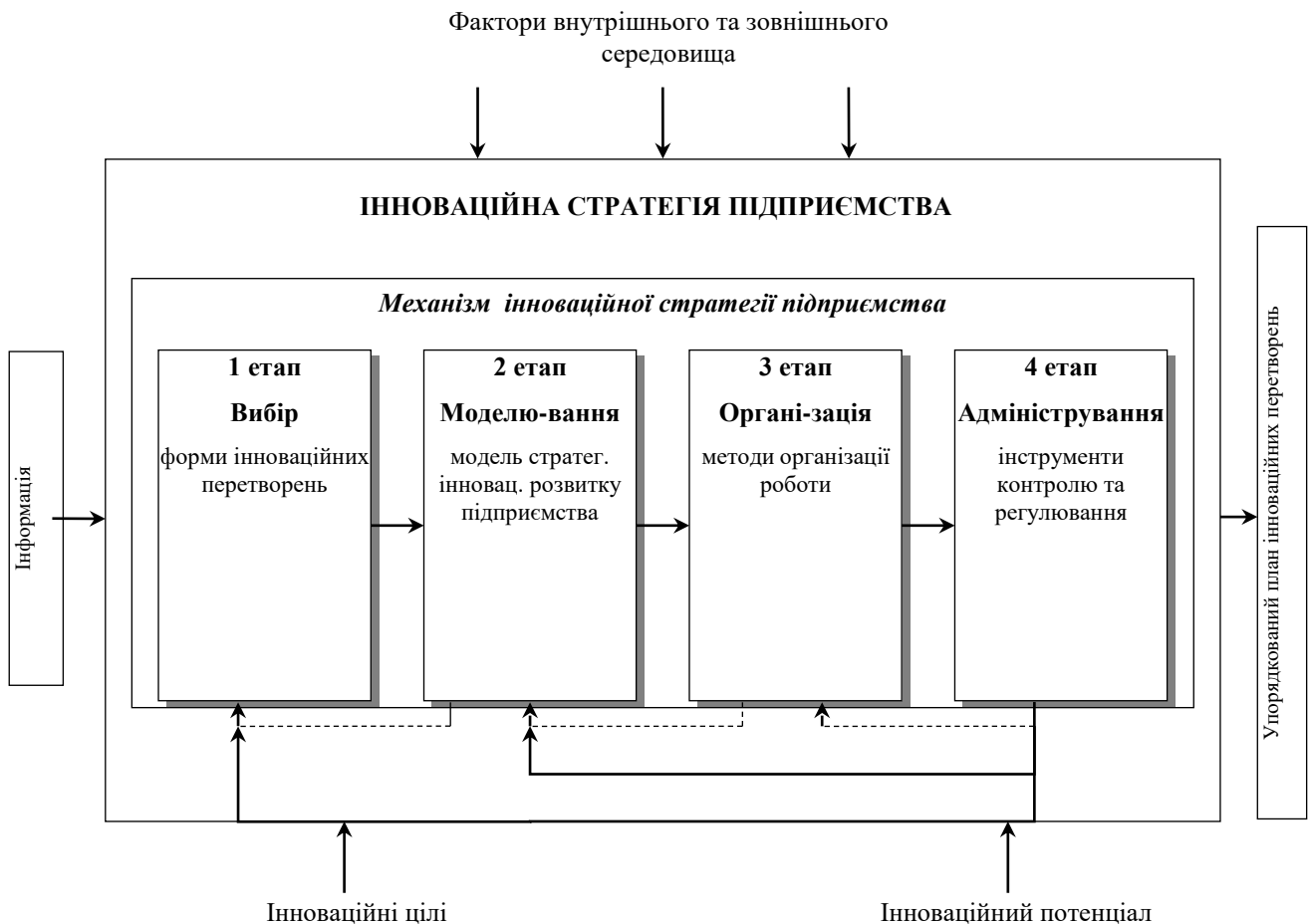


Рис. 3.6 Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства⁸²

1 етап. Визначення вектору структурних перетворень, бажаного структурного типу з ряду альтернатив та відповідних йому цілей. На цьому етапі окреслюються форми майбутніх інноваційних перетворень, генеруються та визначаються пріоритети альтернативних потоків, оцінюються ресурси, необхідні для реалізації кожного з можливих варіантів, аналізується їх наявність.

2 етап. Моделювання стратегії розвитку та структурних перетворень. Цьому етапу буде відповідати вибір моделі стратегічного інноваційного розвитку з подальшою ідентифікацією змінних, взаємних зв'язків між ними, визначення функцій та структури системи. Цей етап є важливою складовою ефективного

⁸² Вергал К. Ю. Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Проблеми економічної кібернетики: матеріали XII Всеукраїнської науково-методичної конференції, (3–5 жовт. 2007 р.). – Львів, 2007. – С. 31–32.

функціонування механізму, тому подальша робота буде присвячена проблемам побудови та дослідження моделей інноваційної стратегії підприємства.

3 етап. Конкретизація шляхів реалізації інноваційної стратегії підприємства з врахуванням специфіки і конкурентних переваг – визначаються методи організації робіт від формулювання ідеї до досягнення комерційного результату. На цьому етапі заплановані і відібрані інноваційні цілі розглядаються як інноваційні проекти з визначеною кількістю ресурсів для їх забезпечення та потребують організаційного супроводу з врахуванням часового фактору.

4 етап. Формування системи важелів, методів, інструментів регулювання та контролю, які забезпечать в подальшому неперервну реалізацію програми інноваційних перетворень в залежності від обраної моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. Доцільним на цьому етапі є проведення оцінки ефективності з врахуванням існуючих обмежень, що дозволяє оцінити величину сумарної ефективності від інноваційної діяльності підприємства.

Загальним результатом роботи механізму є чітко сформована послідовність кроків, яка, забезпечуючи подальшу реалізацію стратегії підприємства, підкріплює її ефективність наявністю ітераційних зв'язків для корекції попереднього етапу, а також загальним контролем на 4 етапі роботи механізму.

Оскільки зміст стратегічного управління інноваційним розвитком є певною мірою унікальним для кожного підприємства та характеризується своєю специфічною формою, яку диктують фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, деталізуємо особливості механізму стратегічного інноваційного розвитку відповідно до логіки стратегічного управління та системного підходу можна схематично зобразити у вигляді набору 4-х блоків (рис. 3.7): аналіз, планування, реалізація, контроль.

Блок А. Аналіз. Як складова механізму стратегічного інноваційного розвитку, блок аналізу є перш за все інформаційно-аналітичним, завдання якого полягає в послідовному стратегічному аналізі та підготовці вхідних даних у вигляді змінних та обмежень, що будуть використані для побудови на етапі планування моделі інноваційної стратегії.

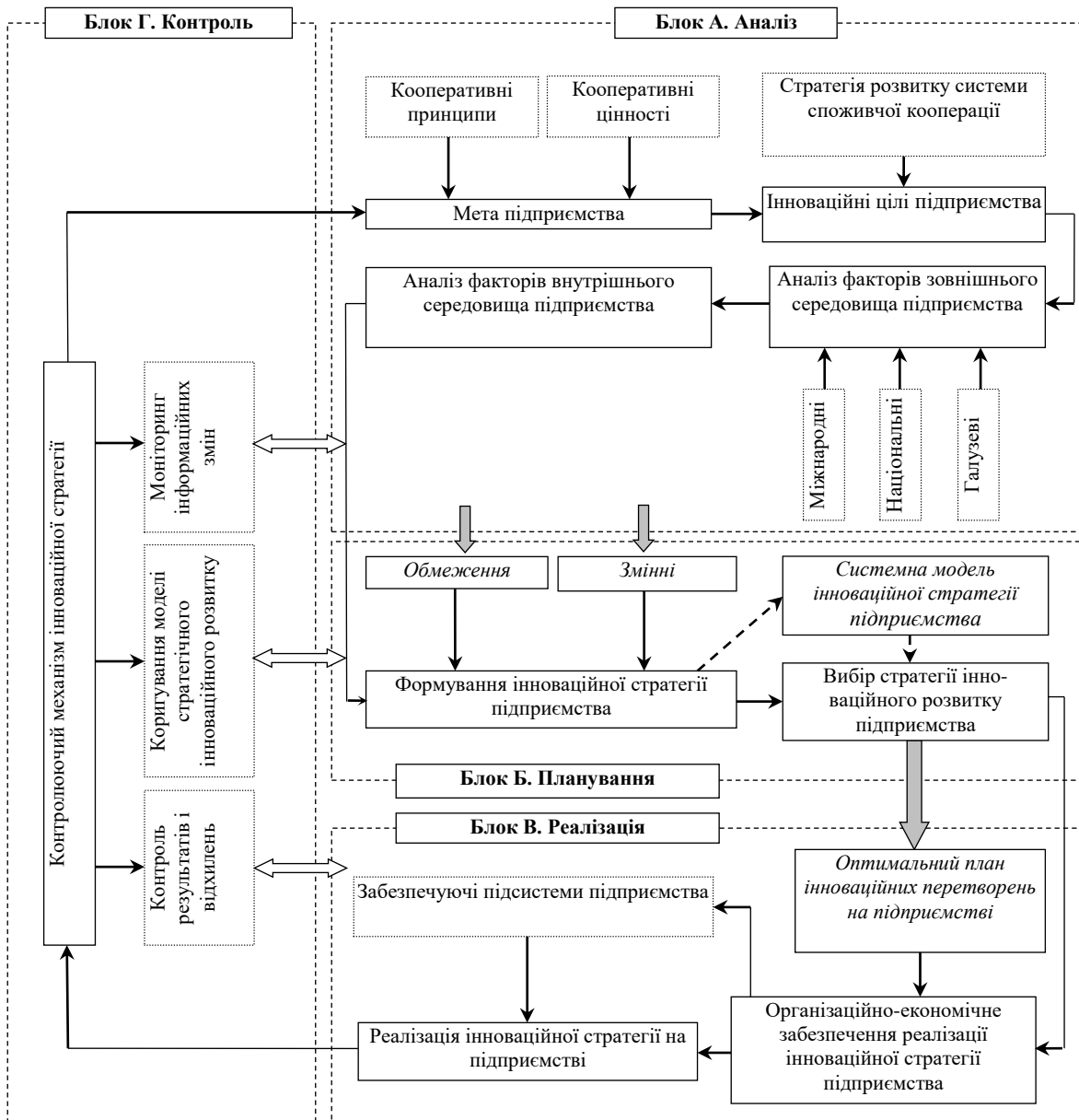


Рис3.7 Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємств

Орієнтація аналізу на створення первинної вибірки досягається проходженням всіх етапів блоку та узгодженням первинної інформації з інформацією оберненого зв'язку, що надходить від контролюючих органів внаслідок моніторингу інформаційних змін.

Виділення системоутворюючих факторів потребує дослідження їх важливості та впливу на систему, оскільки вони не тільки впливають на її структуру, але і можуть виступати джерелом її виникнення, підтримки рівноваги між її

елементами⁸³. При цьому, виявлення зовнішніх факторів найкраще здійснювати згідно з принципом – максимальне використання сильних сторін підприємства для забезпечення його переваг перед конкурентами, факторів внутрішнього середовища – максимальне використання внутрішніх резервів підприємства і послідовне усунення слабких сторін, які є найбільш «вузьким місцем» на шляху досягнення цілі [79].

Детальне вивчення основних факторів впливу на вибір інноваційної стратегії, як внутрішніх, так і зовнішніх, що є відображенням сильних та слабких сторін діяльності підприємства та його конкурентів, дозволять краще продумати інноваційну стратегію підприємства, а їх врахування, і відповідно до цього корекція моделі інноваційної стратегії підприємства створюють можливості для підвищення мобільності та адаптивності підприємства до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Блок Б. Планування. Завдання планування полягає у дослідженні на основі вхідних даних альтернативних шляхів інноваційного розвитку відповідно до набору запропонованих змінних та обмежень і формуванні моделі інноваційної стратегії, яка з одного боку задовольняє бачення керівництвом напрямів стратегічного інноваційного розвитку підприємства, а з іншого відображає реальний стан систем внутрішнього ресурсного забезпечення та зовнішніх потреб ринку.

Стратегія інноваційного розвитку можлива за рахунок розроблення саме системної моделі, орієнтованої, перш за все на активізацію внутрішнього потенціалу з урахуванням особливостей функціонування підприємства. Саме системний підхід, враховуючи багатогалузевий характер, але в той же час організаційну і функціональну цілісність, дозволить забезпечити отримання синергетичного ефекту за рахунок використання міжгалузевих взаємодій.

Блок В. Реалізація. Інноваційна стратегія як вектор інноваційного розвитку підприємства реструктурується у вигляді набору етапів реорганізації складної динамічної системи, кожен з яких є узагальненою метою певної підмножини інноваційних цілей. Отже, інноваційна стратегія у системному представленні являє

собою багаторівневу ієрархічну структуру з наявними зв'язками між її структурними елементами – інноваційними цілями та етапами, що у поєднанні описують процес формування альтернативних варіантів інноваційного розвитку підприємства та вибір з них тієї інноваційної стратегії, що оптимальним чином задовольняє існуючі потреби та обмеження.

Отже, формування моделі у складі механізму стратегічного інноваційного розвитку для підприємств необхідно проводити з урахуванням наступних принципів

1. Самоорганізація. Інноваційна модель ґрунтується на взаємодії, взаємозв'язаних підсистемах з урахуванням складної структури підприємства, заснованої на функціонуванні підсистем виробництва, фінансів, маркетингу, менеджменту, де інноваційний розвиток підприємства це більше, ніж просто сума отриманих інноваційних результатів окремих його елементів. Кожен елемент моделі даної системи може існувати і застосовуватися тільки у взаємозв'язку з іншими.

2. Замкнутість в рамках системи. Організація інноваційних процесів на підприємстві потребує відображення в моделі різноякісних зв'язків між елементами системи.

3. Соціально-економічна цілеспрямованість інновацій. Впровадження інновацій не є самоціллю, то суть моделі визначається комбінуванням соціальних і економічних аспектів інноваційного розвитку, отже, і цілі нововведень носитимуть соціально орієнтований характер. При цьому соціальні аспекти будуть первинними по відношенню до економічних. Саме вони визначатимуть основи у стратегії і напрями інноваційного розвитку, а економічна складова впливатиме на варіативність і масштаби інноваційних перетворень.

4. Варіативність. У процесі моделювання інноваційної діяльності залишається ідея пріоритету, враховується можливість побудови індивідуальних стратегій інноваційного розвитку залежно від коливань зовнішнього і внутрішнього середовища.

Формування стратегічного інноваційного розвитку з урахуванням даних принципів дозволить підприємствам орієнтуватися в ринкових умовах, визначати напрями діяльності в інноваційній сфері з урахуванням соціальних потреб,

ефективніше використовувати інноваційний потенціал, координувати і перенаправляти результати на соціальну місію як головної мети існування системи та обґрунтованість некомерційного характеру кооперативної діяльності.

Увесь процес забезпечення моделі інноваційної стратегії підприємства з врахування наявних взаємозв'язків, може бути схематично зображений у вигляді багаторівневої конструкції із взаємозалежних елементів, об'єднаних у підсистеми різного рівня (рис. 3.7).

Нульовий рівень даного представлення задовольняє вимогу багатоцільового характеру системи інноваційної стратегії у приведенні до єдності, вираженої узагальненими цілями, та наявності визначених критеріїв ієрархічної систематизації.

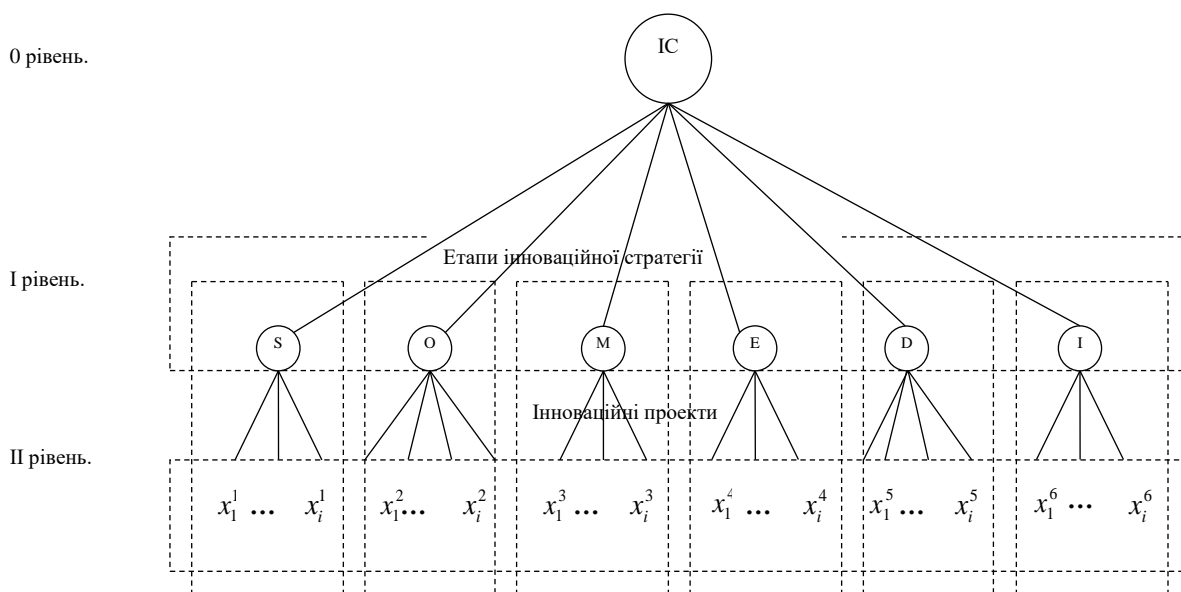


Рис. 3.7. Ієрархічне представлення інноваційної стратегії підприємства

Цілі першого рівня носять узагальнений характер, який відображає спільну мету елементів другого рівня, що, не зводяться до простої суми цілей другого рівня, є декомпозицією нульового рівня у вигляді сукупності етапів інноваційної стратегії. Оптимізація цільової функції першого рівня призводить до формування структури інноваційної стратегії.

Другий рівень моделі інноваційної стратегії є деталізованим представленням всіх запланованих інноваційних цілей, вибраних експертним методом як найбільш дієвих, актуальних та ресурсовідповідних для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Оптимізація цільової функції другого рівня дозволяє ефективно розподілити існуючі ресурси відповідно до пріоритетності інноваційних цілей, а отже, потребує попереднього визначення величини пріоритетності, тобто зводиться до побудови двох моделей – моделі, що визначить пріоритетність, та моделі, яка дозволить оптимізувати існуючий ресурсний потенціал.

Вертикальна координація цілей узгоджує однотипні напрями діяльності, забезпечуючи ефективне використання інноваційного потенціалу. Отже, відповідно до , поданий вигляд відповідає правилам структурування, при яких:

- кожен рівень ієрархії декомпозиції інноваційної стратегії має закінчений вигляд та охоплює всі елементи даного рівня деталізації;
- суми характеристик елементів на кожному рівні ієрархії структури рівні;
- нижній рівень декомпозиції (інноваційні цілі) містить елементи (модулі), на основі яких можуть бути ясно визначені всі дані, необхідні і достатні для формування інноваційної стратегії (функціональні характеристики, об'єми робіт, вартість, необхідні результати, виконавці, зв'язки з іншими елементами).

Блок Г. Контроль. Координація роботи механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства полягає в узгодженні інформації між блоками механізму, при цьому відповідно до обраного блоку контроль передбачено здійснювати згідно наступних напрямів: контроль результатів та відхилень (блок В. Реалізація), коригування моделі стратегічного інноваційного розвитку відхилень (блок Б. Планування), моніторинг інформаційних змін (блок А. Аналіз).

Отже, механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства повинен поєднувати в собі наступні процеси: визначення вектору інноваційних перетворень, формування моделі стратегічного інноваційного розвитку, розробка систем управління проектами інноваційного розвитку, розробка інструментів контролю і аналізу результатів впровадження інноваційної стратегії та спрямований на організацію стратегічного управління інноваціями засобами сформованої інноваційної

стратегії. При цьому робота механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства повинна бути орієнтована на дотримання балансу між стратегічними пріоритетами та перспективними напрямками інноваційного розвитку самого підприємства, мінімізацію економічних ризиків через побудову гнучкого механізму контролю за реалізацією інноваційної стратегії на кожному її етапі, побудову динамічної моделі вибору інноваційної стратегії, здатної реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.

Використання запропонованого механізму стратегічного інноваційного розвитку до формування інноваційної стратегії дозволить, спрямовуючи діяльність підприємства в напрямі стратегічно визначеної моделі інноваційного розвитку, систематизувати інноваційні перетворення, організувати раціональну взаємодію усіх внутрішніх елементів системи, здійснювати контроль за інноваціями на підприємствах впродовж всього їх життєвого циклу, забезпечуючи конкурентоспроможність товарів та послуг, надання споживачам продукції (товарів, послуг) з новими показниками високої якості, зростання ВВП, обсягів реалізації продукції для держави.

3.5 Моделювання процесів внутрішнього контролю за стратегічним інноваційним розвитком підприємства

Необхідною умовою формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємств є впровадження системи контролю на кожному етапі механізму у таких напрямках: дослідження змін аналітичної інформації як індикатора стану мети, стратегічний супровід інноваційних цілей, основне завдання якого полягає в знаходженні раціонального сполучення процесів організації та контролю, забезпечення високого рівня ефективності досягнення цілей інноваційної системи, виборі економічних методів регулювання взаємозв'язків між інноваційними цілями та в дослідженні ефективності інноваційних проектів інноваційної стратегії підприємства. Отже, блок контролю у складі механізму стратегічного інноваційного

розвитку підприємства пов'язаний з якістю вхідних аналітичних даних, що перевіряються моніторингом інформаційних змін, ефективністю та адекватністю моделі відповідно до результатів корегування результуючих показників, та якістю управління, що може бути оцінена за ступенем досягнення інноваційних цілей підприємства (рис. 3.8).

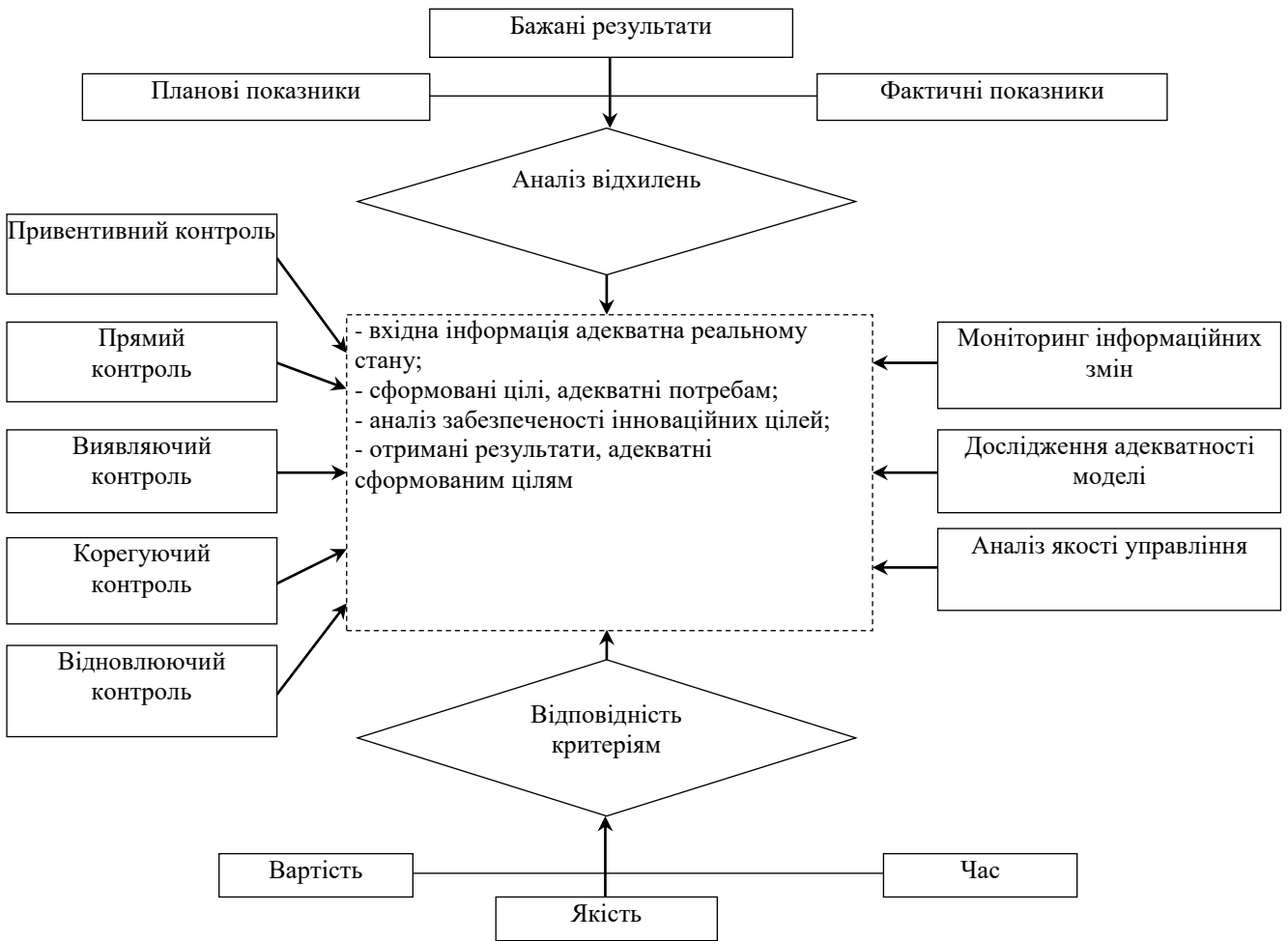


Рис. 3.8. Організація контролю на етапах формування інноваційної стратегії

Здійснюючи перевірку основних характеристик оптимізації діяльності підприємства з реалізації проектів : часу та вартості, спрямованих на контролювання процесу виконання проектів загалом; якості, контроль, за якою передбачає оцінювання відповідності виробничих потужностей і характеристик продукції або

послуг встановленим вимогам, методи контролю розподіляються по принципу дій і включають: превентивний контроль – складова випереджаючого контролю, що включає розробку та впровадження стандартів, методів та інструментів до початку виконання робіт проекту, визначає кількісні і якісні показники всіх видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційних проектів; прямий контроль – як вид поточного контролю, який супроводжується виконанням управлінських дій, спрямованих на досягнення результату; виявляючий контроль – етап поточного контролю, спрямований на створення та впровадження механізму оберненого зв'язку; корегуючий контроль – етап поточного контролю, пов'язаний з розробкою процедур виявлення помилок і відхилень; відновлюючий контроль – етап заключного контролю, що полягає у розробці та впровадженні процедур, які сприяють збереженню інформації про хід виконання проектів.

Кожен з наведених напрямів контролю охоплює усі блоки етапів формування інноваційної стратегії (аналіз, планування, реалізація), а отже, і всі етапи щодо впровадження портфеля інноваційних проектів.

Розглядаючи процес контролю на підприємстві, слід відзначити організованість, ієрархічну підпорядкованість та організаційну складність даного процесу. Тобто, в рамках контролю за формуванням інноваційної стратегії та її реалізації у вигляді управління портфелями, слід враховувати особливості контролювання виконання власне проектів, що пов'язані з забезпеченням досягнення запланованих показників і підвищенням загальної ефективності.

Одним із початкових етапів моніторингу системи є **превентивний контроль**, зміст якого розкривається у формуванні обмежень вхідних даних, що відіграють роль бар'єра в процесі планування та утворюють вектори факторів впливу ξ як на модель (зміст проектів), так і на її реалізацію, видозмінюючи характеристики управління реалізацією інноваційними проектами (рис. 3.9).

Фактори впливу ξ , відображаючи зміни стратегічної інноваційної орієнтації підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища, носять досить суттєвий характер, а їх неврахування призводить до виникнення неузгодженості підприємства

із зовнішнім середовищем та стає причиною збільшення напруженості в системі управління⁸⁴.

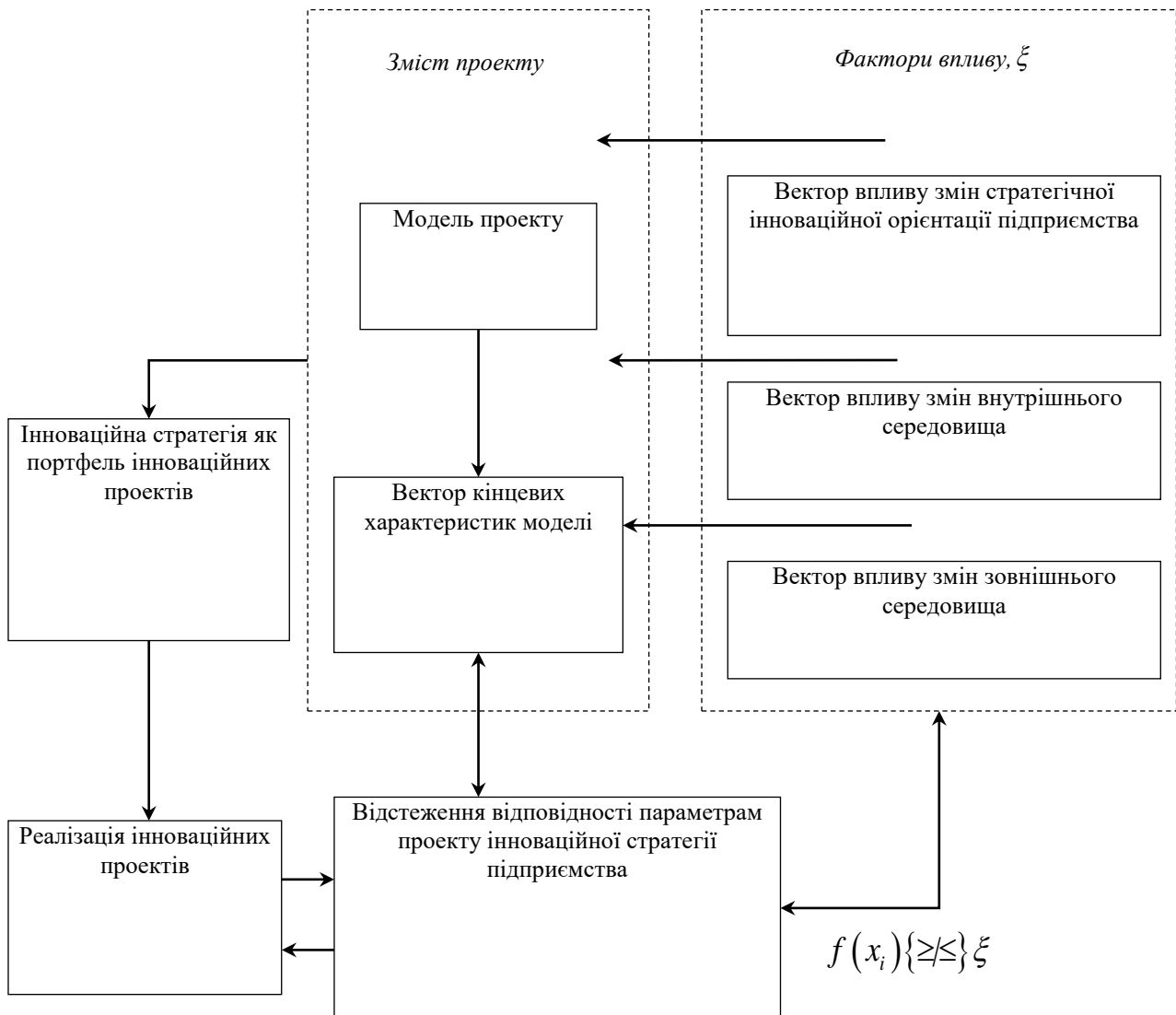


Рис. 3.9. Дослідження факторів впливу на реалізацію інноваційної стратегії підприємства

Проходження етапів інноваційних проектів у складі запланованого портфеля узгоджується з сформованими у вигляді набору прямих та непрямих факторів впливу векторами, кожен з яких описує фактичний або ймовірний вплив на відповідні характеристики управління реалізацією моделі.

⁸⁴ Рогоза М. Є. Стратегічне управління підприємствами споживчої кооперації: економетрично-інформаційні системи і моделі : монографія / М. Є. Рогоза, А. А. Скляр. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 116 с.

Тобто, в залежності від етапу формування інноваційної стратегії ξ , виконуються різноманітні функції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз факторів впливу на формування інноваційної стратегії

Блок механізму	Дія факторів
Аналіз	Формування критеріїв як орієнтирів для управлінських рішень з метою характеристики та оцінки визначеного експертним за рахунок набору інноваційних цілей Обґрунтованість критеріїв на даному етапі впливає на якість управлінського рішення і здатність організації їх реалізувати. При цьому слід відзначити, що наявність негативного (позитивного) впливу факторів призводить до звуження (розширення) розмірності множини цілей
Планування	Формування обмежень цільових функцій моделі (бюджет, час, ресурси), обмежень експертного відбору інноваційних цілей та експертних характеристик
Реалізація	Формування критеріїв оцінки результатів діяльності в процесі організації контроль за об'єктом управління, які відображаючи суттєві характеристики проектів, визначають досягнення інноваційної цілі відповідно до пріоритетів керівництва

Однак при виділенні факторів впливу на можливість і здатність об'єкта управління досягати поставлених цілей розвитку, слід звернути увагу на взаємодію підприємства з «зовнішнім середовищем», та на швидку зміну негативних та позитивних факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Певний вплив на зміст портфеля інноваційних проектів можуть здійснювати і ті підрозділи підприємства, які не беруть безпосередню участь у його реалізації, однак, неврахування їх дій може спричинити значні відхилення фактичних

результатів: від психологічного опору загальним інноваційним змінам на підприємстві до неврахованих ресурсних змін, викликаних неузгодженістю фактичного розподілу.

Значна увага при попередньому превентивному контролі приділяється формуванню систем оцінок – показників та критеріїв, що утворюються під дією факторів впливу на проекти та відображають вибір експертів, враховуючи той факт, що кожен експерт, а також керівник проекту не завжди можуть чітко сформулювати свої переваги, або існують декілька різних думок стосовно поняття ефективності, як наслідок неспівпадіння інтересів та кваліфікації учасників оцінки проектів ⁸⁵.

Наступний *вид контролю – прямий*, пов'язаний з аналізом фактичної реалізації інновацій, а отже, дослідженням ефективності їх впровадження у складі інтегрального ефекту з позитивним характером як «результуючої величини, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур» ⁸⁶.

Засвідчують ефективність реалізації інновацій не лише економічні результати, а й інтегральна, оперативна, фінансова, інвестиційна, бюджетна ефективність, оборонна ефективність, а також складна система ефектів як результату інноваційного розвитку: економічного, науково-технічного, ресурсного, соціального, екологічного ефекту, маркетингового, регіонального ефекту, які незалежно від виду можуть бути оцінені за критеріями значущості, актуальності, багатоаспектності.

Вимірювання багатогранності ефектів від інноваційної діяльності для підприємств найчастіше зводять до аналізу економічної ефективності інноваційних проектів, яку розглядають через відповідність запланованим витратам та пов'язують з сукупністю економічних показників, що відображають відношення отриманих

⁸⁵ Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.

⁸⁶ Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 463 с. – (Альма-матер). – Бібліогр. : С. 441–447.

результатів до витрат, необхідних для реалізації кожного інноваційного проекту: чиста теперішня вартість, індекс рентабельності інвестицій, внутрішня норма рентабельності інноваційного проекту тощо (додаток Д).

Однак наведені показники оцінки ефективності характеризують нововведення з точки зору його фінансових складових, не враховуючи корисність та багатоаспектність отриманого ефекту, а також специфіку портфельного управління реалізацією інноваційної стратегії. Отже, оцінюючи ефективність інноваційної стратегії як портфеля інноваційних проектів, слід виокремлювати: ефективність портфеля (загальна ефективність), ефективність окремого інноваційного проекту, ефективність участі у проекті. При цьому дослідження показників ефективності може бути проведене на різних етапах формування інноваційної стратегії в структурі блоків аналізу, планування та реалізації (рис. 3.10).

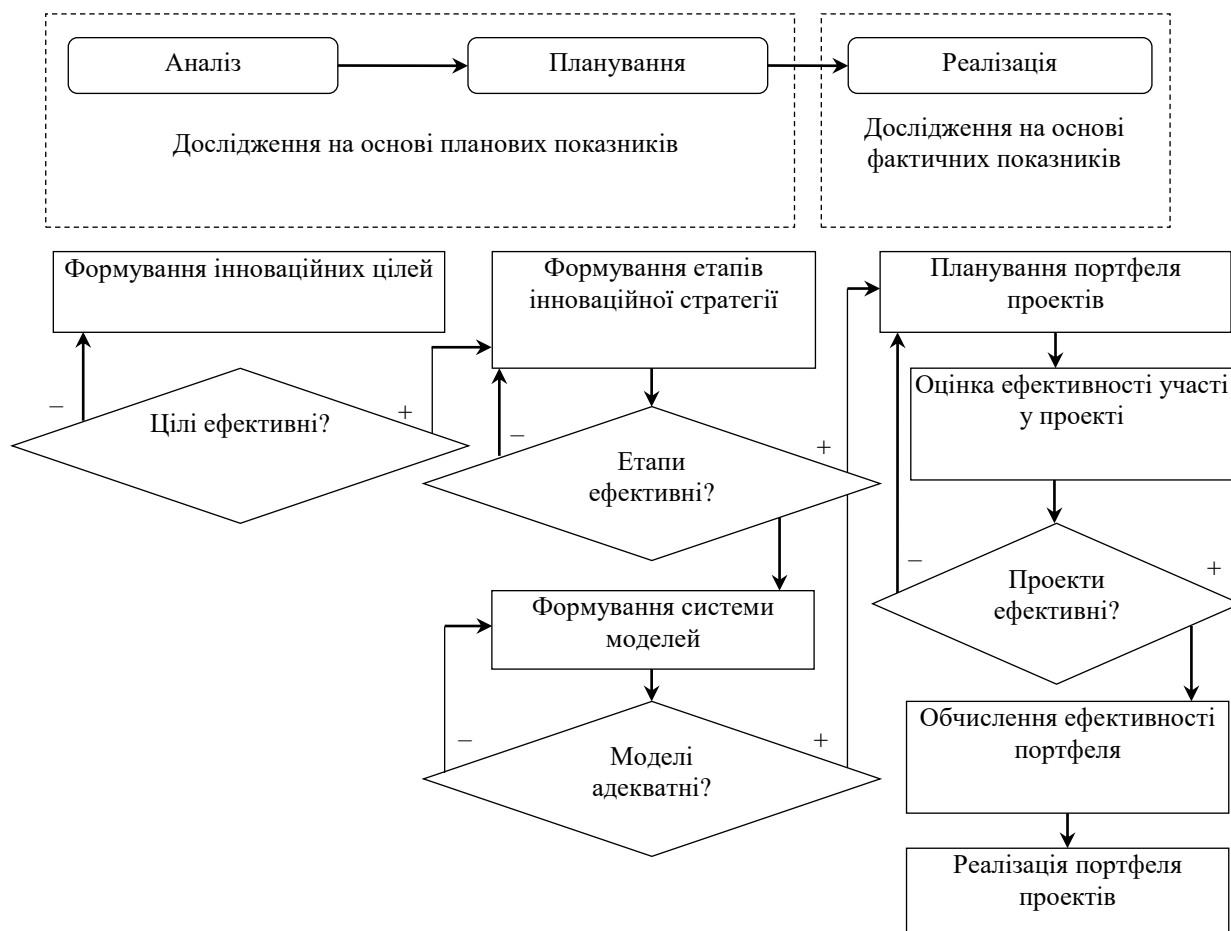


Рис. 3.10. Аналіз ефективності на етапах формування інноваційної стратегії

Розглянемо поняття ефективності на різних етапах формування інноваційної стратегії. Аналізуючи ефективності цілей, визначення яких відноситься до блоку «Аналіз», слід відзначити що альтернатива, яка не є ефективною, вплине на ефективність реалізації, а отже, з метою раціоналізації процесу необхідно відшукати множину ефективних альтернатив X – вектор відібраних інноваційних цілей, для якого не існує іншого допустимого набору, що був би не гірший X за всіма параметрами і не перевершував би X хоча б по одному значенню.

Для розв'язання поставленої задачі як задачі багатокритеріальної оптимізації використовується або метод послідовних поступок, зміст якого полягає в тому, що експерти в процесі діалогу формують деяку компромісну оптимальну множину, або метод ідеальної точки, що полягає у знаходженні набору інноваційних цілей, найближчих до найкращих значень всіх критеріїв.

На етапі планування важливо оцінити адекватність моделі інноваційної стратегії, основною характеристикою якої є нечіткі процеси. Тобто дослідження адекватності зводиться до умови повної рівності функцій розподілу нечіткості виходу реальної системи і моделі при будь-якому вхідному впливі і може бути оцінена за допомогою нечітких-інтегральних залежностей.

Для здійснення *поточного контролю*, досліджуючи множину інноваційних цілей та інноваційних проектів як відображення цілей на площину управління та враховуючи фактори невизначеності, пов'язані з особливостями інноваційного розвитку, введемо показник ефективності інноваційного проекту, який повинен відображати відповідність проекту цілям та інтересам його учасників та характеризувати міру повноти та якості, поставленої перед системою задачі, оцінкою близькістю параметрів досягнення фінального стану.

Показник ефективності (очікуваний, якщо йдеться про етап планування; фактичний, на етапі реалізації) за наявності нерівномірності, різноякісності його складових може бути описаний у вигляді оціночної функції, що характеризується деяким вектором значень (інтервалом у разі неточності опису критеріїв оцінки) з множини бажаних результатів.

Інформація, отримана внаслідок контролюючих дій, утворює систему звітів по виконанню проектів, сформованих як сукупність звітних та узагальнених показників по кожному з контрольних періодів та є результатом відновлюючого контролю, який в даному випадку виконує роль інформаційного моніторингу системи. Зміст і послідовність відновлюючого контролю відображається послідовністю етапів⁸⁷:

- побудова системи інформаційних звітних показників за кожним видом контролю;
- розробка системи аналітичних узагальнюючих показників, що відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю;
- визначення структури і форм контрольних звітів виконавців, визначення контрольних періодів за кожним видом контролю і за кожною групою контролюючих показників;
- виявлення основних причин відхилень фактичних результатів контрольних показників проекту від встановлених стандартів.

Важливість контролюючого елемента в стратегічному плануванні діяльності підприємств на всіх етапах роботи механізму стратегічного інноваційного розвитку підтверджено необхідністю постійного діагностування мінливого середовища, в якому функціонують підприємства, та контролю як елемента перевірки ефективного функціонування підприємства, виконання планів по кожному з інноваційних проектів, ефективного розподілу ресурсів. Відстеження відхилень та їх корекція дозволяє керівникам підприємства вчасно зреагувати на зміни та перепроектувати стратегію відповідно до раніше змодельованих альтернативних варіантів. Проходження етапів інноваційної стратегії у вигляді сукупності проектів у складі портфеля спрощує процедуру оцінювання ефективності інноваційної діяльності при використанні запропонованої моделі експертної оцінки та оціночної функції портфеля інноваційних проектів.

⁸⁷ Масленніков О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві / О. Ю. Масленніков, О. Я. Гонсьор // Науковий вісник НЛТУ України : з. наук.-техн. пр. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 187–191.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте, що необхідно взяти за основу вибору інноваційної стратегії підприємства?
2. Визначте, на щоспрямовані стратегічні цілі підприємства?
3. Що включає в себе розробка стратегії підприємства?
4. Від чого залежить вибір і реалізація інноваційної стратегії ?
5. Що розуміється під стратегічним інноваційним мисленням ?
6. Охарактеризуйте властивості соціальних нововведень.
7. Дайте характеристику маркетинговим інноваціям.
8. Поясніть, чим характеризується економічний етап інноваційної стратегії ?
9. Що лежить в основі інноваційної діяльності підприємства?
10. Охарактеризуйте найважливіші складові діяльності підприємства.
11. Які проблеми виникають під час створення організаційно-інноваційного механізму на підприємстві ? Відповідь обґрунтуйте.
12. Сформулюйте дефініцію «організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності».
13. На якій основі будується Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємств? Відповідь обґрунтуйте.
14. Які основні цілі мотивування інноваційної діяльності?
15. На чому ґрунтується система науково-технічних пріоритетів і економічних планів держави?
16. Які процеси поєднує в собі механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства?
17. Що виступає необхідною умовою формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємств?

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. В чому полягає задача вибору ефективного напрямку стратегічного інноваційного розвитку підприємства?
2. Що являє собою інноваційна ціль як складова загальних стратегічних цілей?
3. Що повинен забезпечувати вектор розвитку?
4. Дайте характеристику сучасній класифікації інновацій за змістом діяльності підприємства.
5. Визначте види маркетингових інновацій.
6. Дайте характеристику економічним інноваціям.
7. Охарактеризуйте три основні напрями нововведень у сфері сучасних виробничих технологій.
8. З чим пов'язані етапи планування та розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. Відповідь обґрунтуйте.
9. Як можна розглядати процес формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства? Відповідь обґрунтуйте.
10. Охарактеризуйте особливості системного підходу до формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства.
11. Охарактеризуйте принципи формування механізму інноваційного розвитку підприємства.
12. Які необхідні передумови створення Побудова механізму інноваційної діяльності підприємств?
13. В чому суть практичної реалізації інноваційних заходів?
14. Як можна визначити мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства ?
15. Дайте визначення мотиваційному механізму інноваційного розвитку.
16. Що виступає основною вимогою до формування механізму стратегії інноваційного розвитку? Відповідь обґрунтуйте.
17. Які види робіт охоплює дослідження економічних об'єктів? Відповідь обґрунтуйте.

18. Дайте характеристику етапам механізму формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства.
19. Визначте основних факторів впливу на вибір інноваційної стратегії.
20. Назвіть принципи формування моделі у складі механізму стратегічного інноваційного розвитку для підприємств.

Тестові завдання

1. Інноваційний розвиток на підприємстві є ?

- А) формування механізму інноваційного розвитку.
- Б) складним процесом, що потребує планування і управління засобами інноваційної стратегії.
- В) формування механізму стратегічного інноваційного розвитку.
- Г) складним процесом, що потребує планування і управління.

2. Що характеризують діяльність підприємства ?

- А) стан галузі і позиції фірми у цій галузі.
- Б) цілі підприємства.
- В) інтереси та відношення вищого керівництва.
- Г) всі відповіді вірні.

3. Розробка стратегії ринку включає в себе ?

- А) процес аналізу на ринку.
- Б) визначення стратегічних орієнтирів .
- В) процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку.
- Г) позиції ринку у цій галузі.

4. Інноваційна ціль формує ?

- А) вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей.
- Б) Інтереси вищого керівництва.
- В) цілі підприємства.
- Г) механізму інноваційного розвитку.

5. Вибір і реалізація інноваційної стратегії залежить від?

- А) стану інноваційного потенціалу.

- Б) позиції ринку.
- В) цілей наявному інноваційному потенціалу.
- Г) стратегічних програм.

6. Ресурсний набір визначає?

- А) управління інноваційним розвитком підприємства.
- Б) тип інноваційної стратегії.
- В) етапи інноваційного розвитку підприємств.
- Г) впровадження нового засобу виробництва.

7. Тип інноваційної стратегії будь-якого рівня залежить від?

- А) всі відповіді вірні.
- Б) управління інноваційним розвитком підприємства.
- В) розробки стратегій підприємства.
- Г) переважаючого типу інновацій.

8. Назвіть типи інновацій, які виокремив Й. Шумпетер?

- А) виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями.
- Б) впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції.
- В) впровадження нових організаційних форм.
- Г) всі відповіді вірні.

9. У сучасній класифікації інновацій за змістом діяльності підприємства прийнято виділяти?

- А) технологічні, виробничі.
- Б) економічні, торгівельні.
- В) управлінські та соціальні.
- Г) всі відповіді вірні.

10. Соціально-психологічний етап-це?

- А) етап психологічної дії.
- Б) базовий елемент формування будь-якого типу стратегії інноваційного розвитку.
- В) підвищення психологічної думки.
- Г) елемент формування нового засобу

11. Організаційно-управлінський етап включає?

- А) сукупність інновацій, які спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю, методів прийняття рішень.
- Б) організаційні інновації не пов'язані з технічними інноваціями.
- В) сприйняття організаціями нововведень.
- Г) організаційні інновації, викликані технічними інноваціями.

12. Дайте визначення терміну економічні інновації-це?

- А) впровадженням нового методу продажу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту
- Б) впровадження нового засобу виробництва.
- В) базовий елемент формування будь-якого типу стратегії інноваційного розвитку.
- Г) підвищення психологічної думки.
- Д) комбінація економічних ресурсів, які проявляються у створенні нових методів, показників, підходів до ведення економічної діяльності.

13. Механізм інноваційного розвитку-це?

- А) це підсистема підприємства, яка забезпечує пошук, впровадження та оцінку ефективності інновацій на підприємстві.
- Б) комбінація економічних ресурсів, які проявляються у створенні нових методів, показників, підходів до ведення економічної діяльності.

- В) управління стратегічним розвитком підприємства.
- Г) механізм дослідження складних економічних систем.

14. Механізм управління стратегічним розвитком підприємства-це?

- А) сукупність принципів, методів, функцій та інструментів управлінського впливу на процес соціально-економічного функціонування підприємства.
- Б) це підсистема підприємства, яка забезпечує пошук, впровадження та оцінку ефективності інновацій на підприємстві.
- В) впровадження нового засобу виробництва.
- Г) процес формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства.

15. Системність це?

- А) принцип, що передбачає формування на підприємстві системи, яка забезпечує інноваційний пошук і впровадження інновацій.
- Б) забезпечення відповідності підприємства тим вимогам, які відповідають сучасному мінливому, інформаційному середовищу господарювання.
- В) компенсаторне поєднання протилежних одне одному компонентів механізму інноваційного розвитку між собою, а також відносно зовнішнього середовища підприємства.
- Г) відповідність механізму інноваційного розвитку середовища підприємства.

16 Дайте визначення терміну адаптивність – ?

- А) це компенсаторне поєднання протилежних одне одному компонентів.
- Б) це орієнтація механізму на забезпечення єдності множини елементів, кожен з яких відіграє свою часткову роль, невід'ємну для всього механізму.
- В) це забезпечення відповідності підприємства тим вимогам, які відповідають сучасному мінливому, інформаційному середовищу господарювання.
- Г) це відповідність механізму інноваційного розвитку середовища підприємства, його сильним і слабким ознакам.

А) Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства повинен поєднувати в собі наступні процеси:

- Б) визначення вектору інноваційних перетворень.
- В) формування моделі стратегічного інноваційного розвитку.
- Г) розробка систем управління проектами інноваційного розвитку.
- Д) всі відповіді вірні.

18. Зміст превентивного контролю розкривається?

А) у формуванні обмежень вхідних даних, що відіграють роль бар'єра в процесі планування.

- Б) у розробці систем управління проектами інноваційного розвитку.
- В) у складові випереджаючого контролю.
- Г) всі відповіді вірні.

19. Блок контролю у складі механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства пов'язаний з?

- А) розробкою процедур виявлення помилок і відхилень.
- Б) обсягом реалізації продукції для держави.
- В) напрямками інноваційного розвитку самого підприємства
- Г) якістю вхідних аналітичних даних.

20. Координація роботи механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства полягає в?

- А) моделі стратегічного інноваційного розвитку.
- Б) впровадженні нового засобу виробництва.
- В) узгодженні інформації між блоками механізму.
- Г) механізму стратегічного інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В. П. Законодавча база і розвиток інноваційної сфери / В. П. Александрова, Т. І. Щедрина // Проблеми науки. – 2005. – № 12. – С. 40–46.
2. Андібур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андібур // Проблеми науки. – 2006. – № 2. – С. 9–15.
3. Антонюк Л. Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
4. Аньшин В. М. Инновационная стратегия фирмы : учеб. пособие / В. М. Аньшин. – М. : РЭА им. Г. В. Плеханова, 1995. – 67 с.
5. Арєф'єва О. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг / О. В. Арєф'єва, С. В. Забуранний // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6 (84). – С. 121–126.
6. Бабенко С. Г. Економічні проблеми розвитку споживчої кооперації України / С. Г. Бабенко // Збірник матеріалів наукової конференції професорсько-викладацького складу і аспірантів. – Львів, 1995. – С. 209–210.
7. Бабенко С. Г. Забезпечувати сталий розвиток, примножувати досягнуті здобутки споживчої кооперації : доповідь голови правління Укоопспілки С. Г. Бабенка на п'ятих зборах Ради Укоопспілки дев'ятнадцятого скликання 21 листопада 2007 року / С. Г. Бабенко // Вісті. Діловий випуск. – 2007. – 23 листоп. – С. 2–10.
8. Бабенко С. Споживча кооперація України: етапи становлення, сучасні тенденції і пріоритети розвитку / С. Бабенко // Вісті Центральної спілки споживчих товариств України. – 2006. – № 42. – С. 1, 4–5.
9. Бакаєв О. О. Економіко-математичні моделі економічного зростання : монографія / О. О. Бакаєв, В. І. Гриценко, Л. І. Бажан [та ін.]. – К. : Наук. думка, 2005. – 189 с.

10. Балыбин В. М. Принятие проектных решений Ч. 1 : учеб. пособие / В. М. Балыбин, В. С. Лунев, Д. Ю. Муромцев, Л. П. Орлова. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2003. – 80 с.
11. Баскаков А. Я. Методология научного исследования : учеб. пособие / А. Я. Баскаков, Н. В. Туленков. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2004. – 216 с. : ил.
12. Беллман Р. Принятие решений в расплывчатых условиях // Вопросы анализа и процедуры принятия решений / Р. Беллман, Л. Заде. – М. : Мир, 1976. – С. 172–215.
13. Богданов А. И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии / А. И. Богданов. – М. : ВАФ, 1991. – 219 с.
14. Борисенко И. А. Инновационный менеджмент: управление интеллектуальной собственностью : учеб. пособие / И. А. Борисенко. – Воронеж : Воронежский гос. ун-т, 2003. – 63 с.
15. Бочарников В. П. Fuzzy-технология: Математические основы. Практика моделирование в экономике / В. П. Бочарников. – СПб : «Наука» РАН, 2001. – 328 с.
16. Бурков В. Н. Теория графов в управлении организационными системами / В. Н. Бурков, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : Синтег, 2001. – 124 с.
17. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2003. – 439 с. : рис., табл. – Бібліогр. : С. 418–421.
18. Вергал К. Ю. Багатокритеріальна оцінка ефективності інноваційної стратегії / К. Ю. Вергал // Проблеми економічної кібернетики : матеріали XIII Всеукраїнської науково-методичної конференції, (2–4 жовт. 2008 р.). – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2008. – С. 42–44.
19. Вергал К. Ю. Врахування фактору невизначеності в моделюванні стратегічного інноваційного розвитку підприємств споживчої кооперації / К. Ю. Вергал // Moderní vymoženosti vědy – 2009 : materiály V mezinárodní vědecko-praktická conference, (27 січ. – 5 лют. 2009 р.). – Praha : Publishing House «Education and Science» s.r.o. – Díl 3. – С. 18–20. – (Ekonomické vědy).

20. Вергал К. Ю. Дослідження стратегічного інноваційного розвитку підприємства методами системного економіко-математичного моделювання / К. Ю. Вергал // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2008» : труди VI Міжнародної науково-практичної конференції, (3–5 груд. 2008 р.). – Х. : НТУ «ХПІ», 2008. – С. 117–118.
21. Вергал К. Ю. Інноваційний розвиток підприємства через інтеграцію стратегічного та інноваційного менеджменту / К. Ю. Вергал // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 1 (15). – С. 162–164.
22. Вергал К. Ю. Комплексна модель стратегічного інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 240 : в 5 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Т. I. – С. 41–47.
23. Вергал К. Ю. Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Проблеми економічної кібернетики : матеріали XII Всеукраїнської науково-методичної конференції, (3–5 жовт. 2007 р.). – Львів, 2007. – С. 31–32.
24. Вергал К. Ю. Модель стратегічного інноваційного розвитку підприємств споживчої кооперації / К. Ю. Вергал // Проблеми глобалізації та моделі стійкого розвитку економіки : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, (26–28 берез. 2008 р.). – Луганськ, 2008. – С. 104–106.
25. Вергал К. Ю. Оптимізація розподілу ресурсів в управлінні інноваційними проектами / К. Ю. Вергал // Моделювання сучасних економічних процесів та інформаційні технології : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції, (9–10 квіт. 2009 р.). – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – Том 2. – С. 33–35.
26. Вергал К. Ю. Особливості моделювання стратегічного інноваційного розвитку організацій споживчої кооперації / К. Ю. Вергал // Економіка підприємства : теорія та практика : зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, (13–14 берез. 2008 р.). – К. : КНЕУ, 2008 – С. 216–218.

27. Вергал К. Ю. Специфіка формування поняття «інноваційний розвиток підприємств споживчої кооперації» / К. Ю. Вергал // Новітня цивілізація: проблеми становлення і трансформації : матеріали Міжнародної наукової конференції, (22–23 трав. 2008 р.). – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2008. – С. 189–190.
28. Вергал К. Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Управління розвитком. – 2008. – № 19. – С. 27–28.
29. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика : учеб. пособие / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2005. – 888 с.
30. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
31. Власенко С. М. Галузеві інноваційні фонди як інструмент прискореного переходу національної економіки на інноваційну модель розвитку [Електронний ресурс] / С. М. Власенко // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2009. – № 1. – С. 6–11. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua>
32. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии : [сокращ. пер. со словац.] / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 166 с.
33. Волкова В. Н. Основы теории систем и системного анализа / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 1999. – 512 с.
34. Волкова В. Н. Развитие определения системы / В. Н. Волкова // Системный анализ в проектировании и управлении : материалы Международной научно-практической конференции. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 2001. – С. 12–14.
35. Волошин Г. Я. Методы оптимизации в экономике : учеб. пособие / Г. Я. Волошин. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 320 с.
36. Галиця І. О. Що ж таке інноваційний розвиток ? / І. О. Галиця // Економіка та держава. – 2003. – № 10. – С. 32–33.

37. Гальчинський А. С. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки). Шляхом Європейської інтеграції / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. ; Національний інститут стратегічних досліджень, Інститут економічного прогнозування НАН України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
38. Гвичия Г. М. Інноваційна стратегія підприємства / Г. М. Гвичия // Інновації. – 2003. – № 9. – С. 61–63.
39. Герасимов А. Е. Проблеми підвищення ефективності інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / А. Е. Герасимов // Інновації. – 2001. – № 9. – Режим доступу : <http://www.innov.ctu.ru>
40. Герасимов В. В. Управление инновационным потенциалом производственных систем : учеб. пособие / В. В. Герасимов, Л. С. Минина, А. В. Васильев ; Новосиб. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Новосибирск : НГАСУ, 2003. – 64 с.
41. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
42. Гольдштейн Г. Я. Проблематика использования математических моделей в управлении экономико-производственными системами / Г. Я. Гольдштейн // Системный анализ в экономике. – Таганрог : Изд-во ТРГУ, 2000. – С. 68–78.
43. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРГУ. – 2004. – 267 с.
44. Гончарова Н. П. Інноваційний тип розвитку як фактор сбалансованості економіки / Н. П. Гончарова // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – № 1 (8). – С. 125–132.
45. Гончарова Н. П. Теоретико-методические аспекты формирования инновационной политики / Н. П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4 (82). – С. 62–72.
46. Гречан А. П. Етапи інноваційного розвитку промислових підприємств / А. П. Гречан // Проблеми науки. – 2006. – № 9. – С. 6–10.

47. Гречан А. П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки / А. П. Гречан // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 12–14.
48. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 305 с.
49. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна : Аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.
50. Гунин В. И. Управление инновациями : 17-модельная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
51. Гусаров Ю. В. Адаптация экономической системы к циклическим изменениям / Гусаров Ю. В. – Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 1995. – 308 с.
52. Данилишин Б. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні : шляхи поліпшення їх використання / Б. Данилишин, В. Куценко // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 71–72.
53. Декларація цілей та завдань бюджету на 2010 рік (Бюджетна декларація) : затв. постановою від 25.02.2009 р. № 151 / Україна. Кабінет Міністрів // Урядовий кур'єр. – 2009. – 17 берез. – С. 10.
54. Дмитренко М. Інноваційні стратегії розвитку України: правовий, соціально-економічний та політичний аспекти / М. Дмитренко // Трибуна. – 2007. – № 11/12. – С. 21–23.
55. Дорман В. Н. Экономическая модель предприятия – основа стратегического планирования / В. Н. Дорман, Д. Н. Даниленко // Вестник УГТУ. – 2007. – № 4. – С. 11–17.
56. Дорофеев В. Д. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2003. – 189 с.
57. Дробот Я. В. Інновації в Україні: реалії та перспективи / Я. В. Дробот, А. М. Павленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції, (22–24 травня 2008 р.). – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2008. – Т. 2. – С. 63–64.

58. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. / П. Друкер. – К. : України, 1994. – 319 с.
59. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / [І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І. Мозіль, І. Г. Ткачук]. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 128 с.
60. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / О. І. Волкова, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. ; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – К. : ВД Професіонал, 2004. – 960 с.
61. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / І. А. Павленко ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2004. – 202 с. : рис., табл. – Бібліогр. : С. 201–202.
62. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, О. І. Амоша ; відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 3. – 800 с.
63. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 952 с.
64. Ерохин Д. В. Системный подход к инновационной деятельности коммерческой организации / Д. В. Ерохин, Е. А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета, 2004. – № 4. – С. 117–124.
65. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки. Посилання Президента України до Верховної Ради України. – К. : Інформ.-видав. центр Держкомстату України, 2002. – 74 с.
66. Жаров В. С. Управление развитием экономики региона / В. С. Жаров. – Петрозаводск : ПетрГУ, 1998. – 168 с.
67. Занг В. Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории : [пер. с англ.] / В. Б. Занг. – М. : Мир, 1999. – 335 с., ил.

68. Згуровський М. З. Основні проблеми та шляхи державної підтримки інноваційних процесів в Україні [Електронний ресурс] / М. З. Згуровський, М. Ю. Ільченко // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2008. – № 1. – С. 7–11. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua>
69. Ильяшенко С. Н. Инновационное развитие субъектов хозяйственной деятельности / С. Н. Ильяшенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2000. – Випуск 1. – Суми. – С. 110–116.
70. Инновационный менеджмент / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М. : Дело, 2003. – 528 с.
71. Инновационный менеджмент : метод. пособие / рук. Б. Е. Фишман, ред. М. Н. Скотникова. – К. : РАМО, 1991. – Ч. I. – 112 с.
72. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудкин и др. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
73. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневая стратегия и механизмы инновационного развития : учеб. пособие для студентов вузов / ред. В. М. Аньшин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
74. Исследование операций : в 2-х т. [пер. с англ.] / под ред. Дж. Моудера, С. Элмаграби. – М. : Мир, 1981. – 677 с. : ил.
75. Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумови побудови конкурентноспроможної економіки держави / В. Івченко // Стратегія розвитку України. – 2007. – № 1/2. – С. 246–252.
76. Івченко Є. І. Економічні проблеми стабілізації діяльності підприємств споживчої кооперації України і шляхи їх вирішення / Є. І. Івченко // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – 2008. – Вип. 26. Т. 1. – С. 49–54.
77. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Українська книга», 2003. – 278 с.

78. Інновації: проблеми науки і практики : монографія / Науково-дослідницький центр індустріальних проблем розвитку НАН України ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 336 с.
79. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 463 с. – (Альма-матер). – Бібліогр. : С. 441–447.
80. Інноваційний розвиток промисловості України / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Герчан та ін. ; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – К. : КНТ, 2006. – 648 с.
81. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації : навч. посіб. / А. В. Катренко. – Львів : Новий світ – 2000. – 424 с.
82. Келле В. Ж. О пределах инновационных заимствований / В. Ж. Келле, А. П. Михайлов, В. А. Шведовский // Социология 4М: Методология, методы, математические модели. – Т. 13. – М., 2001. – С. 114–122.
83. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
84. Ковалев Г. Д. Основы инновационного менеджмента / под ред. В. А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 208 с.
85. Колосова Е. В. Методика освоения объема в оперативном управлении проектами / Е. В. Колосова, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : Апостроф, 2001. – 156 с.
86. Концепція розвитку національної інноваційної системи : схвалено розпорядженням КМ України від 17 червня 2009 р. № 680-р. // Урядовий кур'єр. – 2009. – 27 червня. – С. 12–13.
87. Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и зарубежом. – 2001. – № 4. – С. 25–36.
88. Коротков М. А. Методы сетевого планирования / М. А. Коротков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 72 с.

89. Коссов В. В. Раздаточный материал по курсу Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] / В. В. Коссов. – Режим доступа : <http://www.hse.ru>
90. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
91. Криворучко Н. В. Необхідність переходу України до інноваційної моделі розвитку / Н. В. Криворучко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (22-24 травня 2008 р.). – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2008. – Т. 2. – С. 78–79.
92. Круглова Н. Ю. Инновационный менеджмент : учеб. пособие 2-е изд., доп. / Н. Ю. Круглова. – М. : РДЛ, 2001. – 352 с.
93. Крылов Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия : учеб. пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 608 с. : ил.
94. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні / З. Кучерява // Юридичний вісник України. – 2008. – № 22. – С. 8.
95. Ладика С. В. Інноваційний потенціал: сутність і основні визначення / С. В. Ладика // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 20. – С. 17–20.
96. Лайм Фаєй Курс МВА по стратегическому менеджменту : [пер. с англ.] / Лайм Фаєй, Роберт Ренделл (ред.). – М. : Альпина Паблішер, 2002. – 608 с.
97. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія / О. Лапко ; Ін-т екон. прогнозування НАН України, Івано-Франків. держ. техн. ун-т нафти і газу. – К. : Інститут економ. прогнозування НАН України, 1999. – 253 с.
98. Лапко О. О. Державне регулювання інноваційної діяльності: економічний механізм і його вдосконалення, 1999. – дис. ... д-ра. ек. наук. : 20.04.00 / О. О. Лапко. – К. : Інститут економічного прогнозування, 1999. – 396 с.

99. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – М. : Издательство Экзамен, 2005. – 288 с. (Серия «Учебное пособие для вузов»).
100. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
101. Майника Э. Алгоритмы оптимизации на сетях и графах / Э. Майника. – М. : Мир, 1981. – 328 с.
102. Манцуров І. Г. Статистика економічного зростання та конкурентоспроможності країни : монографія / І. Г. Манцуров. – К. : КНЕУ, 2006. – 392 с.
103. Маркіна І. А. Управління споживчою кооперацією як соціально-економічною системою: теорія та практика : монографія / І. А. Маркіна. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 255 с.
104. Маркіна І. А. Формування ефективної концепції управління споживчою кооперацією України як соціально-економічною системою / І. А. Маркіна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2005. – № 1 (15). – С. 78–86.
105. Масленников О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві / О. Ю. Масленников, О. Я. Гонсьор // Науковий вісник НЛТУ України : з. наук.-техн. пр. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 187–191.
106. Матеріали ХХ з'їзду споживчої кооперації України. – К. : ПСК Редакція газети «Вісті Центральної спілки споживчої товариств України», 2009. – 320 с.
107. Матрус И. В. Моделирование инвестиционного выбора в управлении потенциалом предприятия / И. В. Матрус // Управління розвитком. – 2008. – № 19. – С. 78–81.
108. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М., 2002. – 295 с.
109. Менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. – К. : Либідь, 2004. – 446 с.

110. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.
111. Механизмы инновационного развития предприятия : [инноватика] / [В. Баранчеев, Л. Мартынов, А. Рузанкин, А. Степанов] // Изобретательство. – 2002. – № 7. – С. 9–17.
112. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
113. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 295 с.
114. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
115. Моделирование сложных систем / В. Н. Бусленко. – 2-е изд., перераб. – М. : Наука ; Гл. ред. физико-мат. лит-ры, 1978. – 399 с.
116. Морозов О. Основи стратегії інновацій / О. Морозов // Інтелектуальна власність. – 2006. – № 11. – С. 30–38.
117. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
118. Московченко А. А. Инновационно-информационный проект – инструмент экономического развития [Электронный ресурс] / А. А. Московченко // Экономика и бизнес: позиция молодых ученых. – Режим доступа : <http://www.econ.asu.ru/lib/sborn/ecbus2006/index.html>
119. Мостовая И. В. Инновационный менеджмент в современном производстве : Развитие социальных технологий / И. В. Мостовая, К. М. Дзыбов. – Ростов-на-Дону : Изд-во Ростовского университета, 1998. – 105 с.
120. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5. – С. 57–63.

121. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
122. Обработка нечеткой информации в системах принятия решений / А. Н. Борисов, А. В. Алексеев, К. В. Меркурьева и др. – М. : Радио и связь, 1989. – 304 с.
123. Одотюк І. В. Нормативно-правова база інноваційної трансформації економік України і Росії: стан та перспективи розвитку / І. В. Одотюк // Проблеми науки. – 2007. – № 8. – С. 45–50.
124. Орлов А. И. Современные подходы к управлению инновациями и инвестициями / А. И. Орлов, Л. А. Орлова // Экономика XXI века. – 2002. – № 12. – С. 3–26.
125. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики : монографія / В. Л. Осецький. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 412 с.
126. Основы инновационного менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / под ред. П. Н. Завлина и др. – М. : ОАО МПО Издательство Экономика, 2000. – 475 с.
127. Острейковский В. А. Теория систем / В. А. Острейковский. – М. : Высшая школа, 1997. – 240 с.
128. Остропольська Є. В. Розвиток соціальної складової інноваційних процесів як чинник соціально-економічного зростання економіки України / Є. В. Остропольська // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 (56). – С. 127–136.
129. Офіційний веб-сайт Міністерства Економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
130. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору / Г. І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2004. – № 11. – С. 21–29.
131. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія / І. А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.

132. Падалка О. В. Механизм управления стратегическим развитием организации [Электронный ресурс] / О. В. Падалка // Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями : материалы II Всероссийской научно-практической конференции. – Ставрополь, 2008. – Режим доступа : <http://www.ncstu.ru>
133. Пархоменко Е. Л. Качество инновационного продукта / Е. Л. Пархоменко, Б. И. Герасимов, Л. В. Пархоменко ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2005. – 116 с.
134. Пастернак П. П. Системное моделирование экономических процессов в АПК / Пастернак П. П. – М. : Агропромиздат, 1985. – 176 с.
135. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2002. – 301 с.
136. Пелих А. С. Экономико-математические методы и модели в управлении производством / А. С. Пелих, Л. Л. Терехов, Л. А. Терехова. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 248 с. – (Высшее образование).
137. Перспективи інноваційного розвитку України : зб. наук. ст. / ред. Я. А. Жаліло. – К. : Альтерпрес, 2002. – 160 с. : іл. – (Сер. «Безпека екон. трансформацій» ; Вип. 21).
138. Петренко Н. И. Организация и механизм финансирования инновационных проектов в сфере малого предпринимательства / Н. И. Петренко. – К. : Центр исследований научно-технического потенциала и истории науки им. Г. М. Доброва НАН Украины, 1997. – 67 с.
139. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації : монографія / В. В. Іванова, Г. М. Сидоренко-Мельник, А. А. Фастовець, І. В. Юрко / за ред. А. А. Фастовець. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 157 с.
140. Пленкина В. В. Управление инновационной деятельностью в нефтедобывающем производстве / В. В. Пленкина, Н. А. Волынская, И. В. Андропова и др. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2005. – 80 с.

141. Подольська Є. А. Філософія : підручник / Є. А. Подольська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 704 с.
142. Пономаренко Л. А. Комп'ютерні технології управління інноваційними проектами : підручник / Л. А. Пономаренко. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2001. – 423 с.
143. Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики : підручник / Л. А. Пономаренко. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2002. – 432 с.
144. Поповенко Н. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы / Н. Поповенко, Н. Заварная // Бизнес-Информ. – 1998. – № 3. – С. 51–52.
145. Портер М. Э. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран : [пер. с англ.] / М. Э. Портер. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
146. Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с. – (Приложение к журналу «Консультант», 2003, № 9).
147. Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні : Постанова Верховної Ради України № 1786-IV від 16 червня 2004 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 43–44. – С. 494.
148. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України : Постанова Верховної Ради України № 916-XI від 13 липня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 37. – С. 770–775.
149. Про кооперацію : Закон України № 1087-IV від 10.07.2003 р. // Все про бухгалтерський облік. – 2003. – № 84. – С. 11–18.
150. Про споживчу кооперацію : Закон України № 2266-XII від 10.04.1992 р. / Україна. Верховна Рада. – К. : Укоопреклама, 1992. – 15 с.
151. Про схвалення Декларації цілей та завдань бюджету на 2009 рік (Бюджетної декларації) : Постанова Кабінету Міністрів України № 160 від 5.03.2008 р. / Україна. Кабінет Міністрів // Офіційний вісник України. – 2008. – № 19. – С. 543.
152. Рогоза М. Є. Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку засобами теорії графів / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб.

- наук. пр. – Випуск 235 : в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Т. III. – С. 544–550.
153. Рогоза М. Є. Врахування факторів впливу при моделювання стратегічного інноваційного розвитку підприємств споживчої кооперації / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (22–24 трав. 2008 р.). – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2008. – Т. 2. – С. 169–170.
154. Рогоза М. Є. Моделювання процесів вибору стратегії інноваційного розвитку підприємств споживчої кооперації / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції, (15–16 трав. 2008 р.). – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. – Ч. I. – С. 102–103.
155. Рогоза М. Є. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 228 : в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. IV. – С. 968–972.
156. Рогоза М. Є. Стратегічне управління підприємствами споживчої кооперації: економетрично-інформаційні системи і моделі : монографія / М. Є. Рогоза, А. А. Скляр. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 116 с.
157. Рогоза М. Є. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2008. – № 3. – С. 91–96.
158. Рогоза М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації : монографія / М. Є. Рогоза ; Полтав. ун-т спожив. кооп. України. — Полтава : РВВ ПУСКУ, 2005. — 281 с.

159. Саботюк В. В. Аналіз та прогноз інноваційно-інвестиційної діяльності [Електронний ресурс] / В. В. Саботюк, В. Ю. Рибицький // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2009. – № 1. – С. 19–29. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua>
160. Санто Б. Инновация как средство экономического развития [пер. с венг.] / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1991. – 320 с.
161. Сизоненко О. А. Формування механізму забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством / О. А. Сизоненко // Держава та регіони. – 2008. – № 4. – С. 207–210.
162. Сковородко А. А. Подходы к классификации инновационных стратегий развития предприятия / А. А. Сковородко // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2006. – № 1 (9). – С. 100–108.
163. Споживча кооперація України: Історичні та соціально-економічні аспекти / С. Г. Бабенко, М. В. Аліман, В. В. Апопій та ін. – К. : Ред. газ. «Вісті ...», 1996. – 192 с.
164. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2001. – 559 с.
165. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
166. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 395 с. : рис., табл.
167. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004–2015) / керів. авт. кол. С. Г. Бабенко. – М. : ЦССТУ Укоопспілка, 2004. – 62 с.
168. Сытник В. Ф. Математические модели в планировании и управлении предприятиями. / В. Ф. Сытник, Е. А. Карагодова. – К. : Вища школа, 1985. – 214 с.
169. Таха Хэмди А. Введение в исследование операций : [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 912 с.

170. Твисс Брайан Управление научно-техническими нововведениями : [сокращ. пер. с англ.] / Брайан Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
171. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / [Р. Г. Жарлінська, І. В. Белкін, О. П. Муляр, О. Ю. Іващук] // Соціум. Наука. Культура : Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. – Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-zharlinska-rg-belkin-iv-mulyar-op-ivaschuk-oyu-teoretichni-spekti-innovatsiynoyi-diyalnosti-vitchiznyanih-pidpriemstv>
172. Теория систем и системный анализ в управлении организациями : Справочник : учеб. пособие / под ред. В. Н. Волковой, А. А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 848 с. : ил.
173. Теорія та історія кооперації : підручник / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2006. – 513 с. – Бібліогр. : С. 510–513.
174. Ткач І. М. Концепція стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на інвестиційно-інноваційних засадах / І. М. Ткач // Проблеми науки. – 2007. – № 12. – С. 9–14.
175. Ткаченко Н. М. Аналіз стану і можливості інноваційного розвитку українських підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Ткаченко, О. А. Кучерук // Передовые научные разработки. – 2006. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/PNR_2006/Economics.htm
176. Тычинский А. В. Адаптивные методы управления НИОКР как конкурентным фактором в условиях глобальной конкуренции / А. В. Тычинский. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2002.
177. Тычинский А. В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт : монографія [Електронний ресурс] / А. В. Тычинский. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006. – Режим доступу : <http://www.aup.ru>
178. Україна: поступ у ХХІ сторіччя. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 роки : Посилання Президента України до Верховної

Ради України, 2000 рік // Урядовий кур'єр. – 2000. – № 34 (1716). – 23 лют. – С. 5–12.

179. Українець А. І. Принципи формування механізму інноваційного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств / А. І. Українець // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2009 – № 640. – С. 219–225. – (Серія «Проблеми економіки та управління»).
180. Управление инновационными проектами. учеб. пособие в 2-х ч. / под ред. И. Л. Туккеля. – СПб : СПбГТУ, 1999. – 210 с.
181. Управление исследованиями и инновациями / под. ред. А. Форти – М. : Наука, 1994. – 144 с.
182. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саламатиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА, 1998. – 669 с.
183. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / кол. авт. : под. ред. М. А. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 768 с.
184. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» ; «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.
185. Фінанси підприємств і організацій споживчої кооперації : підруч. для студ. кооп. вищих навч. закладів / [О. Г. Біла, В. П. Косаріна, С. І. Мельник, О. І. Мосціховська] ; за ред. О. Г. Білої. – К. : НМЦ «Укоопосвіта», 1999. – 520 с..
186. Фонотов А. Г. Россия: От мобилизационного общества к инновационному / А. Г. Фонотов. – М. : Наука, 1993. – 272 с.
187. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. – 2-е изд. / О. М. Хотяшева. – СПб. : Питер, 2007. – 378 с.
188. Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации на предприятии / М. Хучек // Вестник Московского университета. – 1995. – № 1. – С. 62–71. – (Серия 6 «Экономика»).
189. Ціпуринда В. Теоретичні аспекти формування інноваційного механізму управління підприємством / В. Ціпуринда // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – № 1. – С. 87–93.

190. Чубай В. М. Формування та реалізація інноваційної стратегії машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. М. Чубай. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – 24 с.
191. Чухно А. Науково-технологічний розвиток як об'єкт дослідження еволюційної економічної теорії / А. Чухно // Економіка України. – 2008. – С. 12–22.
192. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики. – дис. ... доктора екон. наук : – 7.11.03 / Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2003. – 475 с.
193. Шапкин А. С. Теория риска и моделирование рискових ситуаций : учебник. / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 880 с.
194. Шарко М. В. Основные положения и категориальные понятия концепции инновационного развития экономики / М. В. Шарко // Проблемы науки. – 2006. – № 1. – С. 9–17.
195. Шегда А. В. Менеджмент / А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
196. Шикин Е. В. Математические методы и модели в управлении : учеб. пособие / Е. В. Шикин, А. Г. Чхартишвили. – М. : Дело, 2000. – 440 с.
197. Шнипко О. Інноваційне становище України: Проблеми та перспективи / О. Шнипко // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 2. – С. 22–24.
198. Шовкун І. А. Моделі інноваційного розвитку: міжнародний досвід та уроки для України / І. А. Шовкун // Проблеми науки. – 2002. – № 8. – С. 26–34.
199. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
200. Янковский К. П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. / К. П. Янковский, И. Ф. Мухарь. – СПб. : Питер, 2001. – 448 с.

201. Янсен Ф. Эпоха инноваций : [пер. с англ.] / Ф. Янсен. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XII – 308 с.
202. Dean B. V. On A Method for Determining Corporate Research and Development Budgets, in Management Science Models and Techniques / B. V. Dean, S. S. Sengupta. – N.Y. : Pergamon Press, 1960, – P. 210–225.
203. Días Carlos Innovación estratégica del valor percibido [Электронный ресурс] / Carlos Días – Режим доступа :
<http://www.strategicvalueinnovation.com>
204. Disman S. Selecting R&D Project for Profit / S. Disman // Chemical Engineering. – 1962. – December. – P. 11, 87–90.
205. Ford L. R. Flows in Networks / L. R. Ford, D. R. Fulkerson. – Princeton : Prinseton Press, – P. 151–161.
206. Hart A. Evaluation of Research and Development Projects / A. Hart. – Chem. and Ind. – 1965. – №. 13. – P. 549–554.
207. Jay L. Abraham MetaMorphic Innovation: a Power Tool for Breakthrough Performance [Электронный ресурс] / Jay L. Abraham, Daniel J. Knight // Strategy & Leadership. – 2000 – V. 28 – Режим доступа :
http://www.ergen.gr/files/Metamorphic_Innovation.pdf
208. Jonston, Robert E. The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities / Robert E. Johnston, Jr., J. Douglas Bate. – N. Y. : AMACOM, 2003 – 286 p.
209. Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy, UK white paper. – London : Dept. of Trade and Industry, 1998. – 37 p.
210. Urbaniak M. Jakość w marketingu / M. Urbaniak. – Poznań : Sami Sobie, 1999. – 163 s.
211. Villers R. Research and Develpoment: Planning and Control / R. Villers/ – N. Y. : Financial Executives Research Institute Inc., 1964, – P. 30–38.


РОЗДІЛ 4

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

- 4.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності
- 4.2. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності
- 4.3. Методи оцінка конкурентоспроможності різних об'єктів
- 4.4. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності

4.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності

Ринкова економіка являє собою складний організм, що включає величезну кількість різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, які взаємодіють на тлі розгалуженої системи правових норм бізнесу і об'єднуються єдиним поняттям - ринок. У сучасних умовах ринкової економіки основною метою для будь-якої фірми є збереження або розширення займаних позицій на ринку або його сегменті, стабільне отримання прибутку або її зростання. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація фірми на максимізацію прибутку, що, в свою чергу, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності.

 **Конкуренція** (з латинської мови *concurrentia* – змагання, суперництво) означає змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції. Виражається в економічному суперництві окремих товаровиробників, що відбувається між ними з метою задоволення своїх потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва та збуту товару, одержання найвищого прибутку тощо.

Тлумачення поняття конкуренції в економічній науці пройшло кілька стадій. Класичною економічної теорії був характерний поведінковий підхід. Зокрема, А. Сміт у творі «Дослідження про природу та причини багатства народів» визначив сутність конкуренції як сукупність взаємозалежних спроб різних продавців

встановити контроль на ринку. Отже, акцент робився на такій поведінці продавців і покупців, характеризувалася чесним, без змови, суперництвом за більш вигідні умови продажу або покупки товарів. При цьому основним об'єктом конкурентної боротьби вважалися ціни⁸⁸.

Функціональний підхід до визначення конкуренції пов'язаний, зокрема, з ім'ям австрійського економіста І. Шумпетера. У своїй теорії економічного розвитку він визначав конкуренцію як боротьбу старого з новим. Цю боротьбу ведуть підприємці - організатори виробництва, що прокладають нові шляхи, роблять нові комбінації ресурсів. На думку І. Шумпетера, завдання підприємця - здійснювати реалізацію нововведень, боротися з рутиною, не робити те, що роблять інші, стати "Творчим руйнівником". Тоді він може виграти в конкурентній боротьбі, витиснувши з ринку тих підприємців, які користуються застарілими технологіями або випускають продукцію, яка не користується попитом⁸⁹.

Австрійський економіст і політичний філософ Фон Хайек розглядав конкуренцію ще ширше, розуміючи її як "процедуру відкриття". На його думку, підприємцю важливо, орієнтуючись на підвищення або зниження цін на ресурси і вироблені з їх допомогою блага, зрозуміти, в якому напрямку потрібно діяти, що, як і для кого виробляти. На ринку тільки завдяки цінам і конкуренції таємне стає явним. Тільки "процедура" конкуренції "відкриває", які ресурси і в якій кількості необхідно використовувати, що, скільки, де і кому продавати. Говорячи про елементи ринкового механізму, треба мати на увазі, що споживач і виробник повинні мати економічну свободу. Ринкова система створює свободу економічного вибору, кожен має право виробляти і продавати свій товар. В результаті виникає економічне змагання, боротьба, іменована конкуренції. Конкуренція - це боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між діючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задовольняючи

⁸⁸ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Ось-89, 1997. – Кн. 1. – 255 с.

⁸⁹ Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Шумпетер Й.А.; пер. с англ. – К.: Основи, 1995. – 528 с.

різні потреби покупців. На світовому ринку постійно існує гостра конкуренція товаровиробників⁹⁰.

Для успішної діяльності на зовнішніх ринках необхідно істотне підвищення конкурентоспроможності пропонуванних вітчизняних товарів. При імпорті використання конкуренції іноземних продавців дозволяє досягати більш вигідних умов закупівель. Однак поняття конкуренції настільки багатозначне, що воно не охоплюється будь-яким універсальним визначенням. Це і спосіб господарювання, і такий спосіб існування капіталу, коли один капітал суперничає з іншим капіталом. У конкуренції вбачається як головна сутнісна риса, властивість товарного виробництва, так і спосіб розвитку. Крім того, конкуренція виступає в ролі стихійного регулятора суспільного виробництва.

А.Маршалл в роботі «Принципи економіки» стверджував, що конкуренція являє собою змагання однієї людини з іншою особливо під час продажу або купівлі чого– небудь. А. Маршалл продовжив вивчення достоїнств вільно-конкурентного пристрої ринку, розпочате А. Смітом. Беручи в цілому концепцію ринку вільної конкуренції як оптимальної економічної середовища діяльності фірми, Маршалл продовжив розробляти умови та наслідки подібного механізму взаємодії попиту і пропозиції. Вільна конкуренція як особливий інститут організації бізнесу приймає у Маршалла форму свободи виробництва і вільного підприємництва. Економічна свобода - це добре, оскільки від цього все вииграють: виробники отримують прибуток, споживачі - споживчий надлишок. Вільна конкуренція трактується у Маршалла як спосіб організації, що веде до оптимального розподілу праці і забезпечує ефективність економіки. «Свобода промисловості і підприємництва, наскільки далеко поширюється її вплив, змушує кожного шукати такого застосування своєї праці і капіталу, при якому він може звернути їх до найбільшої вигоди, це ж знову штовхає його до спроб придбати навички та здібності в якомусь конкретному виді діяльності , за допомогою якого він може заробити кошти для

⁹⁰ . Хайек Ф.А. Познание, конкуренция, свобода. — М: Пневма, 1999. — 395 с

придбання того, що йому необхідно. А звідси виникає складна промислова організація з великим і тонким поділом праці».⁹¹

Розробляючи наслідки вільної конкуренції, Маршалл тим самим обґрунтовує переваги вільної конкуренції перед іншими формами організації економіки. І головна перевага полягає, на думку Маршалла, у формуванні низьких цін («нормальних цін» в термінах Маршалла) рівноваги. Якщо немає свободи конкуренції, підкреслює Маршалл, то низькі ціни можуть бути забезпечені тільки якимись позаекономічними методами, за рахунок звичаю, наприклад. Торкуючись прагнення цін в умовах вільної конкуренції до рівноваги, Маршалл обґрунтовує обов'язковість існування рівноваги на ринку, єдність ціни рівноваги і переважну стабільність ринкової рівноваги. З часу появи книги Маршалла подібна точка зору починає переважати в середовищі економістів класичного напрямку. Надалі існування, єдність і стабільність рівноваги конкурентного ринку будуть доводитися і уточнюватися з використанням формально-математичних методів, але аж до кінця 80-х рр. ХХ століття економічний зміст буде прийматися в трактуванні Маршалла.

Давид Рікардо на прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав, як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав вчений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби⁹².

Після майже двохсотлітнього панування теорії порівняльних переваг М. Портер заявив, що тепер повинен бути знайдений новий підхід, що відображає динамічно розвивається характер конкуренції, що виходить далеко за рамки витрат і заснований на теорії інновацій⁹³.

⁹¹ Marshall A. Principles of Economics / A. Marshall. – 8th edition. – London: Macmillan and Co., Ltd., 1920. – 577 p.; p. 5

⁹² Оцінка можливостей входження країн СНД у світову економіку: Монографія. – К.: Вентурі, 2003. – 264 с

⁹³ Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.

Його центральна ідея полягає в тому, що благополуччя країни створюється, а не успадковується. Воно не виростає з природних багатств країни, її трудового потенціалу, процентних ставок або вартості валюти, як наполягає класична економіка.

М. Портер спробував дати пояснення успіху країни в міжнародній конкуренції в тій чи іншій галузі у вигляді системи чотирьох показників («конкурентним ромбом»), що носять загальний характер і формують середовище, в якій конкурують місцеві фірми.

«Конкурентний ромб» М. Портера включає систему наступних груп показників:

Факторні умови.

Умови внутрішнього попиту.

Родинні і підтримуючі галузі.

Структура і стратегія фірм, внутрішньогалузева конкуренція.

Розглянемо більш докладніше дані характеристики.

1. Факторні умови - це та частина портеровської теорії, де ідеї Портера найбільш близькі до класичних теорій зовнішньої торгівлі і ідеям Рікардо. Однак, якщо Портер і визнає свій підхід рікардіанську в тому, що він розглядає торгівлю (і прямі інвестиції) як визначаються в першу чергу різницею в продуктивності, він доповнює теорію Рікардо включенням різниці в технології, як фактори і методів конкуренції. Портер набагато розширив список факторних умов, що входили в неокласичну трехфакторну модель Хекшера-Оліна, включивши туди 5 груп:

- людські ресурси (з розбивкою на окремі групи працівників, включаючи вчених вищої категорії);

- природні ресурси (включаючи також клімат і географічне положення країни);

- капітал (з урахуванням решти національних відмінностей в умовах фінансування та різноманітності видів національних ринків капіталу);

- науково-інформаційний потенціал (всі накопичені країною знання, пов'язані з виробництвом товарів і послуг, - наукові, технічні, ринкові і т. д.);

- інфраструктура (тип, якість і вартість видів інфраструктури, що впливають на конкурентоспроможність). У цю групу Портер включив також все, що впливає на якість життя в певній країні, роблячи її привабливим місцем для проживання. Головний внесок М. Портера полягає в ідеї, що основні для Конкурентоспроможності чинники країною не успадковуються, а створюються. Причому найбільше значення має ефективність використання факторів - темпи їх створення і механізми їх вдосконалення⁹⁴.

Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію.⁹⁵

У Законі України "Про захист економічної конкуренції" конкуренція визначається як "змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупця) ми, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку"⁹⁶.

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

У сучасній теорії з проблем конкурентоспроможності існують два підходи до виділення рівнів конкурентоспроможності: територіальний і галузевий. З точки зору територіального підходу виділяють:

⁹⁴ Градобитова Л. Д. Теория международной конкурентоспособности государств М. Портера. М., 2006

⁹⁵ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с

⁹⁶ Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001р. № 2210)III// Відомості Верховної Ради України. — 2001. — №12

- конкурентоспроможність країни - макрорівень,
- конкурентоспроможність регіону - мезоуровень,
- конкурентоспроможність фірми - мікрорівень.

Конкурентоспроможність об'єктів різних рівнів перебувають у взаємозв'язку і безпосередньо впливають на величину один одного. Не можна говорити про високу конкурентоспроможність підприємства, якщо в країні немає політичної, соціальної та економічної стабільності. У свою чергу, підвищення конкурентоспроможності організації - запорука підвищення конкурентоспроможності країни.

Т.Г. Філософова виділяє кілька рівнів конкурентоспроможності, які можна представити у вигляді піраміди (рис.4.1)⁹⁷



Рис.4.1 - Піраміда конкурентоспроможності

Так, конкурентоспроможність підприємства буде складатися з конкурентоспроможності кожного товару, виробленого їм. Кожне підприємство, входячи в будь-яку галузь, формує конкурентоспроможність економіки і країни в цілому.

⁹⁷ Філософова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие для вузов / Т.Г.Филофова, В.А.Быков; Под ред. Т.Г. Филофовой. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 271 с..

Галузевий підхід виділяє:

- національну конкурентоспроможність - макрорівень,
- конкурентоспроможність галузі - мезоуровень,
- конкурентоспроможність товару - мікрорівень.

Іноді ці підходи об'єднують, виділяючи рівні ієрархії конкурентоспроможності.

Конкуренція - це центр ваги всієї системи ринкового господарства, тип взаємин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Це конкуренція між виробниками. Аналогічно визначається конкуренція між споживачами як взаємовідносини з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. У суперництві на ринках мова йде про укладання угод і про частку участі в ринковій сфері. Посилення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринку викликане посиленням глобалізації світової економіки, збільшенням темпів і масштабів змін в технологічному середовищі виробництва. На сьогоднішній день продукція, вироблена в багатьох галузях, не може конкурувати на світовому ринку з зарубіжними аналогами. Це призводить до зниження конкурентоспроможності економіки країни в цілому.

З розвитком науково-технічного прогресу вимоги споживачів до якості товарів і послуг постійно зростають, а в міру зростання підприємств і виходу їх на нові ринки конкуренція стає все більш запеклою. Сама ж конкуренція є невід'ємним ринковим механізмом, двигуном прогресу та економічного зростання. Оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку покупець здійснює опосередковано через перевагу (конкурентоспроможність) товарів даного товаровиробника по відношенню до конкурентів.

Конкурентоспроможність синтезує в собі загальне якість, ресурсомісткість товарів на всіх стадіях їх життєвого циклу, імідж, правову надійність, оперативність і організованість державних органів управління, виготовлювачів, торгової і сервісної організацій. Втративши хоча б одну з перерахованих складових, неможливо продати свій товар і задовольнити як потреби споживачів, так і власні потреби.

На сьогоднішній день важко відшукати сегмент ринку, де не відбувалися б запеклі бої між конкурентами. Таке суперництво зазвичай має неорганізований характер. Така поведінка не приносить нікому користі, крім того, від цього найбільше програють покупці. Як дослідники, так і керівники підприємств відзначають, що на сьогоднішній день значна зношеність основних виробничих фондів, неефективне управління підприємствами, низький рівень інновацій на підприємствах призводять до низької конкурентоспроможності підприємств. При цьому конкуренція на вітчизняному ринку постійно збільшується, в тому числі і за рахунок активних дій іноземних компаній.

Все це в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища означає високу практичну значимість вивчення проблем конкурентоспроможності окремих підприємств в рамках рішення більш загальної задачі підвищення конкурентоспроможності галузей і в цілому національної економіки. Щоб зайняти сильну позицію на ринку, потрібно знати своїх конкурентів, розуміти, хто з них є реальною загрозою в даний час, а хто буде представляти її завтра; розуміти, яку політику вони ведуть і чого від них слід очікувати.

Для успіху в конкурентній боротьбі підприємства прагнуть досягти переваги в своїй галузі, щоб випередити конкурентів і завоювати частку ринку. З цього випливає, що підприємству необхідно виробляти такі товари (надавати послуги), виробництво яких буде недоступно для конкурентів протягом декількох років. Підприємства, що домоглися успіху в створенні і реалізації інноваційних товарів, все частіше є монополістами, в результаті чого вони захоплюють ринок і отримують прибуток за рахунок зниження своїх витрат в довгостроковій перспективі.

Західні країни, завойовують іноземних споживачів, вже давно зрозуміли, як зробити товар конкурентоспроможним. Вони сформували свою політику, спрямовану на інновації, надаючи підприємствам, які займаються розробкою інноваційних товарів (робіт, послуг) податкові пільги у вигляді прискореної амортизації нематеріальних активів і обладнання; перенесення накопичених пільг на тривалий період часу; створення центрів підтримки інноваційної діяльності.

Тому і розглядати інноваційну діяльність підприємств слід у взаємозв'язку з об'єктами економічної системи. На основі між рівневого підходу, запропонованого професором Ю.К. Перським представимо ієрархію економічної системи у вигляді трикутника (рис.4.2)⁹⁸.



Рис.4.2 Суб'єкти рівнів ієрархії

Поєднавши суб'єкти рівнів ієрархії з пірамідою конкурентоспроможності, ми бачимо, що між ними існує взаємозв'язок тобто, наприклад, для досягнення високої конкурентоспроможності країни на світовій арені (рівень держави) потрібне створення великої кількості конкурентоспроможних товарів, в яких потребує суспільство. На наш погляд, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції можливо завдяки розвитку інноваційної діяльності, якій необхідно управляти не тільки на рівні підприємств, створюючи центри інновацій, а й на рівні держави, надаючи істотну підтримку таким підприємствам.

⁹⁸ [Перський Ю.К. Иерархический анализ социально-экономических систем: подходы, модели, приложения: моногр.: в 2 ч. / под общ.ред. д-ра экон.наук, проф. Ю.К.Перского. – Пермь: Изд-во Перм.нац.исслед.политехн.ун-та, 2011. – Ч.1. – 412 с.]

4.2. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності

На сучасному етапі розвитку українська економіка переходить до всебічної модернізації, виникає гостра необхідність дослідження взаємозв'язку між конкуренцією, інноваціями та конкурентоспроможністю. Здорове конкурентне середовища та підвищення конкурентоспроможності економіки країни може забезпечити тільки інноваційний шлях розвитку.

Інноваційний розвиток української економіки перетворився в сучасних умовах на один із найважливіших факторів не тільки конкурентоспроможності економіки, але й на одну з головних складових соціально- економічного розвитку, удосконалення інституційного середовища економіки та задоволення потреб споживачів. Принципове значення для інноваційного шляху розвитку економіки в умовах глобалізації має забезпечення високого рівня конкуренції. Виникає потреба в визначенні стратегій модернізації економічного середовища. Стратегія модернізації економічного розвитку повинна передбачати чітке спрямування конкурентної політики на створення сприятливих умов для інноваційної діяльності. Розглянемо конкуренції нового типу. Так, внаслідок прискорення впровадження інновацій у високотехнологічних галузях національного господарства виникла конкуренція нового типу – *динамічна*.

Динамічна конкуренція відповідає критеріям шумпетерівської конкуренції, в основі якої лежить процес творчого руйнування. Інновації в подібних галузях призводять до виникнення нових і майже повного руйнування старих ринків. В свою чергу, кількість інноваційних ринків, для яких характерна динамічна конкуренція, постійно збільшується. Швидкість впровадження інновацій у високотехнологічних галузях не дозволяє говорити про існування рівноваги з незмінним рівнем ринкових часток компаній⁹⁹

У всіх галузях економіки одним із найважливіших стимулів для інноваційного розвитку повинно стати створення умов добросовісної конкуренції. Саме завдяки

⁹⁹ Соколова Е. Конкуренция на инновационных рынках: особенности определения и анализа / Е. Соколова // Вопросы экономики. – 2012. – С. 26 – 35.

конкурентній боротьбі суб'єкти господарювання змушені розробляти та впроваджувати нововведення у вигляді нових видів продукції та послуг, інноваційних технологій, соціально-економічних та організаційно-технічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого спрямування. В свою чергу, ці інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності товарів та послуг, успішному представленню їх на внутрішньому та зовнішніх ринках, що безперечно є важливим мотиваційним чинником подальшого інноваційного розвитку в країні. І навпаки, за умови, коли конкуренція відсутня на товарному ринку, то для суб'єктів господарювання відсутні і стимули для інноваційного розвитку. А саме, на монополізованих ринках підприємці не бачать вагомих причин для витрачання коштів на удосконалення виробництва чи покращення якості товарів і послуг, оскільки вони і так впевнені, що їх продукція знайде свого споживача. В історії економічної думки існували різні погляди на взаємозв'язок конкуренції та інновацій. Так, Й. Шумпетер вважав, що стан ідеальної конкуренції чи близькі до нього стани ринку несприятливі для інноваційного прогресу. На думку вченого, досконала конкуренція не може бути моделлю ідеальної ефективності. Й.Шумпетер стверджував: «Великі монополістичні фірми з ринковою владою здатні забезпечити високі темпи науково-технічного прогресу»¹⁰⁰.

В свою чергу, Ф.Шерер. на основі емпіричних даних щодо промисловості США, побудував модель, яка передбачає поєднання елементів конкуренції та монополії на одному і тому ж ринку, вона описується "кривою переверненого U". Дана крива відображає зв'язок між конкуренцією та інноваційною діяльністю. Ф.Шерер довів, що «...за конкуренції, наближеної до досконалої, активність інноваційної діяльності є низькою. Вона зростає за збільшення рівня ринкової конкуренції, досягаючи оптимуму на олігополістичних ринках, та зменшується в міру подальшого послаблення конкуренції»¹⁰¹.

¹⁰⁰ Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм и демократія / Й. Шумпетер: пер. с англ. под общ. ред. В.С. Автономова— М.: Экономика, 1995. — 540 с.

¹⁰¹ . Sherer F. Market Structure and the Employment of Scientist and Engineers / F. Sherer // American Economic review. — 1967. — №57. — P. 524-531.

Але, зазначені Й.Шумпетером чинники пояснюють "криву перевернутого U" – зв'язок на спадній лінії, яка відповідає високому ступеню інтенсивності конкуренції. На низькому рівні інтенсивності конкуренції незначна активність інноваційної діяльності з його точки зору пояснюється "ефектом уникнення конкуренції"¹⁰².

Створення інновацій передбачає наявність монополістичної конкуренції між виробниками інноваційної продукції. Однією з основних ознак монополістичної конкуренції є як відомо диференціація продукту. Виробники в умовах "чистої" конкуренції, створюють однорідну (стандартизовану) продукцію; в умовах же монополістичної конкуренції випускаються різновиди даного продукту. При цьому інноваційні продукти створюються на основі диференціації товарів за їх якісними параметрами. Щодо впровадження інновацій, то воно є ефективним, насамперед, на великих підприємствах. Дослідження інноваційної активності різних груп підприємств показує її вищий рівень у галузях, що характеризуються високим потенціалом товарної диференціації, у порівнянні з іншими галузями, в яких така диференціація не розвинена¹⁰³.

Для України реалізація стратегії соціально-економічної модернізації багато в чому полягає в концептуальному узгодженні ефективної динамічної конкуренції із інноваційним розвитком, головним напрямом підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Важливим чинником тривалого зростання української економіки повинен стати сучасний науково-технологічний потенціал, здатність до інноваційних змін. Саме чітка спрямованість на випереджаючий розвиток реального сектору економіки, реалізація програми технологічного лідерства на основі формування конкурентного економічного середовища може створити умови для переходу держави у постіндустріальну інформаційну епоху¹⁰⁴.

Для України, перед якою поставлено стратегічне завдання модернізації національного господарства і більш ефективного включення у світову економіку,

¹⁰² Соколова Е. Конкуренция на инновационных рынках: особеннос- ти определения и анализа / Е. Соколова // Вопросы экономики. – 2012. – №9. – С. 126-138.

¹⁰³ . Камьен М. Структура рынка и инновации: обзор / М. Камьен, Н. Шварц // Вехи экономической мысли: в 6 т. – Т.5: Теория отраслевых рынков. – Спб.: Экономическая школа, 2003. – С.429-499.

¹⁰⁴ . Романишин В. Конкуренція як чинник інноваційного розвитку економіки / В. Романишин // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2011. – №3. – С. 16-22.

розвиток науково-технологічної та інноваційної сфери має вирішальне значення. Створення інноваційної системи, яка спирається на використання ринкових механізмів і активну державну науково-технологічну та інноваційну політику, повинно стати основою для розвитку галузей і секторів, заснованих на знаннях, їхньої довгострокової конкурентоспроможності в рамках національних кордонів і на світових ринках¹⁰⁵.

Розглянемо модель ефективної конкуренції. Для забезпечення інноваційного розвитку національної економіки та забезпечення її конкурентоспроможності необхідним є створення моделі ефективної конкуренції (рис. 4.3).

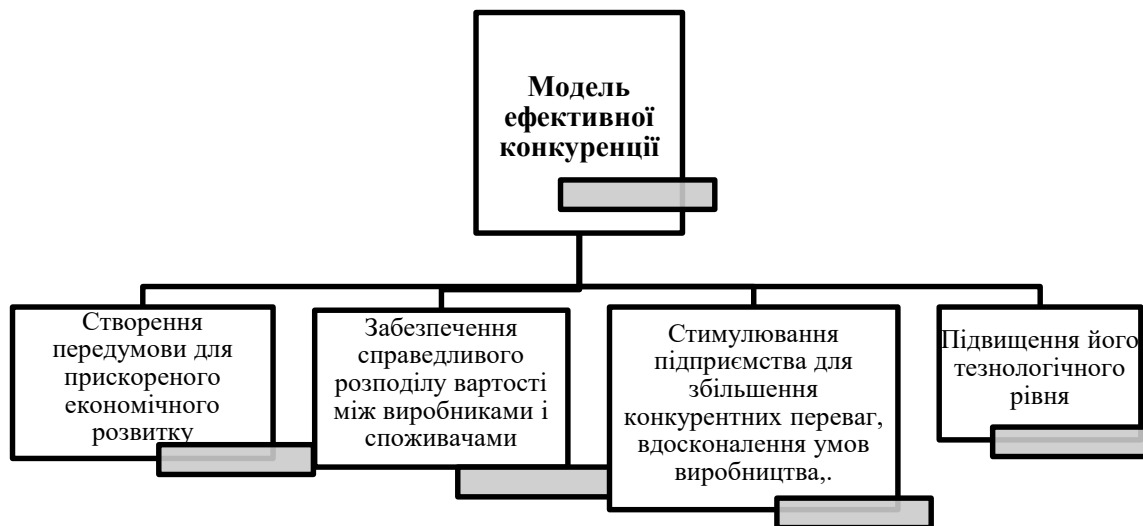


Рис.4.3 Модель ефективної конкуренції

З рисунку видно, що ефективна конкуренція здійснює вплив як на технологічні, так і на продуктивні інновації. В умовах модернізації ефективна конкуренція повинна бути спрямована на розвиток внутрішнього виробництва завдяки швидкому впровадженню інновацій.

Інновації, створюють однорідну (стандартизовану) продукцію; в умовах же монополістичної конкуренції випускаються різновиди даного продукту. При цьому інноваційні продукти створюються на основі диференціації товарів за їх якісними

¹⁰⁵ Федулова Л. Концептуальна модель інноваційної стратегії України / Л. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2012. – №1. – С. 87-101.

параметрами. Щодо впровадження інновацій, то воно є ефективним, насамперед, на великих підприємствах. «Вищий рівень інноваційної активності підприємств у галузях, що характеризуються високим потенціалом товарної диференціації, у порівнянні з іншими галузями, в яких така диференціація не розвинена¹⁰⁶.

Для України реалізація стратегії соціально-економічної модернізації багато в чому полягає в концептуальному узгодженні ефективної динамічної конкуренції із інноваційним розвитком, головним напрямом підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Важливим чинником тривалого зростання української економіки повинен стати сучасний науково-технологічний потенціал, здатність до інноваційних змін. «Саме чітка спрямованість на випереджаючий розвиток реального сектору економіки, реалізація програми технологічного лідерства на основі формування конкурентного економічного середовища може створити умови для переходу держави у постіндустріальну інформаційну епоху¹⁰⁷.

Створення інноваційної системи, яка спирається на використання ринкових механізмів і активну державну науково-технологічну та інноваційну політику, повинно стати основою для розвитку галузей і секторів, заснованих на знаннях, їхньої довгострокової конкурентоспроможності в рамках національних кордонів і на світових ринках¹⁰⁸.

Для забезпечення інноваційного розвитку національної економіки та забезпечення її конкурентоспроможності необхідним є створення моделі ефективної конкуренції (рис. 4.3).


Ефективна конкуренція здійснює вплив як на технологічні, так і на продуктові інновації. В умовах модернізації ефективна конкуренція повинна бути спрямована на розвиток внутрішнього виробництва завдяки швидкому впровадженню інновацій. Модель ефективної конкуренції створює передумови для прискореного інноваційного розвитку, стимулює підприємства до збільшення своїх конкурентних

¹⁰⁶ Кам'єн М. Структура ринка и инновации: обзор / М. Кам'єн, Н. Шварц // Вехи экономической мысли: в 6 т. – Т.5: Теория отраслевых рынков. – Спб.: Экономическая школа, 2003. – С.429-499.

¹⁰⁷ Романишин В. Конкуренція як чинник інноваційного розвитку економіки / В. Романишин // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2011. – №3. – С. 16-22.

¹⁰⁸ Федулова Л. Концептуальна модель інноваційної стратегії України / Л. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2012. – №1. – С. 87-101.

переваг, вдосконалення умов виробництва, підвищення його технологічного рівня, якості продукції, робіт, послуг, освоєння нових ринків збуту, також забезпечує при цьому справедливий розподіл вартості між виробниками та споживачами

 **Під ефективною конкуренцією, як правило, розуміють такі ринкові умови, за яких суб'єкти господарювання перебувають під розумно допустимим рівнем конкурентного тиску з боку наявних та потенційних конкурентів та споживачів, а роль держави полягає у тому, щоб забезпечити наявність такого тиску на ринку.** Поняття "ефективної конкуренції" дало змогу відійти в економічній теорії від поділу конкуренції на досконалу та недосконалу. Ефективна конкуренція стає важливим фактором економічного зростання, не порушуючи при цьому рівноваги внутрішнього ринку.

У господарській практиці ефективна конкуренція повинна забезпечувати найвищу ефективність виробництва, яка досягається за рахунок раціонального розміщення виробничих ресурсів та мінімізації затрат на виробництво. Зростання інноваційної активності, підвищення ефективності і конкурентоспроможності економіки України у глобалізованому середовищі неможливе без розвитку ефективної конкуренції.

Розробка і впровадження інновацій – це не лише шлях до підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, але й серйозний стимул економічного розвитку країни. В умовах безперервних технологічних змагань найбільші іноземні компанії здійснюють постійне стимулювання інноваційного процесу. Уряди економічно розвинених країн приділяють постійну увагу інноваційній політиці і стежать за ефективністю інноваційних технологій, що впроваджуються.

Для реалізації стратегії інноваційного розвитку країни, урядові органи повинні створювати необхідні умови для розробки і реалізації інновацій. Отже, сучасний стан економічного зростання характеризує інноваційний мікс, який має яскраві складові (рис.4.4).

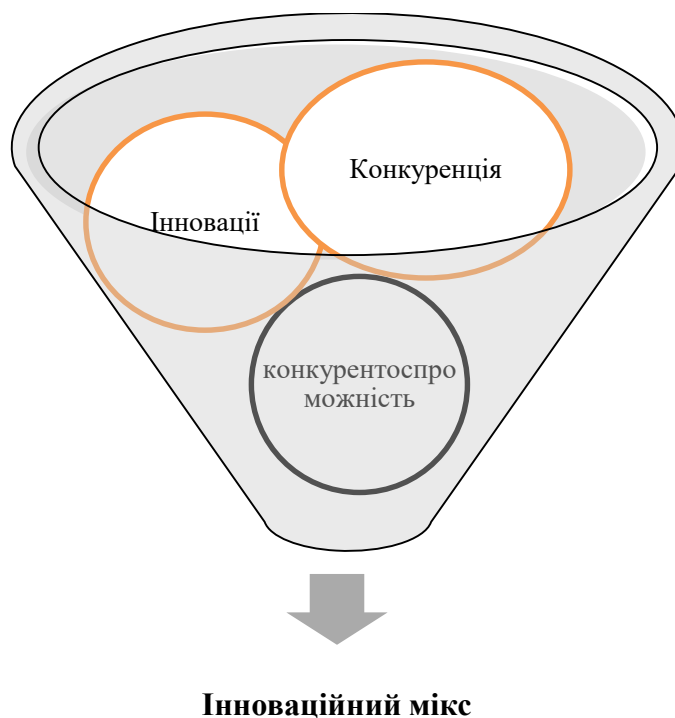


Рис. 4.4 Інноваційний мікс економічного зростання

Щодо співвідношення "конкуренція – інновації – конкурентоспроможність", то вихідна позиція первинності відноситься до конкуренції. Чим вищий рівень конкурентоспроможності та інноваційної активності, тим більше можливостей для розвитку ефективної конкуренції. Такий підхід є фундаментом глибшого розуміння різноманіття взаємозв'язків у досліджуваному співвідношенні економічних процесів. Без формування розвиненої інноваційної платформи неможливе розв'язання сучасних проблем розвитку економічної конкуренції і підвищення конкурентоспроможності. Одним з найважливіших показників, що характеризує інноваційну сферу економіки, є частка інноваційно-активних підприємств, тобто питома вага підприємств, що активно проводять інноваційну діяльність.

У рейтингу країн світу за Глобальним індексом інновацій у 2017 р. – Україна посіла 64 місце. Індекс глобальної конкурентоспроможності вимірює конкурентоспроможність у 12 сферах (якість інституцій, інфраструктура, макроекономічне середовище, здоров'я та початкова освіта, вища освіта та професійна підготовка, ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, розвиток фінансових ринків, технологічний розвиток, розмір внутрішнього ринку, рівень

розвитку бізнесу та інновації), узагальнюючи їх у єдиний показник, що відображає загальну конкурентоспроможність економіки. Хоча можна легко створити альтернативні показники конкурентоспроможності, GCI обґрунтовано та широко використовується і може слугувати показником виконання КРІ. Складнішим завданням є визначення того, яку саме позицію в рейтингу за цим показником слід прийняти за мету.

У п'ятірку лідерів тут входять Швейцарія, Швеція, Сінгапур, Фінляндія та Великобританія. Відповідно до даного рейтингу, при порівнянні загальних показників Індексу інновацій та рівня ВВП на одну особу населення, виділяються три групи держав: "лідери інновацій" (країни з високим рівнем доходу та інноваційним розвитком), "новатори-учні" (країни з середнім рівнем доходу та інноваційним розвитком) та група "відстаючих" (країни, що відрізняються слабкістю своїх інноваційних систем).

На жаль, Глобальний індекс конкурентоспроможності України демонструє те, що Україна за розвитком конкурентоспроможності наближається до бідних слаборозвинених країн. Україні насамперед потрібно звернути увагу на діяльність законодавчих органів, державну політику, тому що головною проблемою залишається марнотратство державних коштів, державне регулювання, довіра як до політиків, так і до правоохоронних органів, хабарі, організована злочинність, захист прав власності, зокрема інтелектуальної. Для України політика зміцнення конкурентоспроможності буде більш результативною та ефективною, якщо враховуватиме такі складові, як розроблення та реалізація технопарків зі створення і підтримки наукоємних виробництв та інноваційних технологій; вдосконалення нормативної та правової бази. Також завданнями державної політики на сучасному етапі є перенесення уваги на регіони, сприяння регіонам у впровадженні заходів, спрямованих на максимальне використання їх власних і залучення зовнішніх можливостей для забезпечення стійкого розвитку на регіональному та державному рівні¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Порудєєва Т.В. Конкурентоспроможність України у контексті глобалізації та євроінтеграційних процесів / Електронне наукове фахове видання Глобальні та національні проблеми економіки. Режим доступу : <http://global->

Підвищення місця (позиції) України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності та зростання економіки країни можливе лише за умов проведення цілеспрямованої інноваційної політики, приведення у відповідність до неї підприємницької діяльності, здійснення реальних кроків у напрямі реалізації необхідних структурних змін в економіці та технологічної модернізації виробництва. Взаємовплив конкуренції, розвитку інноваційної продукції та конкурентоспроможності найбільш наочно відображає ринок програмного забезпечення.

Зважаючи на це зараз особливу важливість мають питання підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур (ПС), оскільки рішення даної проблеми призведе до стабільного зростання ринку, збільшення прибутку, задоволення потреб кожного споживачів і країни в цілому.

Щоб вітчизняні підприємства змогли скласти конкуренцію закордонним компаніям, необхідно мати у своєму розпорядженні конкурентоспроможними виробництвом, що супроводжується високою якістю продукції і низькими витратами. Одним з факторів, здатних надати імпульс зростанню конкурентоспроможності підприємств, є впровадження інновацій. Як показує практика, в конкурентній боротьбі перемагає той, чия діяльність переважно ґрунтується на інноваційному підході і головною метою є створення нових видів продукції. Саме внесок інновацій є визначальним фактором успішної діяльності будь-якої підприємницької структури. Таким чином, в умовах ринкової економіки одним з основних джерел формування конкурентоспроможності вітчизняних ПС, їх розвитку і зміцнення стає активізація інноваційної діяльності.

Важливе місце інноваціям як фактору економічного зростання надає й засновник теорії конкурентних переваг М. Портер. Описуючи зміст конкуренції і пояснюючи питання досягнення підприємствами успіху на міжнародних ринках, вчений стверджує, що досягнення конкурентних переваг досягається саме завдяки інноваціям, які розуміє в широкому змісті — від крупного технологічного прориву

до нових методів праці, використання нових технологій. М. Портер зазначає, що інновації є результатом незвичайних зусиль та можуть з'являтися як з нових компаній, так і в існуючих, або ж виникати в результаті розширення сфери діяльності підприємств, використанні нових ресурсів, приходити з інших країн. Вчений підкреслює, що конкуренти одразу ж обійдуть любую компанію, яка припинить вдосконалення та впровадження інновацій¹¹⁰

Під інноваціями, як фактором підвищення конкурентоспроможності, розуміються кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту на фундаментальному рівні, який використовується для подальшої реалізації в практичній діяльності, а також - це результат впровадження інноваційних розробок на ринку, тобто винахід, доведене до стадії комерційного використання - продукту або товару, коли воно починає давати економічний ефект.

Інновації, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, класифікуються за такими ознаками:

- характер відносин: соціально-економічні, організаційні, технологічні інновації;
- сфери поширення: управлінські, виробничі, технічні, соціальні інновації;
- предметно-змістовної структури: продуктові, процесні інновації.

Виходячи з цієї класифікації, можна визначити основні напрямки впливу інновацій на конкурентоспроможність. Вплив соціально-економічних інновацій полягає в оптимізації використання ресурсів. Наприклад, фінансових ресурсів - з метою підвищення порівняльних і конкурентних переваг; організаційних ресурсів для використання ефекту масштабу. Це дозволяє знижувати витрати виробництва в довгостроковому періоді, технологічні ресурси для реалізації заходів по ресурсо- та енергозбереження. Це дозволяє знизити витрати і підвищити якість продукції.

Управлінські інновації - це щось нове знання, яке втілено в нових управлінських технологіях, нових адміністративних процесах і організаційних

¹¹⁰ Porter, M. E. (1980), "Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: The Free Press, pp. 383—387

структурах. Дані інновації полягають в реалізації творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення нових управлінських методів і форм. Це призведе до перебудови системи управління, що сприяє зростанню прибутку, а, отже, зміцненню її конкурентоспроможності.

Технічні інновації пов'язані з використанням нової техніки. Це дозволить знижувати витрати, соціальні - з поліпшенням умов праці, проведенням тренінгів і заходів, спрямованих на підвищення мотивації співробітників, що підвищує порівняльні і конкурентні переваги. Більш висока якість робочої сили, що характеризується більш високим рівнем освіти, кваліфікації працівників, призводить до більш ефективного використання виробничих ресурсів. Саме освітній рівень відображає креативну здатність працівників сприймати нові ідеї, що з'явилися на ринку. Якість робочої сили визначає здатність економічного суб'єкта здійснювати власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи або копіювати нові продукти у інших фірм. За предметно-змістовної структури до поліпшення споживчих властивостей товару і підвищення конкурентних переваг приведуть продуктові інновації; перетворення, що вносяться до процесу, що проходять на підприємстві - до зниження витрат, вартості, підвищення якості, порівняльних та конкурентних переваг, що станеться під впливом процесних інновацій.

Не можна не сказати, що продуктові інновації є найпоширенішим типом активності підприємств в ході їх реструктуризації. Істотна відмінність між інноваціями взагалі і продуктовими інноваціями, зокрема, стосується джерела інноваційної активності: чи здійснюються вони за допомогою імітації, запозичення існуючих технологій або продуктів інших компаній, або за допомогою власних досліджень і розробок. В одному випадку мова йде про імітацію, у другому - безпосередньо про інновації.

Далі розглянемо вплив інновацій та їх видів на елементи конкурентоспроможності за допомогою об'єктивних, суб'єктивних, організаційних, технологічних, зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зазначимо, що до об'єктивних чинників, які обумовлені довготривалими тенденціями і не пов'язані з вольовими рішеннями конкретного суб'єкта, слід

віднести економічні закони, активно впливають на інноваційну діяльність, а до суб'єктивних чинників, відносяться ті фактори, дія яких є прямим наслідком свідомо прийнятих рішень. До зовнішніх, відносяться фактори, які зумовлюють взаємодію підприємства з економічної і соціальної середовищами. А внутрішні чинники можна визначити як істотні особливості підприємства, що відрізняють його від конкурентів і визначають його інноваційну спроможність. Так соціально-економічні інновації впливають через такі фактори, як ефективність виробництва, порівняльна вартість сировини і капітал на витрати, порівняльні і конкурентні переваги і складаються в оптимізації використання фінансових ресурсів.

Організаційні інновації впливають на порівняльні і конкурентні переваги через всі організаційні чинники, а також через деякі внутрішні - рівень і динаміку ціни пропозиції товару, гнучкість цінової політики на підприємстві.

Технологічні інновації впливають за допомогою технологічних факторів на елементи конкурентоспроможності (витрати і ціну) таким чином, що конкурентоспроможність суб'єкта та об'єкта підвищується на порядок. Технологія, використовувана виробником, впливає на якість продукції і її собівартість. Якщо технологія виготовлення продукції є новою, корисною і ефективною, вона також підлягає правовому захисту (наприклад, патентом на спосіб виготовлення), що, природно, підвищує конкурентоспроможність продукції, виготовленої за цією технологією. Вибір технології виробництва продукції впливає, в першу чергу, на її собівартість, і тут вже визначальними стають економічні параметри і її оцінка конкурентоспроможності.

Д. С. Покришка зазначає, що VI технологічний уклад за виробництвом продукції в Україні становить лише 0,1%, за фінансуванням науково-технічних робіт – 0,3%, за інноваційними витратами – 0,4%, за інвестуванням – 0,5%, за інвестиціями у технічне переозброєння і модернізацію – 0,9%¹¹¹.

За даними Інституту економіки та прогнозування НАНУ, в Україні частка III технологічного укладу у виробництві продукції становить 57,9%, IV – 38%, V – 4%.

¹¹¹ 2 Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2. 43 Пирожков С. І. Проблеми прискорення інноваційного розвитку // Економіст. – 2005. – № 4. – С. 31.

Із загального обсягу коштів, що спрямовуються на науково-технічні розробки, майже 70% припадає на IV технологічний уклад і лише 23% – на V; 60% інноваційних витрат – на IV технологічний уклад, 30% – на III, на V – лише 8,6%; 75% інвестицій спрямовується у III уклад і лише 20% і 4,5% – у IV і V технологічні уклади відповідно. У технологічній частині капітальних вкладень (технічне переоснащення та модернізація) домінує III технологічний уклад – 83% і лише 10% припадає на IV уклад¹¹²

Управлінські інновації впливають через організаційні чинники на витрати, якість і ціну. Вони створюють сильні конкурентні переваги сучасного бізнесу і змінюють звичні принципи, процеси, структуру і практику менеджменту, вдосконалюють способи і інструменти, якими оперують менеджери і впливають, перш за все, на управлінські процеси. Виробничі інновації впливають на всі елементи конкурентоспроможності через економічні і внутрішні чинники. Такий вид інновацій, впливаючи через ресурсну і кадрову забезпеченість, рівень менеджменту і сервіс підвищує конкурентоспроможність бізнесу.

Технічні інновації впливають через технологічні чинники і через зовнішні на порівняльні переваги, якість і витрати.

Соціальні інновації впливають через внутрішні чинники на якість, ціну і витрати. Показником вживаності інновацій на підприємстві є т.зв. інноваційна активність.

Під інноваційною активністю слід розуміти творчу діяльність (творчу енергію) виробників товарів або послуг, виражену в досягненні диктуються попитом збільшення новизни техніко-технологічних, економічних, організаційних, управлінських, соціальних, психологічних та інших показників запропонованих ринку процесів, товарів або послуг, вироблених фахівцями.

Отже, інноваційна діяльність об'єднує в собі комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які в сукупності

¹¹² Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. – С. 352; Геєць В. Наука і виробництво: партнери чи конкуренти? Деякі аспекти сучасної інноваційної політики України // Президентський вісник. – 2004. – № 3. – 7 квітня

призводять до створення інновацій. Інноваційна діяльність може виражатися в таких формах:

- підготовка і організація виробництва, що включають придбання виробничого обладнання та інструменту, зміни в них, а також в стандартах, процедурах, методах виробництва і контролю якості виготовлення нового продукту або застосування нового технологічного процесу;

- розробки, що передбачають модифікації продукту і технологічного процесу, перепідготовку кадрів;

- маркетинг нових продуктів, що включає види діяльності, пов'язані з виведенням на ринок нової продукції;

- придбання з боку нематеріальній технології у вигляді патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торгових марок, моделей, конструкцій і послуг технологічного змісту;

- придбання упередженої технології - машин і устаткування, за своїм технологічним змістом пов'язаних з введенням на підприємстві продуктивних або процесних інновацій;

- виробниче проектування, що включає підготовку планів і креслень для визначення виробничих процедур, технічних специфікацій. Всі форми інноваційної діяльності призводять до зміцнення конкурентних позицій підприємницьких структур за такими критеріями як: якість продукції, споживчі властивості продукції, вартість продукції та інше¹¹³.

Без застосування інновацій практично неможливо створити конкурентоспроможну продукцію або послугу, які б володіли високим ступенем наукоємності та новизни. Інновація здатна дати довгостроковий корисний ефект, який дає можливість значно відірватися від конкурентів. Ефективність деяких інноваційних проектів може значно перевищувати ту, що відповідає загальноприйнятим процесам і підходам.

Підприємство з найменшими витратами здатне досягти таких результатів, досягнення яких для конкурентів, що не володіють такою інноваційною підтримкою і

¹¹³ Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. - 340 с.

які використовують традиційні методи роботи, буде пов'язане зі значними додатковими фінансовими і тимчасовими витратами.

В основі конкурентних переваг лежать ресурси фірми: технічні, технологічні, кадрові, фінансові, інформаційні, просторові, управлінські, організаційні тощо. Але конкурентні переваги – це не просто наявність цих ресурсів, а, насамперед, ефективне використання всіх видів ресурсів та їх вдала комбінація¹¹⁴.



Рис. 4.6. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства¹¹⁵

Дуже часто підприємство, яке вирвалося вперед на хвилі інновацій, в майбутньому продовжує утримувати лідерство, оскільки переваги, які вона використала, можуть бути недосяжні для інших учасників ринку, а подолати відставання іншими способами практично неможливо. З цієї причини багато компаній за кордоном безпосередньо фінансують наукові та дослідні центри, що займаються розробкою інноваційних проектів і напрямів. Інтерес для підприємства, перш за все, представляють ідеї, проекти або рішення, за своїм змістом є

¹¹⁴ Безсмертний С.Ю., Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

¹¹⁵ Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – N 12. – С. 40-44.

результатом креативного процесу і містять нестандартний підхід, що забезпечує підвищений ефект від їх впровадження (в силу своєї унікальності).

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам: базуватись на можливостях підприємства, які мають бути більш оригінальними, у порівнянні з конкурентами; забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами на більш довгостроковий термін; задовольняти специфічні потреби клієнтів¹¹⁶.

Варто зазначити, що поряд з «конкурентними перевагами» слід використовувати категорію «інноваційні переваги», яка характеризує стан оновлення управлінської діяльності авіатранспортним підприємством. Саме оцінка «інноваційних переваг» підприємства має бути запорукою конкурентоспроможності, що в свою чергу дозволить забезпечити високоефективну господарську діяльність авіатранспортного підприємства у майбутньому.

На думку вітчизняного вченого Шершньової З.Є. «конкурентні переваги – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємством над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства»¹¹⁷.

Деякі інновації утворюють конкурентні переваги, створюючи принципово нові сприятливі можливості на ринку, або дають можливість захопити сегменти ринку, які були упущені конкурентами. Якщо реакція конкурентів повільна, то такі інновації забезпечать підприємству конкурентні переваги.

Інноваційна конкуренція визначається як створення конкурентних переваг, викликаних впровадженням інновацій, де інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, у нові

¹¹⁶ Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – N 2. – С. 60-66.

¹¹⁷ Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 66–84.

форми організації виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування, прийоми аналізу і т.п., відіграє ключову роль у діяльності підприємства¹¹⁸

Підприємства прагнуть конкурентних переваг, знаходячи засоби конкуренції у своїй галузі і виходячи з ними на ринок. Будь-яке нововведення, що дає підприємству реальне збільшення його успіху на ринку, – це конкурентна перевага. Нововведення в широкому розумінні включає і поліпшення технології, й удосконалення способів і методів ведення бізнесу.

Нововведення можуть виражатися в зміні виробничих процесів, зміні структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації продукції, виробництві нового товару, нових підходах до менеджменту та маркетингу, нових концепціях сфери конкуренції. «Вдосконалення і новизна – ось те, що складає основу конкурентної переваги. Вони впливають із зменшення зусиль, ретельності і постійних капіталовкладень в певну галузь» М. Портер¹¹⁹.

Таким чином, першорядна умова забезпечення конкурентних переваг – це постійна модернізація виробництва, а також усіх видів діяльності за допомогою інновацій. Стратегічно правильно впроваджені новації в будь-якій області діяльності підприємницької структури, сприяють підвищенню конкурентоспроможності в цілому (рис.4.5).

На рис.4.5 спостерігається чітка взаємозв'язок критеріїв конкурентоспроможності та видів інновацій. Інновації в ринковій економіці є знаряддя конкуренції, так як наслідками інновацій можлива поява нових потреб, зниження витрат виробництва, зростання прибутку, поліпшення іміджу виробника, приплив інвестицій, відкриття і захоплення нових ринків.

¹¹⁸ Шляк М.В. Инновационная деятельность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] / М.В. Шляк. – Режим доступу:

¹¹⁹ Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 798 с.

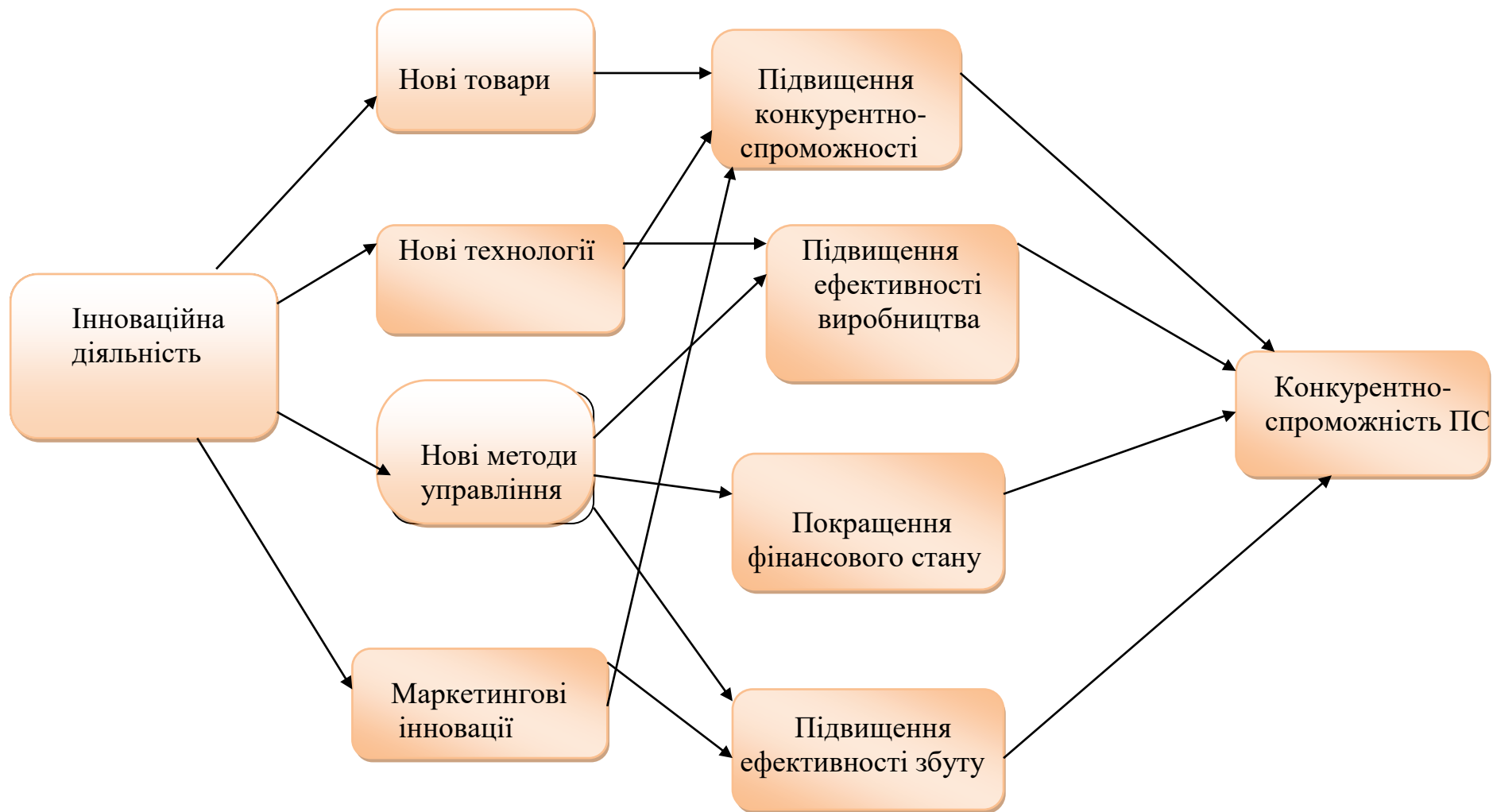




Рис 4.5. Взаємозв'язок інноваційної діяльності та конкурентоспроможності підприємницької структури

Інноваційна діяльність сприяє зростанню всіх важливих виробничих, фінансово-економічних показників, активізує розвиток рекламної політики і ділової активності, що в результаті підвищує конкурентоспроможність підприємницьких структур.

Конкурентоспроможність підприємницьких структур за рахунок використання результатів інноваційної діяльності можна розглядати з урахуванням двох сторін - сприйнятливості та інноваційності.

 **Сприйнятливість** - це властивість підприємницьких структур адаптуватися до змін зовнішнього середовища за допомогою внутрішньо-організаційні перебудови.

 **Інноваційність** - це здатність підприємницьких структур оновлюватися, здійснювати перетворення у своїй діяльності шляхом освоєння нових елементів.

До конкурентних переваг, пов'язаних із інноваційною діяльністю, можна зарахувати пропозицію унікального товару чи послуги, унікальних методів їх виробництва або реалізації; пропозицію ліцензованих продуктів; спроможність змінювати характер конкуренції (з цінової на нецінову); нову концепцію продукції, послуги, процесу чи методу здійснення діяльності; зміну методів взаємодії між елементами системи з підвищенням ефективності менеджменту, логістики, організації мереж тощо¹²⁰.

Для визначення конкурентоспроможності підприємницьких структур на ринку необхідно виділення факторів-конкурентних переваг, що впливають на можливості виграшу чи програшу організації в конкурентній боротьбі. У свою чергу, аналіз факторів допомагає виявити сильні і слабкі сторони в самій фірмі і в роботі конкурентів. Як показує досвід багатьох компаній, описаний в різних джерелах, розгляд факторів сприяє розробці засобів, за рахунок яких фірма могла б підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити собі успіх на ринку.

Використання та облік факторів забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур, яке передбачає розробку

¹²⁰ Мазаракі А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / Мазаракі А., Мельник Т. // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 2. – С. 5–17.

низки економічних, комунікаційних і соціальних цілей. З урахуванням цих цілей можна сформуванати основну систему чинників конкурентоспроможності підприємства, яка включає зовнішні і внутрішні. Зовнішніми факторами є:

- рівень відкритості економіки країни;
- рівень інтеграції країни в рамках світової економіки;
- рівні конкурентоспроможності країни, регіону, галузі;
- рівень конкуренції у всіх областях діяльності в країні;
- державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні;
- правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;
- податкові ставки;
- процентні ставки;
- науковий рівень управління економікою країни, регіону і галузі;
- національна система стандартизації та сертифікації;
- якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- державна підтримка науки, освіти та інноваційної діяльності;
- прогресивність системи підготовки та перепідготовки кадрів в країні;
- кліматичні умови і географічне положення країни або регіону.

До числа головних внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства відносяться конкурентна стратегія підприємства, параметри ефективності використання трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів підприємства, які формують його конкурентні переваги на ринку.

Внутрішніми факторами є:

а) Структурні:

- прогресивність виробничої структури підприємства (гнучкі виробничі системи, автоматизовані модулі і системи);
- місія підприємства в частині утримання та реалізації оригінальної ідеї підвищення конкурентоспроможності товарів;

- досконалість організаційної структури підприємства, що дозволяє здійснювати вертикальну і горизонтальну інтеграцію з виробництва конкурентного товару;

- рівень організації, спеціалізації і концентрації виробництва з точки зору забезпечення на їх основі конкурентоспроможності товару;

- рівень уніфікації та стандартизації продукції, що випускається;

- рівень регулювання виробничих процесів з метою досягнення конкурентних переваг підприємства;

- досконалість інформаційної та нормативно-методичної бази управління конкурентоспроможним виробництвом;

- сила конкуренції на вході і виході виробничої системи.

б) Ресурсні:

- людські ресурси - кількість, кваліфікація та вартість робочої сили;

- фізичні ресурси - кількість, якість, доступність і вартість ділянок, води, корисних копалин, лісових ресурсів, джерел гідроелектроенергії, рибальських угідь; кліматичні умови та географічне положення країни базування підприємства;

- ресурс знань - сума наукової, технічної та ринкової інформації, що впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг і зосередженої в академічних університетах, державних галузевих НДІ, приватних дослідницьких лабораторіях, банках даних про дослідження ринку та інших джерелах;

- грошові ресурси - кількість і вартість капіталу, який може бути використаний на фінансування промисловості та окремого підприємства;

- інфраструктура - тип, якість наявної інфраструктури і плата за користування нею, що впливають на характер конкуренції.

в) Технічні:

- питома вага патентованих товарів, технологій, обладнання; - рівень якості виготовлення товарів.

г) Керуючі:

- рівень конкурентної стратегії підприємства;

- рівень конкурентоспроможності менеджменту;
- рівень конкурентоспроможності менеджерів і маркетологів;
- рівень організації поставок сировини, матеріалів і комплектуючих виробів;
- рівень функціонуючої системи управління якістю продукції на підприємстві;
- рівень сертифікації продукції і систем, їх відповідність міжнародним стандартам ІСО-9001-2001.

д) Економічні:

- показники рентабельності продукції, виробництва, капіталу і продажів;
- швидкість оборотності всіх видів матеріальних ресурсів;
- фінансова стійкість функціонування підприємства;
- частка експорту наукомістких товарів.

Взаємозв'язок даних властивостей, що утворюють конкурентоспроможність підприємницьких структур, а також роль інноваційних ресурсів представлені на рис.4.6.

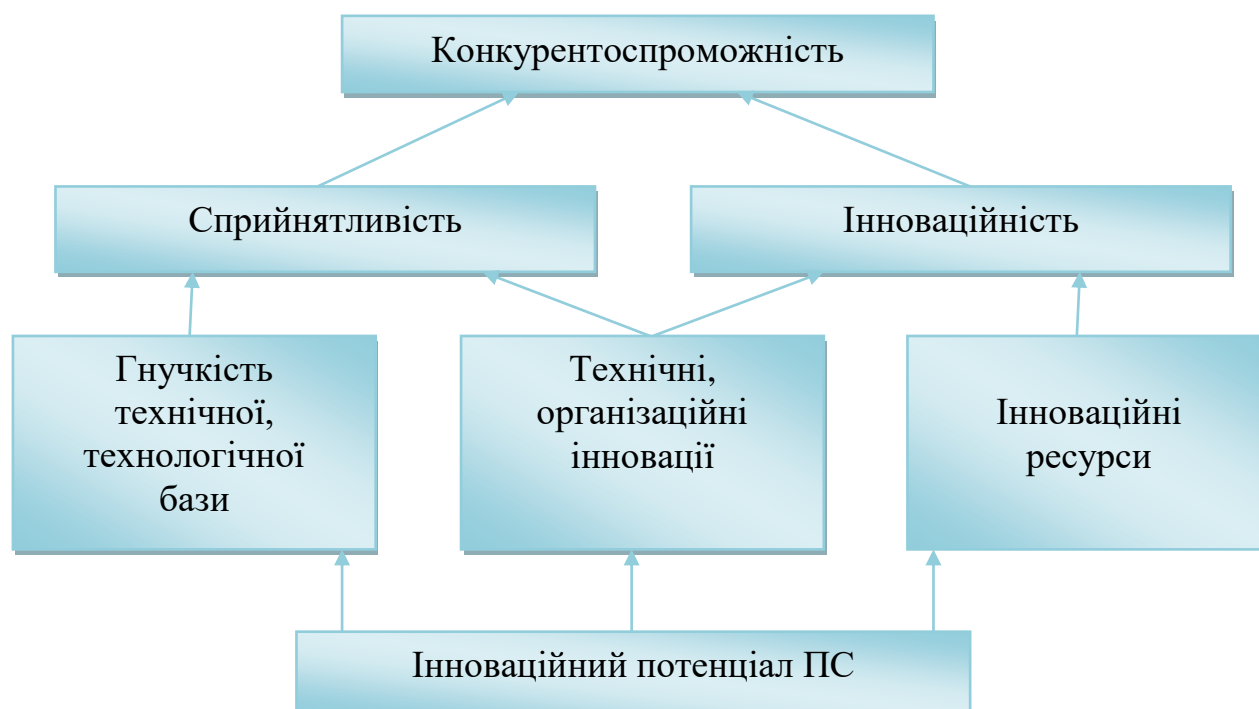


Рис. 4.6. Схема формування конкурентоспроможності підприємницької структури

Отже, підприємницькі структури, які формують стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу, де головною метою є освоєння нових технологій, виробництво нових товарів і послуг, мають можливість домогтися на ринку лідерського положення, зберегти високі темпи розвитку, знизити рівень витрат, досягти високого рівня прибутку. Ефект, отриманий від впровадження інновацій, підвищує ефективність діяльності підприємницької структури і істотно зміцнює її конкурентні переваги на внутрішньому і світовому ринках. Таким чином, в сучасних ринкових умовах саме інноваційна діяльність є вирішальним фактором в конкурентній боротьбі, що забезпечує умови для стійкого довгострокового розвитку.

4.3. Методи оцінка конкурентоспроможності різних об'єктів

Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку передбачає з'ясування не тільки його сильних і слабких сторін, але також і тих факторів, які в тій чи іншій мірі впливають на ставлення покупців до підприємства. Фактор - це основний ресурс, який впливає на результат виробничої, економічної діяльності.

Фактори конкурентоспроможності - це явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво, і в результаті зміна рівня конкурентоспроможності підприємства.

На рівень конкурентоспроможності підприємства найважливіше вплив надають науково-технічний рівень і ступінь досконалості технології виробництва, використання новітніх винаходів і відкриттів, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва.

Аналіз ефективності інвестиційних проектів конкурентних позицій підприємства на ринку передбачає з'ясування факторів, що впливають на ставлення

покупців до підприємства і його продукції і як результат - зміна частки підприємства в продажах на конкретному ринку: галузевому, або світовому товарному ринку.

Ці фактори можна систематизувати наступним чином:

1) комерційні умови: можливості підприємства надавати покупцям споживчий або комерційний кредити, знижки з роздрібною ціни, знижки при поверненні раніше придбаного у підприємства товару, який використав свій економічний ресурс; можливість укладення товарообмінних (бартерних) операцій;

2) організація збутової мережі: розташування мережі магазинів, супермаркетів, доступність їх широкому колу покупців; проведення демонстрацій виробів у дії в салонах і демонстраційних залах підприємства або у його торгових посередників, на виставках і ярмарках; ефективність проведених рекламних кампаній, вплив засобами «паблік рілейшнз»;

3) організація технічного обслуговування продукції: обсяг послуг, що надаються, терміни гарантійного ремонту, вартість післягарантійного обслуговування та інші;

4) уявлення про фірму з боку споживачів, її авторитет і репутацію, інформованість потенційних покупців про фірму, асортимент її продукції, сервісі; вплив товарного знака підприємства на привернення уваги покупців до її продукції; з'ясування думки покупців шляхом опитувань;

5) вплив тенденцій розвитку кон'юнктури на положення фірми на ринку.

Рівень конкурентоспроможності фірм-виробників сировинних товарів багато в чому залежить від того, якими товарами вони торгують, де і як товари споживаються. Конкурентні позиції фірми на ринку залежать також від тієї підтримки і сприяння, які фірма отримує з боку національних державних органів і інших організацій шляхом надання гарантій експортних кредитів, їх страхування, звільнення від податків і зборів, надання експортних субсидій, забезпечення інформацією про кон'юнктуру ринків і інше .

При оцінці конкурентоспроможності експортованих вітчизняних товарів необхідно враховувати наявність таких блокуючих чинників, як:

- недостатність технічної і економічної інформації, так як виробниками в основному використовуються проспекти і каталоги конкурентів;
- тривалість термінів і часті збої при виконанні замовлень;
- відсутність досить розвинених і наближених до іноземних споживачів мереж збуту товару;
- відсутність об'єктивної оцінки рівня витрат споживання в конкурентів і т.д.

Підхід до оцінки товару про позицію виробника традиційний і виражає, перш за все, стратегію продажів, досягнення їхньої безумовної рентабельності. При цьому продавці неодмінно повинні використовувати оцінку конкурентоспроможності їхніх товарів з позиції покупців, як один з найважливіших орієнтирів у своїй роботі в умовах ринкової конкуренції.

До основних напрямів оцінки відносять:

- економічний потенціал і темпи зростання економіки;
- рівень розвитку науки техніки;
- участь в міжнародному поділі праці;
- динамічність і ємність внутрішнього ринку;
 - соціально - економічну та внутрішньополітичну ситуацію;
- гнучкість фінансової системи;
- державне регулювання економіки;
- забезпеченість трудовими і матеріальними ресурсами і рівень кваліфікації ресурсів.

В рамках комерційної діяльності для будь-якого самостійного підприємства або фірми ключовими моментами успіху в конкурентній боротьбі є:

- завоювання стійкого фінансового положення на ринку; наявність передової технології і високого потенціалу власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок;

— вміння проводити і ефективно використовувати маркетингові дослідження; здатність до маневрування за рахунок зміни якісних і цінових характеристик реалізованого товару, а також надання комплексу послуг, що включають інжинірингові, консалтингові, технічне обслуговування, послуги транспорту, зв'язку, посередницькі та інші;

— наявність власної мережі постачання і збуту, що обслуговуються досвідченими фахівцями; реалізація дієвої реклами і системи зв'язку з громадськістю;

— аналіз слабких і сильних сторін основних фірм-конкурентів на основі об'єктивної інформації.

Випускаючи конкурентоспроможні товари, виробник забезпечує для себе міцне місце на ринку. У боротьбі за конкурентоспроможність товарів використовується поряд з ціновими методами і неціновими. На основі виявлення ринкових змін кон'юнктури аналізованого товару виробляється добір тих груп товарів, які в більшій мірі відповідають запитам споживачів.

Далі вивчаються прогнози появи нових товарів-конкурентів. При цьому виділяються ті новинки, імовірність продажу яких очевидна і які викличуть жорстке суперництво між конкурентами. Після цього формуються технічні вимоги до параметрів товарів.

На закінчення складаються оцінні таблиці відповідності параметрів декількох цікавих новинок і тих технологій, без яких неможливий випуск нового товару.

Ключовим моментом в завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне відновлення вироблених товарів підготовка і організація виробництва нових видів продукції. У сучасному світі створення і виробництво нових товарів мають вирішальне значення для процвітання підприємства.

Згідно зі статистичними даними після освоєння нової продукції, яка становить основу виробництва, темп росту її реалізації приблизно удвічі більше, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент пропонованих товарів, фірми прагнуть знизити залежність від одного товару, який

може в будь-який час з урахуванням непередбачених змін ринку привести до банкрутства .

Якість продукції і ціна споживання - важливі і головні, але не єдині чинники конкуренції; недостатньо обмежуватися оцінкою рівня конкурентоспроможності товару до виходу на ринок; слід ставитися до формування ситуації на ринку активно, набувати великий імідж, впливати на стан між попитом і пропозицією (кредитування покупців, розвиток побутової мережі, рекламної діяльності і т.п.). Разом з тим звертаємо увагу, що, якість продукції є головним конкурентним фактором.

Досягнення одночасного поліпшення якості і ціни споживання продажної ціни і ціни споживання (продажної ціни і витрат споживача) можливо в умовах організації системи управління відомої як «загальне керівництво якістю».

Якщо під якістю розуміється необхідна споживачеві сукупність віх речових і нематеріальних елементів і властивостей продукту, то під ціною в широкому сенсі розуміються всі суб'єктивні або об'єктивні витрати, пов'язані для споживача з придбанням продукту - носія якості. Ціна може бути відшкодована в грошовій або натуральній формі, у формі будь-яких інших витрат покупця.

Метою проведення досліджень позиції підприємства в конкурентній боротьбі і конкурентоспроможності його окремих продуктів є збір і аналіз інформації, необхідної для вибору конкурентних стратегій. Вибір останніх визначається результатами досліджень наступних двох кіл проблем.

По-перше, необхідно встановити привабливість даної галузі в довгостроковій перспективі. По-друге, необхідно визначити конкурентні позиції підприємства та його продуктів в порівнянні з іншими підприємствами даної галузі.

На рис. 4.7. зображені п'ять конкурентних сил, що визначають привабливість галузі і позиції даної фірми в конкурентній боротьбі в цій галузі.

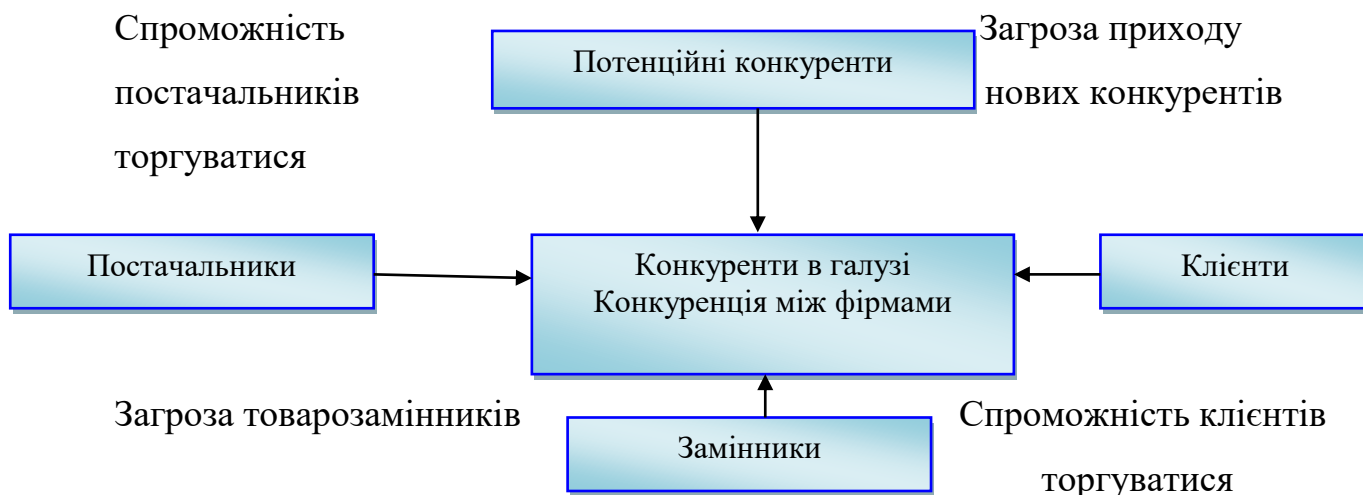


Рис. 4.7. Концепція конкуренції

Стартові умови при виведенні товару на ринок припускають аналіз конкурентоспроможності продукту. Конкурентоспроможність продукції, оцінюється на основі двох критеріїв: корисного ефекту від споживання (ефект корисності) і ціни споживання (споживча цінність).

В якості корисного ефекту продукції використовуються комплексні показники якості:

- при деяких обмеженнях частка ринку, яку займає продукцією, функціонально залежить від її конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність продукції пов'язана з одержуваної прибутком від цієї продукції;
- якість «є головним конкурентним фактором».

Виходячи з визначення, якість товару характеризує його конкурентоспроможність і оцінюється споживчими параметрами:

- нормативними (регулюються законодавчо: токсичність, пожежо небезпечність і т.п.);
- порівнянними або «жорсткими» (вимірні: продуктивність, енергоспоживання, габарити і т.п.);

- «м'якими» (оцінюються експертно за допомогою бальних оцінок: рівень дизайну, простоти використання, ремонтпридатності, статусність і т.п.).

В умовах динамічного зовнішнього середовища і зростаючих потреб клієнтів особливої актуальності набуває завдання постійного вдосконалення продукції і розширення асортименту.

При розробці нового продукту необхідно ретельно оцінити затребуваність різних передбачуваних властивостей товару:

- 1) фізичні: технічні параметри, смак, вага, міцність, форма, колір, запах;
- 2) символічні: статус, престиж, клас;
- 3) естетичні: стиль, клас, краса, витонченість;
- 4) додаткові: установка, наладка, ремонт, право на обмін, ліквідність і т.п.

В умовах зростаючих потреб клієнтів все більшої значущості набувають естетичні, символічні і додаткові властивості. При цьому з розвитком споживчих ринків чутливість покупців до ціни і концентрація виробників на властивості товару з метою скорочення витрат виробництва знижуються, а диференціація товару відповідно до запитів споживача і витрати виробництва зростають (рис. 4.8)

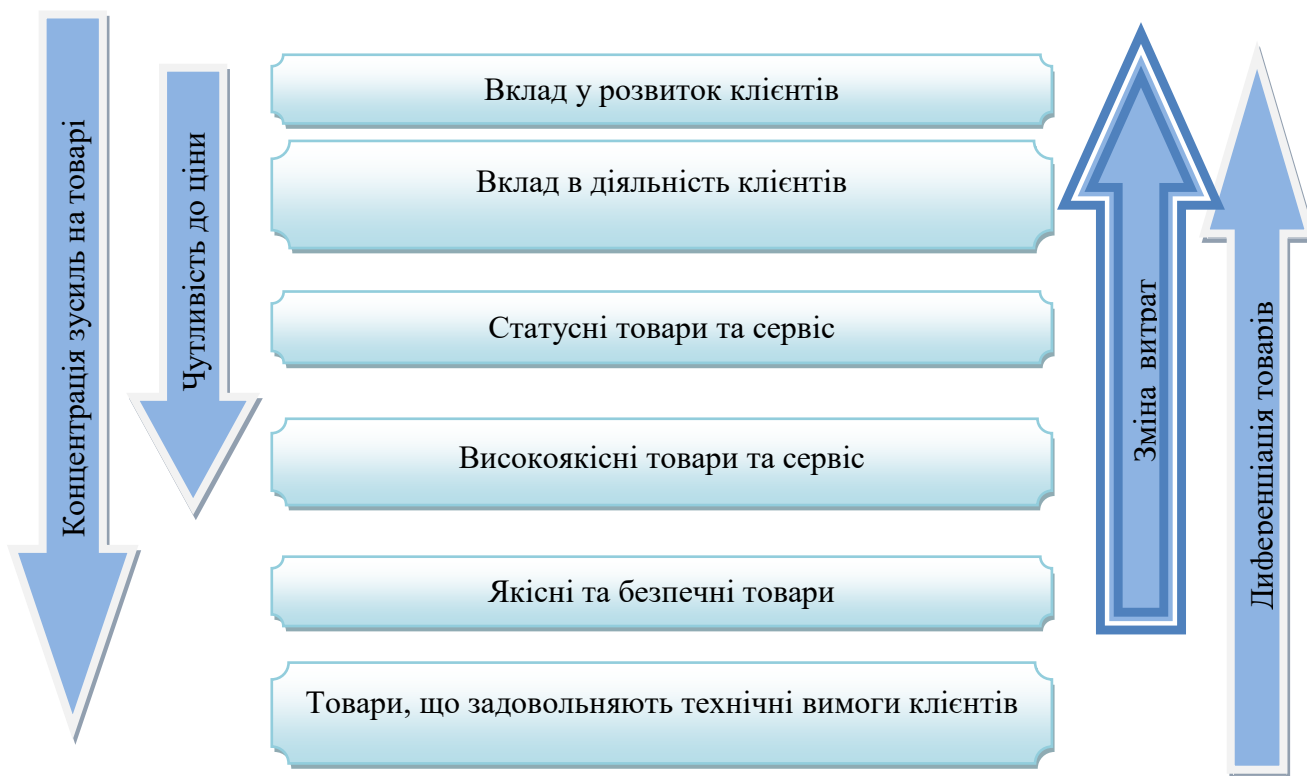


Рис. 4.8 - Динаміка конкурентних переваг товару і поведінки учасників обміну

Для оцінки конкурентоспроможності використовують систему показників, що складається з показників ринкової ситуації.

До показників ринкової ситуації відносяться:

1. Індекс зростання обсягу продажів:

$$P_1(t) = P(t) / P(t-1), \quad (4.1)$$

де $P(t)$ і $P(t-1)$ - обсяги продажів у t -м і $(t-1)$ -м періодах (роках) відповідно.

2. Рівень реалізації продукції:

$$P_2(t) = V(t) / P(t), \quad (4.2)$$

де $V(t)$ - обсяг вироблених підприємством послуг в момент часу t .

Цей показник має такі властивості. $R_2(t) > 1$, тобто в стандартній ситуації не може бути реалізовано більше, ніж вироблено.

Цей показник є індикатором для вибору подальшої стратегії підприємства.

Якщо $R_2(t) = 1$ (або наближається до 1), слід розглянути питання про збільшення випуску продукції.

Якщо ж $R_2(t) > 1$ (причому значно більше одиниці), це свідчить про неблагополуччя і необхідності зміни стратегії підприємства.

3. Рівень насиченості ринку:

$$R_3(t) = (R_1(t) R_1(t-1)) / ((R_2(t) R_2(t-1))), \quad (4.3)$$

Цей індикатор більш точно орієнтує підприємство при прийнятті рішення про необхідності збільшення виробництва, ніж індикатор $R_2(t)$.

Даний показник має такі властивості. Якщо $R_3(t) > 1$, то підприємство з відомою ймовірністю і при інших рівних умовах може розширювати свою

експансію на ринку; в протилежному випадку потрібно більш обережний підхід і спеціальне дослідження попиту.

Значення $R_3(t) > 1$ буде забезпечено при досить регулярному зростанні обсягів продажів і при регулярному рівні реалізації продукції або послуг.

4. Ефективність маркетингу:

$$R_2 = P t / Z_m(t), \quad (4.4)$$

де $P(t)$ - обсяг продажів в t -му періоді; $Z_m(t)$ - витрати на маркетинг. Цей показник характеризує величину «віддачі» (суму реалізації) на одиницю маркетингових витрат. Чим вище R_2 , тим більше ефективний маркетинг. Зауважимо, що при малому часовому інтервалі t (день, тиждень, місяць) необхідно вводити лаг запізнювання t , який відображає час відгуку (реакції) ринку на проведені заходи. У цьому випадку формула (4.4) модифікується в такий спосіб:

$$R_2(t) = P(t) / Z_m(t-1), \quad (4.5)$$

5. Показник опірності («в'язкості») ринку:

$$R_3(t) = 1 / (P_2(t)), \quad (4.6)$$

Очевидно, що цей індикатор є зворотним по відношенню до показника R_2 ; він відображає середню величину витрат на маркетинг, необхідну для продажу одиниці продукції.

Чим вище $R_3(t)$, тим важче здійснювати просування товару (послуги) на ринку, і тим більше потрібно для цього витрат.

Для визначення рівня конкурентоспроможності товару на ринку в порівнянні з іншими аналогічними товарами необхідно визначити інтегральний показник

конкурентоспроможності¹²¹. Для цього кожній характеристиці товару присвоюється ваговий коефіцієнт, що визначає значимість даного критерію для споживача, при цьому сума індексів не повинна перевищувати одиницю. Після цього для порівняння характеристик нового товару з еталонними значеннями розрахунок проводиться по формулі

$$k_{int} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (4.7)$$

де ІТП - індекс технічних параметрів (індекс якості);

ІЕП - індекс економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i, \quad (4.8)$$

де q_i — одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i — коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}}, \quad (4.9)$$

де $P_{оцін}$ — значення параметра виробу, який оцінюється,

$P_{баз}$ — значення цього параметра в базового виробу.

$$I_{ЕП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}}, \quad (4.10)$$

де $Ц_{спож}^{оцін}$, $Ц_{спож}^{баз}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M, \quad (4.11)$$

де M — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

¹²¹ Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. – 559 с.

Якщо отриманий зведений індекс більше одиниці, то новий товар (інноваційний продукт) більш конкурентоспроможний на ринку в порівнянні з еталоном; якщо ж індекс менше одиниці - новий продукт поступається еталонному товару.

Для проведення позиціонування товару використовується ряд методів, зокрема **карти сприйняття і група портфельних методів**.

Позиціонування – це процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів із метою формування у свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів, зазначає А.О. Старостіна¹²²

Розглянемо позиціонування в рамках карт сприйняття.

Даний метод включає наступні етапи :

- 1) ідентифікація сукупності конкуруючих товарів;
- 2) виявлення значимих для споживачів атрибутів;
- 3) визначення на основі маркетингового аналізу бальних оцінок атрибутів з точки зору споживачів (табл.4.1);

Таблиця 4.1 Бальні оцінки атрибутів товару

	Оцінка атрибута у балах		
	Товар конкурент 1	Товар конкурент 2	Аналізований товар
Атрибут 1	5	-3	6
Атрибут 2	9	7	8

- 4) графічне відображення позицій товарів на двовимірній діаграмі (карти сприйняття) (рис.4.9).

¹²² Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий погляд, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с

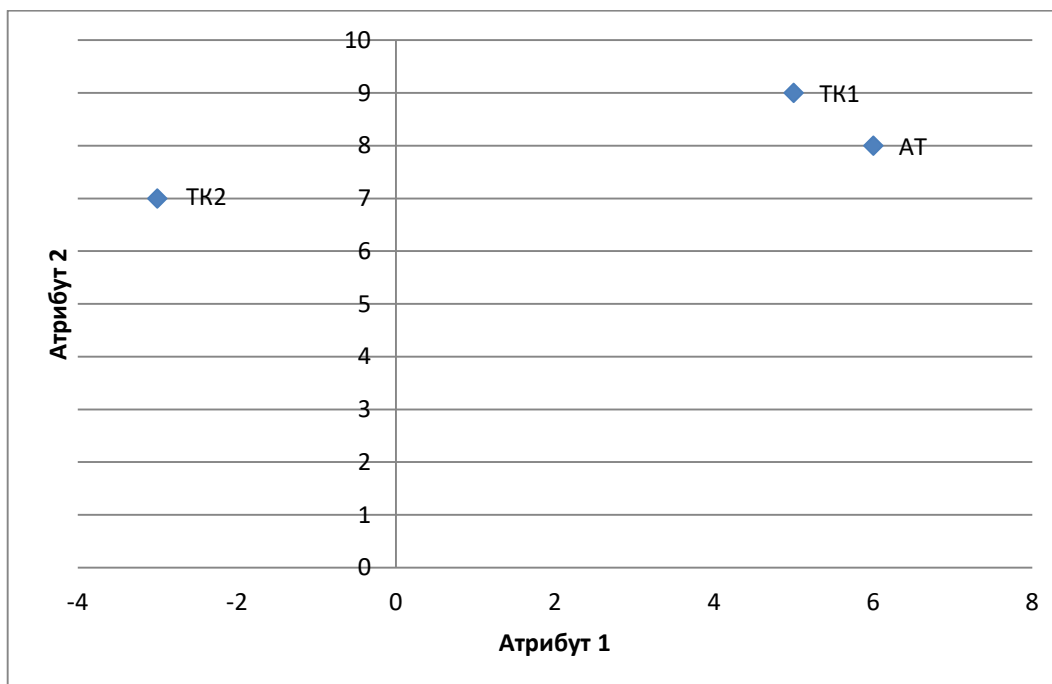


Рис. 4.9. - Приклад формування карти сприйняття

Проаналізувавши положення товару на карті сприйняття щодо конкурентів можна оцінити позиції товару на ринку за окремими характеристиками і інтегральне становище стосовно конкурентів. Наближення позицій продукту до верхнього правого кута щодо конкурентів дозволяє констатувати високі конкурентні позиції товару, положення в напрямку лівого нижнього кута дає зрозуміти про значні проблеми в позиціонуванні товару в очах споживачів або фактичних недоробки споживчих якостей продукту. Крім цього карта сприйняття дозволяє виявити недоліки споживчих властивостей за окремими характеристиками або недостатньо ефективне просування товару, що не дозволяє споживачам сформувавши якісно повне думку про продукт.

Аналогічна карта сприйняття може будуватися за кількома параметрами одного товару на основі аналізу середньоквадратичних відхилень, що дозволить оцінити, які фактори мають найбільше значення для споживача і меншу оцінку для даного товару. Це дозволить розробити стратегію розвитку, що дозволяє удосконалювати споживчі властивості продукту і підвищувати конкурентоспроможність товару на ринку.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на побудові так званого багатокутника конкурентоспроможності¹²³.

Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності відноситься до графічних способів оцінки характеристик продукту / підприємства щодо його аналогів або інших гравців на ринку. Візуально він представлений векторами, спрямованими з однієї точки в різні боки і описують ключові властивості об'єкта:

Асортимент продукції та її вартість;

Ефективність і результат;

Зовнішній вигляд продукту;

Термін зберігання; Дистрибуція;

Рівень рекламної активності;

Унікальність торговельної пропозиції;

Рівень знання бренду цільовими аудиторіями;

Ступінь лояльності до марки;

Якість кваліфікації і роботи персоналу.¹²⁴

Для побудови багатокутника створюється шкала, осі якої відповідають конкретним виділеними критеріями. Кожен критерій оцінюється за системою від 1 до 10 балів, де 10 - максимальне значення. Потім, відповідно до проведеного аналізу, визначаються точки-показники, які з'єднуються між собою. Одночасно вибудовується багатокутник властивостей аналогічного продукту конкурента.

¹²³ Hill C., Jones G. Strategic Management an integrated approach. –4–th Edition. – Houghton Mifflin Company, 1998. – 440 р

¹²⁴ Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения // Маркетинг. – 1997. – №3. – С. 21–32.

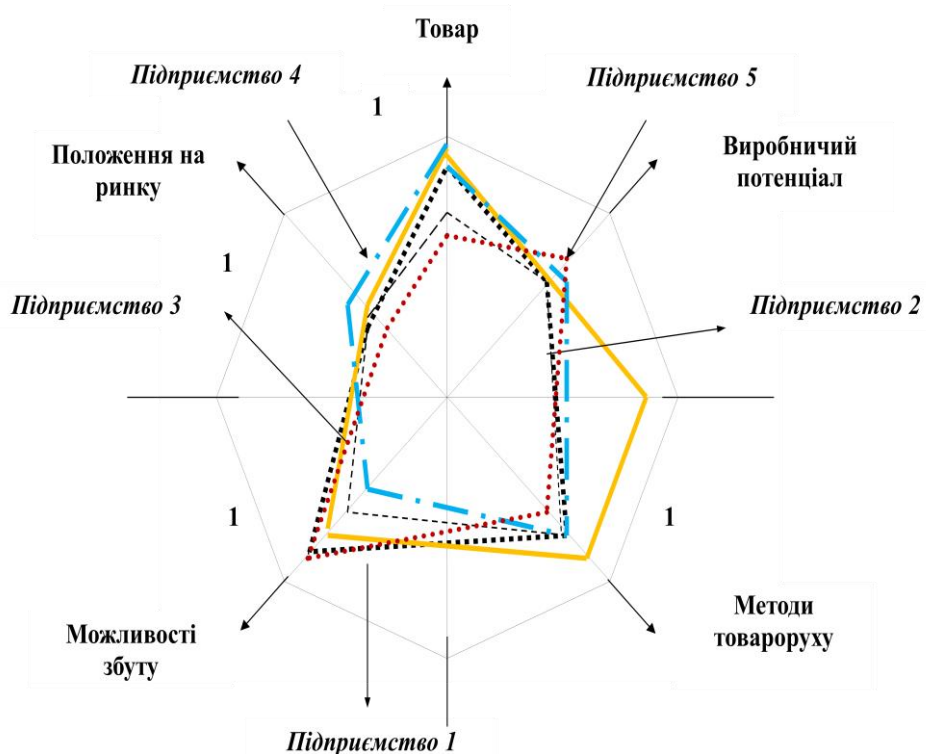


Рис. 4.10. - Приклад побудови багатокутника конкурентоспроможності

Побудова багатокутника має кілька особливостей, які враховуються під час аналізу. Так, в першу чергу оцінюються внутрішні конкурентні переваги (ефективність менеджменту і маркетингу, рентабельність, імідж і репутація, конкурентоспроможність продукту, фінансовий стан компанії), і тільки потім будується їх модель для компанії, конкурента і ідеального (бажаного) варіанту. Вважається, що перелік критеріїв для аналізу не повинен бути надто великим - для того, щоб забезпечувалася оперативність оцінки і вироблення рішень для усунення виявлених недоліків.

В результаті аналізу досягається високий ступінь наочності наявних сильних і слабких сторін продукту / підприємства і забезпечується можливість порівняльної оцінки ключових переваг власної компанії і конкурентів. Зіставлення отриманих результатів стає відправною точкою для визначення дійсної конкурентоспроможності організації та створює достатні підстави для

вдосконалення діяльності підприємства і посилення його позицій на ринку

Для позиціонування продукції, стратегічного планування та управління широко використовується **матриця БКГ**. Так в основі матриці БКГ, лежить проведення аналізу конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції¹²⁵. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті компанії, які займають відносно велику частку на швидко зростаючому ринку (рис. 4.11).



Рис.4.11- Матриця БКГ

Два верхніх квадранта демонструють високі темпи зростання, тобто входять сюди галузі можна назвати розвиваються. Найбільш сприятливою динамікою характеризуються «Зірки», проте утримання позицій для цих продуктів вимагає постійних вкладень в наукові дослідження і маркетинг. «Важка дитина» демонструє високі темпи зростання при малій частці ринку, тому для перекладу його в категорію «Зірки» необхідні значні фінансові вкладення в НДДКР і маркетинг.

Галузі, розташовані в нижніх квадрантах характеризуються невисокими темпами зростання, стабільністю, або стагнацією. «Дійна корова» - це лідер склалася галузі, що приносить стабільний дохід при незначних витратах на НДДКР.

¹²⁵ Гиляровская Л. Т. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 576 с.

Найгірше становище - це «Собака», так як галузь вже склалася, ринок поділений між його учасниками, а «Собака» гідної ніші не зайняла. Для «Собаки» доцільно йти з ринку або мінімізувати виробництва до необхідного мінімуму. При цьому, слід зазначити, що це не відноситься до товарів, що перебувають на стадії впровадження, або на початку стадії росту, так як такий стан на даній стадії є природним. Для аналізу положення продукції в рамках одного підприємства можна модифікувати матрицю і використовувати в якості осей показники темпів зростання продажів і питомої ваги продажів по кожному товару в загальному обсязі продажів підприємства

В рамках розробки і коригування продуктової політики використовується **матриця «Мак-Кінсі»**, яка дозволяє обґрунтувати рішення в області розширення виробництва товару або його модифікації. Запропонована компанією General Electric і консалтинговою фірмою McKinsey, матриця "привабливість галузі - позиція в конкуренції" вільна від деяких недоліків, властивих матриці Бостонської консалтингової групи.

Зокрема, на відміну від матриці БКГ, тут замість двох градацій по кожній з осей вводиться три, і, таким чином, виходить матриця 3x3, розглянута в двовимірній системі координат "привабливість галузі - позиція в конкуренції". Довгострокова привабливість галузі розглядається як інтегральна характеристика, яка визначається виходячи з оцінки якогось безлічі факторів. При цьому в різних ситуаціях можуть залучатися різні чинники, в тому числі: ємність (розмір) ринку і його передбачуване зростання; доступність ринку; прибутковість галузі; технологічний стан; ступінь гостроти конкуренції; оцінка можливостей і загроз; тривалість життєвого циклу, а також сезонні і циклічні коливання; ступінь залежності від соціальної і політичної ситуації, державного регулювання, і ін.

Оцінка конкурентної позиції також проводиться виходячи з значень деякого безлічі відповідних факторів, як-то: відносна частка ринку по відношенню до лідера; відносний рівень витрат в порівнянні з прямим конкурентом; ступінь освоєння технології; рівень менеджменту і рівень прибутковості щодо конкурентів;

можливість конкурувати за цінами і якістю; імідж, ступінь популярності продукції, і т.п.

Оцінки привабливості галузі і конкурентної позиції виробляються для кожного з видів продукції, після чого будується матриця "привабливість галузі - позиція в конкуренції" (рис. 4.12.).

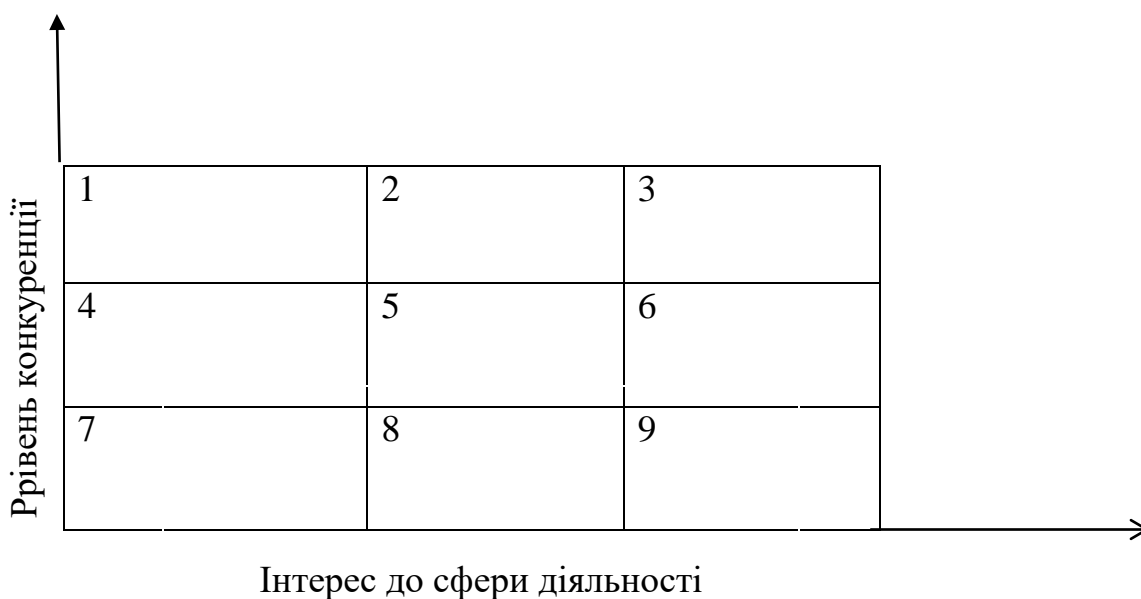


Рис. 4.12. - Матриця «Мак-Кінсі»

Як і в БКГ матриці, тут площа кіл несе своє смислове навантаження. Вона відображає частку з сумарною виручці від реалізації продукту, а виділені сектори - частку ринку в порівнянні з найближчим конкурентом. Для позицій 6,8,9 доцільно активне інвестування, для положення 1,2,4 слід скорегувати стратегію, а для проміжних позицій 3,5,7 можливе здійснення виробничої діяльності без інвестування

Продуктова політика може будуватися на **загальній конкурентній матриці М. Портера** (рис. 4.13).

Область конкуренції	Зниження витрат	Диференціація
Широка	Цінове лідерство	Продуктове лідерство
Вузька	Лідерство в ніші	

Рис.4.13 - Загальна конкурентна матриця М. Портера

Продуктове лідерство ґрунтується на політиці диференціації товарів. Цінове лідерство забезпечується за рахунок можливості підприємства знижувати витрати на виробництво продукції. Лідерство в ніші пов'язано з фокусуванням переваги на вузькому сегменті ринку. На основі побудови матриці конкурентних переваг можна розробити продуктову політику, що дозволяє досягти конкурентних переваг, враховуючи положення підприємства на ринку (рис. 4.14).

Позиція на ринку	Попереджувальні стратегії	Пасивні стратегії
Лідери ринку	"Захоплення", "Захист"	"Перехват", "Блокування"
Переслідівачі лідерів ринку	"Атака", "Прорив", "Оточення"	"Слідування"
Уникають прямої конкуренції	"Зосередження сил на вигідних участках"	"Збереження позицій", "Обхід"

Рис .4.14 - Матриця конкурентних переваг

Таким чином, реалізуючи маркетинговий інструментарій формування продуктової політики підприємства, можливе досягнення стійких високих конкурентних позицій при виведенні нового товару на ринок

Скільки б не було основних підприємств в певній сфері, кожне з них займає свою частку на ринку. Показник, що характеризує процентне співвідношення

частки ринку, в порівнянні з іншими учасниками, називається концентрацією ринку. А вивчити її в монопольному середовищі допомагає **індекс Херфіндаля-Хіршмана**.

$$H = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 \quad (4.12)$$

де H - індекс Херфіндаля-Хіршмана;

S_1, S_2, \dots, S_n - частки фірм на ринку (%), визначається ставленням обсягу поставок фірми до обсягу всього ринку.

Наприклад, якщо продажу товару здійснюють чотири фірми з частками на ринку в 60%, 20%, 10% і 10% відповідно, то індекс Херфіндаля-Хіршмана буде наступний: $H = 3600 + 400 + 100 + 100 = 4200$.

При чистій монополії (одна фірма тобто $n = 1$), індекс Херфіндаля-Хіршмана буде наступний: $H = 100^2 = 10000$ тому ступінь концентрації цієї фірми буде дорівнює 100% ($S_1 = 100\%$).

При дуополії, коли на ринку діють дві фірми ($n = 2$) і їх ринкові частки рівні ($S_1 = 50\%, S_2 = 50\%$), то індекс Херфіндаля-Хіршмана буде наступний: $H = 50^2 + 50^2 = 2500 + 2500 = 5000$.

При досконалій конкуренції, коли на ринку діють, наприклад, 100 фірм ($n = 100$) з частками на ринку в 1% кожна ($S_1 = 1\%, S_2 = 1\%, \dots, S_{100} = 1\%$), то індекс Херфіндаля-Хіршмана буде дорівнює: $H = 1^2 + 1^2 + \dots + 1^2 = 100$.

Відома методика оцінки конкурентоспроможності товару по системі 1111 - 5555¹²⁶. За системою 1111 - 5555, без урахування вагомості факторів, конкурентоспроможність товару визначається як сума балів по кожному фактору. Експерт (один або група) дає оцінку фактора від 1 (мінімум, найгірше значення фактора) до 5 (оптимальне значення фактора). Так, товар низької якості, пропонований за високою ціною, що має до того ж низька якість сервісу і високі експлуатаційні витрати, буде оцінюватися в 1 - 2 бали, і його

¹²⁶ Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа, Интел-Синтез", 2000. – 640 с.

конкурентоспроможність може бути, наприклад, 1211. За цією системою мінімальне значення конкурентоспроможності буде дорівнює 4 (1 + 1 + 1 + 1), максимального - 20 (5 + 5 + 5 + 5). Оцінюваний товар має конкурентоспроможність, рівну 5 з 20, тобто в чотири рази відстає від кращих світових зразків.

Конкурентоспроможність товару, з урахуванням вагомості факторів (сума ваги повинна становити 1), визначена експертним шляхом за системою балів, може перебувати в межах від 1 до 5 (якщо для оцінки використовується 5-ти бальна шкала) може знаходитися в межах від 1 до 10 (якщо для оцінки використовується 10-ти бальна шкала)

$$K_T = \sum_{j=1}^4 \left(\sum_{i=1}^n B_{ij} / n \right) \times a_j \quad (4.13)$$

де K_T - конкурентоспроможність товару (значення коливається від 1 до 5);

n - кількість експертів;

B_{ij} - експертна оцінка i -тим експертом j -го фактора конкурентоздатності (від 1 до 5);

a_j - вагомість j -го фактора (в частках).

Крім розглянутих методів оцінки конкурентоспроможності товарів, можна застосовувати **матриці Нільсена**¹²⁷. Основу методу складає матриці оцінки комерційного успіху нового товару. Метод передбачає:

а) комплексну оцінку конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв - товарних, збутових, ринкових, виробничих;

б) градацію рівня комерційного успіху за трьома групами - "нижче середнього", "середні", "вище середнього";

в) характеристику ознак по кожному одиничному критерію аналізованого товару для віднесення до однієї з груп.

¹²⁷ Рольбина Е.С. Маркетинговые исследования, сегментация, позиционирование. - Казань, Издательство КГФЭИ, 2010.

Метод в більшій мірі застосовуємо для оцінки тактичної або фактичної конкурентоспроможності. Результати аналізу методів кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції показують, що існуючі методи не враховують динаміки зміни показника конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність залежить від стадії життєвого циклу, на якому знаходиться товар. Це свідчить про недостатню гнучкість відомих методів кількісної оцінки конкурентоспроможності технічної продукції і складність їх практичного використання для прогнозування.

Незважаючи на зазначені недоліки, результати аналізу методів кількісної оцінки конкурентоспроможності дозволяють зробити висновок про те, що залежність, заснована на відношенні корисного ефекту від використання виробу за нормативний термін його служби до сукупних витрат за повний життєвий цикл, дає можливість отримати найбільш об'єктивну і достовірну кількісну оцінку показника конкурентоспроможності. Це дозволяє на основі цієї залежності розробити методіку визначення конкурентоспроможності товару з більш високою точністю.

Оцінка конкурентоспроможності на основі SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз має на меті визначення сильних і слабких сторін підприємства (аналіз внутрішнього середовища), а також можливостей і загроз найближчого оточення підприємства (аналіз зовнішнього середовища).

Аналіз здійснюється за чотирма напрямками:

1. Strengths (сильні сторони) - переваги фірми.
2. Weaknesses (слабкі сторони) - недоліки фірми.
3. Opportunities (можливості) - фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти отриманню підприємством переваг.
4. Threats (загрози) - фактори, здатні послабити позиції організації на ринку.

SWOT-аналіз дає можливість оцінити конкретну ситуацію на ринку, отримати чітке уявлення про переваги і недоліки підприємства, що дозволяє вибрати напрямок розвитку підприємства, вигідно використовувати сильні сторони підприємства, усунути або врахувати недоліки організації, використовувати (не упустити) надаються ринком можливості, уникнути небезпек і загроз.

SWOT-аналіз дозволяє структурувати інформацію про підприємство і ринку, зробити переоцінку ситуації, що склалася, звернути увагу на нові перспективи. SWOT-аналіз повинен ґрунтуватися не на припущеннях, а на об'єктивних даних і результатах досліджень. Необхідна для його проведення інформація може бути отримана і в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому використовуються як первинні, так і вторинні дані. Якщо на підприємстві функціонує маркетингова інформаційна служба, то необхідні відомості можуть бути надані співробітниками даного підрозділу.

Сильні сторони - це унікальні можливості і особливості підприємства, його досягнення.

Слабкі сторони - це ті показники діяльності фірми, за якими вона поступається конкурентам, перебуваючи в несприятливому становищі.

Можливості ринку - сприятливі обставини, які можна використовувати для отримання переваг.

Загрози ринку - несприятливі фактори, які можуть мати негативний вплив на стан підприємства на ринку.

Можна виділити три основні етапи SWOT-аналізу:

- 1) визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- 2) визначення ринкових можливостей і загроз;
- 3) зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку, вибір основних напрямків розвитку компанії, рішення виявлених проблем.

На першому етапі необхідно:

- скласти перелік параметрів для оцінки підприємства;
- по кожному з даних параметрів виділити сильні і слабкі сторони підприємства;
- розглянути обидва отриманих переліку (сильні і слабкі сторони) і вибрати в кожному з них найбільш значущі позиції для занесення в матрицю SWOT-аналізу.

В ідеалі має бути вибрано п'ять-десять сильних і стільки ж слабких сторін для зручності подальшої роботи з даними на третьому етапі аналізу.

Другий етап SWOT-аналізу, пов'язаний з оцінкою ринку (зовнішнього середовища), аналогічний попередньому за послідовністю Ваших дій. Після складання переліку параметрів для оцінки кожного з параметрів розглядається з точки зору можливостей і загроз для підприємства.

Далі з кожного переліку вибирається п'ять-десять позицій для занесення в матрицю SWOT-аналізу, причому при виборі значущих позицій на даному етапі треба віддавати перевагу таким подіям (можливостей і загроз):

- які відбудуться з більшим ступенем імовірності (в разі загроз);
- які вплинуть на становище підприємства;
- якими підприємство напевно зможе скористатися.

Третій етап SWOT-аналізу, пов'язаний із зіставленням сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку, допомагає з'ясувати:

- які сильні сторони компанії дозволяють використовувати можливості ринку (і які саме);
- які слабкі сторони можуть перешкоджати використанню тих чи інших можливостей;
- які сильні сторони допоможуть усунути існуючі загрози;
- які загрози в поєднанні зі слабкими сторонами підприємства перед являють собою найбільшу небезпеку.

Дана методика універсальна і може застосовуватися різними підприємствами для оцінки своєї конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності на основі рейтингової оцінки.

При складанні рейтингу конкурентоспроможності підприємств використовується ідеологія параметричного аналізу, однак нормативні висновки робляться вже на базі кількісного порівняння. На основі вибраних показників (коефіцієнтів), «зважених» за їх відносної важливості. На основі системи

показників розраховується сукупна бальна оцінка підприємств, що є базою для визначення підсумкового місця підприємства в рейтингу.

Складання рейтингу підприємства здійснюється в наступній послідовності: визначення критеріїв відбору показників рейтингової оцінки, визначення «ваги» того чи іншого показника в підсумковій оцінці підприємства, облік динаміки окремих показників.

Рейтинг підприємств визначається на основі розрахунку їх підсумкового бала, який обчислюється за формулою

$$TM = \sum_{i=1} (M_i V_i) \quad (4.14)$$

де TM - підсумковий бал фірми за результатами рейтингової оцінки;

M_i - бал (кількісна оцінка) підприємства по i -му показнику господарської діяльності, що включається в модель складання рейтингу;

V_i - вага i -го показника, присвоєна йому при включенні в модель проведення рейтингової оцінки;

$\sum_{i=1} (M_i V_i)$ - сума виразу балів окремих показників рейтингової оцінки та їх ваги.

4.4 Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності

Конкурентна стратегія – це концепція й система підпорядкованих їй дій підприємства, спрямованих на досягнення кінцевих цілей, що передбачають як довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства з одержання конкурентних переваг над іншими підприємствами, так і короткострокові тактичні ходи для адекватної й своєчасної реакції на ситуацію, необхідну для досягнення ринкового успіху. Основною метою конкурентної стратегії є досягнення й реалізація конкурентних переваг, вона пов'язана винятково з планами конкурентної поведінки й наданням додаткових цінностей для споживачів.

Розробка конкурентної стратегії полягає в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкурентну боротьбу, якими повинні бути його цілі і які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей.

Як свідчить світовий досвід, вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з питань управління розташовують ці переваги в такому порядку:

1. Розробка і вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно.
2. Вибір стратегії сприяє чіткій координації зусиль, що робляться компанією.
3. Стратегія дозволяє встановити показники діяльності і надалі їх контролювати.
4. Вибрана стратегія примушує компанію чітко визначати свої завдання.
5. Стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз.
6. Стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадовців.

Складну і багатомірну сукупність класифікацій стратегій зображено на рис. 4.15.¹²⁸

Класифікація стратегій покликана полегшити вибір або розробку стратегій конкретного підприємства. По суті, той чи інший клас стратегій передбачає певний алгоритм поведінки організації в ситуації, що склалася. Це дозволяє скоротити витрати на планування й впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей підприємства.

Все різноманіття стратегій, які комерційні і некомерційні організації демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій. Кожна з цих стратегій ефективна в певній ситуації, яка визначається факторами внутрішнього і зовнішнього середовища, тому важливо розглядати причини вибору певного варіанту.

¹²⁸ Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>.



Рис. 4.15 - Класифікація стратегій підприємства

Обмежений ріст. Цю стратегію застосовує більшість організацій у сформованих галузях зі стабільною технологією. При стратегії обмеженого зростання цілі розвитку встановлюються «від досягнутого» і коригуються при зміні

ситуації. Якщо керівництво, в основному, задоволене положенням фірми, то, очевидно, що в перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, так як це найпростіший і найменш ризикований шлях дій.

Зростання. Ця стратегія найчастіше застосовується в динамічно розвиваються, із швидко мінливою технологією. Для неї характерна значна щорічне перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

Скорочення або стратегія останнього засобу. Ця стратегія вибирається організацією найрідше. Для неї характерно встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. До стратегії скорочення вдаються тоді, коли показники діяльності організації набувають стійку тенденцію до погіршення, і ніякі заходи не можуть змінити цю ситуацію.

Комбінована стратегія. Ця стратегія являє собою будь-яке поєднання розглянутих альтернатив - обмеженого зростання, зростання і скорочення. Комбінованої стратегії дотримуються, як правило, великі організації, які активно функціонують в декількох галузях. Наприклад, фірма може продати або ліквідувати одне зі своїх виробництв і замість придбати одне або декілька інших. Кожна базова стратегія має безліч альтернативних варіантів. Стратегія зростання може здійснюватися шляхом придбання іншої фірми - зовнішній зростання, або шляхом значного розширення асортименту продукції, що випускається - внутрішнє зростання.

Стратегія скорочення має наступні альтернативи:

ліквідація - самий радикальний варіант, коли організація перестає існувати;
відсікання зайвого, при якому фірма ліквідує або перепрофілює свої неефективні підрозділи.

Базові стратегії служать варіантами загальної стратегії організації. Вона наповнюється конкретним змістом у процесі доведення, який включає в себе:

- перевірку стратегії на відповідність цілям організації;
- зіставлення з відповідними стадіями життєвого циклу товару, попиту або технології;

- формулювання стратегічних завдань, які доведеться вирішувати в процесі досягнення цілей;
- встановлення строків вирішення завдань (по етапах); - визначення потреб у ресурсах.

Корпоративна (портфельна) стратегія - це стратегія, яка описує загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, так як стосуються підприємства в цілому. Тут приймаються питання про злиття, придбання або виході з того чи іншого бізнесу. Саме на цьому рівні визначається і узгоджується продуктова стратегія підприємства. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, в які слід направляти інвестиції.

Корпоративна стратегія включає:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії;
- зміна структури корпорації;
- рішення про злиття, придбання, входження у ФПГ або інші інтеграційні структури;
- єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

На рівні господарського підрозділу розробляється **ділова стратегія** (бізнес-стратегія) - стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку, кому саме і за якими цінами буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і т.д. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з діловою.

Функціональні стратегії - стратегії, які розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Це виробнича стратегія, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія НДДКР і персоналу. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, наприклад, функціональна стратегія в сфері виробництва може концентруватися на виробленні продукції без шлюбу, зниження сировинних втрат або скорочення частоти переналагодження обладнання на різні асортиментні одиниці продукції. Стратегія відділу маркетингу може концентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажів продукції підприємства в порівнянні з попереднім роком.

Операційна стратегія є однією зі складових частин цієї загальної стратегії підприємства. У багатьох організаціях (підприємствах) явно вираженої стратегії немає зовсім, а там, де вона все ж є, операційної функції приділяється занадто мало уваги. В цей же час ми вже розглядали і зрозуміли, що операційна функція є ключем до успішної конкуренції. Без ефективної і раціональної операційної функції жодна організація не може утримати за собою лідерство на ринку, оскільки вона програє в швидкості доставки, ціні або якості, а швидше за все - за всіма трьома показниками.

Операційна стратегія - це складова частина (підсистема) загальної стратегії (корпоративної і ринкової) організації, представлена у вигляді довгострокової програми керівних дій по створенню продукту і його реалізації. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги. На відміну від загальної стратегії, операційна стратегія не пов'язана безпосередньо з показниками довгострокових змін зовнішнього середовища. Операційна стратегія вимагає, щоб вся система була розумно ізольована від випадкових коливань зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище впливає на операційну систему опосередковано - через цілі і механізм корпоративної і ринкової стратегії.

Товарно-ринкова стратегія - це комплекс стратегічних рішень, що визначають асортимент, обсяг і номенклатуру виробництва, а також способи просування і реалізації продукції (товарів або послуг).

Товарно-ринкова стратегія в свій час складається з двох великих груп:

1. група, що включає в себе рішення, щодо безпосередньо самого товару, який виробляє безпосередньо окреме підприємство;
2. група, що включає в себе рішення, щодо дій даного підприємства з реалізації виробленого товару.

Варто зауважити, що рішення по зовнішній поведінці підприємства на ринку відносяться не тільки до товарно-ринкової стратегії, але частина відноситься до інтеграційної, ресурсно-ринкової і фінансової. Але якщо взяти окремого споживача продукції, яку виробляє підприємство або групи споживачів основні стратегічні рішення підприємства на ринку, безсумнівно, зосереджується в товарно-ринкової стратегії. Таким чином, товарно-ринкова стратегія в своєму роді складається безпосередньо з товарної стратегії, яка в свою чергу має на увазі рішення, пов'язані з якістю продукції, що виробляється підприємством, а також його обсягом і структурою. Також товарно-ринкова стратегія включає в себе стратегії поведінки підприємства на товарному ринку. Також цей вид стратегії можна охарактеризувати як стратегію маркетингу.

Стратегія мінімальних витрат. В даному випадку при розробці і виробництві продукту в центрі уваги опиняються витрати. Також ця стратегія відома як Лідерство в ціні. Це стратегія, заснована на внутрішньому конкурентній перевазі, яка базується головним чином на організаційному та виробничому ноу-хау фірми.

Для створення цінових переваг практикують: зниження витрат на одиницю продукції за рахунок зростання обсягів виробництва, таким чином, досягається економія на масштабі. Раціональне ведення справ, оптимізація внутрішньофірмових зв'язків. Економія на різноманітності при виробництві різних продуктів. Інтеграція розподільних мереж і оптимізація систем постачання; Філіальна мережа, яка за

рахунок зручного географічного розміщення фірми, дозволяє знизити собівартість продукції за рахунок використання місцевих особливостей. Ця стратегія може використовуватися великими компаніями, які мають великі частки ринку.

Компанія, яка обрала цей шлях, повинна домогтися лідерства одним із таких способів: створити виробничі потужності економічно ефективного масштабу; знизити витрати на основі накопиченого досвіду; посилити контроль над виробничими і накладними витратами; * уникати дрібних операцій з клієнтами; отримати особливі права доступу до джерел сировини; мінімізувати витрати в таких областях, як дослідження і розробки, обслуговування, система збуту, реклама та інші маркетингові комунікації.

Стратегії диференціації. Коли продукту намагаються надати певні відмінні риси, якісь незвичайні функціональні властивості, унікальні характеристики, що може сподобатися покупцеві, має попит, цінність для споживача і за що він готовий заплатити, навіть якщо аналогічні продукти конкурентів будуть коштувати дорожче.

Ці стратегії, які випливають із зовнішньої конкурентної переваги, її перевага у виявленні і задоволенні очікувань покупців незадоволених існуючими товарами. Іншими словами вони спрямовані на те, щоб поставити на ринок товари або послуги, за своїми якостями більш привабливі в очах споживачів, ніж конкуруюча продукція. Тільки за рахунок цінової стратегії неможливо створити конкурентну перевагу. Має бути певний ліміт ціноутворення нижче якого опускатися не можна, щоб уникнути фінансових збитків і зберегти рентабельність. У той час як якість продукту можна удосконалювати до безкінечності, аби він більше вигідно відрізнявся якістю від аналогічних продуктів.

Однак слід розуміти, що стратегія мінімальних витрат і стратегія диференціації повинні проводитися незалежно один від одного, не обов'язково реалізовувати їх одночасно. Найчастіше компанії використовують стратегію диференціації для підняття цін, адже диференціація веде до більш високих витрат виробництва. В результаті прибуток трохи зростає, але не обов'язково. У той час як диференціація зі збереженням цін завжди сприяє збільшенню обсягу продажів за

рахунок кількості реалізованих продуктів або за рахунок стабілізації купівельного попиту. Диференціація може здійснюватися в різноманітних формах або їх комбінації: престиж дизайну або бренду; особлива технологія; функціональні можливості; умови обслуговування споживачів; дилерська мережа; інші параметри. У цій ситуації у споживачів формує прихильність до певної торгової марки, і продуктам, які пропонують фірми, які дотримуються стратегії диференціації, нелегко знайти заміну. Також з'являються фінансові резерви для пошуку альтернативних джерел впроваджуються ресурсів. Але при всій привабливості цієї стратегії у неї є ряд недоліків.

Диференціація вимагає певного збільшення витрат, які виникають з наступних причин: збільшуються інвестиції в дослідження і розробки; збільшуються витрати на дизайн і якість обслуговування клієнтів; закуповується більш дорога сировина; смаки і переваги клієнтів можуть з часом змінитися.

Стратегії фокусування. Або концентрація уваги на інтереси конкретних споживачів. Це стратегія, при якій підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. Ця стратегія доцільна, якщо є мета задовольнити якусь незвичайну потреба певної групи людей за рахунок створення і просування на ринок спеціалізованого продукту. Також можна створити специфічну систему доступу до продукту, наприклад, новаторську систему продажу або доставки продукту і таким чином створити конкурентну перевагу. Аналогічно, цю стратегію можна «підсилити» ціновою стратегією і стратегією диференціації, але не робити їх взаємопов'язаними. Диверсифікація виробництва Ця стратегія має на увазі: - одночасне розширення видів виробництва, які не пов'язані один з одним, - розширення асортименту продукції, що виробляється на одному підприємстві. - розширення ринкової активності підприємства, - використання власних фінансових ресурсів не тільки для підтримки і розвитку основного бізнесу, а й на освоєння нових видів діяльності, створення нових виробництв. Диверсифікація виробництва сприяє перетворенню компанії в складний багатофункціональний комплекс, в

результаті чого підприємство набуває велику стійкість до коливань ринкової кон'юнктури, удосконалює і адаптує свою продукцію до умов, що змінюються і попиту, забезпечує необхідний рівень рентабельності.

Стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає на просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. Або ж стратегія диверсифікації - це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники - стагнующий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності - є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі.

Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації:

а) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;

б) поточний бізнес дає перевищуючи потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

в) новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

г) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

д) можуть бути скорочені втрати від податків;

е) може бути полегшений вихід на світові ринки;

є) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікації є:

а) стратегія концентрованої диверсифікації яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми;

б) стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не зв'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми; тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, по своїх якостях він має бути супутнім продуктам, що вже виробляються;

в) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це одна з найскладніших для реалізації стратегій

розвитку; дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку¹²⁹.

Філіп Котлер класифікує компанії в залежності від їх ролі на цільовому ринку: лідер, претендент на лідерство, послідовник або «нішевіків»¹³⁰.

Кожному з них приписується особливий стиль поведінки на ринку.

Стратегії лідера ринку. Можливі стратегії лідерів ринку. Розширення ринку - при розширенні ринку в цілому, як правило, виграє домінуюча компанія. Можливі шляхи: Нові споживачі. Кожна товарна категорія має потенціал для залучення нових покупців: людей, які не обізнаних про продукт або відмовляються від нього через високу ціну або відсутності у продукту необхідних характеристик. Нові способи застосування продукту. Розширенню ринків сприяють відкриття і пропаганда нових способів використання продуктів. Підвищення інтенсивності вживання товару. Захист частки на ринку за допомогою оборонних і наступальних заходів.

Домінуюча компанія має можливість використовувати шість оборонних стратегій.

1. **Позиційна оборона.** Основний принцип будь-якої оборони - побудова неприступних фортифікаційних споруд на межах своєї території.

2. **Захист флангів.** Відповіддю на дії конкурентів може бути випуск лідером ще однієї марки, спрямованої на те, щоб перевершити конкурентну перевагу переслідувача.

3. **Попереджувальні оборонні дії.** Якщо компанію не влаштовує пасивна позиція, вона випереджає концентрують сили супротивників і завдає удару на випередження, порушуючи тим самим плани кожного з них. Існує і така можливість, як розсилка конкурентам недвозначних сигналів (несучих реальні дані або дезінформацію), застережних їх від проведення атак. Він володіє багатими

¹²⁹ Електронне джерело: <http://www.refine.org.ua/pageid-5471-1.html>

¹³⁰ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: експресс-курс. / Котлер Ф. – Спб.: Питер, 2006. – 496 с.

ресурсами лідер ринку має можливість і просто ігнорувати дії суперників, чекаючи, коли вони «закінчаться кров'ю» в безплідних атаках.

4. Контратака. Ефективний метод контратаки - вторгнення на основну територію супротивника. Ще одна поширена форма контратаки - економічна або політична блокада конкурента. Лідер має можливість субсидувати зниження цін на деякі види продукції (зазвичай найбільш рентабельні для конкурентів) при їх підвищенні на інші свої товари або заявити про підготовку до виробництва нового продукту, щоб споживачі припинили закупівлі у суперника. Крім того, в арсеналі залишається лобювання невігідних конкурентіві політичних рішень.

5. Мобільний захист. Лідер розсовує свої рубежі за рахунок розширення і диверсифікації ринків. При розширенні ринку компанія переносить увагу з конкретного продукту на потреби, які задовольняє даний клас товарів в цілому, веде науково-дослідні роботи по всьому технологічному ланцюжку.

6. Вимушене скорочення. Плановане скорочення (стратегічний відхід) передбачає зосередження ресурсів на перспективних напрямках. Розширення частки своєї присутності на ринку, навіть якщо розміри ринку не змінюються.

Витрати розширення ринку можуть значно перевищити одержуваний дохід. Тому перш ніж зважитися на подібний крок, компанія повинна ретельно проаналізувати вплив трьох чинників. Перший фактор - можливість конфлікту з антимонопольним законодавством. Другий фактор - високі економічні витрати.

В цілому розширення частки ринку недоцільно в тих випадках, коли компанія не має можливості скористатися «ефектом масштабу», а також при наявності непривабливих сегментів ринку, бажанні споживачів використовувати різні джерела поставок і високих бар'єри на шляху виходу з ринку. Третій фактор - наслідки неправильної стратегії при створенні комплексу маркетингу, коли курс на розширення частки ринку не супроводжується підвищенням прибутку.

Стратегії претендентів на лідерство. У гонитві за збільшенням своєї частки на ринку новачки можуть атакувати лідерів і інших конкурентів. Стратегічною метою більшості претендентів на лідерство є збільшення своєї частки на ринку.

Агресор може почати атакувати лідера ринку, компанії одного з них розміру, які не справляються зі своїми завданнями або відчують нестачу фінансування, або дрібні місцеві або регіональні компанії, які не справляються зі своїми завданнями або відчують нестачу фінансування.

До наступальних стратегій відносяться:

- Лобова атака (спрямована радше на сильні, ніж на слабкі сторони конкурента і йде відразу за кількома напрямками);

- Флангова атака (через виявлення найбільш слабких місць конкурента); оточення (нанесення ударів відразу з усіх напрямків, так що конкурент змушений оборонятися одночасно з фронту, флангів і тилу; зазвичай із залученням ресурсів, що перевищують можливості суперника);

- Удар з-за флангу (стратегія маневрування, при якій компанія-претендент обходить конкурента, вибираючи в якості мети більш легкі ринки - наприклад, налагоджує дистрибуцію на нових територіях або намагається витіснити існуючі товари, пропонуючи їх модифікації);

- Технологічний стрибок (стратегія, характерна для ІТ-сектора, коли, замість копіювання товарів конкурента, компанія-претендент ретельно розробляє перевіршують за рівнем технології);

- Партизанські нападу (періодичні вилазки, характерні для претендентів, які мають скромними ресурсами).

До основних конкурентних дій в рамках атакуючої стратегії можна віднести наступні:

стратегія цінових знижок;

стратегія здешевлення товарів (в т.ч. зі зниженням якості);

стратегія престижних товарів (високоякісна продукція за вищою ціною);

стратегія розширення асортименту продукції;

стратегія інновацій (вихід на ринок з новими продуктами або новими модифікаціями);

стратегія підвищення рівня обслуговування (нові або якісніші послуги);

стратегія інновацій в розподілі (створення нових каналів розподілу продукції); стратегія зниження витрат виробництва; інтенсивна реклама.

Стратегія послідовника. Стратегія копіювання продукту не менше ефективна, ніж стратегія інноваційних товарів. Компанія-інноватор витрачає дуже багато коштів на розробку нового товару, його просування та інформування ринку, нагородою ж піонеру стають лідируючі позиції. Однак конкуренти завжди можуть скопіювати або поліпшити новинку. Економія на дослідженнях і розробках, на комунікаціях зі споживачами дозволяє отримувати досить високі прибутки. Багато компаній вважають за краще слідувати за лідером, а не змагатися з ним.

Послідовники, як правило, не хочуть переманювати чужих клієнтів, і, навпаки, пропонують покупцям стандартні умови, звичайно скопійовані у лідера. Частка веденого на ринку характеризується високою постійністю. Кожен ведений намагається донести до свого цільового ринку виражені переваги і є основним об'єктом атак претендентів. Тому ведені при низьких виробничих витратах повинні підтримувати високу якість товару і обслуговування. Це зовсім не означає, що ведений пасивний або є точною копією лідера.

Виділяють чотири можливі стратегії послідовників:

- Наслідувач дублює продукт лідера і упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або через сумнівних посередників.
- Двійник копіює продукцію, назви і упаковку товарів лідера, допускаючи малоістотні або малопомітні відмінності.
- Імітатор відтворює деякі властивості продукту лідера, але зберігає відмінності в упаковці, рекламі, цінах та ін. Його політика не зачіпає інтересів лідера до тих пір, поки імітатор не переходить в атаку.
- Пристосуванець видозмінює або покращує продукцію лідера. Зазвичай він починає з якихось інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією; дуже часто пристосуванець стає претендентом на лідерство.

Стратегія новачка - фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку

беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і "страхування" свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Відомі 3 види диверсифікації:

Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції, яка відповідає існуючим можливостям фірми, навіть, якщо вона орієнтована на інші групи споживачів. В цьому випадку існуюче виробництво залишається основним в діяльності підприємства, а нове виникає, виходячи з його можливостей (технологічних, маркетингових тощо).

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок випуску нової продукції, навіть, якщо ця продукція технологічно не пов'язана з виробничими потужностями.

Стратегія конгломеративної диверсифікації передбачає освоєння видів діяльності не пов'язаних з її традиційним профілем ні в технологічному, ні в комерційному плані. Це одна з найскладніших для реалізації стратегії, оскільки виводить фірму у нові для неї області.¹³¹

Функціональні стратегії призначені для реалізації основної та конкурентної стратегій. Функціональні стратегії охоплюють такі підсистеми: маркетинг; виробництво; персонал; фінанси; науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки; закупівлі; просування продукції на ринок.

Маркетингова стратегія полягає у встановленні відповідних продуктів, послуг і ринків, яким вони можуть бути запропоновані. Визначає найбільш ефективний склад комплексу маркетингу (досліджень ринку, товарної та цінової політики, каналів розподілу і стимулювання збуту).

Виробнича стратегія зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщенні промислового обладнання, основних елементах виробничого процесу, регулювання замовлень.

Двома найбільш важливими аспектами виробничої стратегії є:

- контроль за витратами;
- підвищення ефективності виробничих операцій.

Фінансова стратегія відповідає за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінку інвестиційних проектів, планування майбутніх продажів, розподіл і контроль фінансових ресурсів.

Стратегія НДДКР узагальнює основні ідеї про новий продукт - від його первісної розробки до впровадження на ринку і має два різновиди: інноваційну стратегію і імітаційну стратегію. Інноваційні стратегії, тобто стратегії розробки принципово нових продуктів і послуг, вимагають великих витрат і дуже ризиковані:

¹³¹ Бартиненко М.М., Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник.К.: Каравела,2006. – 320с

в середньому тільки одна стратегія з семи інновацій має ринковий успіх, інші шість перетворюються в непоправної для фірми витрати. Тому більш популярними є імітаційні стратегії, які широко застосовуються навіть в сучасних високотехнологічних галузях, наприклад у комп'ютерній галузі.

Стратегія управління персоналом розробляється і застосовується багатьма організаціями для вирішення проблем підвищення привабливості праці, мотивації, атестації персоналу, підтримки такої кількості зайнятих, яке відповідає ефективному веденню бізнесу.

Стратегія конверсійного маркетингу - це стратегія, яка орієнтує діяльність організації на подолання негативного ставлення до реалізованим продуктам з боку споживчих контактних аудиторій і формування надійних передумов для виникнення і розвитку попиту. Використання стратегії конверсійного маркетингу має місце в тих випадках, коли ринок характеризується наявністю негативного (негативного) попиту або коли попит на будь-які товари і послуги відсутня взагалі. Негативний попит - це така ситуація, коли всі або більшість найважливіших сегментів потенційного ринку відкидають даний товар чи послугу. У цьому випадку мета маркетингу полягає в зміні негативного ставлення споживачів до якогось продукту (негативний попит) на позитивне шляхом переробки продукту, зниження ціни і забезпечення ефективнішого його.

Стратегія стимулюючого маркетингу. Існує цілий ряд товарів і послуг, на які немає попиту. В даному випадку мова йде не про прояві негативних або позитивних емоцій по відношенню до пропозиції, а про повну байдужість або незацікавленості споживачів. Відсутність попиту - це стан, при якому всі або найважливіші сегменти потенційного ринку не проявляють інтересу до конкретної пропозиції. Попит може бути присутнім в трьох випадках. Перший випадок - якщо відомі товари сприймаються як втратили будь-яку цінність. Другий випадок - якщо товари сприймаються як такі, що цінність, але тільки не на даному ринку. Третій випадок - коли на нові товари, що з'являються на ринку, відсутній попит, тому що ринок не підготовлений до їх появи.

В умовах відсутності попиту мети маркетингу полягають в тому, щоб відшукати способи ув'язування властивих продукту вигод з потребами та інтересами потенційних споживачів. Необхідно змінити їх байдуже ставлення до продукту, а також по можливості подолати причини таких ситуацій: повне незнання споживачами можливості продукту, усунення перешкод до його поширенню та ін.

В якості основних інструментів реалізації названих цілей можуть використовуватися різке зниження цін, посилення реклами, інші методи просування продукту.

Стратегія розвиваючого маркетингу. Стратегія розвиваючого маркетингу - стратегія, яка орієнтує діяльність організації на трансформацію потенційного (латентного) попиту в реальний (активний) попит, а також максимізацію останнього.

Стратегія розвиваючого маркетингу пов'язана з наявністю на ринку потенційного попиту на товари і послуги. Потенційний попит має місце тоді, коли певна частина споживачів відчуває потребу в придбанні якоїсь речі (блага), яка, однак, ще не існує в формі конкретного товару або послуги. Наявність потенційного попиту відкриває можливості для створення такого товару або послуги.

Мета маркетингу в даному випадку полягає в оцінці розміру потенційного ринку і розробці ефективних продуктів, здатних перетворити попит у реальний. Інструментами розвиваючого маркетингу є розробка продуктів, що відповідають виникли новим потребам, перехід на новий якісний рівень їх задоволення, використання реклами, створення специфічного, орієнтованого на конкретні споживчі групи, іміджу продукту.

Стратегія ремаркетингу. Стратегія ремаркетингу - стратегія, яка орієнтує діяльність організації на збереження досягнутих значень параметрів ефективності і запобігання негативному зміні цих значень. Стратегію ремаркетингу необхідно використовувати при падаючому попиті. Для всіх видів товарів і будь-якого періоду часу характерні ситуації зниження попиту. Коли попит на даний товар чи послугу нижче рівня попереднього періоду, то при відсутності заходів, спрямованих на переорієнтацію ринку або зміна пропозиції, він може в майбутньому ще більше

знизитися. Падаючий попит потребує поживлення. Це завдання так званого ремаркетингу, мета якого полягає в створенні нового життєвого циклу зникаючого з ринку товару або послуги. Це пошук нових можливостей поживлення попиту за рахунок надання товару нових властивостей, проникнення на нові ринки і т.д.

Стратегія стабілізуючого маркетингу (синхромаркетингу). Стратегія стабілізуючого маркетингу (синхромаркетингу) - стратегія, яка орієнтує діяльність організації на подолання і (по можливості) запобігання негативних наслідків флуктуативних змін ділової (ринкової) кон'юнктури.

Стратегія стабілізуючого маркетингу (синхромаркетингу) ефективна в тих випадках, коли мова йде або про товари і послуги сезонного попиту, або схильних до іншим циклічним або непередбачуваним спадів кон'юнктури, тобто коли має місце нерегулярний (коливається) попит. Нерегулярний (колеблющійся) попит - це такий стан, при якому структура попиту характеризується сезонними або іншими (наприклад, щоденними або навіть вартовими) коливаннями, не збігаються за часом зі структурою пропозиції товарів. Дуже часто фірма буває задоволена загальним рівнем попиту на свою продукцію, але її не влаштовує стан попиту на який-небудь конкретний товар на певному відрізку часу. Попит може значно перевищувати виробничі можливості або ж, навпаки, обсяг виробництва даного товару може виявитися більше потреб ринку в конкретний часовий період.

Мета синхромаркетингу полягає в знаходженні способів згладжування коливань попиту. При цьому можуть використовуватися різні маркетингові інструменти. В одних випадках рівень попиту може бути змінений або шляхом перемикавання спонукальних мотивів, або в результаті рекламно-пропагандистської діяльності, або за допомогою гнучких цін. В інших випадках змінити рівень попиту вдається лише в результаті багаторічної діяльності, спрямованої на зміну звичок людей. Ефективним засобом є також послідовний, заздалегідь спланований перехід на різні географічні та інші сегменти ринку (з наступним поверненням).

Стратегія підтримуючого маркетингу. При повноцінному попиті, тобто коли рівень і структура попиту на товари і послуги фірми повністю відповідають

рівню і структурі пропозиції, використовується підтримуючий маркетинг, завданням якого є підтримання існуючого рівня попиту з урахуванням зміни уподобань споживачів і посилення конкуренції. Цей тип маркетингу повинен бути націлений на швидке реагування при зміні попиту і на підвищення цін при його збільшенні на реалізований вид товару. Як інструменти підтримує маркетингу можуть бути використані зміна упаковки, колірної гама товару, незначне (психологічне) зміна ціни та ін.

Стратегія демаркетингу. Стратегія демаркетингу - стратегія, яка орієнтує діяльність організації на зниження і (або) переключення попиту в разі, якщо останній з об'єктивних причин не може бути задоволений однією групою однорідних продуктів. Стратегія демаркетингу застосовується в ситуаціях, коли попит на товар або послугу значно перевищує пропозицію. Надмірний попит - це стан, при якому попит перевищує рівень виробничих можливостей, товарні ресурси. Він може бути також пов'язаний з високою постійною популярністю окремих товарів або послуг. Мета демаркетингу - пошук способів тимчасового або постійного зниження попиту з метою ліквідації ряду негативних ринкових явищ, наприклад, спекуляції. Демаркетинг застосовується також для того, щоб у споживачів не створилося невігідного для фірми враження про її низьких виробничих можливостях. Основні інструменти демаркетингу - значне підвищення цін, припинення рекламної роботи, іноді передача прав на виробництво даного продукту, ліцензії, ноу-хау і т.п. іншим фірмам, але з використанням або згадуванням марки даної фірми.

Стратегія контрмаркетингу. Стратегія контрмаркетингу) - стратегія, яка орієнтує діяльність організації на мінімізацію і (по можливості) повну ліквідацію так званого ірраціонального попиту, тобто попиту на об'єкти, які надають негативні впливи на природно-техногенно-соціальну сферу проживання людини. Стратегія контрмаркетингу застосовується по відношенню до товарів і послуг, попит на які може бути розцінений як ірраціональний з точки зору благополуччя споживача,

суспільства. Ірраціональний попит має місце тоді, коли задоволення попиту є небажаним через негативні споживчих властивостей відповідних товарів.

Мета контрмаркетингу полягає в тому, щоб переконати людей відмовитися від споживання шкідливих продуктів. Основними інструментами протидії маркетингу є: різке підвищення цін, обмеження доступності продуктів в поєднанні з дискредитує інформацією, антиреклама. Стратегія контрмаркетингу зазвичай застосовується некомерційними (державними і недержавними) організаціями і є невід'ємним елементом системи громадського (соціально-політичного) маркетингу.

Питання для самопідготовки

1. У чому полягає різниця існуючі трактування сутності поняття «конкуренція»?
2. Які функції виконує конкуренція в економіці?
3. Розкрийте багатовимірний характер категорії «конкурентоспроможність» на прикладі структури «піраміда конкурентоспроможності».
4. Охарактеризуйте систему чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
5. Розкрийте економічний зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства».
6. Розкрийте зміст основних типів конкуренції.
7. У чому відмінність цінової і нецінової конкуренції? Перерахуйте основні форми нецінової конкуренції та визначте їх роль.
8. Які типи ринків виділяє сучасна економічна теорія? Уявіть характеристику кожного типу.
9. Дайте визначення домінуючого положення господарюючого суб'єкта на товарному ринку.
10. Поясніть економічний сенс розрахунку основних показників концентрації товарного ринку.
11. Перерахуйте структурні бар'єри входу на товарний ринок.
12. Охарактеризуйте поведінкові бар'єри входу на товарний ринок
13. У чому полягає зміст макроекономічного і мікроекономічного підходів до дослідження конкурентоспроможності?
14. Сформулюйте поняття «конкурентна перевага підприємства» і розкрийте його зміст.
15. Охарактеризуйте особливості формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від специфіки внутрішньо- та міжгалузевої конкуренції.

16. Охарактеризуйте основні принципи формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
17. Охарактеризуйте переваги та недоліки методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
18. У чому полягає стратегічне позиціонування підприємства на товарному ринку?
19. Як враховується роль злиттів і поглинань в конкурентній стратегії підприємства?
20. Охарактеризуйте особливості конкурентної стратегії при різних типах ринку.
21. На чому базується стратегія інноваційного розвитку підприємства?
22. Наведіть приклади наступальних та оборонних стратегій. Які можливі реакції з боку конкурентів на їх реалізацію?
23. Від яких факторів залежить формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства?
24. Які моделі боротьби за існування було покладено у моделювання конкурентної боротьби інтегрованих структур бізнесу?
25. Охарактеризуйте матрицю визначення моделі поведінки конкурентних інтегрованих структур бізнесу в стратегічних зонах господарювання залежно від типу взаємодії.

Контрольні запитання

1. Розкрийте властивість конкретності прояви конкурентоспроможності з урахуванням умов ринку і часу.
2. Охарактеризуйте властивість багатоваріантності категорії «конкурентоспроможність».
3. Дайте характеристику властивості багаторівневості формування конкурентоспроможності.
4. Сформулюйте поняття «конкурентна перевага» і поясніть його економічну сутність.
5. У чому сутність абсолютних і відносних конкурентних переваг?
6. Перелічіть основні властивості категорії «конкурентоспроможність».
7. Сформулюйте основні принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
8. У чому полягає сутність конкурентного потенціалу підприємства?
9. Дайте характеристику матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.
10. Розкрийте зміст ключових факторів успіху підприємства.
11. У чому полягає методика оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу?
12. Які графічні методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства?
13. Охарактеризуйте аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
14. Перерахуйте типи конкурентних стратегій, що базуються на досягненні конкурентних переваг підприємства.
15. За яких умов ефективна стратегія лідерства у витратах?
16. У чому особливість стратегії, орієнтованої на диференціацію продукції?
17. Опишіть основні характеристики стратегії фокусування.

18. Що розуміється під конкурентною стратегією?
19. Що таке ключові фактори успіху? Які існують основні види ключових факторів успіху?
20. Які умови необхідні для успішної реалізації стратегії лідерства з витрат?
21. У чому полягає сутність стратегії диференціації?
22. Які існують джерела диференціації;
23. Які особливості стратегії оптимальних витрат?
24. На чому має ґрунтуватися вибір стратегії фокусування?
25. У чому полягає різниця між стратегією широкої диференціації й сфокусованою стратегією диференціації?

Практичні завдання

Завдання 1. Розрахувавши коефіцієнт концентрації (фіксована кількість найбільших підприємств дорівнює 3, індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана), коефіцієнт відносної концентрації, за даними таблиці оцінити рівень монополізації ринку.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн
A	48.3
B	36.9
C	80.1
D	26.8
E	55.1
F	18.3
G	14.3
J	32.5
K	42.9

Зробити висновки.

Завдання 2. За даними таблиці оцінити рівень концентрації конкурентного середовища на двох споріднених ринках за методом сумарної ринкової частки при фіксованій кількості найбільших підприємств, що дорівнює 3.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках, млн грн

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2
A	60,3	84,6
B	40,7	55,3
C	76,5	42,4
D	88,9	56,4
E	29,6	39,1
F	56,3	77,3
G	16,2	74,9

Зробити висновки.

Завдання 3. Розрахувати ринкові частки підприємств та їх динаміку, на основі інформації, поданої в таблиці. Побудувати конкурентну карту ринку та визначити стратегічні положення підприємств-конкурентів.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн	
	Базовий рік	Звітний рік
A	48.6	57.9
B	63.2	52.1
C	72.8	77.1
D	88.6	66.2
E	25.6	38.0
F	59.6	78.2
G	14.2	22.1
J	9.1	13.8
K	12.5	17.5
L	56.2	42.2

Зробити висновки.

Завдання 4. За даними таблиці оцінити інтенсивність конкурентного середовища та ступінь монополізації ринку.

Показники оцінювання конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку

Показники	Роки	
	перший	другий
Ринкова частка підприємств		
A	4,9	6,0
B	14,4	14,2
C	9,6	10,1
D	9,0	9,3
E	13,1	11,5
F	15,5	16,7
G	8,5	8,0
J	15,9	16,0
K	9,1	8,8
Фактична ємність ринку, млн грн	48,7	50,1
Сума прибутку підприємств, млн грн	4,0	1,9

Темп зростання ринку, %	0,8	
-------------------------	-----	--

Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

Завдання 5. На основі даних таблиці оцінити інтенсивність конкуренції на порівнювальних ринках за усіма доступними методами

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2
A	73,2	35,9
B	98,1	60,0
C	110,6	71,1
D	87,1	44,2
E	53,1	46,1
F	78,9	89,7

Врахувати, що темп зростання ринку 1 становить 4,3%, ринку 2 – 3,9 %.

Водночас рентабельність ринку 1 становить 1,2 %, ринку 2 – 1,6%. Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

Завдання 6. Оцінити інтенсивність конкуренції на двох порівнювальних ринках за даними таблиці.

Показники оцінювання інтенсивності конкуренції на порівнювальних ринках

Показники	Ринок 1	Ринок 2
Кількість конкурентів, од.	60	32
Фактична ємність ринку, млн грн	63,1	30,3
Темп зростання фактичної ємності ринку, %	4,2	14,1
Сума прибутку підприємств, млн грн	2,9	3,8
Коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів	0,022	0,031

Зробити висновки.

Завдання 7. Використовуючи дані таблиці «Розподіл ринкових часток підприємств», визначити:

- Темп зростання/скорочення ринку;
- Рівень інтенсивності конкуренції на ринку;
- Поділити конкурентів на групи таким чином , щоб ринкова частка підприємств однієї групи станом на останній рік перевищувала середньоринкову.

Заповнити таблицю «Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів».

Побудувати матрицю «Розмір ринкової частки – темп приросту ринкової частки».

Розподіл ринкових часток підприємств

Підприємства	Частка ринку за роками, %				Частка ринку в квадраті			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
А								
В	51,6	40,0	29,3	25,7				
С	10,3	11,6	15,2	12,4				
Д	-	-	-	8,3				
Е	12,0	19,7	27,6	29,0				
Ф	5,6	2,0	1,3	0,7				
Г	14,8	21,0	18,2	17,0				
Ж	5,7	5,7	5,7	5,7				
З	-	-	2,7	1,2				
	100,0	100,0	100,0	100,0				
Місткість ринку, млрд. грн	9,1	11,1	13,3	15,0				

Зробити висновок.

Завдання 8. Використовуючи методи зведених витрат та ланцюгових методів на основі економічних розрахунків визначити найефективніший варіант підвищення рівня фінансово-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Дані в таблиці нижче.

Вихідні дані для визначення ефективності фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства

Показники	Варіанти			
	I	II	III	IV
Капітальні вкладення, тис. грн	500	530	580	575
Собівартість річного випуску продукції, тис грн	600	580	570	579
Нормативний коефіцієнт дохідності інвестицій	0,40	0,40	0,40	0,40

Зробити висновки.

Завдання 9. Окремі показники, що використовуються для інтегрального оцінювання досягнутого та прогнозованого рівнів технічного розвитку двох одногалузевих підприємств – ТМ «Олейна», ТМ «СтоЖар», наведено в таблиці.

Середньозважені показники для інтегрального оцінювання стану технічного розвитку підприємств

Показники	ТМ «Олейна»		ТМ «СтоЖар»	
	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік
Рівень фондоозброєності праці щодо середньо-галузевого показника	0,78	0,86	0,67	0,79
Коефіцієнт прогресивності технології	0,430	0,485	0,410	0,450
Коефіцієнт технічного рівня використовуваного парку устаткування	0,711	0,735	0,620	0,710
Загальний коефіцієнт механізації та автоматизації виробничих процесів	0,413	0,490	0,329	0,440

Виконати інтегральне оцінювання рівня технічного розвитку кожного із наведених підприємств і визначити найвищий рівень серед підприємств, ураховуючи коефіцієнти вагомості: першого – 0,21, другого – 0,33, третього й четвертого – 0,29. Зробити висновки.

Завдання 10. Підприємство ТОВ «SATYROS» займається розробкою сайтів. У період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало своїх конкурентів. Було використано матрицю конкурентного профілю, показники для формування якої в таблиці.

Скласти матрицю конкурентного профілю ТОВ «SATYROS» і зробити висновок щодо його конкурентної позиції на ринку.

Інформація для розробки матриці конкурентного профілю

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт вагомості	Експертна оцінка (бал)	
		«Satyros»	«Wezor»
Підтримка сайту	0,1	4	3
Дизайн	0,1	3	3
Рекламна компанія	0,2	4	3
Хостінг	0,3	3	4
Строк виконання	0,2	4	3
Престижність	0,1	3	4
Разом	1,0	x	x

Зробити висновки.

Завдання 11. Два лідери світового ринка ТОВ «Куртез» і ТОВ «Маршок» успішно працюють. Окремі показники їхньої конкурентоспроможності на ринку в таблиці.

Показники для обчислення рівня конкурентоспроможності окремих корпорацій на світовому ринку

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг оцінок окремих показників корпорацій за 10 бальною шкалою	
		ТОВ «Куртез»	ТОВ «Маршок»
Якість і споживчі переваги товару	0,15	4	3
Асортимент продукції	0,1	5	3
Рекламна компанія	0,15	4	3
Фінансові ресурси	0,3	3	4
Можливості в ціновій політиці	0,2	4	4
Репутація у споживача	0,1	5	4
Разом	1,0	x	x

Використовуючи показники потрібно розрахувати й порівняти потенціали конкурентоспроможності ТОВ «Куртез» і ТОВ «Маршок».

Скласти матрицю конкурентоспроможного профілю підприємств і зробити висновок щодо їх конкурентних позицій на ринку на основі отриманих даних.

Завдання 12. Підприємство ТОВ «SATYROS» займається розробкою сайтів, за допомогою різних показників можемо скласти структуру витрат на розробку різних за складністю сайтів, їх вартісні характеристики наведено в таблицях.

Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності продукції ТОВ «SATYROS» і обґрунтувати рішення про доцільність виведення продукції на досліджуваний ринок.

Зробити висновки.

Структура витрат на розробку різних за складністю сайтів

№	Вигляд сайту	Витрати на заготівку контенту сайту, %	Витрати на розробку сайту, %	Витрати на підтримку сайту, %	Витрати на розробку технічних документів, %
1	Сайт візитка	45	50	5	-
2	Корпоративний сайт	35	35	20	10
3	Інтернет-портал	25	25	25	25
Коефіцієнт вагомості параметру (%)		0,3	0,2	0,4	0,35

Вартісні характеристики видів сайтів

№	Вартісні характеристики	Сайт візитка	Корпоративний сайт	Інтернет портал
1	Ціна	200	500	800
2	Сумарні витрати	50	120	200

Завдання 13. Підприємство здійснює свою діяльність за трьома напрямками: сайт візитка; корпоративний сайт; Інтернет портал.

Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності продукції за окремими видами сайтів і за цим показником визначити сайт, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні дані у таблиці.

Вихідні дані за сайтом та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції

Параметри	Оціночні значення параметрів по výroбах, балів					
	Сайт візитка		Корпоративний сайт		Інтернет портал	
	«Satyros»	«Wezor»	«Satyros»	«Wezor»	«Satyros»	«Wezor»
Споживчі						
• Надійність (дієздатність шкали)	8,2	7,3	7	6	8	5,2
• Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6,5	6	5,7	8	6,2
• Дизайн (зовнішнє оформлення)	9	8,2	7	6,4	7	6
• Гарантійне обслуговування	8,1	7,2	8	6,5	7	6,1
• Сервіс	6	5,6	8	7,2	7	6,5
• Хостінг	8	7,2	9	8,3	7	6,6
Економічні						
• Продажна ціна	6	7,2	7	8,2	7	7,1
• Витрати	7	6	6	5,9	5	4
• Вартість обслуговування	6	5	8	5,5	6	5
• Непередбачувані витрати	4	3	4	3	4	3

* Оціночні значення параметрів по výroбах у балах розраховано відносно до максимально можливої кількості балів – 10.

Завдання 14. На основі економічних і технічних про продукцію (таблиця) підприємства та еталонну продукцію ринку розрахувати:

Продукція	Економічні параметри продукції, тис. од.		Технічні параметри продукції, тис. од.	
	Параметр А	Параметр В	Параметр А	Параметр В
I	2,2	1,6	4,8	6,4
II	3,2	2,1	2,4	3,7
Параметр еталон продукції	2,5	3,0	5,4	4,5

- Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції;

- Одиничні і групові показники конкурентоспроможності продукції порівняно з новою продукцією.

Зробити висновки.

Завдання 15. Підприємство займається виготовленням кондиціонерів для офісів і побутових споживачів і успішно конкурує на вітчизняному ринку.

Для встановлення ціни на нову модель підприємство вирішило застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію основного конкурента. При цьому воно хоче отримувати прибуток у розмірі не менше 22% від собівартості продукції, яка становить 4500 грн.

Маркетологи провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента . аналіз показав, що за економічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс економічних параметрів = 0,78), але за технічними параметрами має кращі показники = 0,95. Ціна базового виробу конкурентів 5200 грн.

Визначити ціну нового кондиціонера за рівнем його конкурентоспроможності перевірити чи виконується за такої ціни умови граничного рівня прибутковості, встановленого підприємством.

Завдання 16. Застосувавши методику оцінювання за співвідношенням цін на аналітичні товари підприємств-конкурентів, визначити рівень конкурентоспроможності продукції. Дані для розрахунків наведені в таблиці.

Ціни на продукцію підприємств- конкурентів

Продукція	Ціни з ПДВ грн		
	Підприємство I	Підприємство II	Підприємство III
A	38,36	40,26	51,14
B	41,26	52,36	60,17
C	20,45	18,41	14,87
D	15,36	18,33	11,14

Зробити висновки.

Завдання 17. Визначити конкурентоспроможність вітчизняного автомобіля автобус «Рута» порівняно з автомобілем конкурента, розрахувавши індивідуальні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності. Дані у таблиці.

Показники	Автомобіль	
	Вітчизняний «Рута»	Конкурента
1. Вантажність, т	4	4
2. Технічні параметри конкурентоспроможності:		
2.1 Максимальна швидкість, км/год	100	130
2.2 Витрати палива на 100 км пробігу, л	14	9
2.3 Пробіг комплекту шин до повного зносу, тис. км	30	40
3. Вартість автомобіля, дол.. США	30000	36000
4. Режим роботи автомобіля, днів на тиждень	5	6
5. Кількість робочих тижнів на рік	53	53
6. Строк експлуатації автомобіля, років	6	7
7. Дані для розрахунку витрат на експлуатацію автомобіля		
7.1 Середній денний пробіг, км	380	380
7.2 Ціна 1 л палива, дол. США	1,31	1,96
7.3 Ціна одного комплекту шин (4 шини) дол.. США	650	720
7.4 Вартість мастильних матеріалів у розрахунку на рік, дол. США	810	1000
7.5 Середньомісячна заробітна плата водія, дол.. США	330	890
7.6 Кількість водіїв, осіб	2	2
7.7 Нарахування на заробітну плату, %	11	14
7.8 Інші річні витрати, % від вартості автомобіля		
- Страхування	2,1	2,5
- Технічне обслуговування	14,0	16,0
- Інші витрати	3,0	2,6
8. Відповідність автомобіля нормативним параметрам	відповідає	відповідає
9. Значущість технічних параметрів (експертна оцінка), %		
- Швидкість	50	50
- Витрати палива	60	60
- Пробіг шин	12	12
10. Ставка дисконтування, %	14	13

Зробити висновки.

Завдання 18. Розрахувати індекс Герфіндаля-Гіршмана для 12 фірм, що продають товар на ринку, а також визначити, яке необхідно прийняти рішення державним органам (дозволити або не дозволити) про злиття 4-й і 6-й фірм при наступних вихідних даних: - загальна питома вага продаваної (випущеної) продукції фірмами галузі - 100%; - питома вага продукції, що продається кожною окремою фірмою на ринку щодо її загальної величини: 1 - 23%; 2 - 17%; 3 - 12%; 4 - 10%; 5 - 9%; 6 - 8%; 7 - 7%; 8 - 5%; 9 - 3%; 10 - 2%; 11 - 2%; 12 - 2%; - злиття (об'єднання) окремих фірм дозволяється, якщо загальне значення Херфіндаля-Хіршмана НЕ перевищує 1800 од. (Тобто загальної суми квадратів питомих ваг всієї продукції, що продається).

Завдання 19. Групою дослідників розроблено спеціальну матрицю конкурентоспроможності мобільних операторів.

Визначити:

- Узагальнений показник конкурентоспроможності підприємства;
- Найвищий і найнижчий рівні конкурентоспроможності серед конкретних на українському ринку підприємств. Дані необхідні у таблиці.

Матриця конкурентоспроможності мобільних операторів

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг чинника успіху операторів		
		МТС	Life-cell	Київстар
Якість продукції	0,25	4	3	3
Продажна ціна	0,15	5	4	3
Технічне обслуговування	0,20	5	5	4
Портфель товарів	0,15	4	3	5
Канал збуту	0,10	3	3	4
Реклама і стимулювання збуту	0,08	4	3	2
Наявність сертифікатів	0,07	3	3	4
Всього	1,00	x	x	x

Зробити висновки.

Завдання 20. Вихідна інформація про силу конкурентних позицій підприємства та його основних конкурентів наведена в таблиці. Шкала вимірювання від 0 до 10 балів. Оцінити конкурентну силу та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Результати експертного опитування конкурентоспроможності підприємства

Чинники конкурентоспроможності	Вага	Підприємство А	Конкуренти		
			I	II	III
Якість продукції	0,10	7	7	8	6
Ділова репутація	0,15	8	7	5	6
Менеджмент	0,20	6	5	8	4
Кадровий потенціал	0,10	5	1	4	8
Фінансовий стан	0,05	10	7	10	9
Рівень витрат	0,20	9	3	4	5
Розробка та реалізація інновацій	0,10	5	10	7	8
Технічний потенціал	0,10	5	9	8	4

Зробити висновки.

Завдання 21. Визначити рівень конкурентоспроможності пральної машини «Рада». За наведеними даними зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Результати ранжування фабрик пральних машин та їх виробів

Фабрики	Споживчі властивості пральних машин та їх ранги											
	Ціна		Силует		Зовнішній вигляд		Надійність		Внутрішня обробка		Довговічність	
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг
«Рада»	90	4	73	5	68	3	74	5	88	5	70	4
«Україна»	80	2	60	3	73	5	65	3	70	3	78	3
«Малаянко»	75	3	46	4	84	4	80	4	69	4	60	3
Вага споживчої властивості	0,14		0,18		0,5		0,07		0,18		0,10	

Визначити межі конкурентного поля та виокремити підприємства, котрі є лідерами, послідовниками лідерів та аутсайдера.

Завдання 22. Компанія «Кока-кола» прийшла на ринок СНД у 90х роках минулого століття. Перший філіал відкрито у Москві в 1990 році, а у Києві – в 1996 році.

Один із основних принципів діяльності є забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та пропонування стандартної продукції. Задовго до відкриття компанія «Кока-кола» вивчила місцеві ресурси, постачальників, споживачів. При цьому на окремих територіях вона збудувала комплекси для зберігання напоїв і своєчасного постачання її у гіпермаркети.

У центрі уваги перебуває питання формування кадрів. Найманням працівників здійснюється на конкурсній основі з орієнтацією на молодих, сумлінних та енергійних працівників, враховується близькість житла до ресторану. У компанії розвинута політика мотивації персоналу.

Компанія регулярно допомагає населенню, де здійснює свою діяльність. Багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу.

Необхідно:

- виписати складові стратегії розвитку бізнесу, які використовувала компанія «Кока-кола», і визначити тип стратегії розвитку;
- пояснити як компанія буде поводитися у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

Завдання 23. На ринку порошків зосереджено три великі підприємства.

Дані у таблиці.

Завдання:

- визначити конкурентні позиції на ринку;
- розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства , обравши напрямками показники діяльності підприємству наведеній таблиці.

Показники	Бали						Значимість показників
	0-5	6-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
Рентабельність підприємства			В	А	С		0,20
Ефективність маркетингу			С	В	А		0,15
Темпи зростання частки ринку			А	С	В		0,20
Рівень використання виробничих потужностей			С	В	А		0,10
Рівень якості продукції			С,В		А		0,25
Рівень собівартості продукції			А	В	С		0,10

Примітки: підприємство I – А; підприємство II – В; підприємство III – С.

Завдання 24. Побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для підприємства та його основного конкурента, за вихідними даними наведеними нижче. Проаналізувати стан портфеля продукції підприємства та сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Вихідні дані для побудови Бостонської консалтингової групи (BCG)

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції, шт	Обсяг реалізованої продукції конкурента, шт	Темпи зростання ринку, %
I	990	800	16
II	1300	780	22
III	2200	1100	14
IV	4400	800	10

Зробити висновки.

Завдання 25. Підприємство спеціалізується на випуску комп'ютерів та принтерів. За останні роки ним освоєний випуск ноутбуків. Продукція підприємства має споживачів в Україні, близькому зарубіжжі, в країнах, що розвиваються, а також у країнах Західної Європи. Основними споживачами комп'ютерних елементів є представники наукових відділів, оборонної промисловості.

Використовуючи дані таблиці, побудувати модель Бостонської консалтингової групи (BCG) та на основі отриманих результатів сформулювати портфель стратегічних рішень для підприємства.

Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис.				Частка ринку	
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	підприємства	конкурента
Комп'ютери для України і близького зарубіжжя	6000	6200	6250	5900	31,5	18,2
Комп'ютери для країн, які розвиваються	910	880	950	900	34,8	22,1
Комп'ютери для країн Західної Європи	367	410	348	422	6,6	8,1
Принтери для України і близького зарубіжжя	4000	4500	5000	4800	12,0	7,3
Принтери для країн, які розвиваються	2100	2500	2600	2200	16,4	11,6
Ноутбуки для України і близького зарубіжжя	600	880	780	600	1,2	8,0

Зробити висновки.

Завдання 26. За допомогою моделі «Дженерал Електрик Мак Кінсі» оцінити привабливість галузі для підприємства та його конкурентну позицію в цій галузі. Дані у таблиці.

Привабливість галузі			Конкурентна позиція		
Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної позиції
Збільшення обсягів реалізації продукції	0,3	3	Ресурсний потенціал	0,25	4
Технологічна стабільність	0,4	2	Витрати на виробництво	0,35	3
Рівень прибутковості	0,15	5	Якість продукції	0,25	4
Рівень	0,15	4	Частка ринку	0,15	2

За 5- бальною шкалою.

Зробити висновки.

Завдання 27. У таблиці результати досліджень пральних порошків, на якому працює ТОВ «Мери». Підприємство спеціалізується на виробництві і продажу пральних порошків та пропонує на ринку п'ять видів товарної номенклатури: А, В, С, D, Е.

Використовуючи дані таблиці, побудувати модель Бостонської консалтингової групи (BCG) необхідно:

- Визначити стратегічні позиції кожної товарної номенклатури підприємства і сформулювати висновок про його конкурентний стан;

- Проаналізувати новий бізнес-портфель підприємства, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованих стратегій.

Результати маркетингових досліджень ринку пральних порошків

Товарна номенклатура	Обсяг продажу продукції, млн грн	Кількість конкурентів	Обсяг реалізації продукції у перших трьох конкурентів, млн грн			Темпи зростання ринку, %
			0,4	1,6	0,6	
A	0,8	17	0,4	1,6	0,6	22
B	1,7	8	1,6	1,2	1,1	17
C	2,0	6	2,4	1,8	0,9	8
D	4,0	11	2,1	0,4	1,6	5
E	3,3	4	1,1	0,8	0,5	17

Тестові завдання

1. Можливість суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції називають:

- А) інфраструктура;
- Б) конкуренція;
- В) конкурентоспроможність;
- Г) підприємство.

2. Конкуренція з латинської мови *concurrentia* означає:

- А) змагання;
- Б) розвиток;
- В) ціна;
- Г) ринок.

3. Який вчений у своїй теорії економічного розвитку визначав конкуренцію як боротьбу старого з новим:

- А) Фон Хайек;
- Б) І. Шумпетера;
- В) А.Маршалл
- Г) А. Сміт

4. М. Портер спробував дати пояснення успіху країни в міжнародній конкуренції в тій чи іншій галузі у вигляді системи скількох показників?

- А) трьох;
- Б) п'яти;
- В) чотирьох;
- Г) семи.

5. З точки зору територіального підходу конкурентоспроможність регіону:

- А) макрорівень;
- Б) мезоуровень;
- В) мікрорівень.

6. Внаслідок прискорення впровадження інновацій у високотехнологічних галузях національного господарства виникла конкуренція нового типу, яка називається:

- А) динамічна
- Б) інноваційна
- В) структурна
- Г) доскональна.

7. Ринкові умови, за яких суб'єкти господарювання перебувають під розумно допустимим рівнем конкурентного тиску з боку наявних та потенційних конкурентів та споживачів, а роль держави полягає у тому, щоб забезпечити наявність такого тиску на ринку, як правило розуміють:

- А) ефективна конкуренція;
- Б) динамічна конкуренція;
- В) інноваційний шлях розвитку;
- Г) всебічну модернізацію.

8. У рейтингу країн світу за Глобальним індексом інновацій у 2017 р у п'ятірку лідерів входять:

- А) Швейцарія, Швеція, Сінгапур, Фінляндія та Великобританія;
- Б) Швейцарія, Швеція, Сінгапур, Фінляндія та Китай;
- В) Швейцарія, Швеція, Сінгапур, Україна, Росія;
- Г) Норвегія, Естонія, Сінгапур, Фінляндія та Великобританія.

9. Властивість підприємницьких структур адаптуватися до змін зовнішнього середовища за допомогою внутрішньо-організаційні перебудови називаються:

- А) сприятливість;
- Б) інноваційність;
- В) модернізація;
- Г) адаптація.

10. Здатність підприємницьких структур оновлюватися, здійснювати перетворення у своїй діяльності шляхом освоєння нових елементів. Взаємозв'язок даних властивостей, що утворюють конкурентоспроможність підприємницьких структур, а також роль інноваційних ресурсів:

- А) сприятливість;
- Б) інноваційність;
- В) модернізація;
- Г) адаптація.

11. Основний ресурс, який впливає на результат виробничої, економічної діяльності називається:

- А) фактором;
- Б) спеціалізацією;
- В) фінансовий;
- Г) виробничий.

12. Формула рівня реалізації продукції:

- А) $P_1(t) = P(t) / P(t-1)$;
- Б) $P_2(t) = V(t) / P(t)$;
- В) $R_2(t) = P(t) / Z_m(t-1)$;

Г) $P^2(t) = P(t) / V(t)$.

13. Скільки існують основних принципів формування номенклатури:

- А) чотири;
- Б) сім;
- В) дев'ять;
- Г) п'ять.

14. Комплекс маркетингових дій і стратегій, які залучаються до планування та формуванням характеристик товару, що забезпечують його конкурентоспроможність і споживчу цінність називають:

- А) продуктовою політикою;
- Б) інноваційним продуктом;
- В) індексом зростання обсягу продажів.

15. Хто стверджував: «Великі монополістичні фірми з ринковою владою здатні забезпечити високі темпи науково-технічного прогресу»?

- А) Й. Шумпетер;
- Б) Ф. Шерер;
- В) М. Камьен;
- Г) В. Романишин.

16. Ознакою монополістичної конкуренції є:

- А) стандартизація продукту;
- Б) знецінення продукту;
- В) диференціація продукту;
- Г) всі відповіді невірні.

17. Яким критерієм відповідає динамічна конкуренція:

- А) шумпетерівської конкуренції;
- Б) емпіричній конкуренції;
- В) інноваційним відкриттям.

18. Як називається зв'язок на спадній лінії, яка відповідає високому ступеню інтенсивності конкуренції:

- А) "криву перевернутого U";
- Б) "криву перевернутого W"
- В) "криву перевернутого Y"

19. Інноваційний мікс економічного зростання включає конкуренцію – інновацію та...

- А) диференціацію;
- Б) шляхи вдосконалення;
- В) конкурентоспроможність

20. Яке місце посіла Україна у рейтингу країн світу за Глобальним індексом інновацій у 2017 р?

- А) 30 місце
- Б) 64 місце
- В) 55 місце

Список використаних джерел

1. Hill C., Jones G. Strategic Management an integrated approach. –4–th Edition. – Houghton Mifflin Company, 1998. – 440 p
2. Marshall A. Principles of Economics / A. Marshall. – 8th edition. – London: Macmillan and Co., Ltd., 1920. – 577 p.; p. 5
3. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.
4. Porter, M. E. (1980), "Competitive strategy: Techni% ques for Analyzing Industries and Competitors", New York: The Free Press, pp. 383—387
5. Sherer F. Market Structure and the Employment of Scientist and Engineers / F. Sherer // American Economic review. – 1967. – №57. – P. 524-531.
6. База рефератів. Електронне джерело: <http://www.refine.org.ua/pageid-5471-1.html>
7. Безсмертний С.Ю., Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
8. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – N 12. – С. 40-44.
9. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – N 2. – С. 60-66.
10. Гиляровская Л. Т. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 576 с.
11. Градобитова Л. Д. Теория международной конкурентоспособности государств М. Портера. М., 2006
12. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозув.; Фенікс, 2003. – С.

352; Геєць В. Наука і виробництво: партнери чи конкуренти? Деякі аспекти сучасної інноваційної політики України // Президентський вісник. – 2004. – № 3. – 7 квітня

13. Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения // Маркетинг. – 1997. – №3. – С. 21–32.

14. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001р. № 2210)III// Відомості Верховної Ради України. — 2001. — №12

15. Камьен М. Структура рынка и инновации: обзор / М. Камьен, Н. Шварц // Вехи экономической мысли: в 6 т. – Т.5: Теория отраслевых рынков. – Спб.: Экономическая школа, 2003. – С.429-499.

16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс. / Котлер Ф. – Спб.: Питер, 2006. – 496 с.

17. Мазаракі А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / Мазаракі А., Мельник Т. // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 2. – С. 5–17

18. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник.К.: Каравела,2006. – 320с

19. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент.: Навч.посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб",2004. – 559 с.

20. Оцінка можливостей входження країн СНД у світову економіку: Монографія. – К.: Вентурі, 2003. – 264 с

21. Перский Ю.К. Иерархический анализ социально-экономических систем: подходы, модели, приложения: моногр.: в 2 ч. / под общ.ред. д-ра экон.наук, проф. Ю.К.Перского. – Пермь: Изд-во Перм.нац.исслед.политехн.ун-та, 2011. – Ч.1. – 412 с.

22. Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку / http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=epol2&issue=2006_2. 43

Пирожков С. І. Проблеми прискорення інноваційного розвитку // Економіст. – 2005. – № 4. – С. 31

23. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 798 с.
24. Порудєєва Т.В. Конкуренентоспроможність України у контексті глобалізації та євроінтеграційних процесів / Електронне наукове фахове видання Глобальні та національні проблеми економіки. Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2540-porudeeva-t-v-konkurentospromozhnist-ukrajini-u-konteksti-globalizatsiji-ta-evrointegratsijnikh-protsesiv>
25. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. - 340 с.
26. Рольбина Е.С. Маркетинговые исследования, сегментация, позиционирование. - Казань, Издательство КГФЭИ, 2010.
27. Романишин В. Конкуренція як чинник інноваційного розвитку економіки / В. Романишин // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2011. – №3. – С. 16-22.
28. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Ось-89, 1997. – Кн. 1. – 255 с.
29. Соколова Е. Конкуренция на инновационных рынках: особенности определения и анализа / Е. Соколова // Вопросы экономики. – 2012. – С. 26 – 35.
30. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий погляд, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с
31. Фатхутдинов Р.А. Конкуренентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с
32. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа, Интел-Синтез", 2000. – 640 с.
33. Федулова Л. Концептуальна модель інноваційної стратегії України / Л. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2012. – №1. – С. 87-101

34. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие для вузов / Т.Г.Философова, В.А.Быков; Под ред. Т.Г. Философовой. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 271 с..

35. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>.

36. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция, свобода. — М: Пневма, 1999. — 395 с

37. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 66–84.

38. Шляк М.В. Инновационная деятельность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] / М.В. Шляк. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27839.doc.htm

39. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер: пер. с англ. под общ. ред. В.С. Автономова– М.: Экономика, 1995. – 540 с.

40. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Шумпетер Й.А.; пер. с англ. – К.: Основи, 1995. – 528 с

РОЗДІЛ 5

ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

5.1 Теоретичні засади мобільності як професійно значущої характеристики випускника-економіста

В умовах ринкової економіки, інформаційно-технологічного розвитку значно розширюються функції професійної освіти, що відповідає світовим тенденціям неперервної професійної освіти – освіти впродовж життя. Стратегія розвитку цієї галузі визначається пріоритетними напрямками соціально-економічного поступу України, утвердженням національної системи освіти як головного чинника економічного й духовного розвитку українського народу, необхідністю адаптації до ринкових перетворень у суспільстві, що зумовлено входженням в європейський і світовий освітній та інформаційний простір. У зв'язку з цим набувають особливого значення такі напрями розвитку цієї освітянської галузі: інтелектуалізація професійної освіти, врахування науково-технічних досягнень, упровадження новітніх технологій; формування ринку освітніх послуг; модернізація інформаційного, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення її функціонування; особистісно-орієнтований підхід у професійному навчанні й вихованні; розвиток соціального партнерства; міжнародне співробітництво.

Процеси глобалізації, інформатизації суспільства, тенденції гуманізації і гуманітаризації освіти, необхідність забезпечення сталого розвитку сучасної цивілізації, а відтак підготовка людини до антикризової поведінки вимагають системних досліджень у галузі професійної підготовки кадрів, оновлення змісту й вдосконалення процесу професійної підготовки, розроблення державних стандартів,

створення державою умов для її ефективного впровадження відповідно до Концепції розвитку професійної освіти в Україні¹³².

Соціально-економічна трансформація і пов'язане з нею безробіття, бажання країн Європи (Польща, Румунія, Франція, Німеччина, Австрія, Чехія, Болгарія, Італія, Іспанія, Словачія, Угорщина, Естонія, Латвія, Литва та багато інших) до інтеграції у Європейський Союз, модернізація освіти в усіх розвинених країнах – це лише деякі передумови, що зумовлюють необхідність усвідомлення й аналізу взаємовідносин системи освіти і ринку праці. Взаємозв'язок і взаємозалежність між освітою та ринком праці; умови, критерії, можливості реалізації освітніх завдань в контексті ринку праці, тенденції розвитку системи професійної освіти у ХХІ столітті та їх зв'язок з глобальним, регіональним і національним ринком праці; дидактика неперервної професійної освіти, теорія і методика професійного навчання на виробництві, навчання незайнятого населення, прогнозування систем професійної освіти з урахуванням міжнародних тенденцій – посилення уваги до цих проблем стає об'єктивною потребою сьогодення.

У зв'язку з цим вітчизняна освіта мусить перетворитися на систему, здатну до саморегуляції - відповідно до викликів суспільного розвитку, які постійно змінюються. Вона має перетворитися на ефективний важіль економіки знань, на інноваційне середовище, у якому учні й студенти отримують навички і вміння самостійно оволодівати знанням протягом життя та застосовувати це знання в практичній діяльності. Саме освіта має продукувати індивідів, здатних забезпечити прискорене економічне зростання і культурний розвиток країни, свідомих, суспільно активних громадян, конкурентоспроможних на європейському і світових ринках праці. Отже, освіта має стати реальною гарантією забезпечення високих соціальних стандартів¹³³.

¹³² Проект. Концепція розвитку професійної освіти і навчання в Україні (2010 – 2020 р.з.) // [Електронний ресурс: <http://te.zavantag.com/docs/1225/index-13230.html>]

¹³³ Проект. Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025 років //

Основним завданням вищої освіти у сучасному суспільстві є формування тих знань, вмінь, навичок, моделей діяльності, а також особистісних якостей та якостей молоді, що у подальшому процесі реалізації професійної мобільності забезпечать успішне виконання професійних функцій та просування по професійних сходах¹³⁴. Реалізація цих єдиних для всієї освіти завдань має здійснюватися різними шляхами:

- через розмаїття освітніх інституцій, форм і методів навчання,
- запровадження сучасного менеджменту.

Слід звернути уваги на те, що у рамках ЮНЕСКО реалізуються чотири великі програми – «Освіта для всієї упродовж усього життя», «Наука на службі розвитку», «Розвиток культури – спадщина і творчість», «На шляху до комунікаційного та інформаційного суспільства для всіх», де зазначається, що нові умови у сфері праці безпосередньо впливають на вимоги до фахівців, які одержують вищу освіту. Крім цього, вимоги до підготовки майбутніх фахівців, зокрема економістів, відбиті у багатьох наукових роботах, вітчизняних, так й іноземних авторів. “Realizing how much the world has changed over the past twenty years, it becomes apparent that this change needs to be better reflected in the way engineering designers are educated”¹³⁵. Саме ця думка стосується і підготовки економістів як майбутніх фахівців у своїй галузі.

Аналізуючи зміст професійної діяльності фахівця-економіста, ми розділяємо думку Є. О. Клімова, який розглядає його на основі алгоритму опису професії¹³⁶. Тут виявляються такі аспекти, як предмет професійної діяльності (людина, знакова

[Електронний ресурс: education_ua.org/ua/draft-regulations/319-proekt-konseptsiya-rozvitku-osviti-ukrayini-na-period-2015-2025-rokiv]

¹³⁴ Сидорова Н.В. Роль інноваційного розвитку вищої школи в професійній мобільності молоді: автореф. ... канд. пед. наук. – Иркутск, 2006. – 24 с.

¹³⁵ Weber L.E., Duderstadt J.J. The Globalization of Higher Education. – Paris: *Economica*. – Glion Colloquium. Book 5. - April, 28, 2008. – 314 p.

¹³⁶ Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – Ростов-на-Дону, 1995. – 512 с.

система, техніка, художні образи), цілі професійної діяльності (перетворююча, тобто організація і проведення виховного процесу, гностична, винахідницька, власного розвитку та ін.), засоби професійної діяльності (функціональні, тобто мовлення, міміка, зір, слух тощо, теоретичні, тобто знання, способи мислення, мобільні або стаціонарні технічні засоби та ін.), умови професійної діяльності (підвищена моральна відповідальність, екстремальні умови, робота на відкритому повітрі, в умовах побутового мікроклімату та ін), особливості професійної діяльності (поліфункціональний характер діяльності, вишукані відносини, зустрічі зі відомими людьми, відрядження, завершений результат професійної діяльності та ін.).

Тож, на початку ХХІ століття у наукових роботах, офіційних документах, які регламентують функціонування освітніх закладів, а також у переліку вимог, які висувають до фахівців працедавці практично усього світу, акцентується увага на формуванні у майбутніх випускників компетенцій широкого радіусу дії, які забезпечують поліфункціональну спрямованість професійної діяльності і допомагають фахівцю швидко і гнучко реагувати на зміни ринку праці. Найчастіше оволодіння зазначеними компетенціями пов'язують із феноменом професійної мобільності та розглядають її як новий показник якості освіти. Так, у «Національній доктрині розвитку освіти в Україні в ХХІ столітті», «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021» підготовка професійно-мобільного фахівця на ринку праці визначається як одне з пріоритетних завдань сучасної системи освіти¹³⁷.

У Галузевому стандарті вищої освіти підкреслюється, що випускник спеціальності 6.030601 «Менеджмент» визначається високим потенціалом його фундаментальної освіти і ґрунтовною підготовкою для планово-економічної, організаційно управлінської, аналітичної та дослідницької діяльності в галузі

¹³⁷ Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року // [Електронний ресурс: <http://osvita.ua/legislation/other/36322/>]

економіки на виробництві, у сфері послуг, в управлінні та науково-дослідних установах¹³⁸.

Виходячи з вимог, що пред'являються до Бакалавру з менеджменту, які чітко визначені у Галузевому стандарті вищої освіти, – це людина з фундаментальною гуманітарною та ґрунтовною теоретичною підготовкою в галузі економіки, високим загальним рівнем освіти та культури, людина, яка має належний науковий потенціал для широкого вибору конкретних напрямків практичної діяльності, володіє умінням самостійно продовжувати навчання. Він повинен мати розвинені аналітичні здібності, широкий кругозір, тверду віру в свої сили, емоційну стійкість, уміння працювати в умовах дефіциту інформації, ресурсів та часу, бути ініціативними та наполегливими, безперервно поповнювати свої знання¹³⁹.

Отже, система професійної освіти на Україні переживає дуже важливий та відповідальний етап у своєму розвитку. Разом з розвитком педагогічної науки, цей етап характеризується появою нового понятійного апарату, уточненням, переосмисленням та збагаченням новим змістом вже існуючих основних педагогічних категорій. Це обумовлено, з одного боку, узагальненням матеріалу сучасної науки, з іншого – змінами у логіці наукового мислення, що визвані змінами у соціокультурних орієнтаціях суспільства. Вивчення проблеми взаємозв'язку і взаємозалежності у розвитку системи освіти і ринку праці зумовлює необхідність об'єднання зусиль у науковому пошуку з цієї важливої проблеми фахівців з педагогіки, психології, економіки та інших галузей наукового знання. Сьогодні однією з основних педагогічних категорій, що досить швидко розвивається, є категорія «професійна мобільність».

¹³⁸ Галузевий стандарт вищої освіти України. Освітньо-кваліфікаційна характеристика Бакалавра галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» // Київ, 2012. – 22 с.

¹³⁹ Галузевий стандарт вищої освіти України. Освітньо-кваліфікаційна характеристика Бакалавра галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» // Київ, 2012. – 22 с.

У другій половині ХХ століття вчені стали звертати значну увагу на таке поняття, як «мобільність». Слід зазначити, що до початку 90-х років минулого століття в Україні характерно обмеження професійної мобільності людини. Після закінчення школи молодь усвідомлено або неусвідомлено вибирала професію, якій присвячувала все своє життя. Ці люди з гордістю говорили, що мають тільки один запис у трудовій книжці. Тих, хто часто змінював місце роботи або, навіть, професію, називали «летунами». Саме тому говорити про широку професійну мобільність у той період не мало сенсу. Необхідно погодитись, що в тих умовах це було закономірно та правильно. Але в останні десятиліття наша країна живе в іншому вимірі. Лібералізація соціально-економічних відношень спричинила появу конкуренції та зробила конкурентний фактор вирішальним у боротьбі за життєве благо. «Правила гри» змінюються майже кожен день. У результаті, навіть у продовж життя одного покоління, можуть відбуватись конструктивні перебудови економіки. Тому слід бути готовим до того, що отримана первинна освіта буде недостатньою й потрібно буде на протязі всього життя постійно доучуватися та переучуватися у відповідності з розвитком виробництва та цільового компоненту професійної підготовки.

Отже, мобільність є умовою та наслідком інтеграційних процесів, що відбуваються у світі, одним з яких став Болонський процес та пов'язані з ним перетворення.

У зв'язку з цим є підстава стверджувати про кризу сучасної освіти, яка пов'язана зі змінами, які відбуваються між отриманими знаннями та їх співвідношенням з суспільною практикою: добування інформації стає пріоритетною сферою професійної діяльності людини та умовою існування сучасного виробництва. Значний об'єм інформації застаріває швидше, ніж студент закінчить професійний навчальний заклад.

5.2 Професійна мобільність спеціаліста підприємства

В умовах ринкового суспільства, зокрема, суспільства, що переживає трансформацію, більша частина населення якого стурбована матеріальними проблемами, мобільність стає умовою виживання та досягнення успіху. Якщо говорити про освітню мобільність, то вона передбачає здатність індивіда вчитися взагалі та вчитися новому, зокрема. Перемагає той, хто вчиться швидше та відповідно має можливість у короткі строки відповісти на будь-який «виклик». Настає час професіоналів. В умовах нових соціально-економічних відношень, які все більше укріплюються на Україні, педагогічна наука не може не ставити питання про професійну мобільність фахівців, бо саме ринок праці диктує підвищені вимоги до якості підготовки молодих спеціалістів, здатних до конкурентної боротьби за робочі місця¹⁴⁰.

Для того, щоб у повній мірі використовувати цей потенціал робочої сили, необхідно ще у стінах вузу сформувати професійно мобільного кваліфікованого спеціаліста. Адже сьогодні потрібні не тільки добре професійно підготовлені працівники, а й спеціалісти, які можуть та хочуть вчитися й пристосовуватися до нових умов.

Людина не народжується мобільною і не стає такою сама по собі. Тому, якщо у суспільстві мобільність не є панівною якістю для більшості, тоді держава (влада), що відповідає за вирішення загальних питань, повинна мотивувати населення до мобільності, заохочувати її прояви, активізувати сили, що спрямовані до неї. В той час дослідники визначали професійну мобільність як готовність та здатність робітника до швидкої зміни виконуваних виробничих задач, робочих місць і навіть спеціальностей у межах однієї професії чи галузі, здатність швидко засвоювати нові спеціальності або зміни в них, що виникли під впливом технічних перетворень.

¹⁴⁰ Иванченко Е.А. Формирование профессиональной мобильности будущих экономистов в процессе обучения в высших учебных заведениях: дис канд.пед. наук: 13.00.04 / Иванченко Евгения Анатольевна. - Одесса, 2005.-181 с.

Однак ця трактовка не є повною, оскільки вона не враховує глобальні зміни, що відбуваються в природі, соціальні та культурно-історичні зміни у суспільстві, навколишньому середовищі та інше.

Звернемося до трактування цього поняття у педагогічних словниках та енциклопедіях. На жаль, в «Українському педагогічному словнику» поняття «мобільність», «професійна мобільність» не були знайдені¹⁴¹. Вчені по-різному підходять до визначення поняття «професійна мобільність» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Визначення терміну «професійна мобільність»

№ п/п	Рік	Автор	Визначення
1.	1987	Л. В. Вершиніна	під професійною мобільністю розуміє здатність людини перебудовуватися в залежності від мінливих професійних функцій. Вона виділяє вертикальну мобільність (зміна умов праці місця роботи) та горизонтальна мобільність (перебудова самого себе). У якості умов формування мобільності особистості визначається великий запас знань, вмінь та навичок, адаптивні здібності, професійна спрямованість, достатній рівень професійної ідентичності [7; 10].
2.	1993	А. К. Маркова	розглядає професійну мобільність як характеристику особистості, що є необхідною для інтеграції професійного розвитку, узгодження професійної свідомості та постановки реалістичних цілей, знаходження істинного сенсу праці. Під професійною мобільністю вона розуміє механізм адаптації особистості, що забезпечує узгодженість окремих ланок професійного розвитку, вміння пристосуватися до нових умов праці та інше [22; 34 - 35].
3.	1998	М. І. Д'яченко, Л. А. Кандибов	під професійною мобільністю розуміють готовність та здатність фахівця до

¹⁴¹ С. Гончаренко. Український педагогічний словник. – Київ: Либідь. – 1997. – 375 с.

		ич	оперативного відбору та реалізації оптимальних способів виконання різноманітних завдань у межах своєї професії, успішного переключення на іншу діяльність або зміни видів діяльності [23; 195 - 196].
4.	2000	С. У. Гончаренко	розглядає професійну мобільність як «здатність швидко міняти вид праці, переключатися на іншу діяльність у зв'язку із змінами техніки та технології виробництва. Професійна мобільність виявляється у володінні системою суспільних прийомів професійної праці та застосуванні їх для успішного виконання будь-якої задачі на суміжних по технології ділянках виробництва. Передбачає високий ступінь розвитку узагальнених професійних знань, а також готовність до оперативного відбору та реалізації оптимальних способів виконання виробничо-технічних задач» [3; с. 194].
5.	2001	Ю. І. Каліновський	«Професійна мобільність – це здатність особистості реалізувати свою потребу в певному виді діяльності, яка відповідає здібностям та можливостям особистості з користю: для суспільства, вміло переходити від одного рівня професійної діяльності до іншого, тобто розширюючи або поглиблюючи її характер та рівень, проявляти свою професійну компетентність» [8; 162].
6.	2004	А. М. Дьомін	вважає, що професійна мобільність характерна для людей, які відчують брак необхідних професійних навичок і тому почувають себе невпевнено. Тому вони приймають рішення про подальше навчання або активний пошук роботи, або освоєнні нової професії [20; 114].
7.	2005	Е. Ф. Зеєр	досліджує професійну мобільність як «готовність та здатність робітника до зміни виконуваних виробничих задач, освоєння нових спеціальностей або змін в них, що виникають під впливом технічних та технологічних перетворень, тобто ефективну

			адаптацію особистості до професії» [18; 102].
8.	2005	Є. А. Іванченко	вважає, що професійна мобільність є інтегрованою якістю особистості, що проявляється у здібності успішно переключатися на іншу діяльність або змінювати види діяльності у сфері економіки та фінансів з залученням правової сфери; у зміні ефективно використовувати систему узагальнених професійних прийомів, для виконання будь-яких задач у вищезгаданих сферах та порівняно легко переходити від одного виду діяльності до іншого; згідно аналізу економічної та соціальної ситуації у державі; у володінні високим рівнем узагальнених професійних знань, досвідом їх узагальнення та самостійного отримання; готовності до оперативного відбору фінансів, спираючись на передові світові тенденції; орієнтації у кон'юнктурі ринку праці [9: 11].
9.	2005	Є. С. Рапацевич	визначає професійну мобільність як «можливість та здатність успішно переключатися на іншу діяльність або змінювати вид праці. Професійна мобільність передбачає володіння системою узагальнених професійних навичок та вмінь ефективно їх використовувати для виконання будь-яких задач у суміжних галузях виробництва та порівняно легко переходити від однієї діяльності до іншої. Професійна мобільність передбачає високий рівень узагальнених професійних знань, готовність до оперативного відбору та реалізації оптимальних способів виконання різних задач у межах своєї професії. В умовах швидких змін техніки та технології виробництва професійна мобільність виступає важливим компонентом кваліфікаційної структури спеціаліста» [2; 235].
10..	2006	А. Ващенко	вивчає професійну мобільність офіцера Озброєних сил України як «інтегровану сукупність соціальних, індивідуальних та воєнно-професійних якостей особистості

			офіцера, які забезпечують продуктивне виконання покладених на нього службово-професійних зобов'язань у встановлений термін з мінімальними витратами людських ресурсів та матеріальних коштів, на будь-якій посаді, як у мирний, так і у воєнний час, а також надають можливості планувати свою кар'єру та професійний ріст» [5; с. 43].
11.	2006	Л. В. Горюнова	визначає професійну мобільність як триплекс, який включає: якість особистості (забезпечує внутрішній механізм розвитку людини через сформованість ключових та загально професійних компетенцій), діяльність людини (яка детермінована подіями, змінами середовища, результатом якої є самореалізація людини у житті та професії), процес перетворення людиною самої себе у професійній та життєвій сферах, що її оточують... професійну мобільність слід розглядати як механізм, що обумовлює рівень адаптованості та конкурентоспроможності особистості на ринку праці [21; 13-14] .
12.	2006	Н. Кожемякіна	розглядає професійну мобільність менеджерів-аграрієв як «здібність та готовність особистості працювати в умовах швидких динамічних (горизонтальних та вертикальних) змін у рамках своєї професії, а також в умовах певних соціальних перетворень (статусу, ролі, професії та інш)» [4; с. 28].
13.	2007	Ю. Ю. Дворецька	представляє професійну мобільність особистості як механізм адаптації особистості, що дозволяє людині управляти ресурсами суб'єктивності та професійною поведінкою [6; 7]. Вона вважає, що професійну мобільність слід вивчати на рівні особистісних якостей (адаптивність, комунікабельність, самостійність, пристосовність, цілеспрямованість, ціннісні орієнтації та установки, соціальна пам'ять, критичне мислення, здатність до самопізнання, саморозвитку, самоосвіти, соціальна рухливість), на рівні характеристик

			суб'єкта діяльності (рефлексивність, креативність, проєктивність, прогнозування, цілеполягання, гнучкість, пластичність), на рівні діяльності особистості по перетворенню власної особистості, діяльності, навколишнього середовища [6; 12].
14.	2007	О. О. Нікітіна	професійна мобільність виявляється у здатностях особистості до ціле покладання, планування дій, проєктування власного професійного розвитку, досягнення професійно значимих компетенцій, умінні знаходити оптимальні варіанти розв'язання життєвих і виробничих ситуацій, адекватному оцінюванню власних можливостей, у потребі встановлювати діалогічну взаємодію із суб'єктами професійної діяльності [11; 52].
15.	2007	І. Шпакіна	стверджує, що професійна мобільність є не чим іншим, як уміння знаходити адекватні способи рішення проблеми та виконання нестандартних задач, тобто вважає, що професійна мобільність є критерієм професійної компетентності [19; 11].



Професійна мобільність – це готовність та здатність фахівця адаптуватися в залежності від мінливих професійних функцій у зв'язку із змінами техніки та технології виробництва, застосування навичок та узагальнених знань у сфері професійної діяльності для успішного виконання будь-якої задачі на суміжних по технології ділянках виробництва та реалізації оптимальних способів виконання виробничо-технічних задач, можливість планувати свою кар'єру та професійний рост, а також адекватна оцінка власних можливостей та самооцінка конкурентоспроможності особистості на ринку праці.

Таким чином, професійна мобільність не є вродженою якістю, а формується у процесі виховання, навчання, отримання життєвого досвіду та професійної діяльності. Найбільш ефективно процес формування професійної мобільності спеціаліста може відбуватися у процесі вищого професійного навчання.

Поява педагогічної категорії «професійна мобільність» обумовлена декількома причинами. Вчені виділяють зовнішні та внутрішні причини. Зовнішні причини визначаються змінами у середовищі життєдіяльності людини (глобальні та індивідуальні). Глобальні зміни викликані реструктуризацією української економіки, а індивідуальні можуть бути викликані зміною професії, робочого місця, статусу в організації у результаті різних причин (стан здоров'я, зміна місця проживання та таке інше).

Внутрішні причини обумовлені індивідуальною спрямованістю особистості. З одного боку вони визначаються мотивацією успіху, яка викликає у студента прагнення до вдосконалення професійних умінь та навичок, саморозвитку, кар'єрного росту, а з іншого – професійним самовизначенням, яке передбачає перехід до професії, яка значно відрізняється за профілем від отриманої раніше професійної освіти. Сучасна ситуація у суспільстві вимагає від людини здатності до само зміни як способу прийняття виклику швидко мінливої реальності з орієнтацією на автономність, незалежність, опору на власні сили.

Готовність до прояву професійної мобільності включає діяльнісний та суб'єктивний критерії. Діяльнісний критерій характеризується відкритістю до змін; здатністю до ціле полягання, планування дій, проектування особистого професійного розвитку та досягнення професійно значущих компетенцій при рішенні професійних задач; вмінням знаходити оптимальні виходи із складної ситуації та аргументувати варіант вибору рішення, якістю обґрунтованих явищ професійної діяльності; активним самопроявом у типічних та спеціально змодельованих умовах; свідомістю, широтою, інтенсивністю, стабільністю спрямованості (соціальною, професійною, особистісною) на досягнення високих результатів діяльності. Суб'єктивний критерій характеризується рефлексивним показником (вміння оцінити ситуацію, що склалась, та оцінити свої можливості), спрямованістю на подолання складної ситуації (потреби, мотиви, світогляд, цілі),

вольовими рисами (рішучість, наполегливість, самостійність, ініціативність), необхідністю у суб'єкт - суб'єктній взаємодії у процесі професійного становлення¹⁴².

Аналізуючи проблему формування професійної мобільності майбутнього економіста засобами іноземної мови у вузі у сучасних наукових дослідженнях, слід зазначити, що вона розглядається у декількох аспектах.

«Мобільність», зокрема професійна мобільність, представляється, з одного боку, як соціальний процес, що представляє зміну групою осіб чи індивідом свого професійного статусу. З іншого боку, професійна мобільність розглядається як якість особистості, що характеризується здібністю та готовністю швидко та успішно оволодівати новою технологією, отримувати нові знання та уміння, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Щодо визначення мобільності менеджера, то воно включає інтегровану властивість особистості, що виражається у сукупності компетенцій в області знань; властивості чинити активний вплив на процес розвитку та саморозвитку соціально - цінностних характеристик особистості, що дозволяє виконувати соціально - цінності функції у колективі, попереджувати та усувати негативні прояви поведінки.

Таким чином, професійна мобільність майбутнього економіста – це якість особистості, що характеризується стійкою мотивацією до діяльності економіста, активністю та ініціативністю в оволодінні основами знань світової економіки, їх доцільним використанням у конкретних професійних ситуаціях економічної спрямованості, пов'язаних з пошуком та аналізом сучасної інформації про стан та розвиток економічних процесів в Україні та за кордоном, їх використанням у ситуаціях виробничо-економічної комунікації.

¹⁴² Никитина Е. А. Педагогические условия формирования профессиональной мобильности будущего педагога: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Никитина Елена Александровна. — Иркутск, 2007. — 199 с.

5.3 Функції професійної мобільності менеджера


Розглянемо функції професійної мобільності менеджера, які, на наш погляд, найбільш повно відображають її зміст (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Функції професійної мобільності менеджера*

Функції професійної мобільності менеджера	Характеристики, притамані цій функції
1. Інформаційно-комунікативна функція	<ul style="list-style-type: none"> - пов'язана зі створенням необхідного інформаційного потоку у процесі взаємовідношень; - обумовлює розвиток соціально-значущих зв'язків у колективі; - включає вміння чітко та ясно викладати думки, підтримувати бесіду, передавати раціональну та емоціональну інформацію
2. Аналітико-конструктивна функція	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує оволодіння знаннями, що є необхідними для виконання даного виду діяльності; - здатність до оцінки обстановки; - прийняття рішень; - аналіз праці та її результатів; - здатність до планування праці та її результатів; - складання основи системності всіх проведених заходів
3. Діяльнісно-регулятивна функція	<ul style="list-style-type: none"> - включає організацію виконання управлінських рішень; - забезпечує корекцію праці; - складається зі створення соціально-психологічних та педагогічних умов, що спонукають до продуктивного виконання обов'язків та соціально - ціннісних функцій у колективі
4. Формуюче-розвиваюча функція	<ul style="list-style-type: none"> - складається з активного впливу на процес розвитку та саморозвитку у працівників трудових колективів соціально-ціннісних характеристик; - продуктивна реалізація творчого потенціалу працівників у трудовій діяльності
5.Профілакто-виховуюча функція	<ul style="list-style-type: none"> - заключається в прогнозуванні, попередженні та ліквідації небажаних проявів поведінки, педагогічному випередженні негативної поведінки, подоланні та ліквідації негативних якостей та рис характеру робітника в інтересах формування та розвитку соціально-ціннісних утворень

Отже, функції професійної мобільності менеджера, а саме інформаційно-комунікативна, аналітико-конструктивна, діяльнісно-регулятивна, формуюче-розвиваюча та профілактико-виховуюча, дають можливість виявити характеристики, що їм притаманні, та визначити, яким повинен бути мобільний, висококваліфікований, конкурентоспроможний фахівець з менеджменту.

 **Система функцій забезпечила дію механізму, спрямованого на взаємодію всіх в одному напрямку – на формування професійної мобільності менеджера.**

5.4 Компоненти професійної мобільності майбутнього економіста

Визначемо компетентність майбутнього спеціаліста через складові професійної мобільності. Складовими професійної мобільності майбутнього економіста є наступні компоненти: мотиваційно-когнитивний, організаційно-діяльнісний та професійно-комунікативний (табл. 5.3).

Таблиця 5.3.

Компоненти професійної мобільності майбутнього економіста

Мотиваційно-когнитивний компонент	Організаційно-діяльнісний компонент	Професійно-комунікативний компонент
<ul style="list-style-type: none"> - прагнення до зміни соціального та професійного статусу; - стійка мотивація до отримання професійно-значущих знань у сфері економіки; - усвідомлення соціальної значущості професії економіста; - володіння теоретичними знаннями в області економіки та інших фундаментальних наук; - вміння аналізувати та 	<ul style="list-style-type: none"> - володіння навичками грамотної постановки цілей, прийняття компетентних рішень у нестандартних ситуаціях; - вміння організувати, структурувати, раціоналізувати учбову та професійну діяльність у сфері економіки; - вміння аналізувати, проектувати та прогнозувати результати та наслідки дій, направлених на рішення конкретних 	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання норм та правил професійної етики, правил та норм, прийнятих у професійній діяльності економіста; - здатність до швидкої адаптації у професійному колективі; - розвиток навичок ділового та професійного спілкування (проведення форумів, презентацій, укладання договорів, здійснення ділової переписки); - здібність використовувати для рішення аналітичних, комунікативних та дослідних задач

<p>інтерпретувати дані вітчизняної та зарубіжної статистики про соціально-економічні процеси та явища;</p> <ul style="list-style-type: none"> - здатність орієнтуватися в інформаційному просторі та використовувати інформаційні технології для отримання необхідної інформації; - критично оцінювати інформацію з різних джерел з точки зору її актуальності та достовірності; - готовність до постійного підвищення своєї кваліфікації; - здатність до самостійного навчання. 	<p>економічних задач та досягнення цілей професійного плану;</p> <ul style="list-style-type: none"> - здібність організувати діяльність малої групи, що створена для реалізації конкретного економічного проекту; - здібність критично оцінювати запропоновані варіанти управлінських рішень та обґрунтувати пропозиції щодо їх удосконалення з урахуванням критеріїв соціально-економічної ефективності та можливих соціально-економічних наслідків. 	<p>сучасні технічні засоби та інформаційні технології;</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток навичок професійно орієнтованого іншомовного усного та письмового спілкування у сфері економіки.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Отже, таблиця відобразила розвиток мотиваційного компоненту, що сприяє реалізації інформаційно-комунікативної, діяльнісно-регулятивної та формуюче-розвиваючої функцій.

Розглянемо більш детально процесуальну модель формування професійної мобільності менеджера (рис. 5.2)

Розвиток когнітивного компоненту спрямований на реалізацію аналітико-конструктивної та профілактико-виховуючої функцій. Формування комунікативного компоненту сприяє реалізації практично всіх функцій професійної мобільності. А розвиток рефлексивного компоненту спрямований на реалізацію формуюче-розвиваючої та профілактико-виховуючої функцій.

Мотиваційний компонент включає мотиви, цілі, потреби у професійному навчанні, вдосконаленні, самовихованні, саморозвитку, стимулює творчі прояви особистості у професійній діяльності. Він припускає наявність інтересу до

професійної діяльності, що характеризує потребу людини в знаннях, в оволодінні ефективними способами організації професійно-педагогічної діяльності та взаємодії

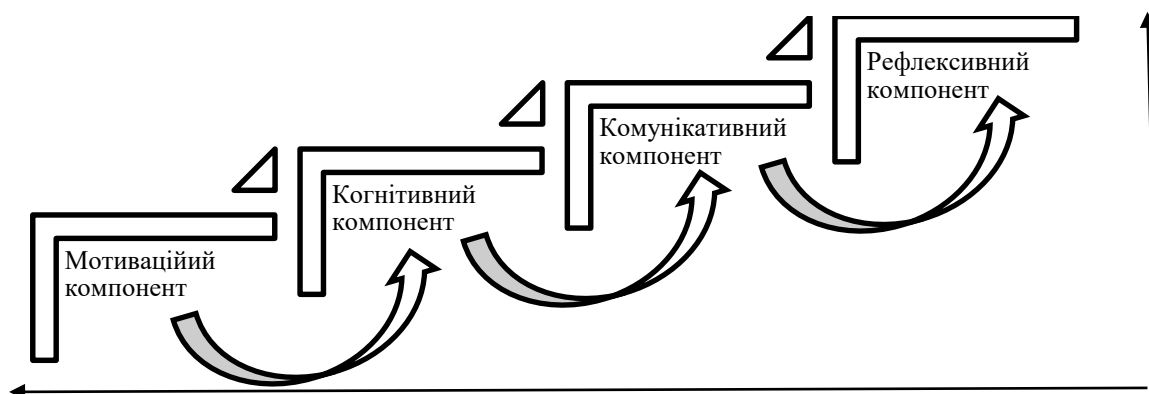


Рис.5.2 Процесуальна модель формування професійної мобільності менеджера

Таким чином, виділення мотиваційно-когнітивного компоненту обумовлено тим, що мотивація до пізнання, прилучення до професійної діяльності, до професійних знань та досвіду, з одного боку, стимулює придбання таких знань та досвіду; з іншого боку, чим більше професійно-значущих знань накопичено майбутнім економістом, тим вище його професійна мотивація.

Організаційно – діяльнісний компонент включає види діяльності, знання та здібності, що характерні для професії економіста, які формуються переважно при вивченні іноземної мови. Завдяки специфіці цієї дисципліни формується, наприклад, таке вміння, як здатність об’єктивно оцінювати результати своєї праці.

Зазначимо, що професійна діяльність менеджера припускає включення в комунікативний компонент таких вмінь: вміння проводити ділові зустрічі, переговори, бесіди; вміння проводити ділові наради; володіння діловим етикетом та культурою мовлення (ділова риторика, правильність мовлення), вміння слухати. Слід підкреслити, що у поле діяльності менеджера комунікативний компонент

включає також вміння проконсультувати, обговорити план, програму, технологічний процес, прийняти участь у створенні спільних проєктів, реконструкції виробництва, виступити зі звітом, з доповіддю на виробничій нараді, науковій конференції.

У структурі професійної мобільності важливим є рефлексивний компонент, що визначає рівень розвитку самооцінки, розуміння особистої значущості у колективі, відповідальність за результати своєї діяльності, пізнання себе та самореалізація в професійному спілкуванні.

Таким чином, процес формування професійної мобільності менеджера відбувається у єднанні чотирьох компонентів: мотиваційного, когнітивного, комунікативного та рефлексивного, через такі функції: інформаційно-комунікативну, аналітико-конструктивну, діяльнісно-регулятивну, формуюче-розвиваючу, профілактико-виховуючу.

Розглядаючи структуру професійної мобільності як єдності її компонентів, слід оцінити ступінь її сформованості за наступними критеріями:

- мотив вибору професії (мотиваційний компонент);
- застосування знань при рішенні професійних ситуацій, аргументація особистих думок при рішенні комунікативно-виробничих ситуацій (когнітивний компонент);
- міжособистісна комунікація (комунікативний компонент);
- здатність впливати на думки інших, а також здатність до самовираження та саморозвитку (рефлексивний компонент).

Ці критерії оцінки сформованості професійної мобільності служать вихідним моментом для визначення рівнів розвитку даної якості у студентів – майбутніх менеджерів.

Таким чином, результативність такого процесу забезпечується його цілеспрямованій організації та оцінюється за такими критеріями: стійка мотивація до підвищення професійної компетентності, раціональна організація учбово-

професіональної діяльності майбутнього економіста, професіонально-комунікативна культура.

За результатами теоретичних досліджень та аналізом цільового сегменту ринку праці тих, хто навчається, було виокремлено чотири критерії сформованості професійної мобільності майбутніх економістів з проявом певних якостей (табл. 5.4):

Таблиця 5.4

Критерії сформованості професійної мобільності майбутніх економістів

Критерії сформованості професійної мобільності майбутніх економістів	Якості, що характеризують ці критерії
1. Рівень професійних знань і якостей	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтованість на набуття багатофункціональних умінь; - готовність до гнучкої переорієнтації в межах професії та поза нею; - здатність орієнтуватися в інформаційному просторі; - вміння розв'язувати професійні завдання діагностувального характеру; - усталена професійно-економічна спрямованість інтересів і потреб, усвідомлення значущості обраного фаху та побудова професійної діяльності на підставі рефлексивного аналізу; - конкурентоспроможність; - усвідомлення соціальної відповідальності за якість та результат своєї професійної діяльності; - наявність правової, інформаційної культури.
2. Рівень „надпрофесійних” знань і якостей	<ul style="list-style-type: none"> - володіння лексичним і граматичним мінімумом однієї з іноземних мов; - володіння комунікативною культурою, що дозволяє взаємодіяти з різними соціальними групами суспільства; - володіння комунікативною компетентністю, методами управління й організації роботи колективу; - сформованість пізнавальних, конструктивних, комунікативних та організаційних здатностей і вмінь, реалізація їх у професійній діяльності; - культура мислення; - науково-гуманістичний світогляд; - усвідомлення цінності життя в цілому та життя кожної особистості, зокрема; - здатність до усвідомленого аналізу своєї діяльності.

<p>3. Прагнення до професійного та кар'єрного зростання</p>	<ul style="list-style-type: none"> - здатність реалізувати себе в різних галузях соціального життя та бути соціально-компонентною особистістю; - потреби постійного професійного самовдосконалення; - вміння будувати особливий сценарій професійної діяльності; - сформованість потреби в досягненні успіху; - орієнтація на власне самовдосконалення і самореалізацію інтелектуального, морального та творчого потенціалу; - вміння правильно оцінити події внутрішнього і міжнародного життя;
<p>4. Рівень сформованості позитивної „Я-концепції</p>	<ul style="list-style-type: none"> - впевненість у своїх можливостях; - національна самосвідомість, культура міжособистісних відносин, повага до свободи особистості, висока моральність; - наявність адекватної самооцінки, низького рівня тривожності, високого рівня вимог.

Таким чином, представлені критерії сформованості професійної мобільності майбутніх економістів невід'ємно пов'язані з якостями особистості, що характеризують ці критерії, що допомагає визначити готовність спеціаліста до адаптації до нових умов та вимог у певній галузі економічного профілю.

Слід зазначити, що на сучасному етапі професійна освіта в Україні характеризується високою інформованістю про позитивний досвід зарубіжних країн в організації підготовки економістів. Однак, зауважимо, що формування особистості економіста не завжди пов'язується з такою якістю, як професійна мобільність, що забезпечує оперативне включення спеціаліста у міждержавну професійну взаємодію та співпрацю.

Процес глобалізації вносить свої корективи до вимог роботодавців, тому у наш час особливо затребуваними є спеціалісти, що володіють не тільки визначеними професійними знаннями й особистісними характеристиками, але й володіючими іноземною мовою. Нажаль, навчальні програми на немовних факультетах вищих учбових закладів не виділяють кількість годин, достатніх для оволодіння іноземною мовою. Найчастіше вивчення даної дисципліни триває всього чотири семестри, при дуже невеликій кількості годин. Виходом із складеної ситуації може стати додаткова

іншомовна освіта, тому що володіння іноземною мовою є обов'язковою для сучасного спеціаліста з вищою освітою.

Професійна мобільність не формується і не з'являється у структурі особистості студента сама по собі, її необхідно формувати цілеспрямовано. При цьому предмет «Іноземна мова» володіє своїми потенціальними можливостями. Вивчення іноземної мови поєднує два види діяльності – навчальне пізнання та спілкування, за допомогою мови вирішуються професійні задачі та розвивається потреба у професійній самореалізації.

Таким чином, вузівський курс іноземних мов носить професійно орієнтований характер, його задачі визначаються в першу чергу комунікативними та пізнавальними потребами спеціалістів відповідного профілю. Відповідні задачі забезпечення професійної мобільності майбутнього спеціаліста за допомогою поглиблення його мовних компетенцій можуть вирішуватися в рамках як основної, так і додаткової освіти.

Необхідною умовою формування даної якості є володіння іноземною мовою, що дозволяє значно підвищити результати професійної діяльності та забезпечує успішну кар'єру економіста. Але сучасна практика підготовки економіста у більшій мірі характеризується відсутністю інтеграції іноземної мови та дисциплін економічного профілю, врахування можливостей іноземної мови у формуванні такої якості випускника як професійна мобільність. У такому контексті формування професійної мобільності у педагогіці до теперішнього часу не розглядалась у достатній мірі.

Слід зазначити, що умовами формування професійної мобільності майбутнього економіста у вивченні іноземної мови є: збагачення змісту навчання іноземній мові професійно значущими термінами, поняттями, професійно-орієнтованими аутентичними матеріалами; навчання діловому спілкуванню, робота у колективі (учбово-професійній команді), постановка цілей, рішення проблемних задач, проектування, використання засобів інтернет в учбовій та професійній діяльності. Теми, в рамках яких формуються вміння мовного спілкування на

вивчаємій іноземній мові, повинні бути доступними за змістом, викликати інтерес у тих, хто навчається, показувати досягнення та перспективи розвитку певних галузей знань. Особлива увага приділяється роботі зі спеціальною термінологією та розширенню термінологічного апарату у професійній області, практичній роботі з текстами по спеціальності, розвитку навичок пошуку термінологічних еквівалентів, перекладацьких співвідношень.

Формування професійної мобільності майбутнього економіста – довгий процес, що здійснюється за певною логікою та послідовністю. Враховуючи його специфіку та тривалість, слід виділити наступні три етапи в його розвитку: інформаційний, продуктивний та креативний (табл.5.5).

Таблиця 5.5

Етапи формування професійної мобільності майбутнього економіста

Інформаційний етап	Продуктивний етап	Креативний етап
<ul style="list-style-type: none"> - ознайомлення майбутніх економістів зі специфікою професійної діяльності; - формування мотивації до учбово-професійної діяльності; - специфічний зміст професійної етики, з можливостями використання інтерактивних технологій в учбово-професійній діяльності; - розвиток загальних навичок іншомовного спілкування в цілях підготовки бази формування професійно значущих навичків іншомовного спілкування; - збагачення термінологічного словника професійною лексикою; - ознайомлення з основними правилами успішної роботи в виробничому колективі, щоб досягти поставлені цілі. 	<ul style="list-style-type: none"> - формування навичок пошукової діяльності, відбору та аналізу професійно значущої інформації; - розвиток навичок застосування набутих у ході вивчення різних дисциплін знань у ситуаціях професійно-орієнтованого іншомовного спілкування; - формування навичок постановки цілі та її досягнення, роботи в групі по рішенню учбово—професійних задач з використанням інтерактивних засобів (мультимедійні навчаючі програми та презентації, інтерактивна дошка, освітні портали, пошукові системи, освітні чати та блоги інтернет). 	<ul style="list-style-type: none"> - формування навичок учбово-професійного саморозвитку, ототожнення, ідентифікації майбутнього економіста з його професійною діяльністю; - формування навичок самостійного цілепокладання; - формування навичок відповідальності за прийняття рішень; - формування навичок вільного використання інтерактивних інтернет технологій у цілях учбово-професійного спілкування та саморозвитку; - формування здібностей орієнтуватися у професійному середовищі, знаходити та раціонально використовувати професійно значущу інформацію.

Формами роботи, що характеризують інформаційний етап, є впровадження в процес вивчення іноземної мови професійної лексики, аутентичних текстів професійної економічної спрямованості, постановка задач учбово-професійного характеру, первинна робота з інтерактивними засобами, проведення рольових ігор.

Важливу роль на продуктивному етапі має робота з професійною економічною термінологією, постановка проблемних задач, виконання задань пошукового характеру, ділові ігри, проведення учбово-професійного ділового спілкування з використанням засобів інтернет.

Формами роботи, найбільш ефективними на креативному етапі, є проведення форумів, презентацій, ділових нарад іноземною мовою з використанням інтерактивних та інтернет засобів, завдання проектно- пошукового характеру, самостійна та групова робота майбутніх економістів по створенню проектів, планів, складання кошторисів, рекламних об'яв, самопрезентацій та презентацій умовної організації, підприємства іноземною мовою.

Сучасна професійна освіта економіста припускає наявність певних навичок роботи з іншомовною літературою, оскільки професійно значуща інформація у наш час черпається із різних вітчизняних та закордонних джерел. Вона є доступною на іншомовних, зокрема англomовних, сайтах мережі Інтернет. Саме тому розвиток мобільності майбутнього економіста розглядається у контексті навчання іноземній мові, причому однією з важливих умов її формування є використання інформаційних ресурсів у процесі професійної підготовки.

5.5 Умови реалізації педагогічної моделі процесу формування професійної мобільності майбутнього економіста засобами іноземної мови

Навчання іноземній мові стає важливим засобом формування професійної компетентності, зростає актуальність набуття професійної іншомовної

комунікативної компетентності для спеціаліста будь-якого фаху, що забезпечить професійну мобільність, ефективність діяльності, використання актуальної інформації.

Отже, теоретичне осмислення досліджуваної проблеми дозволяє представити зміст та логіку її практичного рішення у педагогічній моделі процесу формування професійної мобільності майбутнього економіста засобами іноземної мови.

Підсумовуючи, слід зазначити, що спеціаліст, що володіє знаннями та вміннями у певній області знань та здатний до міжкультурної комунікації стає конкурентоспроможним у сучасних умовах, володіє необхідною готовністю успішно діяти на сучасному ринку праці. Тому знання іноземної мови можна вважати невід'ємною та дуже важливою частиною професійної мобільності майбутнього спеціаліста, а мобільність можна розглядати як необхідну умову виживання особистості у сучасному світі, як необхідну якість при вирішенні життєво важливих проблем та оцінки свого місця у реальному житті.

Аналіз вихідних наукових та емпіричних даних свідчить про актуальність даного дослідження, яке посилюється протиріччям між прагненням майбутніх економістів до оволодіння професійною мобільністю та низьким рівнем їх обізнаності про сутність даного поняття, між потребою в формуванні досліджуємої якості та недостатньою розробкою процесу її формування при вивченні іноземної мови. Отже, професійна мобільність характеризується цілісністю мотиваційно-когнитивного, організаційно-діяльнісного та соціально-комунікативного компонентів, що, в свою чергу, пов'язано зі створенням та впровадженням у процес професійної підготовки майбутнього економіста у вузі спеціально організованих, необхідних та достатніх організаційно-педагогічних умов, збагачення змісту навчання іноземній мові, професійно значущими термінами, поняттями, професійно-орієнтованими аутентичними матеріалами, навчання діловому спілкуванню, роботі у колективі, постановці цілей, рішенню проблемних задач, проектуванню, використанню засобів інтернет в учбово-професійній діяльності, реалізація

комплексного учбово-методичного забезпечення відповідно до структурних компонентів професійної мобільності майбутнього економіста.

Процес формування досліджуємої якості здійснюється поетапно (рис.5.3).

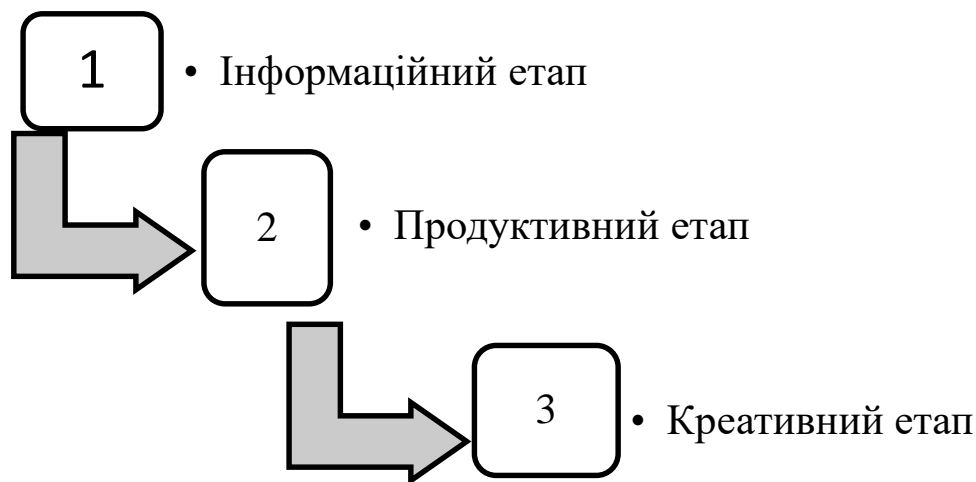


Рис.5.3 Процес формування досліджуємої якості

Сформованість професійної мобільності оцінюється низькими, середніми та високими показниками відповідно до певних критеріїв, а саме стійка мотивація до підвищення професійної компетентності, раціональна організація учбово-професійної діяльності, соціально-комунікативна грамотність майбутнього економіста.

Розробка технології підготовки професійної мобільності спеціаліста в умовах неперервної освіти повинна здійснюватися з урахуванням спрямованості його розвиваючої особистості та включенням його в залежності від рівня підготовки (бакалавр - магістр) у події, навчально-виховні ситуації, що мають значення для підготовки спеціаліста відповідного рівня компетентності:

- організація освітнього процесу, що забезпечувала би професійне особистісне самовираження тих, хто навчається, соціальну, академічну активність;
- формування мотивації, розвиток здатності до рефлексії як засобу обґрунтування вибору, прагнення до саморозвитку;

- формування компетенцій, знання та розуміння (теоретичні знання в академічній області); знань, як діяти (практичне та оперативне застосування знань до конкретних ситуацій); знань як здатності сприйняття життя;
- виховання самостійності, активності, орієнтації на моральні цінності, адаптивності, самоорганізації, культури переживання.

Отже, реалізація комплексу взаємопов'язаних компонентів, що складають професійну мобільність, приведе до очікуваного результату, такого як поява майбутнього економіста, що володіє якістю професійної мобільності, який готовий до подальшого самонавчання та професійному розвитку.

ПИТАННЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте характеристику передумовам, що зумовлюють необхідність усвідомлення й аналізу взаємовідносин системи освіти і ринку праці.
2. Назовіть основні завдання вищої освіти у сучасному суспільстві.
3. Назовіть освітні програми, які реалізуються у рамках ЮНЕСКО.
4. Дайте характеристику алгоритму опису професії.
5. Перелічте компетенції широкого радіусу дії, які забезпечують поліфункціональну спрямованість професійної діяльності економіста.
6. Охарактеризуйте професійну мобільність фахівців.
7. Чому держава повинна мотивувати населення до мобільності, заохочувати її прояви, активізувати сили, що спрямовані до неї?
8. Визначить функції професійної мобільності менеджера.
9. Опишіть характеристики, які притаманні функціям професійної мобільності менеджера-економіста.
10. Які компоненти вважаються складовими професійної мобільності майбутнього економіста?
11. У єднанні яких компонентів відбувається процес формування професійної мобільності менеджера ?

12. Через які функції відбувається процес формування професійної мобільності менеджера ?

13. Опишіть структуру професійної мобільності.

14. Визначте критерії оцінки сформованості професійної мобільності.

15. Які критерії виступають проявом певних якостей професійної мобільності майбутніх економістів?

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що є умовою та наслідком інтеграційних процесів, що відбуваються у світі?

2. Дайте характеристику мобільності студента в сучасному середовищі.

3. Визначте поняття «професійна мобільність».

4. Як формується «професійна мобільність»? відповідь обоснуйте.

5. Чим характеризується діяльнісний критерій прояву професійної мобільності?

6. Чим характеризується суб'єктивний критерій прояву професійної мобільності?

7. Охарактеризуйте соціальний процес представлення «мобільності».

8. Охарактеризуйте представлення «мобільності» як якість особистості.

9. Визначить складові мобільності менеджера-економіста.

10. В чому суть професійної мобільності майбутнього економіста?

11. Що сприяє реалізації інформаційно-комунікативної, діяльнісно-регулятивної та формуюче-розвиваючої функцій професійної мобільності?

12. Які складові включає мотиваційний компонент ?

13. Які складові включає організаційно – діяльнісний компонент ?

14. Які складові включає комунікативний компонент?

15. Які складові включає рефлексивний компонент?

Тестові завдання

1. За Л. В. Вершиніним «професійна мобільність» це...

- А) здатність людини перебудовуватися в залежності від мінливих професійних функцій.
- Б) характеристика особистості, що є необхідною для інтеграції професійного розвитку
- В) готовність та здатність фахівця до оперативного відбору та реалізації оптимальних способів виконання різноманітних завдань
- Г) здатність швидко міняти вид праці, переключатися на іншу діяльність у зв'язку із змінами техніки та технології виробництва

2. Оберіть правильні твердження професійна мобільність є

- А) вродженою
- Б) не є вродженою
- В) генетично обумовлена
- Г) не залежить від соціального середовища

3. Поява педагогічної категорії «професійна мобільність» обумовлена декількома причинами:

- А) глобальними та індивідуальними
- Б) особистими та соціальними
- В) зовнішніми та внутрішніми
- Г) активними та пасивними

4. Сучасна ситуація у суспільстві вимагає від людини здатності до само зміни як способу прийняття виклику швидко мінливої реальності з орієнтацією на...

- А) автономність, незалежність, опору на власні сили.

- Б) соціальну незалежність, відкритість до нового
- В) креативність, емоційну стабільність
- Г) всі відповіді правильні

5. Готовність до прояву професійної мобільності включає такі критерії:

- А) компетентісний і соціальний
- Б) вибірковий і особистісний
- В) діяльнісний і суб'єктивний
- Г) об'єктивний і суб'єктивний

6. Інформаційно-комунікативна функція професійної мобільності менеджера

А) пов'язана зі створенням необхідного інформаційного потоку у процесі взаємовідношень;

Б) обумовлює розвиток соціально-значущих зв'язків у колективі;
В) включає вміння чітко та ясно викладати думки, підтримувати бесіду, передавати раціональну та емоціональну інформацію

Г) всі відповіді правильні

7. Виділяють такі функції професійної мобільності менеджера:

А) Інформаційно-комунікативна , аналітико-конструктивна , діяльнісно-регулятивна, формуюче-розвиваюча, профілаکتиво-виховуюча

Б) Інформаційно-комунікативна , аналітико-конструктивна , діяльнісно-регулятивна, соціально-економічна

В) Інформаційно-комунікативна , оцінювальна , діяльнісно-регулятивна, формуюче-розвиваюча, профілаکتиво-виховуюча

Г) Концептуально-оцінююча , аналітико-конструктивна , діяльнісно-регулятивна, формуюче-розвиваюча, профілаکتиво-виховуюча

8. Система функцій забезпечила дію механізму, спрямованого на взаємодію всіх в одному напрямку

- А) професійної комунікативності
- Б) професійної мобільності
- В) професійної компетентності
- Г) професійної майстерності

9. Організаційно-діяльнісний компонент професійної мобільності майбутнього економіста передбачає

А) прагнення до зміни соціального та професійного статусу; стійка мотивація до отримання професійно-значущих знань у сфері економіки; усвідомлення соціальної значущості професії економіста;

Б) володіння навичками грамотної постановки цілей, прийняття компетентних рішень у нестандартних ситуаціях; уміння організувати, структурувати, раціоналізувати учбову та професійну діяльність у сфері економіки; уміння аналізувати, проектувати та прогнозувати результати та наслідки дій;

В) дотримання норм та правил професійної етики, правил та норм, прийнятих у професійній діяльності економіста; здатність до швидкої адаптації у професійному колективі;

Г) прагнення до зміни соціального та професійного статусу; стійка мотивація до отримання професійно-значущих знань у сфері економіки; здатність до швидкої адаптації у професійному колективі

10. Процесуальну модель формування професійної мобільності менеджера включає в себе такі компоненти:

- А) мотиваційний, когнітивний, комунікативний, рефлексивний
- Б) мотиваційний, когнітивний, комунікативний, регенеративний
- В) мотиваційний, когнітивний, операційний, рефлексивний
- Г) соцадаптивний когнітивний, комунікативний, рефлексивний

11. Рефлексивний компонент, визначає рівень розвитку

А) розвитку самооцінки, розуміння особистої значущості у колективі, відповідальність за результати своєї діяльності, пізнання себе та самореалізація в професійному спілкуванні

Б) вміння проконсультувати, обговорити план, програму, технологічний процес, прийняти участь у створенні спільний проєктів, реконструкції виробництва, виступити зі звітом, з доповіддю на виробничій нараді, науковій конференції.

В) вміння проводити ділові зустрічі, переговори, бесіди; вміння проводити ділові наради; володіння діловим етикетом та культурою мовлення (ділова риторика, правильність мовлення), вміння слухати

Г) знань та здібностей, що характерні для професії економіста, які формуються переважно при вивченні іноземної мови.

12. Розглядаючи структуру професійної мобільності як єдності її компонентів, слід оцінити ступінь її сформованості за наступними критеріями:

А) мотив вибору професії (мотиваційний компонент);

Б) застосування знань при рішенні професійних ситуацій, аргументація особистих думок при рішенні комунікативно-виробничих ситуацій (когнітивний компонент);

В) міжособистісна комунікація, здатність впливати на думки інших, а також здатність до самовираження та саморозвитку (рефлексивний компонент).

Г) всі вище перераховані відповіді правильні

13. Прагнення до професійного та кар'єрного зростання характеризує

А) сформованість пізнавальних, конструктивних, комунікативних та організаційних здатностей і вмінь, реалізація їх у професійній діяльності; культура мислення;

Б) здатність реалізувати себе в різних галузях соціального життя та бути соціально-компонентною особистістю; потреби постійного професійного

самовдосконалення; вміння будувати особливий сценарій професійної діяльності; сформованість потреби в досягненні успіху; орієнтація на власне самовдосконалення і самореалізацію інтелектуального, морального та творчого потенціалу; вміння правильно оцінити події внутрішнього і міжнародного життя; в) впевненість у своїх можливостях; національна самосвідомість, культура міжособистісних відносин, повага до свободи особистості, висока моральність; наявність адекватної самооцінки, низького рівня тривожності, високого рівня вимог.

В) володіння комунікативною культурою, що дозволяє взаємодіяти з різними соціальними групами суспільства; володіння комунікативною компетентністю, методами управління й організації роботи колективу

14. Формування професійної мобільності майбутнього економіста – довгий процес, що здійснюється за певною логікою та послідовністю. Враховуючи його специфіку та тривалість, слід виділити наступні три етапи в його розвитку:

- А) інформаційний, продуктивний та креативний
- Б) інформаційний, продуктивний та прогресивний
- В) аналітичний, оцінюючий та креативний
- Г) інформаційний, продуктивний та плановий

15. Формами роботи, найбільш ефективними на креативному етапі, є

А) робота з професійною економічною термінологією, постановка проблемних задач, виконання задань пошукового характеру, ділові ігри.

Б) є впровадження в процес вивчення іноземної мови професійної лексики, аутентичних текстів професійної економічної спрямованості, постановка задач учбово-професійного характеру

В) є проведення форумів, презентацій, ділових нарад іноземною мовою з використанням інтерактивних та інтернет засобів, завдання проектно- пошукового характеру, самостійна та групова робота майбутніх економістів по створенню

проектів, планів, складання кошторисів, рекламних об'яв, самопрезентацій та презентацій умовної організації, підприємства іноземною мовою.

Г) формування навичок пошукової діяльності, відбору та аналізу професійно значущої інформації; розвиток навичок застосування набутих у ході вивчення різних дисциплін знань у ситуаціях професійно-орієнтованого іншомовного спілкування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Weber L.E., Duderstadt J.J. The Globalization of Higher Education. – Paris: Economica. – Glion Colloquium. Book 5. - April, 28, 2008. – 314 p.
2. Большая современная энциклопедия / Сост. Е.С. Рапацевич. – М: Совр. слово, 2005. – 720 с.
3. Профессиональное образование: Словарь: Учебное пособие / Сост. С.У.Гончаренко и др.; Под ред. Н.Г.Ничкало. – М.: Высшая школа, 2000. – 380 с.
4. Кожемякіна Н.І. Соціально-педагогічні умови формування професійної мобільності майбутніх менеджерів-аграріїв: дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / Кожемякіна Наталя Іванівна. – Ізмаїл, 2006. – 167 с.
5. Ващенко Андрій Миколайович. Формування професійної мобільності майбутніх офіцерів у процесі навчання у вищих військових навчальних закладах : дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / А.М. Ващенко. – Південноукраїнський держ. педагогічний ун-т ім. К.Д.Ушинського. — Одеса., 2006. — 261с.
6. Дворецкая Ю.Ю. Психология профессиональной мобильности личности: дис. ... канд. псих. наук: 10.00.01 / Ю.Ю.Дворецкая. – Краснодар, 2007. – 169 с.
7. Вершинина Л.В. Формирование социально-профессиональной мобильности студентов пединститута. – Ленинград, 1987. – 78 с.
8. Калиновский Ю.И. Развитие социально-профессиональной мобильности педагога в контексте социокультурной образовательной политики региона: Дисс. ... докт. пед. наук / Ю.И.Калиновский. – Омск, 2001. – 470 с.
9. Иванченко Е.А. Формирование профессиональной мобильности будущих экономистов в процессе обучения в высших учебных заведениях: дис. канд.пед. наук: 13.00.04 / Иванченко Евгения Анатольевна. - Одесса, 2005.- 181 с.
10. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – Ростов-на-Дону, 1995. – 512 с.

11. Никитина Е. А. Педагогические условия формирования профессиональной мобильности будущего педагога: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Никитина Елена Александровна. — Иркутск, 2007. — 199 с.
12. Проект. Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025 років // [Електронний ресурс: education_ua.org/ua/draft-regulations/319-proekt-konseptsiya-rozvitku-osviti-ukraiyni-na-period-2015-2025-rokiv]
13. Сидорова Н.В. Роль инновационного развития высшей школы в профессиональной мобильности молодежи: автореф. ... канд. пед. наук. — Иркутск, 2006. — 24 с.
14. Проект. Концепція розвитку професійної освіти і навчання в Україні (2010 – 2020 р.з.) // [Електронний ресурс: <http://te.zavantag.com/docs/1225/index-13230.html>]
15. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року // [Електронний ресурс: <http://osvita.ua/legislation/other/36322/>]
16. Національна доктрина розвитку освіти в Україні в XXI столітті // // [Електронний ресурс: <http://osvita.ua/legislation/other/36322/>]
17. С. Гончаренко. Український педагогічний словник. — Київ: Либідь. — 1997. — 375 с.
18. Э.Ф. Зеер. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход: Учебное пособие / Э.Ф.Зеер, А.М.Павлова, Э.Э.Сыманюк. — Москва, Московский психолого-сцициальный институт, 2005. — 216 с.
19. И. Г. Шпакина. Развитие компетентности руководителей школ в вопросах управления персоналом в муниципальной системе образования. — Автореф. дис.. ...канд.. пед.. наук. — Омск, 2007. — 23 с.
20. А. Н. Демин. Личность в кризисе занятости: стратеги и механизмы преодоления кризиса. — Краснодар: Кубанский гос. Университет, 2004. — 315 с.

21. Горюнова Л. В. Профессиональная мобильность специалиста как проблема развивающегося обучения в России. – Автореф. дис. докт. пед. наук. – Ростов-на-Дону, 2006. – 39 с.
22. Маркова А.К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание». - 1996. – 312 с.
23. Дьяченко М. И. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск: Хэлток. – 1998. – С. 195 – 196.
24. Галузевий стандарт вищої освіти України. Освітньо-кваліфікаційна характеристика Бакалавра галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» // Київ, 2012. – 22 с.
25. Дюркгейм Е. О разделении общественного труда. Метод социологии. – М., 1991.
26. Сорокин П. А. Социальная мобильность / П. А. Сорокин. – М.: Academia, 2005. – 588 с.
27. Амирова Л. А. Проблема профессиональной мобильности педагога и перспективные ориентиры ее развития // Л. А. Амирова // Образование и наука: журнал теоретических и прикладных исследований Уральского отделения Российской Академии образования. – 2009. - № 8 (65). – С. 86 – 96.
28. Анциферова Л. И. Способность личности к преодолению деформаций своего развития // Психологический журнал, 1999. – Т. 20. – № 1.
29. Байденко В. И. Компетенции: к освоению компетентного подхода [Текст] / В. И. Байденко // Материалы к методологическому семинару. – М., 2004.
30. Богословский В. И., Извозчиков В. А., Каширина Е. В., Тумалева Е. А., Шилова О. Н. Информационные потребности студентов педагогического вуза и учителей в контексте профессиональной (информационной) культуры и компетентности // Наука и школа. – 1999. - № 6. – С. 35 – 40.

31. Бочкарева Л. П. Индивидуально-психологические предпосылки профессиональной переориентации. – Дисс. ... канд психол. наук. – Сиб., 1992.
32. Макарова Л. Н., Шариков И. А. Технология профессионально- творческого саморазвития учащихся: учебное пособие. – М.: 2005. – 96 с.
33. Тагирова З. К. Совершенствование профессиональной подготовки студентов экономических специальностей средствами новых информационных технологий: дисс. на соискание уч. степени канд. пед. наук: спец. 13.00.08. «Теория и методика профессионального образования». – Казань, 2006. – 185 с.
34. Зайченко І. В. Теорія і методика професійного навчання: [навч. посібник для студентів вищих навч. закладів спец-ті 8.18010021 «Педагогіка вищої школи»] / І. В. Зайченко. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2014. – 548 с.
35. Крапивина М. Ю. Основы профессиональной коммуникации: уч. пособие / М. Ю. Крапивина. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2008. – 195 с.
36. Темкина В. Л. Роль монологической и диалогической речи в формировании лингво-коммуникативной культуры. Текст / В. Л. Темкина // Вестник ОГУ, 2003. - № 4. – С. 70 – 78.
37. Шамело Е. О. Роль иностранного языка в формировании профессиональной мобильности выпускника вуза. – Вестник Южно- Уральского гос. ун-та. Серия: Образование. Педагогические науки. - № 24 (157) / 2009. – С. 52 – 57.
38. Дементьева О. М. Формирование социально-профессиональной мобильности студентов в учреждениях среднего профессионального образования: автореф. ... дис. канд. пед. наук: спец. 13.00.08 – теория и методика профессионального образования / О. М. Дементьева. – М., 2009. – 22 с.
39. Ильенова С. Д., Гохберг Л. М., Ягудин С. Ю. Информационный менеджмент. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2001. – 403 с.
40. Рытченко Т. А., Татаркова Н. В. Психология деловых отношений: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, учебная программа по дисциплине. – Московский гос. ун-т экономики и информатики. – М.: МЭСИ, 2005. – 91 с.

41. Богословский В. И. Академическая мобильность: реализация в Болонском процессе: методическое пособие для студентов / В. И. Богословский, С. А. Писарева, А. П. Тряпицына. – СПб: РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. – 55 с.
42. Зновенко Л. В. Развитие академической мобильности студентов педагогического ВУЗа в условиях непрерывного образования: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.08 / Л. В. Зновенко. – Омск, 2008. – 19 с.
43. Лукичев Г. А. Болонский процесс: история, развитие, перспективы / Г. А. Лукичев // Вестник РОСРО, 2003. - № 7. – С. 45 – 56.
44. Корнеев Ю. В. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Ю. В. Корнеев // Профессиональное образование. Столица, 2008. - № 11. – С 33.
45. Нужнова С. В. Формирование готовности к профессиональному образованию // Высшее образование в России.- 2009. - № 6. – С. 152 – 156.
46. Полюшкова А. Г. Роль бизнес образования в повышении профессиональной мобильности населения / А. Г. Полюшкова // Труд и социальные отношения. – 2009. - № 91 (4). – С. 45 – 56.
47. Капітанець О. М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах 2001 г. / Автореф. ... дис.. канд.. пед.. наук: 13.00.04 / О. М. Капітанець; Тернопол. держ. ун-т ім. В. Гнатюка. Т., 2001. – 19 с.
48. Сушенцева Л. Формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: теорія і практика: монографія. / Лілія Леонідівна Сушенцева; за ред. академіка НАПН України Н. Г. Ничкало. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2011. – 439 с.
49. Пріма Р. М. Професійна мобільність майбутнього вчителя початкових класів: навчально-методичний посібник: РВВ «Вежа» ВНУ ім. Лесі Українки, Луганськ, 2008. – 128 с.
50. Пріма Р. М. Формування професійної мобільності майбутнього вчителя початкових класів: теорія і практика: монографія / Р. М. Пріма. – Дніпропетровськ: ТМА – прес. – 2009. – 367 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Порівняльна характеристика визначень понять «інноваційний розвиток»

Автор	Визначення
<i>з позицій макроекономічного підходу</i>	
Краснокутська Н. В. [90, с. 484], Циглик І. І., Кропельницька С. О., Мозіль О. І., Ткачук І. Г. [59, с. 38]	Інноваційний розвиток – розвиток науки, техніки, досвіду, знань. Це процес, під час якого наукова ідея доводиться до практичного використання
Фонотов А. Г. [186]	Інноваційний тип розвитку – розповсюдження наукового методу пізнання та пошук шляхів досягнення цілей на інші сфери людської діяльності
Жаліло Я. А. [137]	Інноваційний розвиток – процес структурного вдосконалення національної економіки, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для зростання обсягів суспільного виробництва, підвищення якості суспільного продукту, зміцнення національної конкурентоспроможності та прискорення соціального прогресу у суспільстві
<i>з позицій реалізації внутрішнього потенціалу</i>	
Завлін П. Н. [126]	Інноваційний розвиток характеризує властивість господарської одиниці розвиватися на власній основі в майбутньому
Ілляшенко С. Н. [69]	Інноваційний розвиток – процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту
Баранчєєв В. П. [111]	Інноваційний розвиток – посилення та використання своїх інноваційних можливостей для досягнення цілей управляючого соціального об'єкта (підприємство, корпорація, регіон, країна)
<i>як процес систематичних реалізацій нововведень</i>	
Поповенко Н., Заварна Н. [144]	Інноваційний розвиток передбачає наявність постійно діючого комплексу робіт по розробці, освоєнню та впровадженню у виробництво різноманітних нововведень
Стадник В. В., Йохна М. А. [79, с. 28]	Інноваційний тип розвитку – спосіб економічного зростання, оснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення

Продовж. Таблиці А.1

Автор	Визначення
	усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг
Фонотов А. Г. [186]	Інноваційний тип розвитку – неперервний цілеспрямований процес пошуку, підготовки та реалізації нововведень, які дозволяють підвищити ефективність функціонування суспільного виробництва, підвищити ступінь реалізації потреб суспільства та його членів, забезпечити покращення життєдіяльності суспільства
Ніколаєв А. [120]	Інноваційний розвиток – сукупність реалізованих нововведень, які більш успішні, коли охоплюють не одну вузьку область, а включають в себе також сфери, що впливають на загальний результат

Додаток Б

Таблиця Б.1

Порівняльна характеристика функції стратегічного та інноваційного менеджменту у процесі управління підприємством

Показники порівняння	Стратегічний менеджмент	Інноваційний менеджмент
Об'єкт концентрації уваги	Погляд ззовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження та адаптація до змін в оточенні	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, динаміки НТП для переходу на новий рівень розвитку та досягнення конкурентоспроможності
Суб'єкт управління	Менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління	Менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління
Основні цілі	Виявлення шляхів довгострокового виживання	Забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх її складових елементів та систем
Фактор часу	Орієнтація на період від 3 до 5 років	Зміна асортименту повинна здійснюватися за період від 3 до 5 років
Умови формування	Невизначеність середовища, вихідних параметрів та граничних умов	Невизначеність середовища, вихідних параметрів та граничних умов
Тип процесу	Дискретний	Дискретний
Шляхи досягнення	Чисельні	Чисельні
Підпорядкованість та контроль	Стратегічні рішення підпорядковуються корпоративним цілям, а отже, повинні розроблятися та підпорядковуватися на вищому рівні управління	Управління інноваціями повинне здійснюватися на вищому рівні організації
Основа формування ресурсів	Потенціал підприємства (стратегічний)	Потенціал підприємства (інноваційний)

Продовж. таблиці Б.1

Показники порівняння	Стратегічний менеджмент	Інноваційний менеджмент
Розміщення ресурсів	Розподіл ресурсів здійснюється на основі портфельного аналізу	Виділення ресурсів для здійснення стратегії НДДКР доцільно проводити в рамках портфельного аналізу
Основа системи управління	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок, НТП
Система управління	Для більшої ефективності необхідно створити групу стратегічного розвитку	Для більшої результативності доцільно організувати спеціалізований інноваційно-дослідницький підрозділ
Критерій ефективності керування	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни оточення	Зменшення ризику від своєчасної реакції на зміни оточуючого середовища, пошук і створення нових ринкових можливостей для реалізації нововведень
Ступінь важливості	Вироблена стратегія є основним орієнтиром для всієї організації	Розроблена програма реалізації інновацій є основним напрямом розвитку підприємства
Основні функції	Аналіз, планування, реалізація, контроль	Формування цілей, планування, організація, контроль
Характер здійснення	Необхідно здійснювати постійно	Інновації доцільно реалізовувати на постійній основі

Додаток В

Алгоритм побудови графової структури стратегії інноваційного розвитку підприємства

Етап 1. Підготовчий. На цьому етапі проводиться аналіз та виділення інноваційних цілей підприємства, які визначаються з врахуванням стратегічної спрямованості підприємства, його місії та цілей діяльності, з метою виділення попередніх етапів інноваційної стратегії. Формується первинна структура системи, результатом якої є виділення деякої кількості підсистем, пов'язаних з відповідними напрямками для досягнення сформованих інноваційних цілей, визначаються приблизні зв'язки та взаємозалежності утвореної системи.

Етап 2. Представлення структури системи у вигляді графа. Для побудови графа необхідно поставити у відповідність елементам системи – вершини графа, а зв'язкам між ними – ребра графа. Результатом виконання даної процедури виступає граф виду $G(V, A)$, представлений в графічній та матричній формі у вигляді матриці суміжності та матриці інцидентності.

Етап 3. Вивішування ребер графа. Кожний шлях графа являє собою деталізацію цілі інноваційної стратегії за допомогою наявних ресурсів. Для дослідження оптимальної послідовності етапів кожному ребру графа присвоюється вага, яка відповідає коефіцієнту ефективності від впровадження вибраної інноваційної цілі.

Етап 4. Формування оптимальної структури графа. З метою відсікання неефективних варіантів стратегії інноваційного розвитку досліджується максимально ефективна структура графа.

Етап 5. Аналіз факторів впливу. Дослідження факторів впливу може дещо видозмінювати обрану структуру, сприяючи появі нових зв'язків, виділенню нових обов'язкових елементів, які, не зважаючи на незначну ефективність від інноваційної діяльності, потребують обов'язкового включення до структури системи тощо.

Етап 6. Визначення оптимального вигляду графа. Формування остаточного вигляду графа та його економічна інтерпретація здійснюється з врахуванням результатів попередніх етапів та сприяє формуванню можливих варіантів стратегічного інноваційного розвитку підприємства. Подальше формування та видозмінення системи інноваційної стратегії може утворювати цикл або комбінацію декількох варіантів інноваційного розвитку підприємства.