

4. Маршалл А. Принципы экономической науки / А.Маршалл [в 3-х т.] — М.: Прогресс-Универс, 1993.- 414с.
5. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.Адамик, Г.Вербичька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – № 1. – С.69-78.
6. Фасхiev X.A., Попова E.B. Как измерить конкурентоспособность предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С.53-68.

*Р. Жовновач*

#### **Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий**

В статье представлены теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий. Установлен объект, цель, задачи и критерии оценки конкурентоспособности предприятия в зависимости от субъектов ее оценивания. Представлена методика оценки конкурентоспособности предприятия.

*R. Zhovnovach*

#### **Theoretical and Methodological Approaches to the Evaluation of Enterprise's Competitiveness**

In the article theoretical and methodological approaches to the evaluation of enterprise's competitiveness are given. The object, aim, tasks and criteria of the definition of enterprise's competitiveness are formed according to the subjects of its evaluation. The procedure of evaluation of enterprise's competitiveness is offered.

Одержано 20.04.11

**УДК 330.341.12**

**Ю.В. Великий, доц., канд. екон. наук**

*Європейський університет, Миколаївська філія*

## **Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування**

Розглядаються теоретичні та методичні засади розроблення та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства; поглиблено поняття інноваційного розвитку; подані характеристика стратегії інноваційного розвитку та методологія її формування.

**інноваційний розвиток, стратегія інноваційного розвитку, формування стратегії інноваційного розвитку, інноваційний потенціал підприємства**

Машинобудівні підприємства на ринку товарів та послуг можуть успішно конкурувати лише за умови використання нових продуктів чи процесів їх виробництва та споживання. Така діяльність підприємств має інноваційний характер і відіграє ключову роль в їх життєдіяльності. Загострення ж конкурентної боротьби, що спостерігається зараз на світовому ринку, та зниження конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств, обумовлюють необхідність їх інноваційного розвитку. Причому кризова ситуація в інноваційній сфері української економіки зумовлена, перш за все, відсутністю стратегії інноваційного розвитку. За таких умов необхідний інноваційний розвиток вітчизняних підприємств, який дозволив би їм вдосконалюватися, стати більш інвестиційно-привабливими, та як наслідок - конкурувати з іноземними фірмами. Але для ефективного інноваційного розвитку необхідно застосувати стратегічне управління оскільки стратегія є інструментом створення і підтримки домінування машинобудівних підприємств, яка базується на здатності створювати якіснішу продукцію ніж конкуренти.

Необхідність теоретично обґрунтувати та методично забезпечити формування ефективної стратегії інноваційною розвитку машинобудівних підприємств України з подальшим урахуванням галузевої специфіки їхнього розвитку зумовили актуальність проблеми та вибір теми статті.

Незважаючи на значні досягнення вчених-економістів [1-5] в теорії стратегічного управління підприємством, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень, та потребують ґрунтовного дослідження. Так, необхідно уточнити тлумачення поняття інноваційного розвитку та вдосконалити методику формування стратегії інноваційною розвитку. Недостатньо дослідженими залишаються окремі підходи до обґрунтування та вибору цілей, критеріїв та способів їхнього досягнення відповідно до результатів моніторингу діяльності підприємства. У більшості наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених використовується універсальний підхід до розроблення та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств без урахування його галузевої специфіки.

Метою дослідження є розроблення теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо вироблення та реалізації стратегії інноваційною розвитку машинобудівних підприємств з подальшим урахуванням галузевої специфіки на підставі діагностики та оцінювання його сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, та можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Згідно з визначеною метою в роботі були поставлені такі завдання:

- уточнити поняття інноваційного розвитку машинобудівних підприємств;
- дати визначення поняттю стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- удосконалити методику формування стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Відомо, що стратегія інноваційного розвитку - це проект (модель) проведення головних інноваційних дій необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які направлені на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції. До таких компонентів можна віднести:

- номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції (створення нової або удосконалення існуючої);
- поведінку підприємств на товарному ринку (інноваційні методи просування продукції та формування ціни, використання ринкових кореневих компетенцій);
- управління ресурсами машинобудівних підприємств (нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів);
- поведінку підприємств на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позичкових коштів та грошових надходжень);
- розробка чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);
- засоби стосунків з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин з суб'єктами зовнішнього середовища);
- характер управління машинобудівними підприємствами (застосування нових технологій менеджменту).

Також, під, інноваційною стратегією розуміють стратегію націлену на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємств.

Головні цілі при визначенні стратегії управління інноваційною діяльністю:

- запобігти розпаду науково-інноваційної сфери машинобудівного комплексу, знайти шляхи забезпечення її незалежності від кризових явищ у суспільстві та впливу на технологічну реконструкцію економіки. Вони повинні забезпечуватись через вирішення таких завдань:

- створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних новинок у всіх сферах діяльності, забезпечення структурно-технологічної перебудови як на рівні окремих машинобудівних підприємств, так і в галузі в цілому;

- збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку;

- створення необхідних та достатніх матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери, недопущення еміграції висококваліфікованих наукових кадрів.

Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. Обираються фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії.

Виділяють такі стратегії інноваційного розвитку, як: стратегію наступу, традиційну стратегію, стратегію за нагодою та змішану стратегію.

Під час формування стратегії інноваційного розвитку слід обрати метод чи модель формування інноваційної стратегії, який для аналізованих машинобудівних підприємств є найбільш оптимальним.. Для цього застосовують SWOT – аналіз. Для того, щоб визначити, яку обрати стратегію інноваційного розвитку, необхідно виконати певну послідовність дій (рис.1).

Слід зазначити, що зображені на рис. 1 етапи формування стратегії інноваційного розвитку є взаємозалежними і в комплексі дають змогу обрати правильну стратегію. Вилучення певного етапу може призвести до одержання хибного результату.

На етапі аналізу зовнішнього середовища і прогнозування тенденцій його змін вивчають поточну кон'юнктуру ринку і її визначальні фактори, прогнозують розвиток, кон'юнктури. Співвідношення факторів, що сприяють розвитку машинобудівних підприємств, створюючи для них нові можливості, і фактори, що можуть становити загрозу, впливають на вибір загальних та інноваційних стратегій підприємства. Так, якщо можливості значні, машинобудівні підприємства можуть обрати наступальну стратегію, якщо незначні - стратегію «за нагодою». Якщо ж аналіз покаже перевагу загроз, необхідно дотримуватися захисної стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища потребує ретельного дослідження факторів прямої (мезосередовище) та опосередкованої (макросередовище) дії.

На етапі аналізу внутрішнього середовища машинобудівного підприємства і оцінювання рівня його інноваційного потенціалу визначають відповідність елементів внутрішнього середовища підприємства завданням його ефективного функціонування і розвитку. Ефективне функціонування та розвиток підприємства значною мірою залежить від досконалості його внутрішнього середовища, що забезпечується раціональною взаємодією усіх внутрішніх елементів системи. Така взаємодія заснована на принципі динамічної рівноваги - постійному вдосконаленні ключових елементів підприємства і приведенні у відповідність до них інших. Це формує виробничо-технічний потенціал підприємства, забезпечує його здатність стабільно функціонувати в межах обраної стратегії, незважаючи на зміни, які відбулися у зовнішньому середовищі.

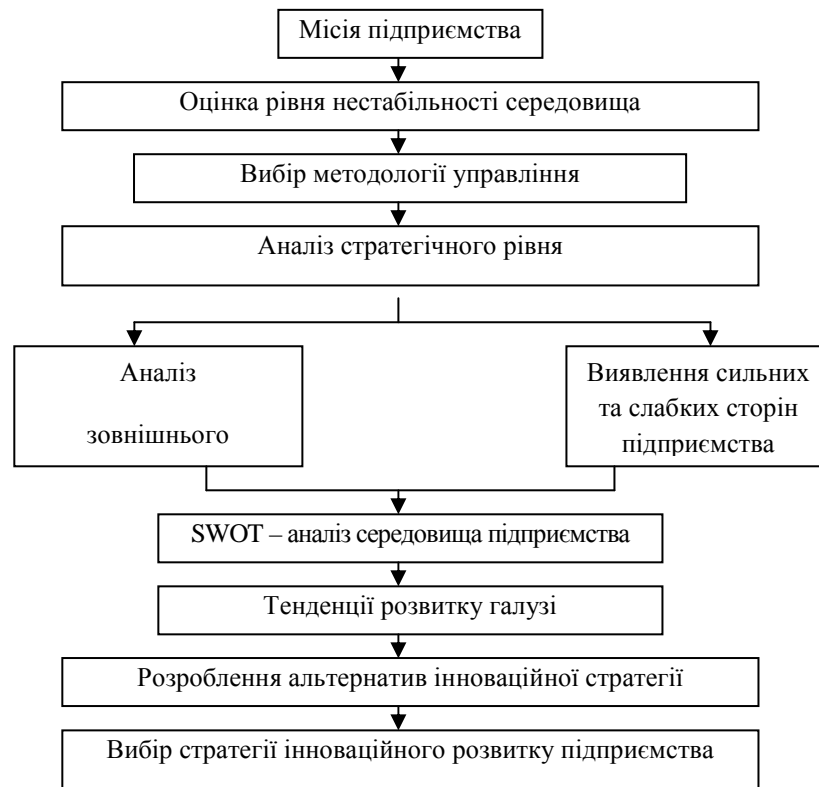


Рисунок 1 – Етапи формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства

Виробничо-технічний потенціал підприємства - здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища. Виробничо-технічний потенціал визначає розвиток усіх елементів підприємства як виробничо-господарської системи. Проте часто машинобудівні підприємства, що налагодили стабільне виробництво за певних умов, стикаються із значними труднощами при зміні цих умов. Причиною цього є інертність елементів внутрішнього середовища. Тому в процесі аналізу внутрішнього середовища необхідно з'ясувати, які з його елементів можуть сприяти реалізації стратегії розвитку, а які є слабкими ланками. Саме слабкі ланки машинобудівного підприємства є упершочерговими об'єктами його інноваційної діяльності.

Сильні та слабкі сторони підприємства стосуються безпосередньо інноваційної діяльності і дають змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства, який формулює його здатність створювати й використовувати інновації і впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії.

Інноваційний потенціал підприємства - сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність підприємства до інноваційного розвитку.

Інноваційний потенціал залежить від параметрів організаційних структур менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу, зовнішніх умов господарської діяльності та інших чинників.

Структура інноваційного потенціалу охоплює ті елементи машинобудівного підприємства, які обумовлюють його готовність до змін. Інноваційний потенціал підприємства багато в чому визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналагоджування, перепланування операцій тощо. Ще більше значення мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції працівників підприємства. Високий потенціал свідчить про спроможність підприємства вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни у процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії.

Низький потенціал не забезпечує такої можливості і обмежує вибір інноваційних стратегій. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідною складовою процесу

розроблення стратегії розвитку. Оцінити інноваційний потенціал машинобудівного підприємства можливо за допомогою SWOT – аналізу, який дає змогу не просто оцінити здатність підприємства реалізувати інновації, а й визначити вплив на цю здатність інноваційного клімату, сформованого у зовнішньому середовищі. Стандартна методика SWOT – аналізу осмислюється з погляду інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання і потенціал самого підприємства. У процесі аналізу фіксуються:

- сильні сторони потенціалу машинобудівного підприємства, які забезпечать йому використання можливостей, що з'явилися у зовнішньому оточенні (це допомагає визначитися із стратегією їх використання);

- слабкі сторони потенціалу підприємства, які позбавляють його шансу використати нові можливості або створюють загрози для його існування.

Сутність роботи на етапі визначення загальної стратегії полягає у виборі одного з можливих напрямів поведінки машинобудівного підприємства у майбутньому:

- стратегія зростання (наступу) передбачає стрімкий розвиток підприємства: збільшення масштабів виробництва, освоєння нових товарів і послуг, нових напрямів діяльності, вихід на нові ринки збуту, завоювання міцних конкурентних переваг. Реалізується стратегія шляхом самофінансування або через придбання чи злиття з іншими підприємствами;

- суть стратегії стабільності (обмеженого зростання) полягає у підтриманні існуючих розмірів і напрямів ділової активності підприємства;

- стратегія скорочення (захисна) використовується за несприятливих для підприємства умов з метою утримання її позицій на ринку і запобігання банкрутству.

На вибір загальної стратегії машинобудівного підприємства суттєво впливає її місія. Визначення інноваційних можливостей визначається зіставленням інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства з інноваційно-інвестиційним кліматом країни (регіону). Для цього використовують стандартний метод SWOT – аналізу, при якому у таблиці порівнюють можливості і загрози зовнішнього середовища, які характеризують нинішній інноваційний клімат в Україні, а також очікування споживачів підприємства із сильними і слабкими сторонами, що формують його інноваційний потенціал. Попарне порівняння сильних сторін машинобудівного підприємства, які відображають його інноваційний потенціал, і можливостей, що надає зовнішнє середовище, дало змогу окреслити коло його інноваційних можливостей. Водночас порівняння слабких сторін підприємства, що знижують його інноваційний потенціал, із загрозами з боку зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, у якому напрямі слід здійснювати вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, щоб підвищити його здатність до інноваційних змін.

На етапі формування стратегічних інноваційних цілей визначають основні завдання інноваційної діяльності з огляду на загальну стратегію машинобудівного підприємства та його інноваційної позиції. Вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні.

Інноваційними цілями можуть бути створення нового продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, реструктуризація підприємства та ін. Інноваційні цілі є вектором розвитку. Саме на їх основі формується інноваційна стратегія підприємства.

Сутність розроблення концепції інноваційної стратегії полягає у визначенні інноваційних стратегій, які може реалізувати машинобудівне підприємство з огляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості. Розроблення інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринкових позицій підприємства та його науково-технічної політики.

Для формування стратегії інноваційного розвитку використовують різноманітні методи і моделі, найбільш поширеними з яких є: матриця «Продукт-ринок» Бостонської консалтингової групи (БКГ); матриця «привабливість ринку - переваги в конкуренції» (9-секційна матриця «Дженерал Електрик-МакКінзі»), а також матриця «балансу життєвих циклів».

Матриця БКГ використовується для генерації стратегій в умовах зростаючого ринку. За її допомогою можна отримати такі рішення:

- стабілізувати чи розширити частку (обсяги) існуючого ринку для продуктів, що виробляє організація;
- зробити вихід із старими продуктами на нові ринки;
- продавати нові продукти на старих ринках;
- диверсифікувати діяльність шляхом переходу до нових сфер.

Вибір стратегії залежить від ресурсів машинобудівного підприємства та бажання йти на ризики.

Матриця будується за двома показниками: темпів росту ринку та відносної частки ринку. Методологія БКГ доволіно поділяє темпи росту на високий та низький. Таким чином, ті напрями діяльності, що були пов'язані з галузями, що швидко розвиваються, завжди потрапляють в квадранти з високими темпами росту і навпаки, ті напрями діяльності, що пов'язані з низькими темпами росту, завжди знаходяться в квадрантах низьких характеристик. Тому рекомендується не встановлювати межу між високими та низькими темпами росту нижче 5%.

Відносна частка ринку визначається як відношення власної частки підприємства до частки найбільш значного конкурента. Тоді межа відносної частки ринку може бути рівною 1. Оскільки це не досить високий критерій, так як 1 - це характеристика підприємства, що має найбільшу частку ринку, то рекомендується межу встановлювати на рівні 0,75-0,8, тоді відповідно до такого розподілу виробляється підхід до кожної стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Матриця «привабливість ринку - переваги в конкуренції» є розвитком моделі БКГ, яка дозволяє проводити диференційовану оцінку СЗГ, і містить три позиції (високу, середню та низьку) за напрямками:

- зацікавленість підприємства до сектору;
- «конкурентна» позиція сектору, в якому положення підприємства оцінюється на основі її відносної частки ринку, та конкурентоспроможності товару.

Конкурентна позиція машинобудівного підприємства та привабливість виду діяльності, як елементи вертикальної та горизонтальної інтеграції, характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником. Так, привабливість виду діяльності може характеризуватися таким набором показників (для галузі): розмір та темпи росту ринку, технологічні вимоги, інтенсивність конкуренції, сезонні та циклічні коливання, можливості та загрози, потреби в інвестуванні, прибутковості галузі, соціальний і державний вплив. До чинників, які можливо використовувати для оцінки конкурентної позиції, відносять: частку ринку (порівняно з конкурентом), відносний рівень витрат, якість товару, знання споживачів та ринку, присутність технологічних ноу-хау, рівень організації виробництва та ін.

Конкурентна позиція машинобудівного підприємства може бути: домінуючою, сильною, сприятливою, проблематичною, слабкою. Використовуючи ці категорії можна побудувати матрицю «Артур Д. Літл», в якій в кожному квадранті можна розмістити відповідні стратегічні напрями. Таким чином, у квадранті одночасно може розміщуватися не одна, а три-чотири стратегії. Унікальною позицією є домінування на ринку, коли галузь знаходиться на стадії зародження. В інших випадках стратегії повинні мати різні життєві цикли.

Отже, кризова ситуація в інноваційній сфері українських машинобудівних підприємств зумовлена відсутністю стратегії інноваційного розвитку, де інноваційний

розвиток - це безперервний процес удосконалення діяльності підприємства за допомогою використання інновацій, які впроваджуються у всі сфери менеджменту, а саме: виробництво, кадрова політика, маркетингова політика та фінансова політика підприємства

Вибір же підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності підприємства, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо.

Для розроблення стратегії інноваційного розвитку можна застосовувати різні методи та моделі, але зважаючи на поведінку організації та зовнішнього середовища, формування корпоративної стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства повинно закінчуватися розробкою стратегічних висновків за кожним видом бізнесу щодо можливих альтернативних напрямків, які може обирати підприємство на стадії реалізації стратегії інноваційного розвитку.

## Список літератури

1. Богатирьова Л.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – Одеса, 2004. – 148 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І., Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 401 с.
3. Галука З.І., Комаринський І.Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-методичний посібник. – Чернівці, 2006. – 201 с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 211 с.
5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Знання України, 2005. – 312 с.

*Ю.Великий*

### **Формирование стратегии инновационного развития предприятий машиностроения**

Рассматриваются теоретические и принципы разработки и реализации стратегии инновационного развития предприятия; исследовано понятие инновационного развития; даны характеристики стратегии инновационного развития и методология их формирования.

*U. Velikiy*

### **Formation of strategy of innovative development of the enterprises of mechanical engineering**

Are considered theoretical and principles of working out and realization of strategy of innovative development of the enterprise; the concept of the innovation developments is investigated; characteristics of strategy of innovative development and methodology of their formation are given.

Одержано 02.03.11