

СТАДНИК В.В., ГОЛОВЧУК Ю.О.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ
НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ
ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА

Кам'янець-Подільський

2020

УДК 005:330.341.1:334.716

С 76

*Рекомендовано Вченою радою
Хмельницького національного університету
(протокол № 7 від 30.01.2020 р.*

Рецензенти

Ковтуненко К.В. - д-р екон. наук, проф., завідувачка кафедри зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету

Семикіна М.В. - д-р екон. наук, проф., завідувачка кафедри економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету

Хрущ Н.А. - д-р екон. наук, проф., завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування Хмельницького національного університету

Стадник В.В., Головчук Ю.О.

СХХ Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія / В.В. Стадник, Ю.О. Головчук. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. – 232 с.

ISBN 978-617-7887-38-5

Обґрунтовано теоретичні та науково-методичні основи управління інноваціями та розбудовою інноваційного потенціалу промислового підприємства на основі розвитку партнерських відносин. Подано рекомендації для практичного використання методів маркетингу взаємодії у процесах формування й реалізації інноваційного потенціалу підприємства співвідносно його конкурентних стратегій.

Для тих, хто цікавиться проблемами управління інноваційною діяльністю підприємств – викладачів, науковців, керівників підприємств, органів державного управління, студентів економічних спеціальностей.

© Стадник В.В., Головчук Ю. О., 2020

ПЕРЕДМОВА

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку світового економічного простору характеризуються посиленням і загостренням конкурентної боротьби. За цих умов ключовим фактором успіху є інноваційна активність підприємств, особливо тих, що функціонують на сегментах ринку, де велике значення для привернення уваги споживача має відповідність характеристик товару (продукції) параметрам її споживання. До таких належать машинобудівні, підприємства, що працюють на ринку виробників. Адже темпи науково-технічного прогресу у сфері виробництва нової техніки і розробки нових технологічних процесів настільки високі, що для виробників доволі складно передбачити ринковий успіх/невдачу нових продуктів. Через це доволі багато продуктових інновацій не знаходять своїх споживачів, а зусилля, витрачені на їх створення, не компенсуються отриманою комерційною вигодою. У зв'язку з цим актуальності набувають питання, пов'язані із підвищенням здатності підприємств випускати на ринок продукти, що можуть знайти свого споживача. Така здатність є результатом сформованого інноваційного потенціалу – за тими складовими, які забезпечують реалізацію інноваційних завдань відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства.

Питання управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств, що працюють на високодинамічних ринках зі значним рівнем конкуренції все більше стають предметом наукового пошуку сучасних управлінців – як теоретиків, так і практиків. Про це свідчить значне коло досліджень з даної проблеми – починаючи з констатування визначальної ролі інновацій у структурі джерел розвитку і формування конкурентних переваг суб'єктів економічної діяльності і формування теоретичних засад інноватики як сфери знань (роботи Й. Шумпетера, Б. Санто, Р. Фостера, П. Друкера, М. Портера,

Б. Твіса, А. Пригожина, Р. Фатхутдінова та ін.), і завершуючи конкретними науково-практичними розробками у сфері управління інноваційною діяльністю, серед яких і питання формування й ефективного використання інноваційного потенціалу підприємств. Зокрема, цими питаннями займаються Б.Аннаєв, І. Балабанов, Т. Близнюк, В. Верба, А. Власова, А. Гриньов, С. Ілляшенко, К. Ковтуненко, Л. Лощина, П. Маковеев, Г. Савіна, М. Семикіна, Сиротинська, А. Тельнов, І. Федулова, С. Філіппова, Н. Хрущ, В. Чабан, Л. Шаміна, Ю. Шипуліна та ін. Водночас, незважаючи на те, що існуючий науковий доробок з питань управління розвитком інноваційного потенціалу промислових підприємств є доволі значним, залишаються недостатньо розкритими питання його ефективної реалізації. Можна припустити, що це спричинено невідповідністю структурних складових інноваційного потенціалу тим завданням, які підприємство має вирішувати в контексті визначеної на той чи інший період конкурентної стратегії.

Така відповідність в умовах глобалізації, ущільнення ринків і розширення можливостей інформаційних технологій об'єднувати суб'єктів господарювання, урізноманітнюючи й вдосконалюючи структуру виробничих процесів, забезпечується інструментами і технологіями маркетингу, зокрема, маркетингу партнерської взаємодії. І хоча теорія і практика маркетингу в процесі розвитку ринкових відносин на пострадянському просторі постійно поповнюється все новими підходами до вирішення питань впливу на учасників обміну продуктами й послугами, проте питання використання ресурсів і технологій маркетингу партнерської взаємодії для управління інноваційним потенціалом промислових підприємств поки що не стали предметом цілеспрямованого наукового пошуку. Водночас для підприємств, які прагнуть зберегти і зміцнювати свої позиції в умовах зростання відкритості ринків, зумовлених реалізацією України європейського вектору розвитку, ці питання є нагальними і потребують належного теоретичного і науково-методичного забезпечення. Це й визначило зміст монографії, наукову значущість і практичну спрямованість поданих у ній висновків і рекомендацій.

Монографія розрахована на науковців, фахівців органів державного управління та місцевого самоврядування, керівників промислових підприємств, викладачів ЗВО, аспірантів, студентів економічних спеціальностей та інших, хто цікавиться проблемами управління інноваціями та розбудовою партнерських відносин промислових підприємств.

Розділ 1.
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЯМИ В ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖАХ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

1.1. Сутність інновацій та зміст інноваційних процесів з позицій завдань управління розвитком підприємства

Характерними ознаками середовища господарювання сучасних підприємств є висока динамічність і невизначеність, які зумовлені стрімким розвитком науково-технічного прогресу. До того ж, зростаючі масштаби глобалізації економічної діяльності спричинили проникнення продукції провідних економічних гравців (транснаціональних компаній) на ринки інших країн, складаючи тим самим значну конкуренцію національним виробникам на внутрішніх ринках і витісняючи з них тих, хто не здатен протистояти конкурентній боротьбі. І ці тенденції з кожним роком проявляються усе чіткіше, захоплюючи все більше сегментів економічної діяльності і вимагаючи від менеджменту підприємств постійного удосконалення методів, способів і технологій управління бізнес-процесами, введення до них тих елементів, що суттєво поліпшують результативність і ефективність господарської діяльності.

Нові управлінські технології мають забезпечувати здатність підприємства до стабільного функціонування, а значить – оперативного реагування на зовнішні виклики, не тільки трансформуючись у відповідь на чергові зміни бізнес-оточення, а й діючи на випередження.

Втілення цього принципу у життя неможливе без системної і цілеспрямованої інноваційної діяльності, результати якої забезпечують розроблення і виведення на ринок продуктів із необхідними цільовим групам споживачів функціями та додатковими властивостями, які поліпшують основні функціональні характеристики продуктових інновацій. Цінність цих властивостей для широкого кола споживачів дає змогу виробникам продуктових інновацій нарощувати обсяги їх виробництва і реалізації, збільшуючи тим самим свої доходи, і, відповідно, свій внесок у зростання ВВП.

Однак не кожна інновація може забезпечити бажаний результат – навіть за належних організуючих умов. Практика діяльності вітчизняних підприємств має багато прикладів, коли інноваційні зміни спричиняли погіршення загальної ефективності діяльності. І не лише на термін звичайної адаптації усіх складових внутрішнього середовища до нового (процесу, методу, технології тощо), а через свідомий опір змінам працівників підприємства, нерозуміння доцільності змін менеджерами середньої і низової ланки. А також – через невідповідність нового продукту (процесу) запитам і вимогам споживачів. Все це зумовлює потребу у вдосконаленні методологічних і науково-методичних підходів до управління інноваціями та інноваційними процесами, а значить – формування адекватного умовам сьогодення теоретичного підґрунтя для реалізації цього завдання. Зважаючи на умови діяльності сучасних підприємств, які суттєво відрізняються від тих, що формували середовище господарювання ще років десять тому, важливо більш чітко окреслити ті особливості інновацій, які зумовлюють потребу в них в умовах глобалізації. Тобто, доповнити наукове бачення природи інновацій (сформоване в ХХ ст. в межах теорії економічного розвитку Й. Шумпетера і його послідовників) сучасними дослідженнями у галузі **поведінкової та інформаційної економіки**. На наш погляд, це дасть змогу зробити більш ефективними процеси управління інноваціями – розширивши межі і коло учасників цього процесу.

Термін «інновація» у контексті економічної діяльності вперше використав Й. Шумпетер, опублікувавши свою фундаментальну працю «Теорія економічного розвитку» [204]. Він розглядав інновації у різних іпостасях – і як процес, і як результат. Це видно із його визначення інновації: як нової науково-організаційної комбінації виробничих факторів, мотивованої підприємницьким духом [204, с.159]. Результатом тут є нова комбінація виробничих факторів, а на

процес вказує дієприкметник – «мотивована». Мотивація – рушійна сила будь-якого процесу. Без мотивації дії не відбуваються. І особливо у сфері упровадження нового, яка завжди супроводжується ризиками.

Подальші дослідження науковців у цьому напрямі здійснювались як стосовно інновацій, що мають місце у діяльності окремих суб'єктів господарювання, так і на макроекономічному рівні, але завжди в контексті підприємницького бачення їх сутності – інновації мають забезпечувати підприємницький прибуток. На цьому наголошував як сам Й. Шумпетер, так і інші провідні представники економічної теорії, які досліджували динаміку економічного розвитку – М. Туган-Барановський [155], М. Кондратьєв [97], Кірцнер [79], С. Кузнець [68], П. Друкер [60], Б. Санто [125], Б. Твісс [145], Р. Фостер [160] та багато інших.

Особлива увага інноваціям як джерелам підприємницького прибутку почала приділятися у другій половині ХХ століття, коли науково-технічний розвиток набув прискорених темпів. Це зумовило не тільки радикальні зміни у виробничих процесах, які забезпечили стрибкоподібне зростання продуктивності праці й стали основним рушієм створення крупно масштабного виробництва. Змінилась і динаміка розвитку споживчих потреб, що стало особливо помітно у країнах із розвинутою економікою, а з початку ХХІ століття – і в інших країнах. Змінились і вимоги до управління інноваціями – з погляду цілей і методів їх досягнення.

В сучасному суспільстві традиційні, усталені концепції і методи управління уже не можуть забезпечити не тільки зростання, а й просте виживання, відтворення діяльності суб'єктів господарювання, що виготовляють промислову продукцію. На цьому наголошують багато сучасних науковців і практиків-управлінців, зокрема, П. Друкер, який є визнаним фахівцем у сфері менеджменту інновацій. Саме його погляди на роль інновацій у прискоренні економічного розвитку лягли в основу американської мрії про власний бізнес, яка отримала втілення у концепцію «інноваційної економіки». У своїй роботі «Завдання менеджменту в ХХІ столітті» він підкреслив, що організація, яка не ставить перед собою мету сміливо йти назустріч змінам, приречена. В періоди докорінних структурних змін виживають лише ті, хто здатен своєчасно розпізнати ринкові тенденції і швидко пристосуватися до них, використовуючи собі на користь нові можливості, що відкриваються внаслідок закріплення цих тенденцій [60, с. 103-104]. Тому підприємства економічно розвинених країн уже

давно використовують інноваційні чинники як основні джерела формування і зміцнення своїх конкурентних переваг. За деякими даними, інноваційні чинники в таких країнах забезпечують до половини приросту ВВП [5]. Завдяки різного роду інноваціям суб'єкти господарювання підвищують свою здатність створювати споживчі цінності [144; 205], що є важливою умовою успішного бізнесу на конкурентних ринках.

Зазвичай потреба в інноваціях виникає тоді, коли існуючі способи ведення бізнесу перестають бути ефективними, коли вони не забезпечують належної віддачі від вкладеного капіталу. У цьому полягає економічний зміст інновації – як запроваджені в практичну діяльність новачі – підвищити прибутковість бізнесу, поліпшуючи способи перетворення ресурсів у готову продукцію. Або ж – створити новий прибутковий бізнес за рахунок розробки нового продукту і способу його виведення на ринок, які б не тільки забезпечили відшкодування витрачених коштів, а й підприємницький прибуток.

Акцентування саме на цій відмітній ознаці інновації (впровадження нового має забезпечити зростання прибутковості бізнесу) бачимо в певних трактуваннях інновації як економічної категорії. Проте переважна більшість науковців підкреслює у своїх визначеннях лише те, що інновація є результатом запровадження чогось нового, що за його практичного використання може поліпшити наявне (виробничі чи соціальні процеси) (Дод.А, табл.А.1). І це знайшло відображення у Законі України «Про інноваційну діяльність», який трактує термін «інновація» як «новотворені (застосовані) і (або) вдосконалені технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [119].

У інших наукових джерелах, присвячених проблемам інноватики і їх теоретичному осмисленню, у визначеннях поняття «інновація» також здебільшого підкреслюється, що це запроваджений результат науково-технічних досліджень. Це бачимо, наприклад, у Б. Андрушківа [4], І. Балабанова [11], С. Ілляшенка [69], Д. Кокуріна [84], С. Михальчика [100], Б. Санто [125, с. 83], Р. Фатхутдінова [157], Л.Федулової [159] та інших науковців. Саме реалізацією на практиці інновація відрізняється від новачі, новинки, нововведення тощо. Як чітко формулює Дж. Тідд, підкреслюючи сутність інновації: «Інновація – це процес перетворення можливостей у нові ідеї, які

широко впроваджуються у практику» [208, с. 38]. Сучасні науковці наголошують, що інновації є основним, домінуючим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [4; 30; 143; 206]. Разом з тим, для власника бізнесу важливо отримати від цього упровадження суттєву вигоду – лише тоді він захоче бути інноватором.

Зокрема, цю особливість інновації підкреслює у своєму визначенні Б. Твісс, який трактує її навіть не як результат, а як «процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту» [145, с. 30]. Багато інших науковців також наголошують на тому, що інновація має забезпечувати отримання певної сукупності ефектів (економічного, соціального, науково-технічного, екологічного) і забезпечувати прибуток. І цей економічний інтерес до інновацій саме і є рушійною силою інноваційної діяльності, тому вважаємо, що його необхідно насамперед враховувати, досліджуючи розвиток теорії інновацій і переносючи її основні положення в контекст сучасного глобального економічного простору, який усю сукупність завдань управління зводить до управління конкурентоспроможністю. І це абсолютно логічно – адже саме конкурентоспроможність забезпечує позитивну економічну динаміку, кількісне зростання підприємства і зміцнення його ринкових позицій.

Розуміння сутності інновацій і їх призначення у багатогранній господарській діяльності є теоретичною основою сучасної інноватики. Адже саме це розуміння дає змогу оцінити нагальність потреби в інноваційних змінах. А це є основним завданням управління інноваціями. Тому що вслід за прийняттям рішень про інновації слід дати відповідь на інші запитання – наскільки масштабними мають бути інноваційні зміни, яким чином узгодити процеси інноваційних змін із поточною виробничою діяльністю, як поєднати творче і деструктивне начало у інноваційних змінах.

Певною мірою відповідь на частину із цих запитань можна отримати, опираючись на основні положення «Еволюційної теорії економічних змін» Р. Нельсона та С. Вінтера [198]. Науковці використали методологічні підходи теорії систем, зазначивши, що принципи розвитку живої природи (де також відбувається жорстка конкуренція за місце в екосистемі, у якій виживає сильніший) можна за аналогією перенести у соціально-економічні системи. Провівши паралель між природнім відбором і конкуренцією, автори еволюційної

теорії ввели поняття «рутини», яке несло таке ж змістове навантаження, як і поняття «гени» у біології, визначаючи можливу поведінку організму. Рутинами вони визначали ті методи і принципи роботи, які є нормальними і передбачуваними у діловій поведінці і яким незмінно надається перевага при вирішенні фірмою назриваючих проблем [198, с.35-36]. Концепція Нельсона і Вінтера розширила можливості пояснення причин як появи, так і дифузії інновацій, не зводячи появу інновацій лише до випадковості (реалізації приватного інтересу винахідників), а їх подальшу дифузію – винятково до прояву раціональної поведінки підприємців, що прагнуть максимізувати прибуток. Навпаки, як стверджують теоретики-еволюціоністи, максимізація прибутку не завжди є вирішальною детермінантою вибору. Вони наголошують, що важливою складовою практики прийняття рішень є корпоративна поведінка фірми. Вона полягає в тому, що компанії, справи яких йдуть добре, намагаються зберегти усталені правила прийняття рішень, а компанії з меншою рентабельністю максимізують інвестиції для поліпшення своїх технологічних можливостей [198, с.296].

Отже, дослідження Р. Нельсона та С. Вінтера дали відповідь на питання щодо нагальності інновацій для підприємств – потреба в них виникає тоді, коли усталені практики (рутини) відживають своє, коли вони перестають бути ефективними. Це може стосуватись різних видів діяльності (різних процесів) – адже в кожному з них з часом може з'явитись «слабка ланка». Вона і потребує вдосконалення (заміни), тобто – інновацій, які зможуть поліпшити результати процесу. І не тільки функціональні, а й економічні, що підкреслюється багатьма сучасними дослідниками інноваційних процесів.

Зокрема, на цьому акцентує І. Севастьянова, зазначаючи, що «інновація (нововведення) – це прибуткове (рентабельне) використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень» [127, с.10]. Це твердження вказує на основне призначення інновацій, яке привертає до них увагу підприємців. І його безумовно, насамперед слід брати до уваги, досліджуючи інноваційні процеси з погляду їх здатності покращити економічні результати вітчизняних підприємств і сприяти нарощуванню їх конкурентоспроможності.

Надзвичайно важливою характеристикою інновацій є їх протяжність у часі – адже запровадження не може відбутись одномоментно. Попередньо слід відмовитись від застарілого (процесу,

технології, продукту тощо). На цьому наголошував і Й. Шумпетер, який розглядав інноваційний процес як «*творче руйнування*» – необхідно руйнувати усталене (оскільки воно перестало бути продуктивним) і творити (створювати) нове. Цю ж відмітну ознаку інноваційного процесу виділяв і Р.Фостер – «... в кожному процесі розвитку неодмінно присутній *руйнуючий* елемент, саме це робить можливим навчання і тим самим веде до нових знань, продуктів, ринків» [160, с.10]. Інновації виводять з рівноваги усю економічну систему. І для того, щоб з мінімальними втратами привести систему до бажаного кінцевого результату, необхідно кваліфіковано керувати інноваційним процесом.

Фахове управління інноваційним процесом потребує чіткого визначення його сутності. Адже це єдиний у своєму роді процес, який об'єднує науку, техніку, економіку, підприємництво і управління. І в кожному із цих складових є своя специфіка, яка безпосередньо впливає на вибір методів управління і формування його змісту як такого. Це втілюється у сукупність принципів, підходів, методів, прийомів, способів тощо. Тому, як зазначалось нами раніше, доцільно вважати визначення інноваційного процесу як «сукупності дій з перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє суспільні потреби» [133, с. 64].

Впродовж тривалого часу інноваційний процес описувався лінійною моделлю із послідовним здійсненням певних робіт, які в підсумку завершувались створенням новинки (модель «технологічного поштовху», рис. 1.1).

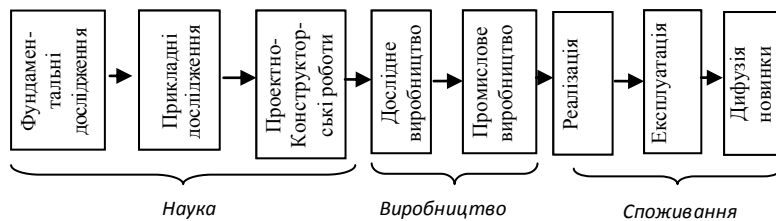


Рис.1.1. Етапи інноваційного процесу згідно лінійної моделі (1930 р.)

У цій моделі ініціація інновацій не відбувалась під впливом запитів і вимог ринку, а формувались за результатами фундаментальних наукових досліджень, які давали імпульс і створювали основу

наступних прикладних розробок. Доволі часто новинки визначались можливостями наявної технології, тому ця модель ще називалась моделлю «технологічного поштовху».

Однак саме наука, як підкреслювалось авторами цієї моделі, лежить в основі інноваційного процесу і його відправною точкою, оскільки саме вона забезпечує пізнання об'єктивних законів природи і перетворення цього знання в науковий інформаційний продукт, який може бути використаний у виробництві. І це не лише фундаментальні, а й прикладні дослідження, а також проектно-конструкторські роботи. І кожен наступний вид досліджень впливає із результатів попереднього і наміть стимулюється ним [11, с.73-74].

На стадії виробництва здійснюється випуск продукції (послуг) на основі використання результатів попередніх етапів інноваційного циклу. Ця стадія включає: освоєння виробництва продукції (передбачає досвідне виробництво і повну інформаційну, технічну і організаційну підготовку до промислового виробництва продукції); промислове виробництво продукції.

У сфері споживання виділяють наступні етапи: реалізація нової продукції на ринку; експлуатація нової продукції споживачем (з можливим її післяпродажним обслуговуванням); дифузія новинки в інші сфери (галузі) економічної діяльності.

У 60-тих рр. ХХ ст. з'явилась інша лінійна модель, яка відрізнялась від попередньої тим, що враховувала вплив ринку. Її автори підкреслювали, що саме запити ринку «тягнули» за собою дослідження і розробки, але далі процес розгортається так само лінійно. Таке уявлення про послідовний (лінійний) перебіг інноваційного процесу було сформовано і підтримувалось науковцями колишнього СРСР, в якому ринкові механізми не вважались іманентними складовими національних соціально-економічних систем. Проте й пізніше (90-ті роки ХХ ст.) запити ринку не вважались основними стимулами інноваційного процесу і в навчальних посібниках підкреслювався пріоритет дослідницького інтересу у його започаткуванні. Багато дослідників визначали його як складний динамічний ланцюг сукупності дослідницьких дій, що забезпечують зародження, перетворення й використання інновацій для створення нових споживчих благ, одержання прибутку, досягнення конкурентоспроможності через зростання ефективності виробництва [157; 160]. Тобто, підприємницький інтерес з'являвся лише потім, коли новинка показувала кращі результати, ніж існуючі аналоги.

Однак в реальності інноваційний процес не відбувається лінійно, а є результатом реалізації існуючих (чи нових) технологічних можливостей для задоволення ринкових потреб. Отриманий результат не завжди задовольняє замовників і може потребувати багатьох ітерацій, які охоплюють паралельне здійснення різних етапів. Така ітераційність і паралелізація робіт найкраще подані у моделі Р. Ротвела (рис. 1.2) [203, с.222].

Із моделі видно, що інноваційний процес не завжди міститиме всі стадії – і тим більше не завжди потребує фундаментальних досліджень, адже нова ідея може бути згенерована на основі синтезу існуючих розробок. Таке відбувається доволі часто при адаптуванні прототипів до вимог споживачів або ж у процесі проникнення (дифузії) новації в інші сфери.

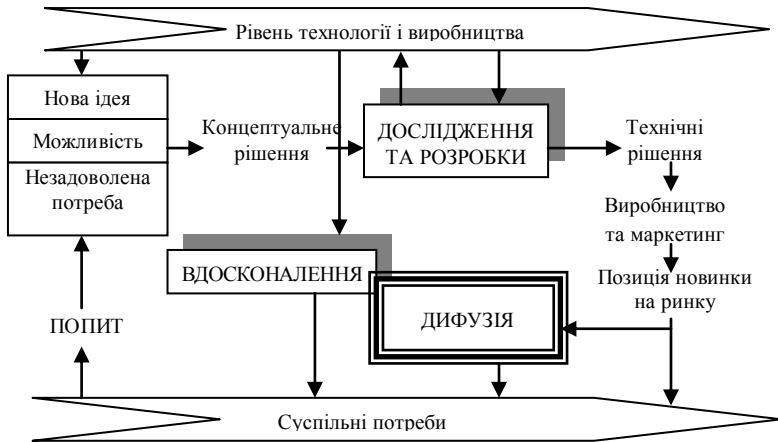


Рис. 1.2. Загальна модель інноваційного процесу за Р. Ротвелом

В процесі появи затребуваних ринком нових технічних рішень важливу роль відіграють кваліфіковані маркетингові дослідження – адже саме вони вказують розвиток споживчих потреб і тому формують умови для успішності інновації. Оскільки інноваційний процес є тривалим, то під час роботи над новинкою запити споживачів можуть змінитись. Це призведе до втрати актуальності новинки, вона не зможе знайти достатньої кількості споживачів. Тому не слід її доводити до стадії комерціалізації, витрачаючи додаткові ресурси (як

часові, так і фінансові) для її просування на ринку. І багаторічна й обширна статистика результатів інноваційної діяльності засвідчує доволі низький відсоток нових продуктів, що успішно пройшли етап комерціалізації і отримали визнання на ринку. І однією із причин неспіху був і залишається значний інноваційний лаг – розрив у часі між створенням новинки і її комерціалізацією.

Значне посилення конкуренції на більшості сегментів глобального ринку наприкінці ХХ ст. зумовило і прискорення змін у структурі запитів споживачів та, в свою чергу – скорочення життєвого циклу багатьох споживчих товарів. Це актуалізувало проблему скорочення інноваційного лагу – для своєчасної комерціалізації новинок, а також – для прискорення обміну знаннями, що можуть виступати генераторами нових ідей та сприяти їх матеріалізації. Увага науковців стала більше зосереджуватися на управлінні процесами створення, накопичування і ефективного використання унікальних знань, які могли давати новий імпульс розвитку економічних систем. Це зумовило появу нових моделей інноваційного процесу, наприклад, ітераційної моделі Кляйна-Розенберга [194] (рис.1.3).

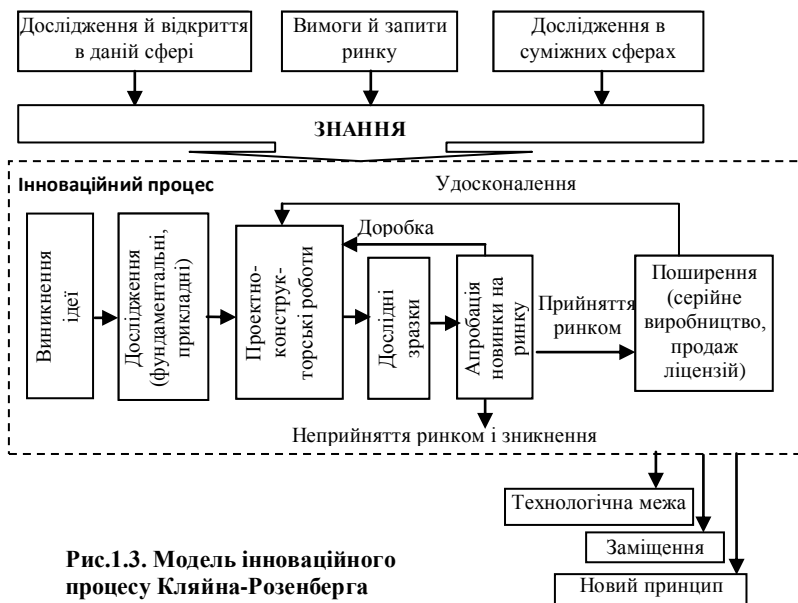


Рис.1.3. Модель інноваційного процесу Кляйна-Розенберга

Характерною особливістю моделі Кляйна-Розенберга є позиціонування знання ключовим чинником прийняття рішень щодо перебігу інноваційного процесу у окресленому колі інноваційних завдань. Вирішення кожного завдання формує знання про його результати і тим самим визначає кількість наступних ітерацій. Так, невизначеність кінцевих результатів інноваційного процесу потребує відповіді на запитання – чи вдасться матеріалізувати концепцію новинки у продукт, що має споживчу цінність? Невизначеність рівня сприйняття новинки ринком зумовлює потребу в ітераціях, в ході яких має бути визначено, наскільки збігаються функціональні та цінові параметри новинки очікуванням споживачів. Або ж – яким чином переконати споживачів у цінності саме такого продукту, який виведено на ринок. Тобто, будь-який інноваційний процес є ітераційним, а рішення щодо завершення кількості ітерацій має ґрунтуватися на переконливій аргументації щодо відповідності новинки споживчим очікуванням.

Акцентуація детермінуючого впливу знанневої складової інноваційного процесу на кількість ітерацій в ньому зумовила появу інших ітераційних моделей, в яких вказується на необхідність врахування особливостей структурної складової господарюючих суб'єктів. Науковцями і практиками доведена потреба налагодження ефективної міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів підприємства, в ході якої виявляються ті знання та джерела їх отримання, які необхідні для успіху інновації. Найбільшу популярність такі моделі отримали у Японії, організаційно втілюючись у так званих «гуртках якості»). Вони й стали основою розвитку моделей інноваційного процесу п'ятого покоління («мережева модель»), які розглядали його як «процес накопичення ноу-хау в межах інфраструктурної взаємодії учасників інноваційного процесу» [132]. Мережева модель ґрунтується на знаннях, що пронизують здійснюваний підприємством інноваційний процес звідусюди – як в межах внутрішньої, так і зовнішньої організаційної взаємодії (з постачальниками, споживачами й іншими стейкхолдерами).

Розширення комунікативних можливостей сучасних інформаційних технологій зумовило появу моделей інноваційного процесу шостого покоління. В них також ключове місце у інноваційному процесі відведено релевантному знанню. Водночас, на відміну від моделей п'ятого покоління, у них наголошується на доцільності обміну знаннями. Зокрема, у моделі Г.Чесбро прямо вказується на доцільність такого обміну на кожній стадії інноваційного

процесу, яких він виділив три – стадія отримання знань із зовнішнього середовища, стадія спрямування знань у зовнішнє середовище і взаємопов'язані з цим процеси. Для їх ефективної реалізації підприємство має бути здатне: абсорбувати (поглинати і засвоювати) знання із зовнішніх джерел; мультиплікувати, примножувати їх – перетворювати у нові знання і передавати їх назовні; налагоджувати довготривалі партнерські стосунки для спільних розробок і створення стратегічних альянсів. Відображення розвитку наукових поглядів на зміст і цілі інноваційних процесів подано в табл.1.1. (узагальнено на основі [11; 58; 64; 69; 84; 127; 133; 145; 157]).

Таблиця 1.1

Розвиток наукових поглядів на зміст інноваційного процесу

Період виникнення	Модель інноваційного процесу	Домінуючі цілі інноваційного процесу
30-ті роки XX ст.	Лінійна «технологічного поштовху»	Рационалізація і підвищення ефективності виробництва
60-ті роки XX ст.	Лінійна «витягування»	Орієнтація на виявлення запитів і вимог ринку
70-ті роки XX ст.	Ітераційна Р. Ротвела	
80-ті роки XX ст.	Ітераційна Кляйна-Розенберга з елементами знаннєвої економіки	
90-ті роки XX ст.	Японська модель міжфункціональної взаємодії	Створення цінності для усіх груп зацікавлених осіб
2000 р. і дотепер	Мультиплікативні мережеві моделі абсорбції і обміну знаннями	

Як видно із таблиці, по мірі розвитку ринкових відносин відбувалось зростання впливу споживачів на економічні процеси – і це вплинуло на зміст, структуру і цілі інноваційного процесу, що знайшло відображення у його моделях. А найважливіше – в кожній наступній моделі зростає роль інформаційного чинника, який стає ключовим у підвищенні ефективності інноваційного процесу. Це проявляється у відмові від лінійних і переходу до ітераційних мережевих моделей, в яких посилюється взаємодія між учасниками процесу створення новинки і поліпшується обмін знаннями – в тому числі й тими, що отримані із зовнішнього середовища і можуть

служити інформацією для коригування проектно-дослідницьких робіт та генерування нових ідей. Залучення нових учасників в процесі взаємодії із стейкхолдерами ще більше каналізує інноваційний процес, що дає змогу відкидати ті варіанти отриманих результатів, які не відповідають інтересам стратегічних стейкхолдерів. Водночас зростає роль носіїв високо специфічних (виняткових, але особливо важливих для забезпечення ключових факторів успіху в інноваційному процесі) знань. Тому на сучасних підприємствах все більша увага приділяється залученню фахівців із такими знаннями й компетенціями, які необхідні для організації ефективної роботи усієї команди інноваторів.

Слід зазначити, що переважна більшість промислових підприємств надає перевагу так званій «виглядувальній» моделі інноваційного процесу, тобто, входить в інноваційний процес, відштовхуючись від результатів маркетингових досліджень ринку і беручи до уваги свої технологічні можливості. Маркетингові дослідження дають змогу отримати відповідь на питання про стан і динаміку кон'юнктури ринку у чинних чи перспективних зонах господарювання, а також – з певною ймовірністю окреслити напрями розвитку відповідних споживчих потреб. Зіставивши отриману картину зі своїми технологічними можливостями, проаналізувавши ринок інновацій у відповідних сферах та опираючись на принципи й закономірності, що характеризують розвиток наукового знання у сферах діяльності підприємства, його працівники можуть розробити продуктові інновації, що краще задовольнятимуть ринкові потреби. А далі – належним чином їх позиціонувати на ринку.

Це пояснюється тим, що фундаментальні дослідження апіорі носять пошуковий характер і доволі часто не підтверджують початкову гіпотезу. Водночас вони потребують значних витрат – на залучення високо специфічних ресурсів і працівників, що можуть структурувати науковий пошук, генерувати нові ідеї, знаходити (розробляти) методи, способи і засоби для їх підтвердження (чи опротестування). Вони здійснюються спеціалізованими науковими організаціями, де сконцентровано потужний інтелектуальний потенціал провідних наукових шкіл, що дає змогу сформувати стратегічне бачення розвитку наукового знання, сформулювати відповідні наукові гіпотези і провести дослідження для їх підтвердження. І очевидно, що не всі підприємства здатні його самостійно здійснити. Тому підприємства обирають для себе різні варіанти входження у інноваційний процес – залежно від своїх ресурсних можливостей, а також зважаючи на очікувану віддачу від поліпшення процесів і продуктів (табл.1.2, уточнено на основі [133, с.69]).

Таблиця 1.2

Зміст, умови і результати інноваційної діяльності підприємства на різних етапах інноваційного процесу

Етапи інноваційного процесу			
Фундаментальні дослідження	Прикладні дослідження	Конструкторські та експериментальні роботи	Комерціалізація новинки
Зміст інноваційної діяльності			
Генерування ідей, формування концепцій і науково-методичних основ вирішення наукової проблеми, яка є актуальною для даного етапу соціально-економічного розвитку суспільства	Визначення напрямів реалізації результатів фундаментальних досліджень з урахуванням тенденцій розвитку суспільних потреб та оцінка можливості їх втілення у матеріальні чи нематеріальні продукти і процеси, що можуть мати споживчу цінність	Створення дослідних зразків нової продукції, коригування і дороблення технічної документації, розроблення стандартів і технічних умов, вибір чи розроблення технології виготовлення	Пробний маркетинг для оцінки сприйняття інновації ринком, формування маркетингових програм для максимізації споживчого інтересу, організація промислового виробництва і продажу новинки, оцінка доцільності продажу ліцензії на її випуск
Джерела фінансування			
Державний бюджет, в тому числі за програмами науково-технічного розвитку	Державний бюджет, кошти замовників, інноваційних фондів, технопарків, технополісів	Власні кошти підприємств, кошти замовників (гранти), у виняткових випадках – кошти держбюджету	Власні кошти підприємств, емісія цінних паперів, банківські кредити, залучення коштів партнерів
Рівень ризику			
Дуже високий	Високий	Середній	Середній
Очікувана віддача			
Комерційна вигода малоімовірна та за позитивних результатів можливе створення проривних інновацій з інноваційною монополією і значною економічною віддачею	Комерційна вигода ймовірна за позитивних результатів, однак здебільшого через значний період; соціальний ефект – у постійному зростанні кваліфікації учасників проектних груп	Комерційна вигода ймовірна за позитивних результатів у коротшому періоді і проявляється у вигляді створених НМА; соціальний ефект – у зростанні інтелектуального потенціалу підприємства	Дохід від реалізації нового продукту на ринку чи від продажу ліцензії на новий продукт

Як правило, фундаментальні дослідження пошукового характеру можуть собі дозволити лише крупні компанії, однак і вони надають перевагу інтегруванню з іншими (у вигляді консорціумів чи стратегічних альянсів) – для виконання дослідницько-пошукових робіт, що можуть бути корисними для всіх учасників. При здійсненні прикладних досліджень також ведуться пошукові роботи, але вони вже опираються на підтверджені практикою закони і закономірності. І тому рівень невизначеності результатів на цьому етапі нижчий, ризики невдачі менші, значить – менші загальні витрати на їх проведення. І за належної кваліфікації дослідників можна досягти значного позитивного результату, випередивши конкурентів у розробці прототипу нового для ринку продукту з властивостями, які можуть викликати споживчий інтерес.

Отже, управління інноваційним процесом завершується упровадженням нового – в той момент, коли новація успішно пройшла період апробації і починає повноцінно використовуватися у операційній чи іншій діяльності – залежно від її типу. Однак інновації різняться – за змістом, функціональною приналежністю, способом реалізації, масштабністю, ступенем новизни (інноваційним потенціалом) і багатьма іншими ознаками (дод.А, табл.А.2). Численність цих ознак вказує на різноманітність і багатогранність інновацій, проте їх спільною ознакою є спрямованість на поліпшення існуючих практик і процесів. Як наслідок – підвищення їх ефективності, а в підсумку і кінцевих результатів діяльності підприємства.

Успішна інновація поліпшує здатність підприємства задовольняти суспільні потреби у сфері своєї економічної діяльності. Тобто – у відповідному бізнес-середовищі поліпшувати здатність створювати продукти, що мають споживчу цінність. Беручи до уваги саме це призначення інновації, а також сутність управління як процесу, вважаємо за доцільне визначати сутність дефініції «**управління інноваційним процесом**» – як обґрунтованої і спланованої сукупності організаційних, мотиваційних і контрольно-регулюючих дій з перетворення нового знання на інновацію, результатом чого є зміна системних властивостей підприємства таким чином, що підвищується його здатність створювати споживчі цінності у відповідному бізнес-середовищі в контексті обраних бізнес-стратегій.

У цьому визначенні поєднано процесовий, системний і ціннісно-орієнтований підходи до управління інноваціями.

Процесовий втілюється у чіткому акцентуванні послідовного виконання управлінських функцій (планування, організування, мотивування, контроль і регулювання) як обов'язкових елементів управлінського циклу. Системний – у акцентуванні взаємозв'язку і взаємообумовленості елементів системи (зміни в одному з елементів порушують досягнуту за попередніх умов усталеність функціонування інших елементів). Крім того, збалансовані за системними елементами і скоординовані за масштабами і послідовністю інноваційні зміни можуть забезпечити ефект синергії, збільшуючи тим самим загальну системну ефективність. Ціннісно-орієнтований підхід до управління інноваціями підкреслює основну мету інновацій – підвищення здатності підприємства створювати споживчі цінності у конкретному бізнес-контексті, – тому, що визначений його бізнес-стратегією. На такому підході ґрунтується нині практика діяльності переважної більшості зарубіжних компаній [129].

Разом з тим, в управлінні інноваціями слід виділяти дві групи об'єктів управлінського впливу – інноваційний процес та інноваційну діяльність. Як випливає із наведеного вище, інноваційний процес охоплює всі стадії створення новинки – від появи ідеї, обґрунтування її практичної значущості, підтвердження технологічної здійсності і перетворення у нове знання – і до конкретного продукту, технології або послуги, які знаходять використання у господарській практиці, включаючи її дифузію (лат. diffusion) у нові умови чи місця застосування. Основним завданням менеджменту стосовно цього є формування обґрунтованої послідовності дій для виконання кожного із етапів процесу і забезпечення їх виконання фахівцями з необхідними компетенціями. Тобто, у сукупності дії з управління інноваційним процесом ключова роль належить функціям прогнозування, планування і організування.

Висока компетентність менеджерів, що виконують відповідні функції, формується у сфері роботи з інформацією. І особливо в сучасних умовах господарювання, коли унікальна інформація за належного її використання може стати основним джерелом підприємницького прибутку. Вміння працювати з інформацією надало значного імпульсу для стрімкого розвитку багатьох видів бізнесу, що здебільшого здійснювався у віртуальному просторі. І це стало підставою ідентифікувати сучасну економіку як «економіку знання» або «інформаційну економіку».

Очевидно, що для успіху інноваційного процесу недостатньо лише передбачити майбутні ринкові тенденції і поставити перед відповідними фахівцями завдання розробити способи реагування на них. Важливо забезпечити їх виконання. Для досягнення поставлених перед учасниками проектних команд цілей організаторські здібності керівників відіграють не менш важливу роль, ніж інженерна винахідливість чи технологічна грамотність. Передусім, щоб обґрунтовано побудувати інноваційний процес (за структурними елементами і в часовому діапазоні), сформувати критеріальну базу оцінювання отриманих результатів (особливо в контексті проміжних результатів – щоб не відкинути варіант, який може не вписуватися у початковий задум, але дати імпульс для генерування нових ідей). Необхідно також обґрунтувати обсяги ресурсів, достатніх для фінансування перебігу інноваційного процесу за його стадіями та визначити джерела їх отримання – і не тільки щоб максимізувати віддачу від них за умови досягнення позитивного результату, а й щоб мінімізувати втрати бізнесу у разі невдачі. Багато із цих завдань потребують нових і нестандартних підходів до їх вирішення, що й відрізняє організаційну роботу у сфері операційного менеджменту від організаційної роботи у сфері інноваційної діяльності.

Ця відмінність впливає із визначення сутності інноваційної діяльності, яку науковці характеризують як таку, що носить комплексний, системний характер (а значить – потребує обґрунтованого структурування етапів і виділення взаємозв'язків між її функціональними елементами), має специфічний зміст (залучення кадрів, здатних генерувати ідеї, пошук концепції інновації в контексті результатів маркетингових досліджень ринку, аналіз існуючого наукового доробку, в т.ч. патентів, ліцензій, організація проектно-дослідницьких і конструкторських робіт для створення інженерно-технічних об'єктів, робіт з ринкового випробування новинки та багато ін.). Науковці зазначають, що інноваційна діяльність може охоплювати як повний цикл створення інновації, для чого необхідне залучення зовнішніх інвестицій, а може лише окремі заходи з удосконалення поточної діяльності тощо (табл. А.3 дод. А).

Найбільшою мірою інвестиційні аспекти інноваційної діяльності відображені у Законі України «Про інноваційну діяльність» [119]. Це вказує на те, що законотворець розглядає інноваційний процес більш масштабно, пов'язуючи його із інвестуванням інноваційних проектів, що зазвичай потребує значних

капіталовкладень. Проте і менші масштаби діяльності підприємства зі створення і впровадження новинок відрізняються інноваційністю. Наприклад, це можуть бути роботи з удосконалення виробництва продукції, упровадження нових форм логістики, організації збутових мереж, розвитку продуктового ряду тощо. Зазвичай такі роботи не потребують значних інвестицій, однак є творчими за характером і відрізняються підвищеним ризиком неуспіху порівняно з рутинною операційною діяльністю. А значить – потребують більш ефективних та індивідуалізованих методів управління взаємодією персоналу.

Сучасні економічні умови вимагають від менеджерів великої уваги не тільки до організації інноваційної діяльності, а й до забезпечення її результативності, до підвищення ефективності роботи усіх учасників інноваційного процесу. Реалізація цих завдань неможлива без фахового виконання функцій мотивування і контролювання, які формуються з урахуванням досягнень поведінкової економіки. І чим більше працівників підприємства долучаються до інноваційної діяльності, тим гнучкішою стає його поведінка на ринку, в тому числі – завдяки скороченню термінів упровадження новацій і продовженню термінів їх практичного використання споживачами.

Отже, характеризуючи специфіку змісту інноваційної діяльності, доцільно підкреслити і специфіку її цілей – кінцевий результат обов'язково мусить бути цінним для потенційних користувачів і саме тому може бути комерціалізованим. При цьому досягнення позитивного результату зазвичай потребує нестандартних, творчих рішень, які можуть бути реалізованими за різними сценаріями – і це зумовлює ймовірнісний характер отриманих результатів.

З урахуванням наведеного вище, вважаємо доцільним таке визначення **сутності інноваційної діяльності**: це – мало структурована і творча діяльність зі створення і/чи перетворення нового знання у новий продукт чи послугу, що має споживчу цінність для певного кола споживачів, величина якої може варіюватися – залежно від способів, методів і умов здійснення інноваційної діяльності на кожному етапі інноваційного процесу.

У цьому визначенні нами акцентовано на творчому і малоструктурованому змісті інноваційної діяльності, яка ставить особливі вимоги до її кадрового забезпечення – працівники мають бути здатними успішно виконувати нові й малоструктуровані завдання. Водночас у цьому визначенні не зовсім чітко простежується мотиваційний акцент учасників інноваційної діяльності (а він не менш

важливий для успіху). Очевидно, що мотивація має бути прив'язана до кінцевого результату, причому максимально корисного для стейкхолдерів підприємства – і не тільки для споживачів інноваційного продукту. Максимізація споживчої цінності інновації є корисною для усіх стейкхолдерів – адже це збільшує загальну вигоду завдяки попиту на таку продукцію.

Таким чином, інноваційний процес охоплює комплекс робіт, специфіка і новизна яких зумовлює їх постійне коригування. Потреба в такому коригуванні виникає тоді, коли фактичний результат не відповідає планованому, який закладений в технічному завданні і має завершувати той чи інший етап загального процесу. Чітке часове й просторове структурування інноваційних завдань та їх належне ресурсне забезпечення підвищують ймовірність досягнення позитивного результату, однак він все одно буде ітераційним, оскільки характеризується значною невизначеністю – як результатів, так і сприйняття їх цінності замовником.

При цьому максимізація результату прямо залежить від інформаційного забезпечення інноваційного процесу – повноти, достовірності й релевантності інформації, яка надходить до його учасників на кожному етапі. Інформатизація нині набула глобального характеру – все більше сегментів економічної діяльності захоплюються транснаціональними корпораціями. Б. Гейтс відзначав, що новітні інформаційні технології нині стають визначальними факторами успіху компаній. На підтвердження цього він навіть приклад з автомобілебудування – всі виробники автомобілів використовують однакову сталь, одні й ті ж верстати, реалізують подібні виробничі процеси і несуть приблизно однакові транспортні витрати; виділитися ж серед конкурентів дає змогу використання цифрових технологій в інформаційно-насичених процесах [30, с.31].

Розвиток інформаційних технологій і поширення продуктів інформатизації в управління процесами у всіх сферах економічної діяльності суттєво змінює і підходи до структурування інноваційного процесу – не тільки за учасниками, етапами і результатами, а й за змістом інформаційного супроводу та його технологічним забезпеченням, включно із способами позиціонування кінцевих результатів на ринку. Наявність такого зв'язку потребує більш глибокого висвітлення впливу глобальної інформатизації на інноваційні процеси та способи і технології управління ними.

1.2. Вплив глобальної інформатизації на інноваційні процеси

Нинішній етап економічного розвитку (і особливо його перебіг під час пандемічної економічної кризи) характеризується надзвичайно стрімким поширенням інформаційних технологій. Вперше позиціювали інформацію ключовим чинником розвитку суспільств і економік Ф. Махлуп [96], М. Порат [201] й Дж. Акерлоф [187], а пізніше це твердження дістало підкріплення новими аргументами у роботах Ф. Стоуньєра [141], Й. Масуди [196], М. Кастельса [78], Дж. Стігліца [140], М. Спенса [205] Ф. Вебстера [156], Х. Асаї та Т. Умесао [193], Е. Тоффлера [152], Ф.Хайека [161] та інших дослідників, які сформувавши нову парадигму економічного розвитку – інформаційну і поряд із терміном «постіндустріальне суспільство» почали широко вживати і такі терміни як «інформаційна епоха», «інформаційне суспільство», «інформаційна асиметрія» та «інформаційна економіка».

Власне, термін «інформаційне суспільство» запроваджено японцем Т. Умесао [193]; далі його стали використовувати у своїх роботах інші японські дослідники – футурологи [196; 199]. Але набув всесвітнього визнання він після виходу в 1981 р. книги Й. Масуди «Інформаційне суспільство як постіндустріальне суспільство» [196].

Для ідентифікації відмітних ознак інформаційного суспільства Й. Масуда вжив термін «високоорганізмичне» [196]. Цим терміном він підкреслив те, що в такому суспільстві за допомогою інформаційних мереж інтегруються різноманітні процеси, взаємно пов'язуються різні життєзабезпечуючі системи і це дає йому змогу функціонувати як живий організм, швидко і адекватно реагуючи на зміни зовнішнього середовища.

Досліджуючи особливості інформаційного суспільства Ф. Вебстер [156], а потім і В. Мартін [195, с.10], наводять п'ять критеріїв, за якими можна зробити висновок про його розвиток:

1) економічний, де інформаційний сектор розглядається, по-перше, як рух до інформаційного суспільства, а по-друге, як невід'ємна складова сучасного економічного життя;

2) технологічний – показує, наскільки технології проникають в усі сфери діяльності індивідів;

3) соціальний, де акцент робиться на зміні соціальної поведінки індивідів під впливом інформаційних технологій;

4) політичний, де (завдяки соціальним мережам) формується свого роду глобальний форум, у якому рядові (пересічні) громадяни можуть безпосередньо брати участь в управлінні;

5) культурний, який показує взаємодію і взаємопроникнення культур у глобальному масштабі.

У наукових джерелах інформаційне суспільство ідентифікується як таке, «... в якому якість життя, так само як і можливості соціальних змін і економічного розвитку, усе більшою мірою залежать від інформації та її використання» [195, с. 3]. І це визначення відомого американського економіста В. Мартіна сьогодні актуальне як ніколи. Адже завдяки розвитку інформаційних технологій у всьому світі прискорились процеси обміну новими знаннями, значно зросли можливості накопичення і використання знань у організаційному просторі великих компаній, що дає їм змогу впливати не тільки на економічні, а й на політичні процеси, змінювати на свою користь законодавче поле, розробляти і використовувати більш ефективні способи впливу на вибір споживачів, формувати нові поведінкові стереотипи, а також – диктувати менш потужним учасникам свої правила роботи на ринку. Останні вимушені відшукувати все нові способи формування конкурентних переваг, які б давали змогу уникнути тиску потужних конкурентів і зберегти своє місце на ринку, перенасиченому пропозиціями продуктів і послуг для задоволення різноманітних суспільних потреб. Це неможливо кваліфіковано зробити без відповідної інформації. І розвиток інформаційних технологій відбувався передусім у цьому напрямі, поступово проникаючи у інші сфери діяльності і змінюючи умови існування і можливості людей у сучасному суспільстві.

Оцінюючи ймовірні наслідки інформатизації життя людей, Й. Масуда припускав, що породжена інформаційною революцією хвиля суспільних змін виявиться у найближчому майбутньому настільки потужною, що зумовить перехід до принципово нового типу суспільства – інформаційного, а відтак і нового типу економіки – інформаційної, у якій замість матеріальних цінностей стане домінувати цінність часу.

І це припущення, зроблене вченим ще у 80-х роках ХХ ст., нині все більше підтверджується. Завдяки комп'ютерним технологіям прискорилось «виробництво прогностичної і орієнтованої на дію інфо-

рмації» [95], були усунуті обмеження оперативного доступу управлінців усіх рівнів до інформації, яка необхідна для прийняття рішень. Це значно розширило масштаби господарської діяльності, уможливило виведення частини бізнесу за межі національних кордонів і створило сприятливі умови для маневрування ресурсами з метою мінімізації виробничих витрат – особливо для корпорацій, що спеціалізуються на виготовленні промислової продукції.

Різноманітні і багатофункціональні розробки у сфері ІТ – індустрії розширили можливості удосконалення виробничих технологій, змінили структуру багатьох бізнес-процесів, дали змогу збільшити рівень диференціації продуктів і ринків, що зумовило зміну споживчих переваг, скоротило життєвий цикл навіть традиційних продуктів і засобів задоволення споживчих потреб. Вплив інформаційної революції на процеси, що відбуваються у середовищі господарювання сучасних підприємств, показано на рис.1.4.

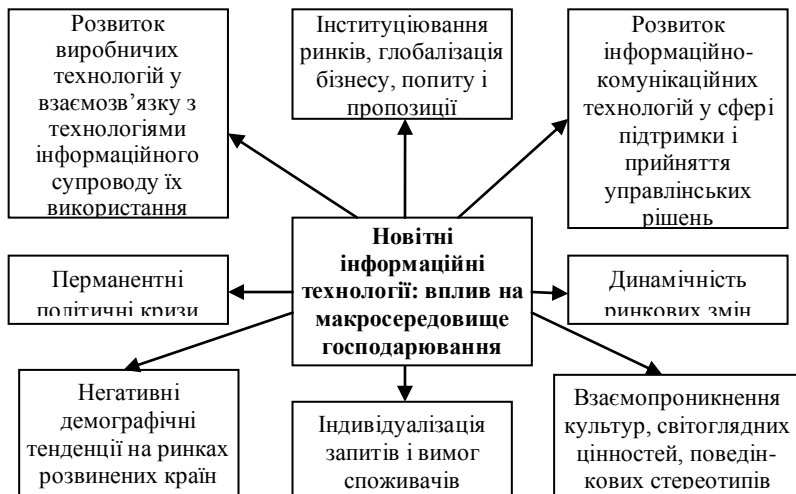


Рис.1.4. Вплив інформатизації на стан і тенденції розвитку макросередовища економічної діяльності

Зосередження ресурсів найбільш розвинених країн у сфері створення інформаційних технологій дало потужний імпульс залученню у цю сферу інтелектуального капіталу, результатом чого стали революційні прориви і у виробничих технологіях.

Загалом, існуючі тенденції у розвитку інформаційних технологій засвідчують, що вони починають домінувати за темпами зростання їх впливу на розвиток світової і національних економік, а також на соціально-економічні процеси. Зокрема, про це говорять дослідження М. Кастельса, які показали, що розвиток інформатизації пов'язаний як із технічними відкриттями, так і з соціальними потребами суспільства. Інформацію М. Кастельс розглядає як спосіб розвитку суспільства [78, с.76-77]. Сучасні інформаційні і телекомунікаційні технології можуть слугувати надзвичайно ефективними інструментами впливу на суспільні процеси (прямого чи опосередкованого), створюючи прогнозовану людину-споживача.

Усе це дає підстави говорити про визначальний вплив теорії інформаційного суспільства на формування і розвиток парадигмальних основ «інформаційної економіки» [112]. Її основні характеристики – це глобальність, висока продуктивність здійснення бізнес-процесів, а також суттєві зміни у способах отримання прибутку – як зазначає І. Малик, розглядаючи можливості розвитку інформаційної економіки в Україні. Він конкретизує ці характеристики наступним чином: «глобальність світової економіки надає можливість суб'єктам господарювання працювати як єдине ціле в реальному часі у світовому масштабі. Капітал вільно переміщується між країнами, а країни мають змогу використовувати його в реальному часі. Висока продуктивність досягається завдяки використанню всіх видів ресурсів без часових та територіальних обмежень. Способи отримання прибутку переходять від використання ефекту масштабу до використання інновацій і здатності залучати й утримувати клієнтів» [92].

А. Маслов, також підкреслюючи глобальність впливу інформаційної економіки на соціально-економічний розвиток сучасних суспільств, на основі власних досліджень і узагальнень існуючих наукових поглядів на даний процес наводить ширший перелік напрямів цього впливу. Серед них доцільно виокремити ті, що стосуються зміни способів отримання прибутку [95]:

1) перетворення науки в безпосередню продуктивну силу і підвищення значення нематеріальних, зокрема інформаційно-знанневих активів;

2) виникнення глобальної мережі фінансового капіталу та поєднання фінансового капіталу з високими технологіями, що забезпечує пріоритетний розвиток останніх;

5) децентралізація управління виробництвом і перехід від вертикального (ієрархічного) до горизонтального (мережевого) принципу організації діяльності;

6) демасифікація виробництва з урахуванням зміни попиту і включення до нього культурного елементу;

7) диверсифікація, індивідуалізація і фрагментація праці.

Вважаємо, що в цьому переліку виділяються можливості, які відкриваються перед суб'єктами господарювання, що можуть кваліфіковано використовувати переваги інформаційних технологій для формування власних конкурентних переваг, опираючись на підприємницький тип поведінки на ринку і потенціал нових знань. За образним висловлюванням Ф. Хайєка, підприємці знаходять «прогалини ринку» і заповнюють їх, виділяючи і інтегруючи нові знання із їх «розпорошеної сукупності». Ф. Хайєк підкреслював, що саме на відсутності повноти інформації про стан попиту і пропозиції може розвиватись бізнес [161].

Видається правомірним стверджувати, що здатність підприємців акумулювати з інформаційної розпорошеності ту інформацію, яка може стати основою нових підприємницьких ідей, і складає сутність інформаційної економіки – якщо її розглядати через призму концепції «інформаційної асиметрії». Адже свого часу І. Кірцнер звертав увагу на те, що «частота проявів підприємницької поведінки зростає за умов значної інформаційної асиметрії, і зменшується у світі досконалих знань» [79, с.49].

Асиметричністю у володінні інформацією називається така ситуація, коли частина учасників ринку має інформацією, яка відсутня в інших. За дослідження впливу асиметричності інформації на ринкові процеси троє вчених – Дж. Акерлоф, М. Спенс і Дж. Стігліц, – отримали в 2001 році Нобелівську премію з економіки. Саме їх роботи логічно акумулювали існуючі фрагментарні висновки інших науковців і сформулювали теорію інформації в економіці, в межах якої були запропоновані моделі ринкової рівноваги з асиметричною інформацією, які пояснюють роль і значущість останньої в різноманітних економічних процесах.

Опираючись на економічну сутність категорії «інформаційна асиметрія» схематично відобразимо зв'язок між інформаційним суспільством та інформаційною економікою (рис.1.5). Підкреслимо при цьому, що інформаційна асиметрія у індустріальній економіці за відсутності широкого доступу і швидкого обміну інформацією була

настільки значною, що давала змогу розвиватися міжнародній торгівлі і виробництву промислових товарів у великих обсягах, даючи змогу виробникам розгортати спеціалізоване виробництво продукції, а торговельним компаніям поширювати її на географічно віддалені ринки, отримуючи підприємницький прибуток за рахунок масштабів виробництва товарів масового споживання. Конкуренція за місце на ринку і доступ до обмежених ресурсів сприяла науково-технічному прогресу, розвитку споживчих потреб і способів їх задоволення.

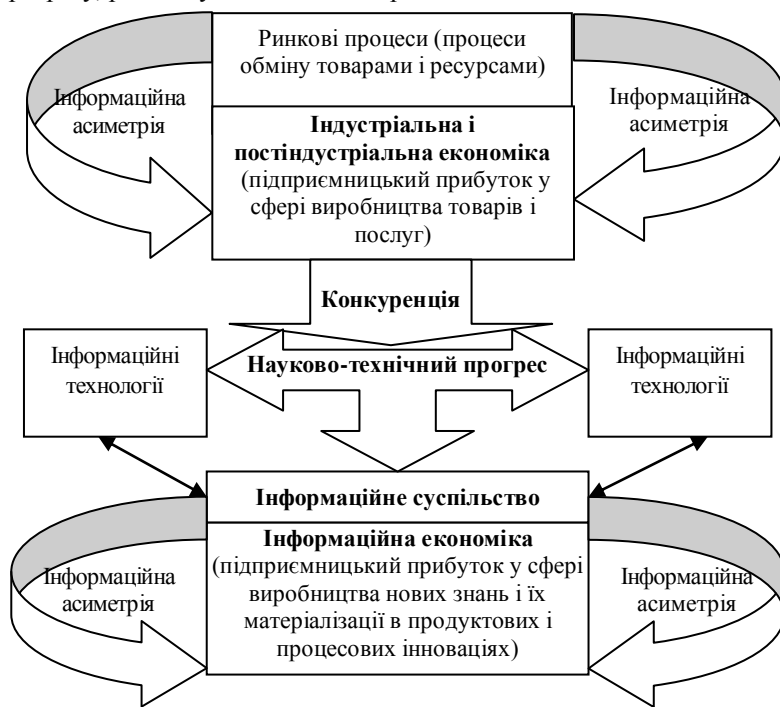


Рис.1.5. Зв'язок між основними економічними категоріями інформаційної економіки

З появою і поширенням інформаційних технологій обмін інформацією зріс настільки, що став впливати не лише на економічні, а й на суспільні процеси – і це стало підставою для введення у широкий обіг терміну «інформаційне суспільство». Інформаційна асиметрія в такому суспільстві набула нових рис – численні

інформаційні джерела почали генерувати потоки недостовірної інформації. Це давало змогу впливати на поведінку споживачів, спонукаючи їх до потрібного вибору, створюючи прогнозовану людину-споживача. Це стало основною сутністю суспільства споживання, у якому вибір споживача все більше формується під впливом цілеспрямованого інформаційного обрамлення, яке впливає на процес і логіку сприйняття – з метою формування масового усередненого споживача, який бажає задовольняти свої потреби стандартним чином – як усі, як це прийнято у тому соціумі, до якого він прагне належати.

Про такий характер впливу на формування споживчого вибору говорить зміст багатьох рекламних звернень, інформація в яких спричиняє зміни самої суті «глибинних механізмів індивідуальної свідомості, а саме – докорінній зміні співвідношення між логічною свідомістю, яка опирається на другу сигнальну систему, і свідомістю евристичною, творчою, яка опирається на чуттєве (емоційне) сприйняття, в тому числі – і вербальних сигналів» [32, с. 98].

Це співвідношення між логічним і емоційним принципово змінює поведінку людини, її мотивацію. За цих умов часто саме емоції визначають поведінку людини, підштовхують споживача до вибору, продиктованого емоційним забарвленням рекламного звернення. І багато людей (які особливо піддаються впливу інформаційних технологій) не заглиблюючись особливо у зміст почутого і не замислюючись над його достовірністю вірять у те, що їм нав'язує всюдисуща реклама. Такі особливості поведінки людини-споживача під впливом інформаційних (особливо телекомунікаційних) технологій вивели інформацію (як спосіб отримання і доведення актуальних знань) у нове і ефективне джерело формування конкурентних переваг, яке набуло особливого поширення в ХХІ столітті.

Сучасна людина не уявляє своє життя без нових інформаційних технологій, які настільки розширюють доступ до інформації, що вона в багатьох випадках перестає бути ексклюзивною. У процесах обміну товарами і ресурсами це зменшує інформаційну асиметрію учасників трансакцій, а значить – зменшує маржу прибутку продавця. Підвищити її можна лише в тому разі, якщо підвищити рівень достовірності інформації про зміст потреб покупця і реалізувати отримане знання при створенні продукції чи наданні послуги [90]. При цьому захистити це знання від несанкціонованого доступу несумлінних конкурентів.

Таким чином, внаслідок глобальної інформатизації суспільних і економічних процесів зміни в середовищі господарювання стали настільки значними, що вимагають радикального переосмислення підходів до ведення бізнесу, особливо у сфері виробництва промислових товарів. Це безпосередньо стосується вітчизняних промислових підприємств, які вимушені вести боротьбу за своє існування в сучасних економічних і політичних реаліях – коли порушилися усталені економічні зв'язки і з усією гостротою постало питання знаходження нових способів роботи з ринком в умовах зростання його відкритості. Для них ключовим завданням є відновлення позитивної економічної динаміки, забезпечення сталого зростання, в тому числі – через підвищення рівня конкурентоспроможності їх товарів. Це даватиме змогу утримати позиції на внутрішньому ринку та створити умови для виходу на ринки інших країн, в тому числі – розвинених.

Отже, інформатизація суспільства вимагає суттєвих змін у стилях, методах, інструментах і технологіях управління, у способах організації виробничої і збутової діяльності, у формах взаємодії з іншими учасниками процесів обміну товарами і послугами – тобто, в усіх тих процесах, які визначають сутність і результати діяльності суб'єктів господарювання. І це підводить до висновку, що в інформаційному суспільстві і, тим більше – інформаційній економіці – змінюються пріоритети насамперед у тих теоретичних концепціях, які стосуються ключових елементів економічної поведінки суб'єктів господарювання.

Дотримуючись визначення К. Ерроу, який визначає економічну поведінку як «дії економічного суб'єкта» [180, с.98], а також більш широкого тлумачення її сутності представниками економічної соціології – як «сукупності соціально-комунікативних дій, спрямованих на раціональне використання ресурсів з метою одержання прибутку й узгодження господарської практики з ціннісно-нормативними настановами суспільства шляхом еквівалентної взаємодії винагороди в обмінному процесі» (142, с. 182-183), можна стверджувати, що в основі економічної поведінки суб'єкта господарювання є прагнення (і пошук способів) збільшення економічних результатів за рахунок вірного позиціювання своїх товарів і послуг на ринку і вибору тих конкурентних стратегій, які забезпечать максимальний результат у конкретному соціоекономічному просторі – мезо-, макро- чи глобальному.

В інформаційній економіці максимізація економічних результатів досягається передусім у секторі створення нових знань

(див. рис.1.5). Однак, незважаючи на пріоритетність розвитку у сучасній економіці секторів, що займаються продукуванням нових знань (що особливо важливо з погляду міжнародної конкурентоспроможності національних економічних систем), промисловий сектор також повинен розвиватись – задовольняючи численні суспільні потреби життєзабезпечення країни. Разом з тим, цей розвиток має ґрунтуватись на можливостях, які дають інформаційні технології – у їх великому різноманітті та з урахування специфіки виробничо-збутових систем промислових підприємств. Як зазначає Ю. Бажал, «Системоутворювальною ідеєю концепції інформаційної економіки і, відповідно, інформаційного суспільства є використання знаннєвої інформації для продукування конкурентного на світовому ринку нового продукту, не обов'язково інформаційного, але такого, який через масовий збут забезпечує економічне багатство і розвиток країн-продуцентів» [8, с.34]. Тому в контексті даного дослідження логічно більш глибоко проаналізувати ці можливості, які можуть стати основою їх успішного функціонування. Для цього доцільно ретроспективно подати розвиток наукових підходів до вибору конкурентної стратегії суб'єктами господарювання – з виділенням особливостей діяльності промислових підприємств.

Теоретичний фундамент вибору конкурентних стратегій з урахуванням здатності підприємства формувати конкурентні переваги закладено М. Портером, який запропонував для аналізу цієї здатності на макрорівні досліджувати п'ять сил конкуренції за складовими так званого «національного ромба» [116, с. 38], а на рівні підприємства – використовувати «ланцюжок прирощення споживчої цінності» [202, с. 87]. Його ідеї пізніше знайшли відображення у фундаментальних працях І. Ансоффа, який акцентував на стратегічних аспектах конкуренції і підкреслював необхідність формування довготривалих конкурентних переваг [7], а також П. Дойля [58; 59], Ф. Котлера [87], Д. Саттона [126], Ж.-Ж. Ламбена [89], Г. Хамела [162], К. Прахалада [118; 162], Р. Фатхутдінова [159] та багатьох інших зарубіжних і вітчизняних науковців, які конкретизували фундаментальні розробки класиків теорії конкуренції у науково-практичні рекомендації для використання в різних господарських ситуаціях.

Питання формування і розвитку конкурентних переваг дотепер залишається предметом актуального наукового пошуку багатьох вчених-економістів, які розглядають сутнісне наповнення цього терміну з позицій різних підходів – ресурсного,

компетентнісного, ціннісного, функціонального, динамічного (Дод. А, табл. А.4). Тим не менш, існуючі визначення незначною мірою відрізняються від трактування конкурентних переваг М. Портером, який розглядав їх як «сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів», а також як «результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, що можуть зберігатися деякий час» [117, с.7].

У цьому визначенні бачимо як ресурсно-функціональний підхід (продуктивність використання ресурсів), так і компетентнісний (унікальні способи конкуренції) і динамічний (зберігатися деякий час). Однак відсутній ціннісно-орієнтований підхід, який на сьогодні став домінуючим у розумінні змісту конкурентних переваг і який чітко бачимо у визначенні Ф. Котлера – він трактував конкурентні переваги як такі, що досягаються підприємствами «шляхом розробки пропозицій, які задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів» [87, с. 189]. Це значить, що для їх формування особливо важливо правильно розпізнати вимоги і запити споживачів і створювати для них продукти, що мають споживчу цінність. А це стосується сфери маркетингу.

Ціннісно-орієнтований підхід, вважаємо, є об'єднуючим за своєю сутністю і розкриває широкі можливості пошуку таких пропозицій, які можуть лежати як у сфері управлінської компетентності та специфічних інженерних знань або знань людської психології (сприйняття товару як цінного для споживача), так і у сфері ресурсних можливостей промислових підприємств, які з кожним роком зростають завдяки появі нових технологій і матеріалів. Це бачимо, зокрема, у Ж.-Ж. Ламбена, який виділив три складові конкурентної переваги підприємства [89, с. 368-369]:

- відмінну якість, яка підвищує споживчу цінність товару завдяки зменшенню витрат на експлуатацію або поліпшенню функціональних можливостей;
- менші витрати виробництва, які роблять діяльність підприємства більш прибутковою;
- ключові компетенції – особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживачів.

Як бачимо, дві із відзначених Ж.-Ж.Ламбеном позицій підкреслюють важливість орієнтування підприємства при виготовленні продукції на його високу споживчу цінність. І навіть

менші витрати виробництва можуть бути віднесені до ціннісно-утворюючих чинників, оскільки дають змогу виробнику підвищити споживчу цінність товару завдяки його нижчій ціні. Така всеохопність ціннісно-орієнтованого підходу вказує на потребу розвитку конкурентних переваг у всіх сферах управлінської діяльності та інженерного проектування (шляхом розробки процесових чи продуктових інновацій), які сприяють поліпшенню здатності підприємства створювати споживчу цінність, причому у довготривалому періоді.

Наведене вище дає підстави сформувати узагальнене бачення хронології розвитку наукових поглядів на основні джерела здобуття підприємствами конкурентних переваг (табл. 1.3, сформована на основі [7; 58; 59; 87; 89; 106; 118; 126; 143; 144; 159; 162]).

Таблиця 1.3

Хронологія розвитку наукових поглядів на основні джерела здобуття підприємствами конкурентних переваг

Хронологія етапів	Основне джерело конкурентних переваг	Способи здобуття конкурентних переваг
II-а половина XIX – середина XX ст.	Наявність факторів виробництва, постійне зниження витрат	Лідерство у технологіях і продуктивності праці, цінова перевага за рахунок дешевої праці, диференціювання, позиціонування торговельної марки (брендинг)
60-80-ті роки XX ст.	Якість продукції	Постійне поліпшення якості продукції (послуг)
80-ті роки XX ст.	Розвиток сервісу	Поліпшення форм і способів перед- і після продажного обслуговування
Кінець XX ст.	Адаптивність та інновації	Ідентифікація потреб споживачів у комплексі з гнучкістю й постійним удосконаленням бізнес-процесів у сфері виробництва і збуту для диференціювання й індивідуалізації у способах задоволення потреб споживачів
Початок XXI ст. і дотепер	Інформаційні технології (в т.ч. брендинг), ексклюзивна інформація, нове знання	Використання інформаційних технологій для прискорення процесу обміну знаннями щодо розвитку потреб споживачів і створення нових споживчих цінностей з формуванням відповідних і унікальних компетенцій

Зміна значущості у джерелах формування конкурентних переваг не означає відмову від інших джерел, вони просто втратили свою пріоритетність, або ж використовуються у комплексі із тими, що є актуальними на сьогодні. І зростання ролі нових знань для створення конкурентних переваг кореспондується із орієнтацією на створення споживчої цінності, оскільки нові знання дають змогу формувати унікальні компетенції, які набагато краще проектують та реалізують процеси створення цієї цінності. Їх називають «ціннісно-утворювальними» [118, с. 132], а конкурентам важко їх зімітувати, тому вони залишаються стійкими тривалий час. І це не тільки новітні виробничі технології, а й кращі способи організації роботи, маркетингові технології, розвиток організаційного знання, вдосконалення внутрішніх організаційних комунікацій тощо. Це знаходить відображення у конкурентних стратегіях підприємства, які ґрунтуються на виділенні тих аспектів діяльності, де підприємство може сформувати конкурентні переваги.

Зазначимо, що вибір певного типу конкурентної стратегії найчастіше ґрунтується на припущенні, що підприємство має обов'язково включитися у конкурентну боротьбу, опираючись на свою здатність досягти досконалості у створенні цінності для споживачів. Це зумовлюється високою мінливістю попиту з одночасною «бурхливою експансією нововведень» [143]. Разом з тим, з розвитком інформаційної економіки, у теорії конкуренції з'явилися нові концепції, в яких конкурентна боротьба досліджувалась з позицій пошуку шляхів нарощування цінності, в тому числі – за рахунок збільшення кількості зацікавлених осіб. Це відобразалось і на підходах науковців до виділення основних джерел формування конкурентних переваг (табл.1.4, сформована на основі [18; 118; 129; 153; 162; 167; 195; 200]).

Загалом, аналіз основних положень сучасних концепцій розвитку конкурентних переваг ще раз підтверджує висновок, що в умовах глобальної інформатизації суспільних і економічних процесів, які формують основу інформаційної економіки, пріоритетними складовими економічної поведінки промислових підприємств має бути розвиток можливостей набувати конкурентні переваги через створення нових знань і ефективного використання їх потенціалу шляхом втілення у різного роду інноваціях. Це свідчить про пріоритетність інноваційних чинників у формуванні й розвитку конкурентних переваг як окремих підприємств, так і національних економік.

Таблиця 1.4

Джерела формування конкурентних переваг у сучасних теоріях і концепціях конкуренції

Теорії і концепції конкуренції	Джерела формування конкурентних переваг
Теорія конкуренції за майбутнє Г. Хамела і К.Прахалада [118; 162]	Конкурентні переваги є результатом прогнозування майбутніх ринків і формування ключових компетенцій, для чого потрібне інтелектуальне лідерство
Концепція «ціннісних дисциплін» М. Трейсі та Ф.Вірсеми [153]	Виробнича досконалість, лідерство по продукту, близькість до споживача – три сфери (дисципліни), в яких створюється цінність
Теорія екосистем та коеволуції Дж. Мура [197]	Для успіху в бізнесі слід розглядати підприємство як об'єкт екосистеми, в якій існують тісні зв'язки між постачальниками ресурсів, виробниками продукції і споживачами, які зацікавлені у взаємовигідній співпраці і збереженні середовища існування
Теорія спів конкуренції А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа [18]	Підприємці мають поєднувати елементи конкуренції та співпраці, доцільність і форми яких визначаються за допомогою теорії ігор. Це дає змогу розробляти гнучкі комбінації для формування та реалізації «співконкуренції» в бізнесі шляхом зміни складу гравців, правил і тактик, визначення масштабів і меж співпраці
Концепція міграції цінності А.Сливотскі [129]	Конкурентні переваги формуються у точках (зонах) створення цінності. Вони відображають вимоги ринку і охоплюють сфери створення й реалізації продукту, ціноутворення і персоніфікації потреб. Вагомість їх впливу на створення цінності може змінюватися залежно від специфіки ринку, що примушує мігрувати і капітал
Концепція «блакитного океану» Кім У. Чена і Р.Моборна [167]	«Попит створюється окремо, за нього не ведуть боротьбу». Кожна фірма має знайти свою нішу на ринку, де відсутня конкуренція. Концентрація уваги на мотивації лідерами своїх команд до отримання результатів поставлених перед ними завдань, співвіднесених з ринковими реаліями. Завдання мають бути роз зосереджені по всіх рівнях менеджменту

При цьому, як видно із таблиці, у всіх сучасних концепціях прямо чи опосередковано вказується на ключову роль функцій маркетингу (виявлення тенденцій розвитку споживчих потреб) і управління інноваціями (розвиток способів створення споживчої цінності) у формуванні підприємствами конкурентних переваг. Це дає підстави розглядати ці питання у взаємному зв'язку – як через реалізацію функцій маркетингу забезпечити здатність підприємства створювати продукти, що мають споживчу цінність на цільових ринках (у стратегічних зонах господарювання). Тобто – підприємство мусить мати і розвивати свій потенціал до створення інновацій (інноваційний потенціал) для формування конкурентних переваг у найбільш чутливих з погляду споживача характеристиках певного суспільного блага.

В основі здатності підприємства створювати щось нове лежить його сприйнятливість до нових знань, до абсорбції цих знань із зовнішнього середовища і перетворення їх у нові, унікальні, яких немає у конкурентів; потім вони матеріалізуються у продукти і послуги, що формують нові споживчі потреби. А успішна реалізація підприємством інноваційних рішень, які відповідають ринковому контексту, можлива за умови високого інноваційного потенціалу, який підтримує взаємну відповідність його внутрішніх елементів, забезпечує їх раціональну взаємодію, формує здатність підприємства до повноцінної реалізації потенціалу інновацій та інноваційного розвитку.

1.3. Діалектична єдність і взаємообумовленість «потенціалу інновацій» та «інноваційного потенціалу» промислового підприємства

Світова практика ведення господарської діяльності показує, що інноваційна діяльність підприємств є одним із найбільш потужних джерел протистояння конкурентам і підтримання високих темпів економічного розвитку. Активність промислових підприємств у створенні продуктових і процесових інновацій дає йому змогу діяти на випередження – формувати нові споживчі потреби, створювати нові ринкові сегменти, які можуть бути доволі місткими і забезпечувати інноваторам значну комерційну віддачу. Завдяки цьому підприємство

матиме можливість подальшого накопичення ресурсів для свого кількісного зростання і якісного розвитку. Водночас важливо забезпечити належну віддачу від реалізації інновацій – достатню для того, щоб суб'єкти господарювання (в особі власників бізнесу і його менеджменту) були вмотивовані до того, щоб надавати перевагу саме інноваційним чинникам, розробляючи стратегію поведінки на ринку і формуючи для цього відповідний інноваційний потенціал.

Видається правомірним висловити припущення, що інноваційний потенціал будь-якого підприємства слід розглядати з позицій як стратегічного, так і оперативно-тактичного характеру. По-перше, він має бути достатнім для створення й реалізації інновацій, що відповідають ринковому контексту і можуть лежати в основі конкурентних стратегій підприємства і стратегії його розвитку в довгостроковій перспективі. По-друге, він мусить мати таку структуру (співвідношення значущості окремих складових), щоб забезпечити максимально можливу віддачу від реалізації тих інновацій, які виводить підприємство на ринок, що відповідає завданням оперативно-тактичного характеру. Двоєдиність цих завдань і особливості їх реалізації в умовах глобальної інформатизації людської діяльності потребують, насамперед, діалектичного аналізу сутності понять «інновація» та «інноваційний потенціал» і визначення взаємозв'язку між ними.

Як зазначалося раніше, термін «інновація» у контексті діяльності суб'єктів господарювання вперше використав Й. Шумпетер [204]. Уже тоді він виділив основний інтерес до інновацій власників бізнесу – їм важливо отримати від упровадження нового суттєву вигоду. Саме цей економічний інтерес є мотиватором інноваційної діяльності, тому вважаємо, що його необхідно насамперед враховувати, досліджуючи гносеологію та формулюючи визначення терміну «потенціал інновації».

Слово «потенціал» трактується у словнику як «можливість, що існує в прихованому вигляді і може проявитися за певних умов» [110, с. 506]. У контексті сутнісно-матеріального змісту інновації цей потенціал реалізується за умов її затребуваності ринком (ринковий потенціал інновації – як можливість збуту на певному сегменті ринку в ідеальних умовах знайти посилення). А це можливо тоді, коли інновація протягом деякого часу задовольнятиме потреби певної кількості споживачів (на одному або кількох сегментах ринку) краще, ніж аналоги, які використовують для цього конкуренти.

Однак термін «ринковий потенціал інновацій» переважно використовується стосовно продуктових інновацій, тобто, має обмежене застосування. Зважаючи на значну різноманітність видів інновацій, на яку вказував ще Й. Шумпетер, а також враховуючи ту особливість, яка їх об'єднує – економічний результат, вважаємо за необхідне для оцінювання впливу інновації на результати діяльності підприємства використовувати термін «потенціал інновації», який відображає її можливість принести інноваторам прибуток, що значно перевищуватиме очікувану його величину у разі відмови від практичної реалізації новації. І можна стверджувати, що ця можливість перетвориться в реальність (здатність) лише тоді, коли інновація забезпечить підприємству перевагу над конкурентами (конкурентну перевагу).

Конкурентні переваги можуть формуватися як у внутрішньому просторі підприємства (наприклад, у сфері витрат виробництва – менші витрати порівняно з конкурентами завдяки більш досконалому комбінуванню ресурсів і процесів), так і бути результатом ефективнішої поведінки підприємства у зовнішньому середовищі – пропонуючи споживачам продукцію, яка відповідає їх уявленню про її корисність. І кожна з цих переваг є результатом реалізації інновації – процесової чи продуктової, яка була свого часу здійснена (рис.1.6) [137, с. 52].



Рис. 1.6. Місце і сфери прояву конкурентних переваг підприємства

Аналізуючи подані на рис.1.6 сфери прояву конкурентних переваг, доцільно підкреслити їх взаємне підсилення – завдяки внутрішнім перевагам підприємство може бути чутливим до розвитку споживчих потреб на важливих для підприємства сегментах ринку (комерційно привабливих і перспективних з урахуванням його виробничої спеціалізації та стратегії технологічного оновлення) і підготуватись до них швидше, ніж конкуренти, а наявність зовнішніх переваг дає змогу виготовляти продукцію, яка більше відповідає очікуванням споживачів різних цільових груп, індивідуалізуючи функціональні та цінові характеристики прототипів, приваблюючи тим самим нових споживачів і розширюючи межі своїх ринкових сегментів. Таке взаємне підсилення конкурентних переваг досягається за рахунок системного підходу до управління інноваціями – їх реалізація не має порушувати здатність підприємства до збереження динамічної рівноваги. Навпаки, необхідно досягати збалансованості інноваційних змін.

За такого підходу до формування конкурентних переваг підприємство може поліпшувати свою економічну динаміку, підтримувати її стійкість, досягати кращих економічних результатів. Водночас важливо підкреслити, що для цього самі конкурентні переваги мають бути стійкими. П.Дойль вказує на основну ознаку стійкості конкурентної переваги – це вигідна відмінність торгової пропозиції підприємства від конкурентів, завдяки чому споживачі роблять вибір на її користь [59, с. 111]. Така відмінність формується внаслідок унікальності продукції (та неможливості її повторення конкурентами) або ж (чи додатково) – її прийнятності за ціною; усе це досягається завдяки професіоналізму працівників і забезпечує рентабельність діяльності підприємства.

У даному трактуванні стійкості конкурентної переваги доцільно особливо підкреслити унікальність продукції, що дає змогу уникати прямої конкуренції. Така унікальність, безумовно, є наслідком правильного стратегічного передбачення тенденцій розвитку споживчого ринку на основі аналізу науково-технічних трендів у відповідному секторі економічної діяльності. Такий наголос на унікальності ринкової пропозиції як основі стійкості конкурентної переваги бачимо також у Д. Саттона і Т. Кляйна, які підкреслюють, що справжня конкурентна стійкість виникає лише тоді, коли підприємство не копіює конкурентів, а пропонує ринку щось нове [126, с. 119]. Це

нове змінює уявлення споживачів про способи задоволення відповідної потреби, і навіть – може формувати нові актуальні потреби – що стає запорукою комерційного успіху нового продукту, поліпшуючи економічні результати діяльності підприємства.

Приймаючи до уваги те, що чим стійкішою буде конкурентна перевага, тим кращих економічних результатів може досягти підприємство, пропонуючи ринку інновацію, пропонуємо трактувати потенціал інновації як її здатність забезпечувати підприємницький прибуток за рахунок набуття підприємством конкурентних переваг у здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення існуючих та формування нових потреб споживачів. І чим суттєвішою (а значить – стійкішою) буде конкурентна перевага, тим більшим можна вважати потенціал інновації.

І це визначення стосується не лише продуктових інновацій, призначених для продажу на споживчому ринку, а й тих процесових інновацій, які змінюють виробничу систему підприємства чи її систему управління і дають змогу зменшувати відповідні витрати чи поліпшувати якість здійснюваних процесів. Для продуктових інновацій важливо, щоб вони були позитивно сприйняті ринком, а для процесових – щоб забезпечили вищий рівень якості виготовлення продукції, ощадливіше використання ресурсів. Тобто, щоб віддача від виведених на ринок інновацій була максимально великою – як у плані загальних економічних результатів (підприємницького прибутку), так і в контексті підтримання прихильності споживачів – для нарощування своєї присутності на ринку і сталого зростання.

Очевидно, що потенціал різних типів інновацій буде різним. Він залежить від цінності інновації для споживачів, яка змінюється у часі і під впливом НТП. Тому видається правомірним вказати на зв'язок потенціалу інновації і її життєвого циклу. Потенціал інновації буде тим більшим, чим довшим прогнозується її життєвий цикл. За цих умов інновація буде настільки затребуваною споживачами (у таких обсягах і так довго), що це забезпечить відшкодування витрачених на її розробку і промислове освоєння коштів і отримання підприємницького прибутку (вище середнього у галузі). І саме це даватиме змогу підприємству кількісно зростати у довгостроковій перспективі, накопичуючи ресурси для наступного витка свого розвитку.

Керівникам підприємства необхідно реально оцінити, яким буде потенціал інновації, що вважається перспективною. Для цього вони мусять враховувати ситуацію на ринку: гостроту конкурентної боротьби, вибагливість споживачів і рівень їхніх доходів, ресурсні

можливості і конкурентні позиції фірми тощо. Особливої уваги потребує визначення потенціалу продуктових інновацій. У табл.1.5, яка побудована на основі [133, с.17-18], показано зв'язок між типом інновації і стійкістю конкурентних переваг, які формують її потенціал. Зважаючи на те, що в науковій літературі існують різні класифікації інновацій і в багатьох із них дублюються відмітні ознаки, вважали за доцільне використати лише поділ інновацій за інтенсивністю змін, які можуть відбуватися на промислових підприємствах.

Таблиця 1.5

Потенціал інновацій за типами і стійкістю конкурентних переваг

Розподіл інновацій за інтенсивністю інноваційних змін	Зміст інноваційних змін	Конкурентна перевага	Потенціал інновацій
Інновації нульового порядку – (регенерування вихідних властивостей)	Цільова зміна, що зберігає і оновлює існуючі функції виробничої системи чи її частини	Незначна, забезпечує лише виживання	Малий, не забезпечує підприємницького прибутку
Інновації першого порядку (кількісна зміна)	Просте цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функцій виробничої системи (наприклад, розширення ринків збуту)	Може бути значною, якщо є продовженням наступу на ринок за рахунок інновацій 5-7 порядку	Забезпечує зростання маси прибутку за рахунок збільшення масштабів виробництва
Інновації другого порядку – (організаційні зміни чи перегрупування)	Прості організаційні зміни, що забезпечують краще виконання управлінських процедур	Незначна, забезпечує лише виживання	Малий, не забезпечує підприємницького прибутку
Інновації третього порядку – (адаптаційні зміни)	Зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи, (наприклад, пристосування допоміжних процесів до змін у основних)	Незначна, забезпечує лише виживання	Малий, не забезпечує підприємницького прибутку

Завершення табл.1.5

Розподіл інновацій за інтенсивністю інноваційних змін	Зміст інноваційних змін	Конкурентна перевага	Потенціал інновацій
Інновації четвертого порядку – (новий варіант)	Найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін (наприклад, модифікація продукту під запит нових груп цільових споживачів)	Незначна, забезпечує лише виживання	Малий, не забезпечує підприємницького прибутку
Інновації п'ятого порядку – (нове покоління)	Змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається (роботизація виробництва товарів масового споживання)	Доволі значна, якщо споживча цінність продукту еластична за ціною; забезпечує зростання, якщо місткість ринку збільшується; є результатом інноваційного розвитку	Доволі високий, але не завжди забезпечує зростання рівня прибутковості – здебільшого зростає лише маса прибутку
Інновації шостого порядку – (новий вид)	Якісна зміна концепції функціонування, але функціональне призначення зберігається (стільниковий зв'язок)	Стійка, є результатом інноваційного розвитку підприємства	Забезпечує значний підприємницький прибуток за умови вдалого позиціонування на ринку
Інновації сьомого порядку – (новий рід)	Докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи, що змінює основний принцип її функціонування (3D-друк)	Дуже висока, є результатом інноваційного розвитку підприємства	Забезпечує значний підприємницький прибуток за рахунок розширення ринкових можливостей підприємства

Як видно із таблиці, інновації п'ятого-сьомого порядку носять стратегічний, випереджувальний, характер, їх реалізація забезпечує отримання підприємством значних і вирішальних конкурентних переваг у

тривалій перспективі – і це вказує на значний потенціал таких інновацій, які забезпечують інноваційний розвиток підприємства. Однак не всі підприємства здатні до створення і реалізації такого роду інновацій, які забезпечують інноваційну монополію і значний прибуток за рахунок інноваційної ренти. Зростання маси цього прибутку забезпечується активною роботою з ринком, яка розширює його місткість, потребуючи кількісного масштабування виробництва – інновації першого порядку.

Переважає більшість підприємств дотримується так званого «реактивного» підходу до управління інноваціями – як реакції на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами. Це забезпечує підтримання конкурентоспроможності підприємства на рівні, достатньому для виживання, для того, щоб утриматись на ринку. Такі інновації здійснюються послідовно і поступово на основі повсякденної роботи з поліпшення організації виробничих процесів; вони мають незначний потенціал віддачі. Однак таке «реактивне» ставлення до управління інноваціями не означає, що керівництво підприємства не вважає необхідним працювати над створенням таких новацій, які б забезпечили йому стійкі конкурентні переваги у стратегічному періоді. Можна стверджувати, що здебільшого основна причина у відсутності на підприємстві відповідних ресурсів (компетенцій), достатніх для створення принципово нового, що унеможливило його інноваційний розвиток. І саме ця здатність підприємства акумулювати необхідні ресурси нині визнається основою його інноваційного розвитку.

Загалом, на сьогодні існує доволі багато трактувань даного терміну, які акцентують увагу на тих його характеристиках, які відрізняють інноваційний розвиток підприємства від розвитку взагалі (Дод. А, табл. А.5). Наприклад, А. Ніколаєв характеризує інноваційний розвиток як «ланцюжок реалізованих новинок» [107], підкреслюючи тим самим лише його результативну складову. Однак у самому терміні «розвиток» також закладено те, що це процес і результат змін, які відбуваються у об'єкті дослідження. Класичне трактування розвитку, подане у словниках, розглядає його як «процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [110, с. 643].

Якісний характер змін підкреслюється у багатьох визначеннях, наприклад, у Є.Короткова – «сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи, її здатності

опиратися руйнівним силам зовнішнього середовища» [85, с. 296]. Та важливо чіткіше виділити відмітні ознаки, які дають підстави говорити про інноваційний розвиток підприємства як особливий тип розвитку, якому слід надавати перевагу в сучасних умовах господарювання.

С. Ілляшенко [69, с. 42] та І. Бойчик [13] трактують інноваційний розвиток як такий, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища в межах обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією наявних і формуванням нових ринків збуту. Тобто, у визначенні цих відомих науковців підкреслюється важливість формування підприємством нових ринків збуту на основі свого потенціалу. Очевидно, що йдеться передусім про інноваційний потенціал, який має бути достатнім для того, щоб не лише модифікувати продукцію, яку випускає підприємство, не лише розвивати й удосконалювати існуючі базові зразки, а створювати принципово нову продукцію.

С. Ковальчук також підкреслює те, що інноваційний пошук має бути безперервним, однак вона виділяє ще одну важливу характеристику інноваційного розвитку – не просто «створення нових технологій, матеріалів, інших видів ресурсів, їх подальше використання в діяльності господарюючого суб'єкта» а усе це «для формування, виявлення та забезпечення максимального задоволення потреб і запитів споживачів найбільш ефективним способом та створення конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі» [80]. Інші автори наголошують на визначальній ролі технологічних змін у сукупності якісних і збалансованих змін бізнес-системи виробничого підприємства, які властиві саме інноваційному розвитку, але при цьому додають, що це ці зміни мають забезпечити «необхідні умови для створення нової і високої споживчої цінності та формувати основу кількісного зростання підприємства ...у довгостроковій перспективі» [136, с.21]. Тобто, можна вказати на залежність: значний потенціал інновацій є важливою (необхідною) умовою інноваційного розвитку підприємства.

Загалом, аналіз наведених у науковій літературі трактувань сутності інноваційного розвитку (див. Дод. А, табл.А.5) показує, що в останніх дослідженнях все більше акцентується увага на тому, що інноваційний розвиток має забезпечити такі зміни у внутрішньому середовищі підприємства, які підвищуватимуть його здатність до

створення нових споживчих цінностей – інновацій. Ця здатність забезпечується тими складовими його внутрішнього середовища, які формують інноваційний потенціал.

Поняття «інноваційний потенціал» підприємства за своїм змістом дуже близьке до поняття «потенціалу». Однак, якщо потенціалом підприємства у широкому розумінні можна вважати його «здатність до певної діяльності, що відображає максимально можливий сукупний результат такої діяльності» [2], то інноваційний потенціал є тією складовою внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує його розвиток як виробничо-господарської системи, інноваційне оновлення і вдосконалення тих процесів, що слугують для створення споживчих цінностей. Саме інноваційний потенціал визначає динамічні можливості підприємства – можливості створювати нові споживчі цінності і удосконалювати споживчі властивості тих товарів, інтерес до яких починає втрачатись [206].

Отже, у наявності обопільний (двосторонній) зв'язок між інноваціями та інноваційним потенціалом підприємства. Інновації, з одного боку, є продуктами реалізації інноваційного потенціалу підприємства, а з іншого – інструментами (засобами) впливу на здатність підприємства забезпечувати свій розвиток і стає зростання за рахунок отримання стійких конкурентних переваг. Останнє потребує розвитку інноваційного потенціалу за тими його складовими, що відповідають основним акцентам обраного типу конкурентної стратегії. Це відповідає концепції динамічних здатностей Д.Дж.Тіса, який визначає динамічні здатності як «потенціал фірми в інтегруванні, створенні і реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для того, щоб відповідати змінам зовнішнього середовища» [207]. Доцільно особливо підкреслити у цьому визначенні Д.Дж.Тісом динамічних здатностей підприємства інтеграційні можливості його керівників у реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій – ці можливості формуються на основі маркетингу взаємодії. Адже, як показує практика, все більше підприємств (особливо малих і середніх) об'єднуються у різного роду інтеграційні утворення для збільшення своєї здатності працювати на ринку.

Таким чином, беручи до уваги те, що інноваційний потенціал формується для реалізації інноваційних завдань, які складають основу конкурентної стратегії підприємства, а також те, що конкурентні стратегії обираються менеджментом під кожен бізнес-контекст, який розгортається у стратегічній перспективі, відкриваючи нові можливо-

сті або створюючи певні загрози діяльності фірми, можна стверджувати, що існує взаємообумовленість процесів формування і реалізації інноваційного потенціалу. З одного боку, його формування має відбуватися в руслі обраних конкурентних стратегій, а з іншого – конкурентні стратегії обираються з урахуванням здатності певних структурних складових інноваційного потенціалу створювати стійкі конкурентні переваги, що дає змогу максимально повно використовувати потенціал інновацій. Схематично цей взаємозв'язок подано на рис.1.7.

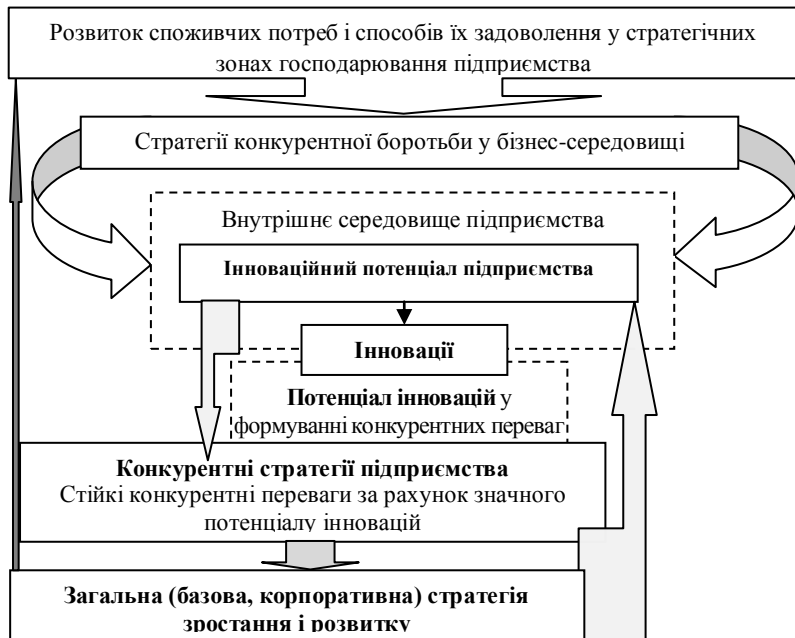


Рис.1.7. Взаємозв'язок інноваційного потенціалу і потенціалу інновацій у реалізації стратегії зростання і розвитку підприємства

Наявність такого зв'язку потребує обґрунтованого вибору напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства – відповідно до його стратегічних цілей, визначених базовою і конкурентними стратегіями. В свою чергу, формулювання стратегічних цілей диктується станом зовнішнього середовища – особливо у частині, яка стосується розвитку споживчих потреб і способів їх

задоволення. Такий вибір залежить і від того, яким є інноваційний потенціал підприємства на момент прийняття рішення. Для цього необхідно його оцінити на предмет відповідності обраним стратегіям. А об'єктивність такої оцінки залежатиме від того, яке структурне наповнення вкладатиметься у зміст усталеної у науковій літературі дефініції «інноваційний потенціал підприємства».

На сьогодні сформувалось кілька підходів до визначення сутності цього терміну. Одні дослідники акцентують особливу увагу на ресурсній складовій інноваційного потенціалу, розглядаючи його як «сукупність різних видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності» [4; 11, с.208; 128], або таких, що можуть бути використані «для досягнення цілей економічних суб'єктів» [84, с. 111]. А.Трифілова більш лаконічна у визначенні інноваційного потенціалу – розглядаючи його як «максимальну можливість генерувати високу інноваційну активність [154, с. 68].

Інші науковці надають перевагу показникам результативності використання інноваційних можливостей суб'єкта господарювання, визначаючи інноваційний потенціал як сукупність певних параметрів, що характеризують інноваційну діяльність підприємства. Це бачимо, наприклад, у Г. Баженова та О.Кисліциної, які пропонують використовувати для цього диференційовану за видами ресурсів сукупність показників, що відображають результати інноваційних процесів (наукомісткість виробництва, рівень якості і конкурентоспроможності продукції, показники оновлення продукції, частку персоналу, задіяного в інноваційній діяльності, частку витрат на НДДКР в загальних витратах на виробництво та деяких інших) [9].

Погоджуючись із цим твердженням і не відкидаючи раціонального зерна у формуванні пропонованої ними сукупності показників, доцільно все ж зазначити, що в їх складі немає таких, що характеризують умови інноваційної діяльності. А на сьогодні вже багатьма дослідниками підкреслюється, що саме умови діяльності формують здатність підприємства ефективно (або неефективно) використовувати наявні ресурси. І тому вони визначають інноваційний потенціал підприємства як «...сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства» [25]. А М. Войнаренко і Р. Скалюк підкреслюють, що ці ресурси (інтелектуальні, науково-

дослідні, інформаційні і т.д.), мають складати деяку критичну масу, яка «необхідна та достатня для його (підприємства) оптимального розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації ринкових можливостей» [24]. Тобто, з цього визначення інноваційного потенціалу випливає, що цілями його формування має бути розвиток підприємства на основі виявлення і реалізації ринкових можливостей. Очевидно, що таке стратегічно важливе завдання не може бути вирішене без належного маркетингового забезпечення інноваційного пошуку.

Ресурсний підхід сформувався на пострадянському просторі у період становлення ринкових відносин, коли вважалось, що робота в ринкових умовах автоматично спонукатиме власників бізнесу до ефективного використання накопичених ресурсів. З перебігом часу стало зрозуміло, що здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси залежить і від умов його діяльності – тобто, особливостей бізнес-середовища, його інституційної основи. Недосконалість чинного законодавства та неефективність регулятивних дій державних органів управління у перехідний період не сприяла формуванню інноваційно-активних підприємств. Відповідно, і у внутрішньому середовищі підприємств не було створено таких організаційних відносин, які б сприяли творчості й активному пошуку шляхів удосконалення виробничої чи управлінської діяльності. Тому в середовищі науковців починає домінувати позиція, що використання ресурсного чинника для створення нових продуктів і процесів буде ефективнішим, якщо для цього будуть створені умови.

Зокрема, В.Верба і І.Новіков, характеризуючи інноваційний потенціал підприємства, зауважують, що він охоплює «сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому» [22]. Д. Воронков, фактично погоджуючись із основними аспектами такого визначення, дещо по-іншому формулює мету, задля досягнення якої створюється інноваційний потенціал підприємства – «... для задоволення нових потреб суспільства» [25].

С. Ілляшенко, також звертаючи увагу на зв'язок умов господарювання із величиною інноваційного потенціалу підприємства, уточнює, що і внутрішні, і зовнішні чинники діяльності підприємства впливають на те, яким буде його інноваційний потенціал – лише

потенційним (бажаним) чи таким, що ефективно використовується, буде відповідати завданням і стратегії діяльності чи ні, буде технікоорієнтованим чи людиноорієнтованим [69].

Ці визначення, вважаємо, дуже точно відображають завдання менеджерів стосовно розвитку інноваційного потенціалу – створення умов, за яких працівники підприємства охоче включались би в інноваційний процес відповідно до планів інноваційної діяльності. Важливим є й акцент багатьох науковців на тому, що ці умови мають розвивати й підтримувати «здатність», «можливість» або «спроможність» підприємства до інноваційної діяльності [30; 159; 163; 166; 173-175]. На цій характеристиці інноваційного потенціалу особливо наголошується у більш пізніх наукових публікаціях авторів, які наводять своє бачення його основних характеристик [23; 76; 99; 128].

Адже практика показала, що більшість із великих підприємств колишнього СРСР, які володіли значним ресурсним потенціалом, в нових для них ринкових умовах не змогли реалізувати свої ресурсні можливості. Тому, на нашу думку, найбільш відповідною характеристикою інноваційного потенціалу є, поряд із наявністю необхідних матеріальних ресурсів, «готовність» персоналу до інноваційних змін (тобто, його вмотивованість), на чому акцентується у [100]. Така готовність формується завдяки зусиллям менеджменту підприємства – реагуючи на ринкові зміни, менеджери впливають на його внутрішнє середовище, формуючи і його здатність до змін. Це забезпечує сталу позитивну економічну динаміку і розвиток підприємства у конкурентному середовищі.

Загалом, аналіз існуючих наукових поглядів на сутність терміну «інноваційний потенціал підприємства» (Дод.А, табл.А.б) показує, що серед них можна виділити два основних підходи до його визначення – результативний і структурний. У першому випадку акцентується увага на визначенні параметрів ефективності його використання – і тут першочергово виділяється здатність підприємства до реалізації інноваційних проектів. В другому випадку наголос робиться на його елементному складі (або ресурсних можливостях) та поєднанні структурних складових у процесі створення і реалізації різного роду інновацій.

Порівнюючи ці два підходи, можна дійти висновку, що вони певною мірою взаємодоповнюють один одного. Звичайно, перший підхід видається більш прийнятним з погляду оцінки здатності підприємства досягати високих результатів при здійсненні іннова-

ційної діяльності – у вигляді конкретного інноваційного проекту. Але він не дає уявлення про те, за рахунок чого ці результати були отримані, не дає змоги побудувати механізм управління реалізацією і розвитком інноваційного потенціалу. А структурний підхід вказує на те, які конкретно складові інноваційного потенціалу необхідно розвивати для того, щоб цих результатів досягти. Тому можна стверджувати, що саме структурний підхід дає змогу забезпечувати й підтримувати взаємну відповідність елементів інноваційного потенціалу, їх раціональну взаємодію, формуючи здатність підприємства до створення й реалізації інновацій. Проте при використанні структурного підходу наша позиція полягає в тому, що важливо показати відмінності у розумінні процесу структурування. Тобто, за якими складовими потенціалу доцільно досліджувати його структуру – функціональними чи ресурсними.

Оскільки будь-яка економічна система функціонує за рахунок реалізації свого ресурсного потенціалу (під яким слід розуміти усі види ресурсів – як залучених, так і створених в межах системи, наприклад, нематеріальних), беручи участь у кругообігові грошей і товарів, то логічним буде висновок, що участь у цьому кругообігові забезпечується її здатністю створити продукт, який знайде свого споживача. Використовуючи багатофакторну модель виробництва, О. Іншаковим [66] запропоновано формалізувати таку здатність у вигляді наступної залежності:

$$Q = f(A, T, M, I_{ns}, O, I_{nf}), \quad (1.1)$$

де Q – продукт, створений системою за рахунок свого ресурсного потенціалу (в т.ч – інноваційного, якщо йдеться про новий продукт); $A, T, M, I_{ns}, O, I_{nf}$ – компоненти цього потенціалу, відповідно – людська (A), технічна (T), матеріальна (M); інституційна (I_{ns}), організаційна (O) та інформаційна (I_{nf}).

У даній моделі, яка сформована для відображення залежності між ресурсами і результатами економічної системи, на наш погляд, присутні складові, які більше підходять саме для виробничої системи. І тому в сукупності виділених О. Іншаковим складових переважають ресурси, і то лише їх частина (наприклад, відсутні фінансові ресурси).

Опираючись на аналіз наукових джерел з питань оцінки інноваційного потенціалу та його елементного структурування [17; 24;

51; 53; 66; 73; 169] і критично оцінюючи наукові підходи дослідників до цього структурування, у роботі [47] нами запропоновано структуру інноваційного потенціалу розглядати більшою мірою як сукупність ресурсних складових, об'єднаних за функціональним управлінським призначенням, які й реалізують закладені в потенціалі можливості (техніко-технологічні, фінансові, інформаційні (в тому числі маркетингові), інтелектуальні (що проявляються в науково-дослідницьких та інженерних здібностях фахівців), а також організаційно-управлінського (або інтерфейсного) потенціалу, який дає змогу інтегрувати зусилля різних учасників інноваційного процесу.

Таке структурування інноваційного потенціалу певною мірою кореспондується із підходом О. Іншакова, однак воно більшою мірою диференційовано за людською компонентою. Логічне пояснення цьому можна дати, зважаючи на те, що людська компонента може включати як простих виконавців, що здійснюють свої функції у репродуктивному режимі, так і людей творчої праці (винахідників, раціоналізаторів), які реалізують свої функції креативно, продуктом чого є інтелектуальна власність підприємства та його нематеріальні активи. А також – що важливо з погляду використання залучених для реалізації інноваційних завдань ресурсів – організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Структурування інноваційного потенціалу за ресурсними й функціональними складовими із зазначенням ролі, яку вони виконують у процесах створення й реалізації інновацій, подано на рис.1.8. У структурі виділено, передусім, інформаційно-маркетингову складову (маркетингові технології роботи із інформацією), інтелектуальну складову (технології роботи з персоналом, що забезпечують ефективне використання інтелекту для створення нових знань), техніко-технологічну складову (технічні засоби, об'єднані у технологічний процес, необхідний для створення нових продуктів і процесів), фінансово-економічну складову (наявність фінансових ресурсів та інструментів інвестиційного забезпечення інноваційного процесу), а також інтерфейсну складову, яка слугує інтегруючим елементом для об'єднання на взаємовигідній основі учасників інноваційного процесу.

Науково-дослідницька та інженерна складові уособлюють здатність підприємства швидко адаптуватися до нових технологій, наукових розробок, реалізувати нові організаційні та управлінські рішення. Вони є результатом обґрунтованого формування професійно-кваліфікаційного складу персоналу підприємства і втілюються у

інтелектуальних можливостях і здібностях його працівників та визначають можливості генерування й сприйняття ідей, реалізації задумів креативного мислення, що відповідають сучасному рівню розвитку науки і техніки. Ці складові є ядром інноваційного потенціалу підприємства, який і визначає рівень його здатності до інноваційних перетворень.

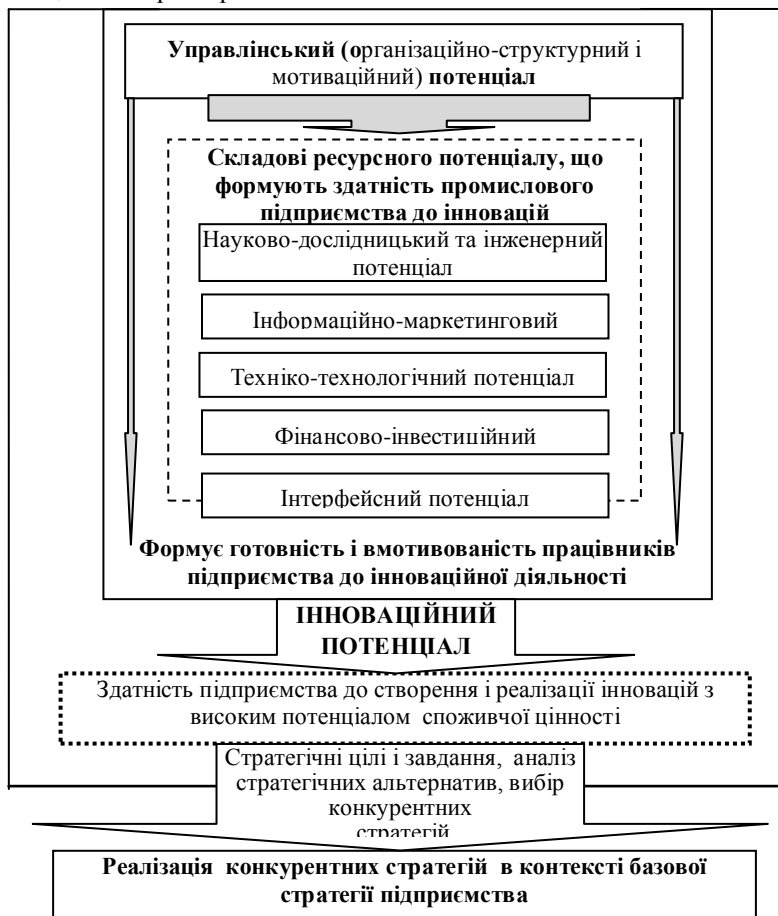


Рис.1.8. Структурування інноваційного потенціалу підприємства за складовими, що формують здатність до реалізації конкурентних стратегій

Це безпосередньо стосується радикальних інновацій, для створення яких підприємство повинно мати працівників з відповідними компетенціями, здатними не просто до раціоналізаторства, а до винахідництва – до нового бачення сутності процесів і явищ. Завдяки таким працівникам можна досягти «концентрованого прояву перевищення рівня компетентності над конкурентами у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, підвищення рентабельності, зростання обсягу продажу товарів)» [137, с. 55].

Та успіх інноваційного процесу залежить від того, наскільки учасники інноваційного процесу зацікавлені в швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво і готові реалізувати свій інтелектуальний і дослідницький потенціали. Консолідація зусиль з партнерами по технологічному ланцюжку також досягається завдяки маркетингу взаємодії.

Інформаційно-маркетингова складова інноваційного потенціалу відображає інформаційну забезпеченість менеджменту підприємства засобами дослідження ринку і позиціонування на ньому продукції, забезпечує достовірність, повноту і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень. Адже переважна більшість ідей нових товарів генерується на основі потреб ринку, проте й більшість інноваційних прорахунків спричиняється саме ринковими чинниками.

Відповідно до цього, дана складова інноваційного потенціалу покликана вирішувати завдання стратегічного характеру – підвищення адаптаційних можливостей підприємства відповідно до розвитку потреб цільових груп споживачів у перспективних для підприємства стратегічних зонах господарювання (шляхом нарощування інноваційного потенціалу відповідно до визначених в процесі досліджень ринку трендів). Не менш важливими є й завдання тактичного і оперативного характеру для максимального використання створеного інноваційного потенціалу – в тому числі через партнерську взаємодію, яка дає змогу підвищити ресурсні можливості і ринковий потенціал партнерів. Для реалізації цих завдань використовується комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних і спеціальних засобів, що дає змогу автоматизувати їх виконання. Інформація і здобуті через неї знання реалізуються в нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді працівників.

Техніко-технологічний потенціал дає змогу оперативно переорієнтувати виробничі потужності і налагодити виробництво нових продуктів, які відповідають потребам споживачів. Дана складова характеризує технологічний стан, матеріально-технічний стан, гнучкість обладнання і технологій, наявність резервів чи можливості їх швидкого отримання, оперативність роботи конструкторських і технологічних служб тощо і відображає можливість оперативного впровадження створених інновацій у конкретні товари, здатні задовольняти потреби споживачів. Видається справедливим також стверджувати, що інноваційний потенціал промислових підприємств значною мірою залежить від повноти використання наявних виробничих потужностей – він буде тим більшим, чим повніше використовуватимуться можливості і гнучкість виробничих технологій.

Фінансово-інвестиційний потенціал відображає відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності і системи ефективного управління фінансами підприємства завданням інноваційного розвитку, здатності відповідних служб забезпечувати фінансову стійкість і динамічну рівновагу підприємства на усіх етапах інноваційного циклу. І саме ця складова інноваційного потенціалу в останні роки стає все більш критичною, оскільки фінансування власних розробок у машинобудуванні майже не здійснюється.

Загалом, ефективність функціонування та успішність підприємства значною мірою залежить від результатів інноваційної активності, від того, наскільки успішними буде просування на ринок нової продукції (послуги). І тут головну роль відіграє фаховість управлінців у сфері формування взаємовигідних відносин із тими партнерами, які можуть стати ключовими ланками у створенні конкурентних переваг для всіх учасників технологічного ланцюжка. Саме управлінці вищої ланки формують мотиваційну (інтерфейсну) складову інноваційного потенціалу підприємства. Вона ж значною мірою визначає і динамічні властивості підприємства, яке функціонує у інформаційній економіці. Адже в такій економіці, як зазначалось вище – надзвичайно важливо не тільки вірно оцінити ринкову ситуацію (як наявну, так і ринкові тренди, що формуватимуть ситуацію на ринку в майбутньому). Не менш важливо оцінити свою позицію і можливості на цьому ринку – і не тільки як виробника кінцевої продукції, а й як інтегратора нового бізнес-процесу, який може бути створений для виробництва нових споживчих цінностей. І

са́ме інтерфейсний потенціал характеризує можливість підприємства взаємоузгоджувати різноспрямовані інтереси суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій; виробників нових товарів; інвесторів, постачальників вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих; торгових і збутових посередників; споживачів; суспільство в цілому – як генератора доданої вартості, що надходить у державний бюджет від новостворених бізнес-процесів (і відповідних робочих місць).

Очевидно, що зазначені складові можуть мати різну вагомість, виходячи із стратегічних цілей підприємства, а також специфічності продукту, який воно виводить на ринок. Проте найбільшою мірою результати інноваційної діяльності залежать від якості персоналу підприємства – професійних і компетентнісних характеристик працівників та системи відносин у трудовому колективі. Ці відносини формуються в процесі його розвитку і проявляються у стилях та методах управління, у формуванні організаційної культури, яка також служить мотиваційною основою організаційної поведінки. І цю мотиваційну наповненість розвитку і реалізації інноваційного потенціалу також необхідно підкреслити у визначенні його сутності, яка особливо проявляється у контексті організаційних відносин.

Враховуючи викладене вище, а також завдання даного дослідження, видається доцільним сформулювати авторське трактування сутності інноваційного потенціалу промислового підприємства, яке подано у [36, с.161]. ***Інноваційний потенціал промислового підприємства*** доцільно розглядати як сукупність ресурсів, необхідних і достатніх для здійснення динамічного і результативного інноваційного процесу в руслі обраної стратегії діяльності та організаційно-економічних умов співпраці учасників, які формують їх вмотивованість і здатність до створення й реалізації інновацій.

У цьому визначенні нами підкреслюється як особливо важливе – що для перетворення потенційної здатності підприємства до створення інновацій у реальні продукти і процеси, мають бути створені відповідні умови – як організаційного, так і економічного характеру. І це цілеспрямовано впливатиме на ту ресурсну складову підприємства, яка є безпосереднім продуцентом інновації – працівників, що мають відповідні компетенції – працівники повинні не тільки розуміти необхідність інноваційного пошуку, а й бути налаштованими на нього, готовими до його систематичного проведення і сприйнятливими до інноваційних змін. Тобто – проявляти інноваційно-орієнтовану поведінку, результатом якої має

бути не лише створення продуктових та процесових інновацій, а й розвиток самого інноваційного потенціалу підприємства – за його структурно-функціональними складовими.

Ці складові, безумовно, мусять змінюватися на різних стадіях життєвого циклу підприємства, оскільки і стратегічні цілі, і способи конкурування за ресурси і ринки на цих стадіях для підприємства будуть відрізнятися. Виходячи з цього, можна сформулювати і визначення змісту управління інноваційним потенціалом підприємства – як процесу обґрунтування і реалізації заходів, спрямованих на забезпечення відповідності ресурсно-функціональних характеристик інноваційного потенціалу підприємства вимогам здійснення результативного інноваційного процесу в руслі обраної стратегії діяльності й максимізації потенціалу виведених на ринок інновацій.

Для забезпечення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства необхідно створити умови, за яких процеси його формування, нарощування (розвитку), а також реалізації відбувалися б у режимі самоорганізації, і їх динаміка відповідала б динаміці змін у зовнішньому середовищі. Вважаємо, що створення таких умов може бути реалізовано засобами маркетингу взаємодії – в тій частині, яка стосується формування інтересу учасників технологічного ланцюжка до спільного розвитку і підтримання цінності довготривалих партнерських відносин. Такий інтерес, в свою чергу, забезпечується функцією мотивації, яка має бути важливою складовою маркетингу взаємодії, оскільки саме отримання інформації про мотиви економічної поведінки партнерів найкраще **забезпечити** в процесі активної взаємодії з ними.

1.4. Маркетинг партнерської взаємодії в управлінні інноваціями та розвитком інноваційного потенціалу підприємства

Підприємство має спрямовувати свою інноваційну діяльність в бік формування нових, кращих способів задоволення запитів споживачів, здійснюючи адекватні зовнішнім викликам інноваційні зміни і підтримуючи свою конкурентоспроможність для досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Тому невід'ємною складовою ефективного управління є маркетингова складова, яка

набула вирішального значення при формуванні стратегії діяльності (і особливо – інноваційного розвитку) суб'єктів господарювання на конкурентних ринках. Практика показує, що найважливіше значення для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку мають маркетингові рішення стосовно:

- розроблення нового виду продукції для конкретного ринку або цільових груп споживачів;
- доцільності змін асортименту продукції та обслуговування;
- формування структури виробничої програми підприємства з урахуванням життєвого циклу продукції і динаміки попиту на цільових ринках;
- змін в постачанні ресурсів відповідно до нових тенденцій на ринку сировини;
- змін у ціновій та збутовій політиці.

Маркетинг, як одна із важливих підсистем менеджменту підприємства, забезпечує підвищення конкурентоспроможності його продукції завдяки не тільки врахуванню наявних вимог ринку, а й активного впливу на поведінку його учасників, насамперед – споживачів, що дає змогу сформуванню у них нові потреби. І в цьому контексті важливо бачити відмінності в завданнях операційного і стратегічного маркетингу, на чому наголошував Ф. Котлер. Він бачив стратегічну і операційну складові маркетингу як різні види діяльності з погляду процесу формування споживчої цінності: «У основі нового погляду на бізнес-процес ... маркетингова складова є початковим пунктом бізнес-планування. Підприємства розглядають свою діяльність як нерозривну послідовність створення цінностей і їх надання. Ця послідовність включає три фази. Перша фаза – вибір конкретного виду цінності – є «домашньою роботою» маркетолога, що передує створенню будь-якого продукту. Маркетологи мають сегментувати ринок, вибрати певний його сегмент і позиціювати на ньому пропоновану цінність. Формула: сегментація, цільовизначення, позиціонування виражає сутність стратегічного маркетингу» [85].

Для тих підприємств, які виготовляють продукцію проміжного споживання або для оснащення виробничих систем інших підприємств, цілі стратегічного маркетингу дещо змінюються, оскільки їх споживачі зазвичай зацікавлені у довгостроковій співпраці, в процесі якої вони можуть реалізувати насамперед цілі власного розвитку. Тому надзвичайно цінною складовою завдань стратегічного маркетингу підприємства-виробника є прогнозування напрямів НТП у

своїй сфері діяльності. Цей прогноз стає підставою для планування розвитку інноваційного потенціалу підприємства – для залучення тих ресурсів і формування тих компетенцій, що необхідні для створення продуктів і процесів, що відповідатимуть запитам споживачів у перспективі. І для цього використовуються зовсім інші інструменти – в тому числі й ті, що можуть забезпечити реалізацію стратегічних цілей розвитку за рахунок ефективної взаємодії із партнерами – тобто, маркетинг відносин (Relationship Marketing).

Концепція Relationship Marketing виникла у 80-х роках ХХ століття в західній теорії маркетингу. Вперше цей термін був введений у 1983 році американцем Л. Беррі, який трактував його як підхід до «побудови прямих стійких відносин з кожним споживачем» [188, с.25]. У різних наукових школах її сутнісне наповнення дещо відрізнялось – від суто стратегічних завдань підтримання взаємовигідних тривалих відносин зі споживачами (трактування Л. Беррі) і до розширення змісту цих відносин та перетворення їх у інструмент взаємодії з усіма учасниками процесів створення і споживання споживчих цінностей. І саме це дає підстави трактувати його не як маркетинг відносин, а як маркетинг взаємодії (табл.1.6) [181].

Таблиця 1.6

Сутнісне наповнення концепції Relationship Marketing в межах різних наукових підходів

Науковий підхід	Основний акцент концепції
Північноамериканський підхід	Формування довіри і системи взаємних зобов'язань підприємства і споживачів, управління портфелем взаємовідносин з покупцями на стратегічному рівні
Британський підхід	Формування шести напрямів взаємодії : внутрішній ринок (співробітники), референтні групи, групи впливу, найму, постачальників, споживачів
Північноєвропейський підхід	«Нановзаємодія»: залучення всіх співробітників підприємства у процес взаємовідносин із споживачем
Група IMP	Рівноцінне і залежне партнерство всіх учасників ринку для досягнення власної вигоди і задоволення
Німецький підхід	Відкритість: зростання інформованості і зниження невизначеності маркетингу ринку
Санкт-Петербурзька школа маркетингу	Неперервна інтерактивна (online) взаємодія компанії і споживача

Згідно сучасних концепцій спів-конкуренції (див. табл. 1.2) в умовах глобалізації «вільного ринку в його класичному розумінні, де б відбувалися трансакції на альтернативній основі, стає все менше і менше» [61]. На зміну йому приходять ринки із домінуванням на них величезних корпорацій. За цих умов менш потужні учасники ринку мусять об'єднуватися – інакше вони не зможуть протистояти тиску ТНК. Усвідомлення необхідності такого об'єднання переводить ринкову взаємодію у інший контекст, що суттєво змінює відносини між виробниками продукції і її споживачами, змінює акценти у змісті, завданнях і технологіях маркетингової діяльності (табл.1.7[61]).

Таблиця 1.7

Специфіка роботи з ринком за різних інтеграційних утворень

Характеристика ринкових відносин	Зміст і умови процесу обміну ресурсами і товарами	Основний акцент маркетингу в роботі зі споживачами чи партнерами
<i>Корпорація, холдинг (вертикальна інтеграція)</i>		
Вертикальна інтеграція підприємств в межах технологічного ланцюжка	Продукція збувається компаніям – учасникам об'єднання	Внутрішньофірмовий маркетинг (висока функціональна цінність послуг учасників внутрішнього ринку)
<i>Горизонтально інтегровані структури (стабільні мережі)</i>		
Містить обмежене число взаємозалежних покупців і продавців, які мають між собою довгострокові відносини	Продукція збувається за довгостроковими контрактами, залучити нових покупців складно	Маркетинг взаємодії (оптимізація співвідношення функціональної корисності і ціни внаслідок зниження трансакційних витрат у мережі)
<i>Перехресно інтегровані структури (динамічні мережі)</i>		
Об'єднання дрібних учасників навколо стратегічного партнера; в рамках консорціумів, аутсорсингу (субпідряду, виробництва за контрактом), франчайзингу, СП	Умови обміну диктує організатор партнерства	Маркетинг партнерських відносин в мережі (максимізація функціональної корисності і мінімізація витрат за рахунок конкуренції потенційних партнерів)
<i>Транснаціональні корпорації</i>		
Конкурують групи компаній, організованих у мережі	Відносно вільний вибір покупцями ресурсів і товарів	Глобальний маркетинг з когнітивною домінантою формування споживчої цінності

Отже, маркетинг взаємодії акцентує увагу на створенні ефективних міжсуб'єктних комунікацій, які сприяють вирішенню будь-яких господарських завдань, включно із завданнями управління міжфірмовими комунікаціями. І це впливає на структуру і зміст маркетингових заходів, потребує розвитку інструментів і технологій роботи зі споживачами – для ідентифікації сприйняття ними тих чи інших складових споживчої цінності і пошуку способів їх задоволення, що важливо для збереження лояльності партнера. Тому діяльність тих підприємств, які працюють на ринку виробників, у багатьох випадках **вирізняється** значною стабільністю партнерських зв'язків. Для таких форм партнерської **співпраці** важливого значення набуває маркетинг партнерських взаємовідносин [147; 151; 153].

Ф. Котлер визначав маркетинг взаємовідносин – як практику побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими партнерами, з якими підприємство взаємодіє на ринку: споживачами, постачальниками, **дистриб'юторами** з метою встановлення тривалих привілейованих відносин [87, с. 43]. П. Дойль також акцентував на тому, що маркетинг відносин ґрунтується на угодах, що постійно укладаються між сторонами протягом тривалого часу [59, с. 243]. Згідно позиції Ж.-Ж. Ламбена, головним пріоритетом маркетингу взаємовідносин є збереження й збільшення клієнтури, що досягається взаємовигідністю угод, які укладаються між ними на тривалий час [89, с. 271]. Вважаємо, що основним у цьому визначенні є взаємовигідність угод, що й дає змогу зберігати відносини між партнерами протягом тривалого часу. І саме ця взаємовигідність забезпечується дотриманням певних принципів, якими у концепції маркетингу відносин є [88]:

1. Орієнтація на довгострокову взаємодію і, як наслідок, на збереження споживачів, а не на залучення нових.
2. Економічно обґрунтований підхід до збереження споживачів, що передбачає збереження тих, які приносять найбільший прибуток.
3. Використання розширеного комплексу маркетингу, оскільки комплексу «4Р» недостатньо для формування тривалих відносин зі споживачем.
4. Велика увага питанням якості.
5. Увага до вивчення і налагоджування відносин у внутрішньому середовищі підприємства (внутрішній маркетинг).

П. Темпорал і М. Тротт вказують, що маркетинг відносин – це, насамперед, створення сильної торговельної марки, і це досягається шляхом правильної організації систем і процесів, що дозволяє

працівникам краще розуміти індивідуальних покупців і вибудовувати діалог з кожним клієнтом під його конкретні потреби [146, с. 37].

Я. Гордон трактує визначає маркетинг відносин як безперервний процес визначення й створення разом з індивідуальними покупцями нових цінностей, а потім спільного одержання й розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії [50, с. 124]. Тобто, тут також йдеться про взаємну вигоду від тривалого співробітництва, але й додатково підкреслюється, що це стає результатом спільних зусиль зі створення споживчих цінностей (що важливо для розуміння шляхів вирішення поставленого перед нами завдання).

І в такому контексті уже варто говорити не про маркетинг відносин (на якому ґрунтуються, наприклад, технології CRM, за допомогою яких можна вирішувати питання розвитку продуктів для задоволення індивідуалізованих потреб споживачів, що дає змогу зберігати їх лояльність і підвищувати обґрунтованість планів інноваційної діяльності і виробництва продукції, як зазначалось у [27; 135]), а про маркетинг взаємодії. У такому трактуванні вже більше підкреслюється активна складова відносин, яка забезпечує взаємозалежний розвиток партнерів. Тому вважаємо за доцільне використовувати саме таке трактування сутності концепції Relationship Marketing.

Отже, *маркетинг взаємодії* – це концепція маркетингу, зорієнтована на максимально ефективне використання особливостей довготривалої співпраці підприємства з його основними бізнес-партнерами, за рахунок чого досягається їх взаємопов'язаний спільний розвиток, який забезпечує ефект синергії (ресурсної та/або ринкової) у формуванні конкурентних переваг для всіх учасників партнерства.

Завдяки маркетингу взаємодії можливий цілеспрямований інноваційний розвиток партнерів – особливо в технологічному контексті (як в плані розвитку технологій створення споживчих цінностей, так і в плані технологій їх ефективного позиціонування на ринку). Адже активний обмін інформацією забезпечує між партнерами набагато кращі умови для виявлення їх сильних і слабких сторін і визначення їх впливу на спільну діяльність. Вважаємо, що це має знаходити відображення і у рішеннях щодо розвитку інноваційного потенціалу кожного учасника партнерської взаємодії – залежно від того, якого роду стратегії обрані його менеджментом для забезпечення позитивної динаміки у конкретному ринковому контексті (табл.1.8, сформована на основі [149; 151; 181] і доповнена; доповнення позначене*).

Таблиця 1.8

**Ключові ідеї маркетингу в контексті управління розвитком
інноваційного потенціалу підприємства**

Маркетинг взаємодії	Маркетинг залучення	Управління інноваційним потенціалом*
<i>Сутність взаємодії</i>		
Активна взаємодія фірми з клієнтами	Клієнт вибирає фірму, фірма залучає клієнта в співробітництво	Розвиток інформаційно-когнітивної складової – для залучення клієнта через позиціонування здатності задовольнити його потреби
<i>Тип споживача (партнера)</i>		
Кваліфікований споживач (партнер) – активний співучасник процесу взаємодії	Споживач (партнер) – експерт: активний суб'єкт ринку, що прагне нових знань і захоплюється процесом їх створення	Розвиток інтелектуальної складової для створення нового знання
<i>Цілі маркетингу</i>		
Залучення споживача (партнера) до взаємодії	Залучення споживача (партнера) до взаємодії для взаємного розвитку за рахунок обміну знаннями	Інформаційне забезпечення процесу обміну знаннями
<i>Структура споживчої цінності і характер інноваційного процесу</i>		
Товар+послуги+враження від взаємодії з брендом	Нові знання і рішення + товар+послуги+враження	Розвиток науково-технічної складової – для матеріалізації нових знань у споживчі цінності
Спільний розвиток нових видів продукції	Клієнт сам проектує продукт, індивідуалізує його під свої потреби. Виробник виступає консультантом	
<i>Цінова і збутова політика та маркетингові комунікації</i>		
Ціна повністю визначається цінністю для споживача	Ціна не є вирішальною, є гнучкою, договірною	Розвиток інтерфейсної складової – для узгодження умов взаємодії і розширення напрямів взаємодії
Традиційні і нові канали (Інтернет)	Прямий маркетинг, on-line маркетинг	
Планові інтегровані маркетингові комунікації	Маркетингові комунікації у вигляді безперервного діалогу+залученість в бренд	
<i>Показники маркетингової ефективності</i>		
Задоволення клієнтів, лояльність бренду, позитивна динаміка клієнтів		Зростання інноваційного потенціалу

Отже, розвиток тісних і довготривалих відносин між виробниками і споживачами продукції дає змогу розширити зміст маркетингу взаємодії (який здебільшого стосується вирішення виробничих завдань). Відбувається його переростання у «маркетинг залучення» – коли споживачу передається значна частина функцій з вибору параметрів і характеристик процесу взаємодії. За цих умов між виробником і споживачем створюються найкращі умови для реалізації стратегії взаємозалежного розвитку інноваційних можливостей та відповідних їм інноваційних компетенцій – в межах управління інноваційним потенціалом. До того ж, в межах маркетингу взаємодії і залучення створюються набагато кращі умови для виявлення сильних і слабких сторін партнерів і визначення їх впливу на спільну діяльність. І це має відобразитись у структурі інноваційного потенціалу підприємства – залежно від того, якого роду стратегії обрані його менеджментом для забезпечення позитивної динаміки розвитку у конкретному ринковому контексті.

Для того, щоб інноваційний потенціал був достатнім для реалізації свого призначення, необхідно забезпечувати його розвиток. Це підкреслюється багатьма науковцями. І хоча існуючі розробки і рекомендації з питань управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств є доволі численними і різнобічними, проте залишаються недостатньо розкритими питання, пов'язані із можливостями маркетингу взаємодії у формуванні і реалізації цього потенціалу. Адже в умовах інформаційної економіки інноваційна діяльність доволі часто здійснюється не в межах одного підприємства, а є результатом використання інноваційного потенціалу деякої їх сукупності, об'єднаної для реалізації спільних для усіх учасників цілей

І такого роду цілі зазвичай належать до стратегічних, оскільки сам процес об'єднання потребує стратегічного бачення його ініціаторами перспектив такого об'єднання і ролі в ньому тих учасників, які потенційно можуть виконувати важливі функції у реалізації стратегічних задумів. В підсумку це має забезпечувати покращання фінансових результатів усіх тих, хто був задіяним у інноваційному процесі. І такий зв'язок створює мотиваційне підґрунтя для посилення їх інноваційної активності, а значить – більш ефективне використання власного інноваційного потенціалу для досягнення синергії спільної діяльності.

Разом з тим, доцільно розглянути питання дещо ширше – не тільки через призму інноваційної активності й результативності

окремих підприємств, а й з позицій макроекономічного підходу. Можна висловити припущення, що як формування інноваційного потенціалу за його структурними складовими, так і його реалізація у вигляді інноваційних продуктів і процесів, що забезпечують конкурентоспроможність окремих підприємств, залежать від тих складових зовнішнього середовища, які формують динаміку і тренди ринкового контексту, задаючи напрями економічного розвитку засобами державного регулювання. Ці засоби мають стимулювати (через надання податкових чи кредитних преференцій) інноваційне оновлення національної економіки.

Для доведення даного припущення в першу чергу необхідно повернутись до розгляду структури інноваційного потенціалу окремого підприємства (див.п.1.3) – щоб виділити у цій структурі мотиваційну складову і розглянути її можливості для забезпечення більш ефективного використання й розвитку цього потенціалу на основі маркетингу взаємодії. І з огляду на висловлене припущення про вплив інституційного середовища на економічні процеси, дослідження цього питання почнемо із того, як термін «інноваційний потенціал» визначається у вітчизняному законодавстві.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» інноваційний потенціал трактується як сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничо-соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки. Тобто, інноваційний потенціал визнається чинником, що забезпечує зростання економічної системи (будь-якого рівня) завдяки нововведенням. Звернемо особливу увагу на те, що у структурі інноваційного потенціалу виділяються не лише виробничі чинники, а й соціальні (які значною мірою формують інтелектуальну складову інноваційного потенціалу) [119]. Це свідчить про розуміння законодавцями важливості створення необхідного соціального підґрунтя для розвитку й ефективного використання інтелектуальних можливостей людей як учасників економічних процесів. Це ж стосується і мікрорівня – адже інтелектуальні ресурси підприємства є ключовою компонентою інноваційної діяльності, яка здійснюється для реалізації поставлених вищим менеджментом цілей.

Важливо усвідомлювати, що інноваційному потенціалу іманентно притаманна цілеорієнтованість. Звідси логічним є завдання визначення зв'язку між цілями підприємства і структурою

інноваційного потенціалу. Адже закладені в останньому можливості мають бути реалізованими для досягнення тих цілей, задля яких ці можливості й формувались. І така орієнтованість на досягнення спільних цілей – нарощування загальної здатності до інновацій (тобто, інноваційного потенціалу) має об'єднувати усіх учасників створення ланцюжка споживчої цінності – навіть якщо вони знаходяться поза межами конкретного підприємства. І саме завдяки маркетингу взаємодії збільшуються можливості менеджменту підприємства взаємоузгоджувати різноспрямовані інтереси учасників інноваційного процесу (як внутрішніх, так і зовнішніх) – через мотиваційну складову функції управління.

Особливо важливим є формування ефективної системи мотивації безпосередніх суб'єктів інноваційного процесу. Згідно класичного визначення, мотивація – це «процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [98, с.360]. На сьогодні науковцями сформовано десятки теорій, що намагаються пояснити природу та механізм мотивації. Їх узагальнення дало змогу виділити основні характеристики мотивації як явища, процесу і технології управління [15]:

- мотивація – суто індивідуальне поняття; кожна людина – неповторна особистість, і автори усіх мотиваційних теорій допускають прояв індивідуальних особливостей у її поведінці;

- мотивація, як правило, передбачає осмисленість – вважається, що в більшості випадків працівник усвідомлює причини, які спонукають активізувати свою діяльність та обирати певні дії; водночас це передбачає вибір власної поведінки та контроль своїх вчинків;

- мотивація – багатогранне поняття; найбільше значення надається двом його аспектам: здатності індивіда поводитися бажаним чином і питанню про те, що саме активізує його діяльність;

- метою усіх досліджень мотивації є прагнення спрогнозувати поведінку людей; мотивація не тотожна ні поведінці, ні діяльності, але вона пов'язана з діяльністю і є сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають вибір людиною тієї або іншої моделі поведінки.

Таким чином, мотивацію доцільно розглядати як прагнення людини керуватись власними міркуваннями (які формуються під впливом різних чинників) щодо вибору способів і форм задоволення своїх потреб, проявляючи при цьому цілеспрямованість, активність,

організованість, вольові зусилля. У кожної людини (кожного працівника – якщо говорити про персонал підприємства) мотиваційна структура носить індивідуальний характер, включає різні мотиви, що відчуються в певних обставинах сильніше або слабше. І якщо у структурі мотивів особистості є такі, які вона вважає для себе найголовнішими на даний момент (домінуючими), то їх називають мотиваційними перевагами [137, с. 269]. І в контексті функцій управління організацією завданням керівництва є посилення тих мотивів, що потрібні для реалізації управлінських цілей. Для цього використовуються різні управлінські технології.

Будь-яка управлінська технологія є сукупністю засобів та методів впливу на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей. Стосовно мотивації – це засоби і методи управління поведінкою людей для досягнення поставлених перед ними цілей. Звідси, складовими ефективності мотивації є засоби і методи управління, а також обґрунтованість і чіткість постановки цілей. Якщо хоч одна із цих складових буде неефективною, то мотивація не виникатиме (що відповідає основним положенням теорії очікувань В. Врума). Звідси, складовими ефективності мотивації є засоби і методи управління, а також обґрунтованість і чіткість постановки цілей. Можна погодитись із О. Васюхіним і Е. Павловою, що мотиваційне забезпечення інноваційної діяльності має виконувати такі функції [20]:

- планування (обґрунтування змістової характеристики існуючих потреб, виявлення домінуючих потреб і їх ранжування, аналіз чинників, що можуть змінити структуру і зміст потреб, аналіз взаємозв'язку між потребами і стимулами, планування цілей і методів мотивації, вибір організаційного способу (форми) мотивації;

- реалізація (створення організаційних і економічних умов задоволення потреб, обґрунтування стимулів за досягнуті результати з урахуванням інтересів груп зацікавлених осіб, підтвердження значущості для них організаційних цілей;

- контроль (порівняння досягнутих результатів діяльності з бажаними, коригування мотиваційних стимулів, розробка заходів у відповідь на випадкові події, що порушують плани і програми діяльності).

Це безпосередньо стосується тих завдань, які необхідно вирішувати, формуючи інноваційний потенціал підприємства, чи забезпечуючи його реалізацію. Але в першому випадку йдеться про те, щоб забезпечити залучення на підприємство тих ресурсів, які потрібні

для здійснення ефективної інноваційної діяльності відповідно до стратегічних цілей підприємства на даний період, а в другому – щоб забезпечити ефективність цієї діяльності – в межах виділених ресурсів і співвідносно стратегічних цілей.

У мотиваційному процесі велику роль відіграє обґрунтування сукупності спонукальних мотивів, які можуть (мають) бути застосовані до людини, що виконує певну діяльність. В інноваційній діяльності важливо спершу вірно оцінити спонукальні мотиви споживача, який робить вибір на користь певної продукції для задоволення своїх потреб, а далі – сформувати мотиваційне середовища для виробництва цієї продукції (продукції з потрібними споживачу властивостями). І це має бути взаємопов'язано, оскільки відсутність обоїльної зацікавленості споживачів і виробників унеможливує успіх будь-якої продуктової інновації. Така цільова установка відповідає ключовим ідеям маркетингу взаємодії – як у частині роботи із зовнішніми референтними групами (зокрема, споживачами), так і в тій частині, яка стосується внутрішнього середовища підприємства – його найманими працівниками (в т.ч. менеджерами) і власниками.

У сфері інноваційної діяльності (для чого і формується інноваційний потенціал суб'єкта господарювання) мотиви є різними для різних учасників інноваційного процесу – від суто економічних (наприклад, для власників бізнесу), до тих, які доповнюють економічні і допомагають підвищити соціальний статус, отримати визнання і перспективи зростання по службі – у найманих працівників. Однак спільним є одне – за відсутності мотиваційних механізмів і систем стимулювання творчості інноваційна складова в результатах трудової діяльності буде вкрай низькою. І концептуальні положення маркетингу взаємодії дають змогу сформувати таке мотиваційне середовище, яке забезпечуватиме сприйнятливність до інновацій як виробників, так і споживачів нової продукції. Це досягається шляхом прямого спілкування та використання інших форм активних комунікацій учасників обміну товарами і ресурсами для взаємоузгодження їх позицій стосовно умов такого обміну.

Тобто, зважаючи на ключову роль інтелектуальної праці у створенні інновацій, маркетингові інструменти мають використовуватися як для виявлення мотиваційних преференцій учасників інноваційних процесів, так і для формування більш широкого спектру способів задоволення потреб працівників, що

важливо для підвищення їх лояльності до підприємства, а також – ініціативності у створенні нового, пошуку нових можливостей вдосконалення існуючих процесів і продуктів. Така цілеспрямована установка на активну інноваційну діяльність – через впевненість у позитивному впливові отриманих результатів на задоволення власних мотиваційних очікувань носить довготривалий, стратегічний характер. Тим самим внутрішній маркетинг стає важливим інструментом стратегізації управління персоналом, на чому акцентують увагу С.Ковальчук і Є. Забурмеха [81], О.Могилевська [103] та ін.

Зважаючи на те, що інноваційний потенціал підприємства у своїх структурних складових є результатом стратегічного бачення вищого менеджменту підприємства значущості кожної із складових у забезпеченні ефективного інноваційного процесу, то очевидно, що у процесах формування інноваційного потенціалу ключові ролі належать топ-менеджменту підприємства і власникам бізнесу (оскільки з останніми необхідне узгодження стратегічних рішень). Для цих категорій стейкхолдерів домінуючими стимуляторами, що формують їх власні мотиваційні переваги, є складові інституційного середовища, які окреслюють правила економічної поведінки на ринку в конкретному його соціально-економічному контексті. Саме вони додають (або не додають) певних економічних преференцій, що відображається у чинному законодавстві і стосується різних аспектів економічної діяльності.

Однак в процесах реалізації інноваційного потенціалу найбільший вплив мають стимули, що входять до системи внутрішнього економічного механізму функціонування підприємства – його системи стимулювання. Така відмінність у об'єктах прикладання мотиваційних зусиль потребує системного підходу до вирішення поставленого наукового завдання – побудувати цілісну систему мотиваційного забезпечення формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням зазначеної диференціації у мотиваційних перевагах усіх учасників цього процесу – груп стратегічного впливу.

Отже, інноваційний потенціал промислового підприємства є органічним поєднанням матеріальних і нематеріальних ресурсів учасників інноваційної діяльності. Готовність розвивати і ефективно використовувати інноваційний потенціал забезпечується вмотивованістю до цього усіма учасниками, об'єднаними спільними інтересами та взаємовигідними економічними відносинами. І

здатність управлінців до формування взаємовигідних відносин із партнерами, може стати ключовою компетенцією для нарощування конкурентних переваг усіх учасників партнерської мережі.

Тому управління інноваційним потенціалом підприємства на основі маркетингу взаємодії пропонуємо трактувати як формування й підтримання взаємовигідних умов довготривалого партнерства для формування й реалізації взаємопов'язаних заходів, спрямованих на нарощування спільних конкурентних переваг в контексті взаємоузгодженої стратегії діяльності через взаємодоповнюваний розвиток ресурсно-функціональних характеристик інноваційного потенціалу учасників.

Для нарощування інноваційного потенціалу важливо посилення тих його складових, які є найважливішими для реалізації обраної стратегії діяльності (яка включає, серед інших функціональних стратегій і стратегію інноваційну). Це можуть бути як складові, що опираються на власні ресурси, так і ті ресурси, що можуть бути залучені зі сторони – у процесі укладання взаємовигідних угод із партнерами по технологічному ланцюжку, яких особливо багато у машинобудуванні. Зважаючи на взаємну доповнюваність ресурсно-функціональних характеристик інноваційного потенціалу учасників формується цінність довготривалого партнерства між ними. Це мотивує до ефективного (достовірного і своєчасного) обміну інформацією про перебіг бізнес-процесів, проблеми, які можуть ускладнювати досягнення поставлених цілей, а значить – забезпечуватиме максимізацію потенціалу виведених на ринок інновацій. Створення таких умов має бути одним із найважливіших завдань менеджменту сучасних підприємств і його реалізація можлива (в тому числі) за рахунок використання принципів підходів, ресурсів і технологій маркетингу взаємодії.

* * *

Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що має місце в останні десятиліття у зв'язку із стрімким розвитком інформаційних технологій і їх проникненням у всі сфери людської діяльності, значно змінило середовище господарювання сучасних підприємств, що дало підстави говорити про особливості роботи промислових підприємств у інформаційній економіці. Систематизація наукових поглядів на роль інформатизації суспільних та економічних процесів у становленні інформаційної економіки дала змогу виділити

ключові акценти у економічній поведінці промислових підприємств в такій економіці в контексті форм і способів нарощування ними конкурентних переваг та позиціонування серед них інноваційні чинники.

За результатами гносеологічного дослідження сутності категорій «інновація», «інноваційний розвиток», «інноваційний потенціал» аргументовано доцільність введення терміну «потенціал інновацій», який запропоновано трактувати як її здатність забезпечувати підприємницький прибуток за рахунок набуття підприємством конкурентних переваг у здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення існуючих і майбутніх потреб споживачів. Інноваційний потенціал промислового підприємства запропоновано розглядати як сукупність ресурсів, необхідних і достатніх для здійснення результативного інноваційного процесу в руслі обраної стратегії діяльності та організаційно-економічних умов співпраці учасників, які формують їх вмотивованість і здатність до створення й реалізації інновацій. Зроблено висновок, що потенціал інновацій та інноваційний потенціал підприємства виступають в діалектичній єдності і взаємообумовленості – високий інноваційний потенціал підприємства забезпечує створення інновацій із значним потенціалом економічної віддачі, який залежить від того, наскільки стійкими будуть конкурентні переваги підприємства завдяки реалізації інновації. В свою чергу, стійкість конкурентних переваг сприяє реалізації стратегії інноваційного розвитку і сталого зростання підприємства.

Проведено аналіз наукових джерел з питань виокремлення структурних складових інноваційного потенціалу та узагальнення існуючих підходів до визначення його складу. На підставі цього аналізу визначено структуру інноваційного потенціалу як сукупності: інтелектуального, інформаційно-маркетингового, техніко-технологічного, фінансово-інвестиційного та інтерфейсного (мотиваційно-інтегруючого) потенціалів. Його формування і розвиток мають здійснюватися з урахуванням особливостей конкурентних стратегій – для посилення тих елементів, що є ключовими для їх реалізації.

Інноваційний потенціал підприємства може формуватися і ефективно використовуватися за рахунок тісної співпраці з партнерами по ланцюжку створення споживчої цінності. Така співпраця може бути налагоджена на основі концепції маркетингу взаємодії. Охарактеризовано різні підходи до реалізації такої концепції. На основі аналізу їх сутності сформувано авторське

трактування сутності маркетингу взаємодії – як такої концепції організаційної взаємодії, що зорієнтована на максимально ефективне використання особливостей довготривалої співпраці підприємства з його основними бізнес-партнерами, за рахунок чого досягається їх взаємопов'язаний спільний розвиток, який забезпечує ефект синергії (ресурсної та/або ринкової) у формуванні конкурентних переваг для всіх учасників партнерства.

З урахуванням авторських визначень сутності інноваційного потенціалу і змісту концепції маркетингу взаємодії запропоновано трактувати управління інноваційним потенціалом підприємства на основі маркетингу взаємодії як формування й підтримання взаємовигідних умов довготривалого партнерства для розроблення й реалізації взаємопов'язаних заходів, спрямованих на нарощування спільних конкурентних переваг в контексті взаємоузгодженої стратегії діяльності через взаємодоповнюваний розвиток ресурсно-функціональних характеристик інноваційного потенціалу учасників. Обґрунтовано, що створення таких умов, які відповідають концепції маркетингу взаємодії, реалізується через функцію мотивації – з поширенням мотиваційного процесу на всі групи зацікавлених осіб.

Розділ 2. **ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

2.1. Аналіз стану і економічної динаміки машинобудівних підприємств України

Зростаюча мінливість середовища господарювання, викликана стрімким накопиченням і використанням нових знань, у поєднанні із прискоренням процесів взаємопроникнення суб'єктів господарювання на суміжні ринки та ринки інших країн, зумовленим глобалізацією економічного простору, спричиняє посилення конкурентної боротьби на більшості ринкових сегментів. Це безпосередньо стосується машинобудівних підприємств, продукція багатьох з яких є складовою виробничих технологій у інших сферах економічної діяльності. Тому розвитку машинобудування в розвинених країнах завжди приділяли багато уваги. І навіть тепер, коли інформаційні технології забезпечили можливість перенесення більшої частини виробничих підприємств із країн-лідерів світового розвитку у країни, що розвиваються (з меншою вартістю ресурсів), а багато типів виробництв перейшли на автоматизовані поточні складальні лінії, які функціонують фактично без людської присутності, все більше провідних політиків у розвинених країнах вказують на те, що зменшення кількості технологічно складних виробничих систем у країні негативно впливає на складові її людського розвитку, спричиняє втрату навичок професійної висококваліфікованої роботи. Тому процеси перенесення

виробництв складної технічної продукції (а саме такою є продукція машинобудування) у інші країни необхідно стримувати.

За даними із наукових джерел, у найбільш промислово і економічно розвинених країнах продукція машинобудування складає 30-50% загального обсягу промислової продукції, а ще більше – у Німеччині (53,6%) і Японії (51,5%) [3]. В Україні продукція машинобудування займає також доволі значне місце у сукупному валовому продукті, однак вчетверо менше, ніж у розвинених країнах. Протягом тривалого часу її обсяги склали близько 12-14 % від загального обсягу виробництва промислової продукції. Однак, починаючи із 2009 року, і особливо в 2014-2016 рр. ця частка постійно зменшується, а індекси продукції машинобудування з кожним роком опускаються до все нижчої відмітки, незважаючи на деяке її зростання в абсолютних цінах (рис.2.1, побудований за даними Державної служби статистики України [109])

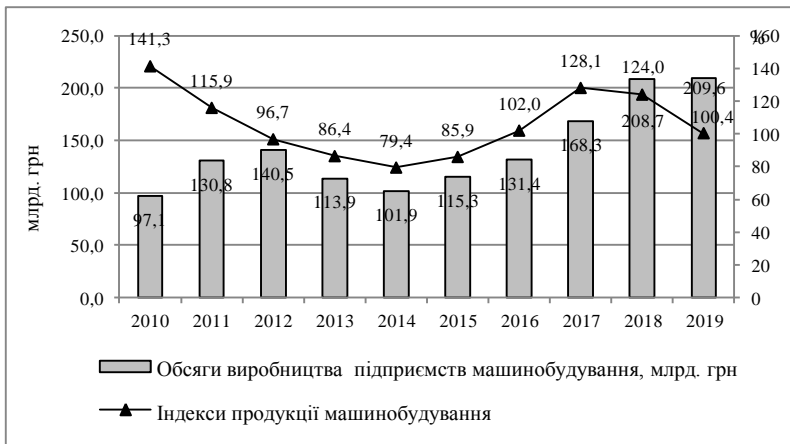


Рис.2.1. Динаміка обсягів реалізації та індекси машинобудівної продукції України у 2010-2019 роках

*Примітка: Дані не враховують тимчасово окуповані території України

Разом з тим, для України розвиток власного машинобудування є дуже важливим завданням – адже у ньому створюються основні засоби для виробничих систем багатьох галузей національної економіки. Номенклатура продукції, яку випускають підприємства машинобудування України, є доволі різноманітною. Вона охоплює

сотні тисяч різновидів продукції, а ще більше їх модифікацій, які розробляються під індивідуальні замовлення. Значна частина цієї продукції реалізується і на зовнішніх ринках, тобто, є конкурентоспроможною на них. Такою є продукція електротехнічної галузі, авіа- і космічної галузі, суднобудування, вимірювальна апаратура загального і спеціального призначення, засоби автоматизації та керування. Значна галузева розгалуженість вітчизняного машинобудування потребує детальнішого розгляду розвитку окремих підгалузей для визначення того, які з них на сьогодні ще здатні випускати продукцію, що є конкурентоспроможною на їх цільових ринках – внутрішніх і зовнішніх. У табл.2.1, яка побудована за даними Державної служби статистики України [63] наведено індекси машинобудівної продукції з виділенням основних її груп, які фіксуються офіційною статистикою.

Таблиця 2.1

Індекси основних груп машинобудівної продукції в Україні *

Види економічної діяльності	Індекси, % до попереднього року						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Продукція машинобудування загалом, в тому числі:	86,4	79,4	85,2	101,8	111,7	112,4	97,8
- виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	86,0	77,9	71,0	109,3	119,6	122,8	91,6
- виробництво електричного устаткування	91,1	100,9	83,0	107,7	113,0	105,2	94,7
- виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших груп	93,5	88,7	91,1	100,0	104,4	110,7	102,5
- виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	79,8	64,3	84,4	99,0	116,6	115,3	96,8

*Примітка: Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим і зони АТО

Із наведених в таблиці даних видно, що в цілому успішними для машинобудування були 2016-2018 рр. – зростання проти попереднього року перевищувало ці роки 100%.. Однак це були роки виходу із кризи 2013-2015 років, і таке зростання мало місце після глибокого спаду обсягів промислового виробництва внаслідок руйнування промислового потенціалу Донецької і Луганської областей. Тому фактично відбувалося компенсаторне відновлення виробничих потужностей машинобудування і розвиток підприємств галузі в інших регіонах. Найбільш сприятливими 2017-2018 роки були для підприємств з випуску комп'ютерів, електронної та оптичної продукції і транспортного машинобудування. Обсяги виробництва першої групи продукції зростали у цих роках майже на 20%, а виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів зросло у відповідних роках на 11,6% і 15,3%. За іншими групами продукції такого значного відновлення не відбулося.

У 2013-2015 роках у машинобудуванні чітко простежується негативна тенденція – кожен наступний рік характеризується ще меншим індексом, ніж попередній, до того ж – для майже усіх видів машинобудівної продукції. І це стало наслідком не лише економічного і воєнно-політичного протистояння із Росією, адже негативні тенденції з'явилися ще у 2012-2013 роках. Вітчизняна машинобудівна продукція перестала бути запитаною не тільки на зовнішніх ринках (крім Росії та деяких інших країн СНД), а й на внутрішньому ринку. А у 2014-2015 роках на цей негативний тренд вплинули і події на Сході України, де знаходились доволі потужні машинобудівні підприємства, що обслуговували нафтогазовий комплекс Росії. Тільки в 2016 р. почалось деяке поліпшення ситуації – у табл. 2.1 статистичні дані засвідчили зростання на 2% в цілому по машинобудуванню. А найбільші темпи зростання були у виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – це є ознакою того, що вітчизняні підприємства поступово знаходять нові ринки збуту своєї продукції, в тому числі – інтегруючись з іншими виробниками для входження у ринковий простір країн ЄС. Проте на ринках європейських країн продукція більшості вітчизняних машинобудівних підприємств не є конкурентоспроможною, навіть незважаючи на її нижчу ціну. Лише деяким підприємствам вдається завоювати довіру європейських споживачів, тому все більша увага вітчизняних машинобудівників приділяється ринкам країн Азії і Африки.

Відновлення сталої позитивної динаміки розвитку вітчизняного машинобудування можливе тільки в тому випадку, що підприємства будуть випускати таку продукцію, яка відповідатиме стандартам якості і увявленню споживачів про її корисність для вирішення їх проблем (особливо виробничих, оскільки у сфері випуску товарів масового споживання вітчизняні машинобудівні підприємства майже втратили свої конкурентні переваги для українських споживачів, не кажучи вже про зарубіжних). І тут логічним є питання – чи існує попередній запит на продукцію вітчизняних машинобудівників у таких обсягах, який би свідчив про закріплення позитивної динаміки і поступового відновлення їх місця на внутрішньому ринку та виходу на ринки розвинених країн? Адже розвиток галузі на основі одних лише військових замовлень (виготовлення воєнної техніки для оснащення української армії) тягне за собою приховану небезпеку – втрату ще тих позицій на інших сегментах ринку, де вітчизняна машинобудівна продукція була конкурентоспроможною.

Для того, щоб дати відповідь на таке запитання, проаналізуємо динаміку обсягу нових замовлень на виробництво машинобудівної продукції у 2013-2019 роках. Ця динаміка графічно подана на рис. 2.2, який побудовано за даними офіційної статистики ([108], без урахування тимчасово окупованих територій України).



Рис.2.2. Динаміка нових замовлень на виробництво машинобудівної продукції України

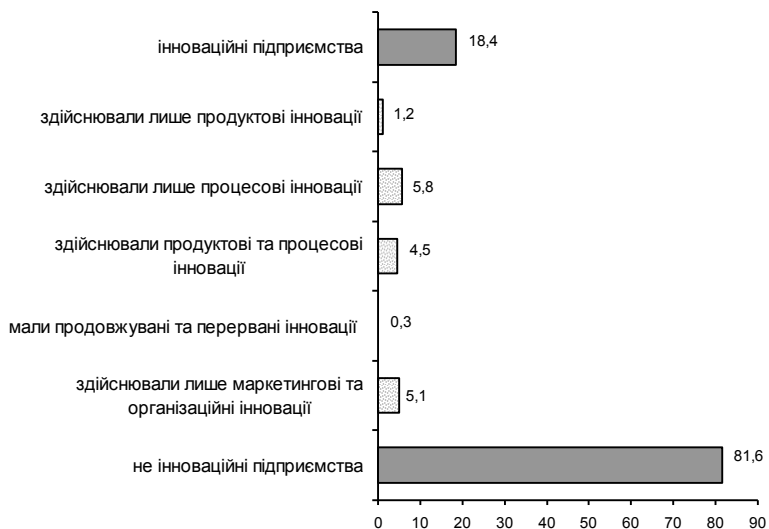
Як видно, за абсолютного зниження обсягу замовлень у 2013-2015 роках, частка обсягів нових замовлень іноземних споживачів зростала (хоча в абсолютному вимірі такої тенденції не спостерігалось – у 2014 р. зниження, 2015 рік – суттєве підвищення, навіть більше рівня 2013 року (у 2015 р. від іноземних споживачів було отримано нові замовлення на суму 59,4 млрд. грн.). У 2016 році відбувся черговий спад – до 46,2 млрд. грн., а за дев'ять місяців 2017 року обсяг таких замовлень склав 57,6 млрд. грн., тобто – зріс. І це є ознакою того, що вітчизняні машинобудівні підприємства, незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, випускають продукцію, попит на яку є не тільки в Україні, а й за кордоном. І хоча у наступні два роки ця частка дещо зменшилась, все ж залишилась на доволі значному рівні – майже половина продукції машинобудування України виготовлялась на замовлення **інших** країн.

Ці дані підтверджують попередні висновки про те, що машинобудування України після затяжної кризи, пов'язаної з реалізацією програми євро інтеграційних заходів та відторгненням (руйнуванням) частини підприємств машинобудівного комплексу внаслідок агресивних дій РФ, поступово відновлює свою роботу.

Проте нові замовлення на випуск продукції вказують на те, що така продукція уже знайома ринку, випускалась підприємствами, отримала позитивну оцінку споживачів і це спонукало їх до нових замовлень. Ці замовлення можуть бути аналогічними (наприклад, на продукцію масового споживання, прилади, засоби механізації, комплектуючі тощо), а можуть бути модифікацією базових зразків з урахуванням нових потреб цільових груп споживачів (наприклад, трансформатори різної потужності, пристосування для механізованої обробки землі різного типу тощо). Водночас до нових замовлень не можуть бути віднесені принципово нові на ринку продукти, які ще не випускались підприємствами і ринок не міг відреагувати на них новими замовленнями. Такі продукти є результатом реалізації інноваційного потенціалу підприємств і аналіз динаміки їх виведення на ринок якраз і може свідчити про те, що підприємство має достатній інноваційний потенціал.

У статистичній звітності, яка характеризує інноваційну діяльність підприємств за її окремими напрямками (видами), є один із показників, що характеризує ринковий результат інноваційної діяльності – це кількість підприємств, що здійснювали продуктові інновації. Згідно статистики, таких підприємств у 2014-2016 рр. було

всього 5,7 % із загальної кількості інноваційно-активних підприємств України (з них 1,2% впроваджували лише продуктові інновації, а 4,5% – продуктові і процесові) решта інновацій носили суто процесовий, організаційний або маркетинговий характер (рис.2.3). А частка підприємств, що взагалі займались інноваційною діяльністю (тобто, мали певний рівень інноваційного потенціалу), складала у цьому періоді 18,4%. Таке значне переважання інноваційно-інертних підприємств над інноваційно-активними у роки відновлення нормальної роботи промисловості України після активної фази бойових дій на Сході (частини Луганської і Донецької областей) дає підстави стверджувати, що інноваційний потенціал вітчизняних промислових підприємств є недостатнім для їх інноваційного розвитку. Однак це твердження не поширюється на усю сукупність вітчизняних промислових підприємств. Серед них є і достатньо успішні у сфері результативності інноваційної діяльності. Очевидно, що їх інноваційний потенціал є достатнім.



Частка від загальної кількості підприємств, %

Рис. 2.3. Розподіл підприємств у 2014–2016 рр. за типами інноваційної діяльності [107]

Слід зазначити, що рівень і напрям інноваційної активності підприємств суттєво залежить від того, яким видом діяльності вони займаються. На промислових підприємствах найбільша частка технологічних інновацій, на підприємствах сфери послуг – нетехнологічних. І це має логічне пояснення, тому що найважливішою складовою конкурентоспроможності промислових підприємств (особливо тих, що працюють на ринку виробників), є їх здатність забезпечувати високий рівень якості функціональних характеристик продукції, яку вони виводять на ринок. І ця вимога закладається при обґрунтуванні заходів із розвитку інноваційного потенціалу – його технологічної складової. А підприємства сфери послуг свої конкурентні переваги здобувають через високу якість обслуговування, де провідну роль відіграють маркетингові та організаційні інновації.

Слід зазначити, що спеціалізація машинобудівних підприємств значною мірою прив'язана до потреб регіонів, в яких вони розташовані. І хоча вони майже не залежать від природних умов та ресурсів, проте мають свої особливості, які визначаються потребами комплексного територіального розвитку національної економіки, яка набула такого вигляду ще за часів існування колишнього СРСР. За цією ознакою в Україні виділяють сім основних регіонів, де розвивається машинобудування (Дод. Б, табл.Б.21).

У Подільському регіоні найбільше машинобудівних підприємств знаходиться у Вінницькій і Хмельницькій областях, в Тернопільській їх залишилось всього п'ять. Водночас їх спеціалізація є різноплановою – від сільськогосподарського машинобудування і до виготовлення приладів (електроніка, автоматизовані системи управління) та сучасної електротехнічної продукції. У кожному із цих напрямів є успішні підприємства (зі стабільно позитивною динамікою розвитку) і є підприємства, що не спроможні утримувати свої позиції на ринку і поступово їх втрачають.

Оскільки в двох областях Подільського регіону – Хмельницькій і Вінницькій приблизно порівнянна кількість підприємств машинобудування і вони також працюють у різних галузевих підгрупах, доцільно навести порівняльну динаміку їх діяльності за 2010-2019 роки. Статистичні дані в розрізі вказаних років взято із оприлюднених на офіційних сайтах обласних статистичних управлінь [32; 33], а на рис. 2.4 показано їх графічну інтерпретацію.

Як видно із графіка, динаміка продукції машинобудування у Хмельницькій області є більш рівномірною – у 2012-2015 роках

відбувалось незначне коливання індексу обсягів реалізації навколо 100, а з 2016 р. він почав знижуватися – спершу до 90,3%, потім зростання до 95,2 у 2017 р., а далі – зниження до 81,6 у 2019 р. У Вінницькій області коливання були відчутніші – від різкого зниження до 80,2% у 2012 р. і до стрімкого зростання в 2016 році (152,7%). Це показує, що підприємства Вінницької області більш залежні від ринкової (і навіть політичної) кон'юнктури і зростання у 2016 р. може свідчити про: а) отримання державного замовлення на виготовлення військової техніки; б) налагодження нових ринків збуту з метою відновлення обсягів виробництва традиційної продукції. Та в наступні роки (2017-2019) знову проявилась негативна тенденція – і відчутний спад індексів спостерігається три роки поспіль.

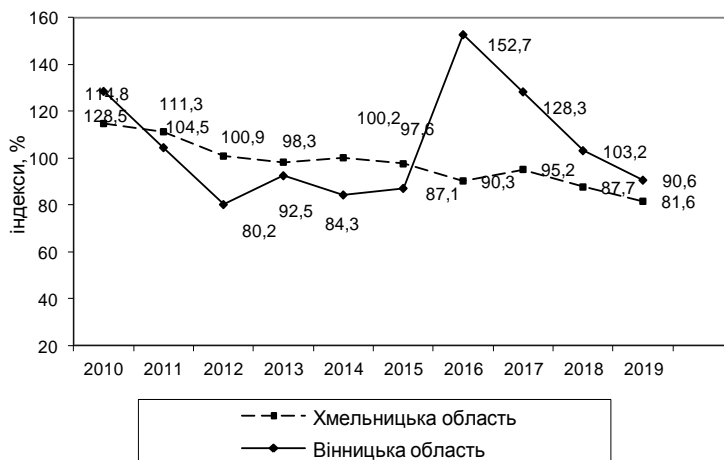


Рис.2.4. Індекси продукції машинобудування підприємств Хмельницької і Вінницької областей

Наведене вище характеризує загальні тенденції розвитку машинобудування у двох областях Подільського регіону, де цей сектор економічної діяльності містить доволі багато підприємств, причому різних розмірів – малих, середніх і великих. Однак безумовно загальна динаміка складається із результатів діяльності окремих підприємств і має аналізуватись в кожному конкретному ринковому контексті – як з позицій галузевої специфіки (яка впливає на способи формування

конкурентних переваг), так і з урахуванням ресурсних можливостей підприємств різних розмірів, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу і можуть по різному вести конкурентну боротьбу, прагнучи максимізувати потенціал інновацій. І це означає відмінності у структурі і величині їх інноваційного потенціалу, адже він (потенціал) має бути адекватним конкурентній стратегії, в ході якої і має бути якомога повніше реалізовано потенціал інновації – як продуктової, так і процесової.

2.2. Оцінка здатності складових інноваційного потенціалу підприємств максимізувати потенціал інновацій

Реалізація інноваційного потенціалу будь-якого підприємства відображається через його інноваційну активність. Вона оцінюється декількома показниками, але в статистичній звітності акумулюються лише дані про те, що підприємство протягом звітного періоду мало інновації – технологічного чи нетехнологічного характеру. Якщо інновації були – незалежно від їх масштабності чи ефективності – підприємство відноситься до таких, що упроваджували інновації, а значить – були інноваційно-активними, використовуючи для цього свій інноваційний потенціал. Логічним було б співвіднести цю активність із тим, яким чином вона вплинула на загальні результати діяльності підприємства. Тому аналіз здатності інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств максимізувати потенціал інновацій почнемо саме з такого порівняння. Його проілюстровано рисунком 2.5, який відображає динаміку інноваційної активності промислових підприємств і впливу цієї активності на обсяги реалізації ними промислової продукції (сформовано автором на основі статистичної звітності [105; 109]).

Можна бачити, що у вітчизняному промисловому секторі інноваційна активність підприємств протягом тривалого часу залишається доволі низькою. На відміну від економічно розвинених країн, де частка інноваційно-активних підприємств коливається в межах 30-50%, в Україні вона лише в останні роки ледве перевищила 13%, а до того часу лише приблизно десята частина промислових підприємств здійснювали інноваційну діяльність і виводили на ринок інноваційні продукти. Як видно із графіка, незважаючи на деяке

зростання кількості інноваційно-активних підприємств у 2014-2016 рр., частка інноваційної у загальних обсягах реалізації промислової продукції не зростала, а падала.

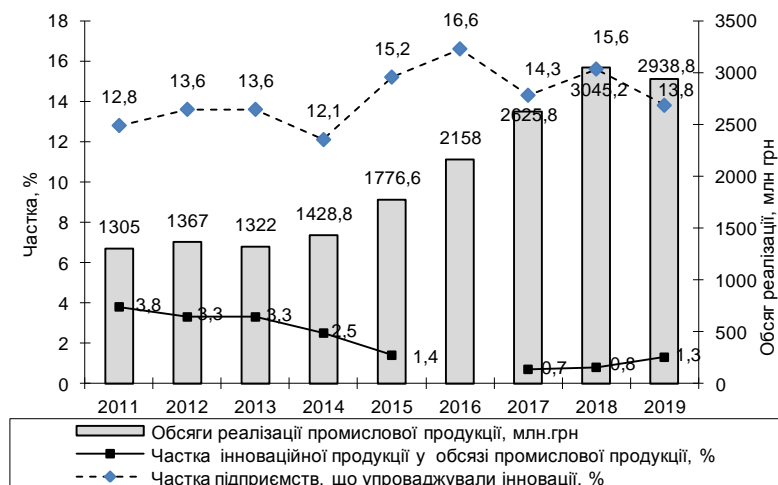


Рис. 2.5. Порівняльна динаміка інноваційної активності промислових підприємств України та обсягів реалізації їх продукції

Це може свідчити про недостатньо високу ефективність інноваційної діяльності підприємств, в тому числі – машинобудівних. А також – про відсутність зв'язку між цілями підприємств і структурою інноваційного потенціалу. Адже закладені в останньому можливості мають бути реалізовані для досягнення тих цілей, задля яких ці можливості й формувались. Для машинобудівних підприємств – це створення зразків нової техніки (інновації для ринку) і упровадження нових технологічних процесів (інновації для удосконалення виробничо-збутової системи).

Прихильники ресурсного підходу наголошують на тому, що без належного фінансування інноваційної діяльності не можна очікувати, що її результати будуть значними. Звичайно, таке твердження є справедливим, особливо для вітчизняних реалій, коли інноваційна діяльність фінансується за принципом залишковості. Однак, як справедливо зауважують Г. Баженов та О.Кисліцина, «самі по собі витрати на нововведення ще не свідчать про величину

інноваційного потенціалу, адже можна витратити більше коштів, але отримати неістотні результати» [9]. Підтвердженням цьому слугує динаміка інноваційних витрат вітчизняних промислових підприємств у порівнянні із показниками обсягів доходів від реалізації промислової продукції, в тому числі - інноваційної (табл.2.2, розраховано і складено на основі даних офіційної статистики [105; 109]).

Таблиця 2.2

Порівняння витрат і результатів інноваційної діяльності промислових підприємств України*

Роки						
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг реалізації промислової продукції, млрд. грн						
1322	1389,1	1742,2	2158,0	2625,8	3045,2	2938,8
Витрати інноваційної діяльності промислових підприємств, млрд. грн						
9,56	7,70	13,81	23,23	9,12	12,18	14,22
Частка інноваційної продукції, %						
3,3	2,5	1,4	Дані відсутні	0,7	0,8	1,3
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млрд. грн						
43,6	34,7	24,4	-	18,38	24,36	38,20
Відношення обсягу реалізації інноваційної продукції до витрат на здійснення інноваційної діяльності, грн/грн						
4,56	4,51	1,77	-	2,02	2,00	2,69
Відношення загального обсягу реалізації промислової продукції до витрат на здійснення інноваційної діяльності, грн/грн						
138,2	180,5	126,1	92,89	287,92	250,02	206,67

*Примітка: Без урахування підприємств, які перебувають на тимчасово окупованих територіях Донецької, Луганської області і АР Крим.

Як видно із наведених даних, віддача від інноваційних витрат не завжди збільшується при зростанні обсягу цих витрат. Так, зростання у 1,8 рази витрат на інновації у 2015 р. не поліпшило здатність підприємств випускати інноваційну продукцію. Навпаки, віддача від інноваційних витрат зменшилась до 1,77 грн. проти 4,51 грн. у 2014 р., при цьому і частка інноваційної продукції у загальному обсязі промислової зменшилась порівняно з попереднім, 2014 роком теж у 1,8 р. У наступні роки (2017-2019 рр) віддача від інноваційних витрат дещо зросла порівняно з 2015 роком, однак це зростання не було забезпечено зростанням обсягів реалізації інноваційної продукції.

Навпаки, вони зменшувались, як зменшувалась і частка інноваційної продукції. Приблизно така ж тенденція віддачі від інноваційних витрат і стосовно загального рівня реалізації промислової продукції (що певною мірою характеризує вплив інноваційного лагу на ефективність інноваційної діяльності).

Отже, наведені дані підтверджують зроблене вище твердження про те, що нарощування інноваційного потенціалу не може бути забезпечене лише збільшенням фінансування інноваційної діяльності. Необхідно обґрунтовано їх розподіляти. З урахуванням цього висновку проаналізуємо напрями інноваційної діяльності у машинобудуванні – починаючи з 2013 року. Відповідні дані наведено в табл.2.3 (на основі даних офіційної статистики [104; 105]; **власні розрахунки).

Таблиця 2.3

Динаміка результатів інноваційної діяльності промислових підприємств України*

Роки						
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Упроваджено нових технологічних процесів, од.						
1576	1743	1217	3489	1831	2002	2318
Темпи впровадження нових технологічних процесів, % **						
72,0	110,6	69,8	286,7	52,5	109,3	115,8
Освоєно виробництво нових видів продукції, од.						
3138	3661	3136	4139	2387	3843	2148
Темпи зростання виведення на ринок продуктових інновацій, %**						
92,2	116,7	85,7	132,0	57,7	161,0	55,9
З них нових видів техніки, од.						
657	1314	966	1305	751	920	760
Частка зразків нової техніки у загальній кількості інновацій**						
20,8	35,9	30,8	31,5	31,5	23,9	82,6
Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі виручки від реалізації промислової продукції, %						
3,3	2,5	1,4	-	0,7	0,8	1,3

*Примітка: Без урахування підприємств, які перебувають на тимчасово окупованих територіях Донецької, Луганської області і АР Крим.

Конкретизація результатів інноваційної активності за вказаний період дає змогу побачити чіткіше причини, що зумовили коливання економічної динаміки – прискорення чи погіршення. Як видно із наведених даних, у 2014 р. суттєво зросла (удвічі) кількість зразків нової техніки, створених на машинобудівних підприємствах України. І частка зразків нової техніки у 2014 р. склала 35,9% – більше, ніж за всі роки періоду дослідження, починаючи з передкризового 2008 року. Однак уже в 2015 році нових для ринку зразків техніки стало на 26,5% менше. Дані 2016 року свідчать про покращання результатів інноваційної діяльності – як в промисловості загалом, так і в машинобудуванні. Кількість зразків нової техніки знову зросла – майже досягнувши рівня 2014 року. Поліпшилась і ситуація із технологічним оновленням виробничих систем – у 2016 р. їх упроваджено майже втричі більше (286%), ніж в 2015 р. Однак результати інноваційної діяльності не поліпшились – внесок інноваційної продукції у загальні обсяги реалізації промислової продукції в 2014-2016 рр. продовжував падати – як у абсолютному, так і у відносному вимірі (2,5%, а потім 1,4% проти 3,3% у 2013 р.). І у 2017 р. досягли мінімуму – цей рік був найгіршим роком і за обсягами фінансування інноваційної діяльності, і за її результатами. У 2018-2019 роках ситуація стала дещо покращуватися, однак не у машинобудуванні – 2019 рік став найменш продуктивним у виведенні на ринок нових зразків техніки.

І це може означати, що техніко-технологічні інновації вітчизняного машинобудування недостатньо прогресивні для того, щоб забезпечити зростання конкурентоспроможності промислового сектора вітчизняної економіки. Тобто, вони не виконують своєї відтворювальної ролі у структурі національної економіки, як це має місце у розвинених країнах. Нами зроблено припущення, що їх інноваційний потенціал недостатній для реалізації цілей розвитку і не може забезпечити реалізацію конкурентних стратегій на відкритих ринках [42]. Проте це може бути свідченням недостатньо ефективного використання їх інноваційного потенціалу, відсутності цілеспрямованості у розробленні планів і програм інноваційної діяльності, формуванні і розвитку інноваційної культури. Як наслідок – вплив інноваційної діяльності на економічні результати підприємств (в тому числі машинобудівних) не можна назвати вагомим. Це підтверджується і зменшенням частки експорту Україною продукції машинобудування, яка із усіх видів промислової продукції характеризується найвищою

наукомісткістю. Порівняно з 2012 (найкращим) роком, обсяг експорту продукції машинобудування у 2019 р. зменшився у 5,3 рази – з 13,3 до 2,5 млрд. дол. США (рис.2.6, побудовано за [150]).

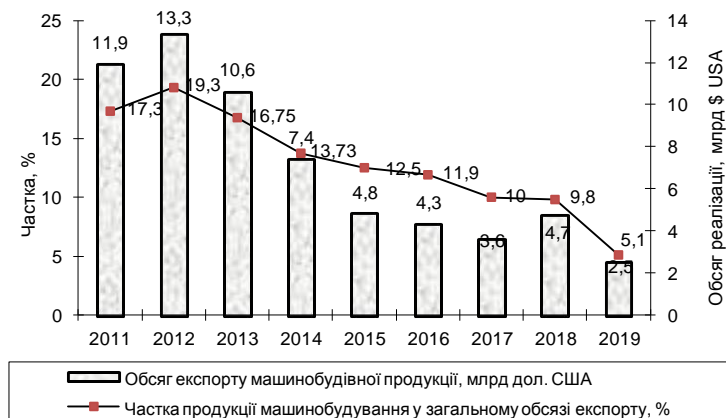


Рис.2.6. Динаміка показників експорту продукції машинобудівних підприємств України

Такі результати експортної діяльності машинобудівних підприємств в нинішніх умовах, коли більшість із них вимушені змінювати ринки збуту своєї продукції, вказують на нагальну потребу посилення маркетингової складової при плануванні розвитку інноваційного потенціалу. Адже інноваційний потенціал має забезпечувати інноваційний розвиток підприємства – для суттєвого поліпшення його здатності до створення споживчих цінностей, а отже – реалізації стратегії зростання. А для цього потрібен усебічний аналіз структури споживчих потреб на тих ринках, які підприємство вважає потенційними для виходу і утвердження на них. Причому важливо просувати на нові ринки продукцію високотехнологічну, де вітчизняні машинобудівники мають переваги перед конкурентами і можуть реалізувати свій інноваційний потенціал.

Однак, як видно із рис.2.7 (побудовано на основі статистичної звітності [150]), в Україні частка експорту найбільш технологічних видів машинобудівної продукції (зокрема, виробництва літальних апаратів), дуже низька. І ще більше вона знизилась у 2019 р.

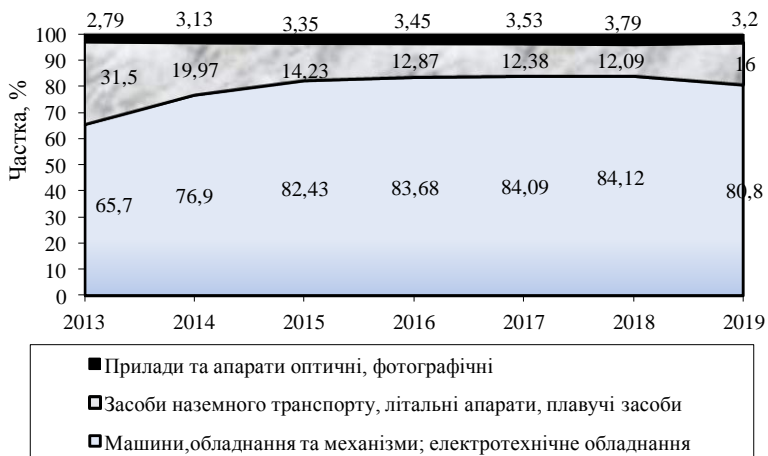


Рис.2.7. Структура експорту продукції машинобудування України

Звичайно, вагомою причиною зменшення експортних можливостей машинобудівниками України є втрата частини високотехнологічних підприємств із Донецької та Луганської областей, що нині знаходяться на тимчасово окупованих територіях. Водночас не менший негативний вплив зумовили і процеси відтоку із сфери машинобудування найбільш кваліфікованих працівників. Певна їх частина емігрувала у країни, де винахідливість і креативність цінуються краще, а інша – перейшла у більш економічно привабливі сфери діяльності, змінивши кваліфікацію і втративши можливість розвивати свої здібності у сфері інженерного проектування з урахуванням сучасних тенденцій науково-технічного прогресу. Як наслідок – більшість машинобудівних підприємств має невисокий інноваційний потенціал, який у всіх країнах насамперед ґрунтується на результатах інтелектуальної діяльності. Саме ці результати, втілені у нематеріальні активи чи матеріалізовані у нових продуктах і процесах, і дають змогу підприємствам отримувати певні переваги перед виробниками аналогічної продукції.

Однак для того, щоб інтелектуальний потенціал працівників втілювався у інноваційні продукти, інтелектуальна праця мусить належним чином оплачуватись. А для цього підприємства мають закладати у свій бюджет достатній рівень витрат на проведення

науково-технічних досліджень. Їх не слід розглядати тільки з позицій фінансування поточних проектів. Навпаки, достатній рівень фінансування власних НДР приваблюватиме на підприємство працівників з високою кваліфікацією, здатних до генерування інноваційних ідей і їх матеріалізації у інноваційні продукти. Тобто, це сприятиме зростанню інноваційного потенціалу підприємства.

На жаль, на власні дослідження вітчизняні підприємства не виділяють достатньо коштів. У табл.2.4 наведено статистичні дані про фінансування інноваційної діяльності у абсолютному та відносному вимірі за період 2013-2019 рр. [150]. Дані засвідчують, що частка витрат на здійснення НДР є доволі низькою. У сукупності інноваційних витрат вони складають всього 10-15% (лише у 2014 р. перевищили 22%, однак не через збільшення обсягів фінансування, а внаслідок суттєвого зменшення загальних витрат на здійснення інноваційної діяльності (що мало об'єктивні причини) і в абсолютному вимірі зростання було дуже незначним).

Впродовж періоду дослідження обсяги інноваційних витрат постійно зменшувалися, при цьому найбільша частка витрат протягом усіх років йшла на придбання машин та обладнання. У 2015-2016 рр. помітний значний стрибок у обсягах витрат на інноваційну діяльність, однак тут вплинуло знецінення національної валюти. А оскільки придбання машин і, особливо, програмного забезпечення здійснюється переважно за вільно конвертовану валюту, загальні витрати суттєво зросли. Зросли у відносному вимірі і витрати на технологічне оновлення виробництва (до 80,65% від загальної суми витрат у 2015 році і до 85,3% – у 2016 р.) Однак, незважаючи на це, промисловими підприємствами усіх галузей діяльності упроваджено в 2015 р. нових технологічних процесів і нових зразків техніки значно менше, ніж у попередньому році – відповідно 1217 і 966 одиниць проти 1743 і 1314 од. у 2014 р. (див.табл.2.3). Водночас і результативність інноваційної діяльності (за часткою інноваційної продукції підприємств у загальних обсягах її реалізації) протягом усього періоду дослідження погіршується. І це непрямим чином свідчить, що у вказаний період технологічне оновлення вітчизняних промислових підприємств не сприяло нарощуванню їх інноваційного потенціалу. Можливо, що зростали тільки виробничі потужності, так як виручка від реалізації продукції за цей період постійно збільшувалась, однак тут теж має місце вплив інфляції.

Таблиця 2.4

Структура витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств України у 2013-2019 роках

Роки	Усього витрат, млн. грн.	В т.ч. за напрямками фінансування інновацій, млн. грн.							
		Внутрі- шні НДР	Зовні- шні НДР	Всього витрат на НДР		Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення		Інші зовні- шні знання	Інші, в т.ч. на маркетинг і рекламу
				млн. грн.	% до загальної суми витрат	млн. грн.	% до загальної суми витрат		
2013	9562,6	1312,1	326,4	1638,5	17,13	5546,3	58,00	87,0	2290,9
2014*	7695,9	1221,5	533,1	1754,6	22,80	5115,3	66,47	47,2	778,8
2015*	13813,7	1834,1	205,4	2039,5	14,76	11141,3	80,65	84,9	548,0
2016*	23229,5	2063,8	394,1	2457,9	10,6	19829,0	85,3	64,2	878,4
2017*	9117,5	1941,3	228,5	2169,8	23,8	5898,8	64,7	21,8	1027,1
2018*	12180,1	2706,2	502,6	3208,8	26,3	8291,3	68,1	46,1	633,9
2019*	14220,9	2449,9	469,0	2918,9	20,5	10185,1	71,6	37,5	1079,4

Примітка: * Без урахування підприємств, які перебувають на тимчасово окупованих територіях Донецької, Луганської області і АР Крим.

У 2016 р. процеси технологічного оновлення у промисловості стали більш інтенсивними – упроваджено вже 3489 нових технологій; однак лише 748 (менше п'ятої частини) з них є новітніми – ресурсощадними, маловідходними [104, с.108]. Але ж саме новітні технології дають змогу набувати конкурентних переваг – як у використанні ресурсів (що служить основою для зменшення операційних витрат підприємства), так і в розширенні ринкових можливостей (розвитку продуктового ряду підприємства) завдяки гнучкості, яку забезпечують інформаційні технології.

Зважаючи на те, що технологічна складова виробничої системи є матеріальною основою реалізації інноваційного потенціалу промислового підприємства, можна припустити, що невисока результативність вітчизняних промислових підприємств у виробництві інноваційної продукції пояснюється і тим, що масштаби технологічного оновлення є недостатніми для того, аби виробнича система могла якісно змінитись і стати гнучкою та спроможною виробляти товари, які будуть затребувані споживачами – що є необхідною і важливою умовою для максимізації потенціалу споживчої цінності, закладеної у прототипі продуктової інновації (який можна розвивати, індивідуалізуючи його характеристики). Водночас справедливо стверджувати й інше – вітчизняні промислові підприємства у своїй більшості не є здатними забезпечувати свої стратегічні потреби у створенні споживчих цінностей власними розробками.

І це на сьогодні видається незрозумілим, адже підприємства мають усі можливості, щоб замовляти проведення досліджень і зовнішнім організаціям. А в Україні кількість науковців, спроможних забезпечувати позитивні результати інноваційної діяльності, загалом є достатньою для того, щоб створити продукти, які можуть бути затребуваними на ринку. Проте лише окремі підприємства вдаються до залучення науковців для вирішення своїх проблем – економлячи, ймовірно, кошти, які можуть піти на оплату кваліфікованої інженерно-технічної та винахідницької праці. Тим більше, що існує ризик невдачі. Простіше придбати уже готові зразки за ліцензією.

За результатами деяких досліджень [107], більше половини підприємств із технологічними інноваціями надають перевагу придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів та послуг. Майже третина – запровадженню нових або суттєво вдосконалених

продуктів або процесів. І позитивним є те, що поряд із розвитком матеріальної складової інноваційного потенціалу, ті підприємства, що упроваджували технологічні інновації, приділяли увагу і поліпшенню нематеріальної його складової – рівня знань і компетентності своїх найманих працівників.

Загалом, за результатами дослідження інноваційної діяльності в промисловості України можна зробити висновок, що вони пояснюють погіршення загальної економічної динаміки тим, що розвиток інноваційного потенціалу промислових підприємств відбувається переважно за техніко-технологічною складовою. І це дає змогу лише частково реалізувати потенціал інновацій.

Звичайно, технологічне переоснащення є актуальним завданням менеджменту більшості вітчизняних промислових підприємств. Однак воно має здійснюватися на інноваційній основі і забезпечувати поліпшення економічної динаміки, яка проявляється у зростанні обсягів виручки від реалізації продукції, в тому числі – інноваційної. Наявність такого зв'язку засвідчує належний рівень обґрунтованості рішень про технологічну модернізацію виробничої системи підприємства чи часткові технологічні зміни, а значить – професійну компетентність менеджменту.

Тому техніко-технологічне оновлення промислового підприємства має забезпечувати його здатність до виведення на ринок широкого асортименту продуктових інновацій. Інакше в умовах високої динамічності ринків, темпів НТП і споживчих переваг вітчизняні підприємства не здатні будуть конкурувати із виробниками інших країн, особливо розвинених. І продовжуватимуть експортувати продукцію із низькою доданою вартістю, яка створена у металургії, АПК, хімічній промисловості – але не в машинобудуванні. Підтвердженням цьому слугують і дані про діяльність окремих машинобудівних підприємств Подільського регіону, які реалізують різні конкурентні стратегії і показують різну економічну динаміку.

Так, серед машинобудівних підприємств Вінницької області найбільш потужними є підприємства, що відносяться до виробників електричної та електротехнічної промислової продукції (ПрАТ «Автоелектроапаратура» – займається виробництвом освітлювальної, світлосигнальної, комутаційної апаратури для автомобілів, автобусів та сільськогосподарських машин, ДП «Вінницятрансприлад», ПАТ «Завод «Маяк»), а також продукції для підприємств харчової

промисловості (ПАТ «Барський машинобудівний завод» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»).

ПАТ «Завод Маяк» свого часу відносилось до підприємств, що працювали на ВПК СРСР. Нині воно виробляє доволі значний асортиментний ряд електротехнічної продукції під торговою маркою «Термія». Основними видами продукції є електричні нагрівальні прилади: електрорадіатори, електроконвектори, інфрачервоні обігрівачі, теплові завіси, теплоventильатори, побутові електроплитки, електричні котли. Вся продукція підприємства сертифікована в системі УКРСЕПРО, а гарантійний термін на всі її види – 3,5 роки. Такий значний термін гарантійного обслуговування став можливим завдяки високій якості продукції. Тому, хоч конкурентів у підприємства доволі багато, підприємство почувається на ринку доволі впевнено, нарощуючи випуск своєї продукції на внутрішньому ринку і експортуючи її за кордон (переважно в країни СНД).

Інноваційна діяльність підприємства стосується як розвитку продуктів, так і вдосконалення технологічних процесів. Так, у 2015 р. на придбання машин і обладнання підприємством було витрачено 1431 тис. грн., у 2016 р. – на суму 1960 тис. грн. Дещо менші суми виділялись на техніко-технологічне переозброєння у наступні роки. Водночас завдяки комплексному підходу до управління технологічним оновленням в руслі удосконалення своєї виробничої системи підприємство забезпечує високу якість і надійність продукції. Це показує на обґрунтованість поєднання управління виробничою та інноваційною діяльністю підприємства, що забезпечує його здатність до розвитку створеного силами підприємства базового продукту, підвищуючи віддачу від його ринкового потенціалу.

Постійну і сталу динаміку розвитку показує ДП «Вінницятрансприлад». Підприємство виявилось стійким і в умовах воєнно-політичного протистояння України із Російською Федерацією – зниження виробництва на ньому не було. Навпаки, у 2015-2016 роках відбулось суттєве зростання виробництва і реалізації продукції, що пояснюється підпорядкуванням підприємства у 2015 р. ПАТ «Укрзалізниця» (ДП «Вінниця трансприлад» стало його філією) і зростанням обсягів замовлень від материнської компанії на виготовлення різного роду пристроїв (зокрема, засобів автоматизації та навантажувально-розвантажувальної техніки), а також товарів широкого вжитку. І вже наприкінці 2016 року підприємство випускало понад 50 найменувань різноманітної продукції. Найважливішими з

огляду структури попередніх замовлень і наступної реалізації досі залишаються запірно-пломбувальні пристрої (ЗПП), конструкція яких розроблена працівниками підприємства (на що є правоохоронні грамоти – патенти) та постійно вдосконалюється. Надійні та зручні в експлуатації, вони користуються заслуженим попитом не тільки в Україні, а й за кордоном – Литві, Румунії, Угорщини, Польщі, Болгарії, Молдови, Естонії, Азербайджану.

Відносно сталою є і динаміка ПАТ «Барський машинобудівний завод» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». За масштабами діяльності ці підприємства також відносяться до середніх, оскільки чисельність працівників нижче 500 осіб. ПАТ «Барський машинобудівний завод» в основному спеціалізується на виробництві обладнання для підприємств харчової промисловості; обсяги виробництва цієї продукції складають понад 30 % від загальних обсягів виробництва. Це – сучасне й безвідходне технологічне обладнання для консервної промисловості й заводів дитячого харчування, кондитерської і хлібопекарської промисловості, лінії для розливу вино-горілчаних виробів і харчових рідин, лінії для фасування пива й безалкогольних напоїв та ін.

На підприємстві впроваджено у масове виробництво або модифіковано під замовлення конкретних виробників понад 30 найменувань продукції. За роки періоду дослідження було освоєно виробництво таких видів продукції для харчової промисловості: машина для начиняння ковбас Б4 – ШМН-1, машина для натирання Ж7-Н-4М-1М, насос ШДС-М, машина для закупорювання металевих банок Ж7-УМЖ-6, автоматичний наповнювач тари Ж7-ДНГ-6. Проте обсяги інноваційної продукції з роками знижуються – якщо у 2010 р. вони займали майже 50% від обсягів реалізованої продукції, то у 2018 році – лише трохи перевищувала 15%; причому це модифікована продукція, яка не є принципово новою.

Тим не менш, технологічні характеристики продукції підприємства відповідають вимогам споживачів, а також стандартам якості ISO 9001. Крім того, продукція підприємства є конкурентоспроможною і за ціною. Завдяки цьому підприємство має стабільний попит на свою продукцію – в Україні його клієнтами є понад 2500 підприємств. До того ж, підприємство працює і на ринках СНД – обсяги експорту склали в різні роки від 30 до 40 % обсягів чистого доходу.

Разом з тим, підприємство активно опановує нові для себе ринки, випускаючи ті види продукції, які є затребуваними на ринку – побутові газові котли, що використовуються для індивідуального обігріву приміщень. І обсяги виробництва цих котлів постійно зростають. Базова модель модифікується під потреби різних споживачів. Розроблений на підприємстві ще в 2010 р. теплообмінник оригінальної конструкції забезпечує максимальну тепловіддачу, ККД складає майже 90 %. Котли є надійними в експлуатації і мають значний ресурс роботи.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» також спеціалізується на виготовленні продукції для харчової промисловості. Проте воно не є прямим конкурентом ПАТ «Барський машинобудівний завод», оскільки випускає зовсім інші види продукції: теплогенератори, автомобілерозвантажувачі, тунельні хлібопекарські печі, кагатоукладачі, установки для виробництва сухого молока та ін. При цьому колектив заводу працює над розробкою і промисловим освоєнням широкого спектру обладнання для механізації підйомно-транспортних робіт (штабелеукладачів, вагоновантажників), а також обладнання для консервної і молочної промисловості.

Так, для цієї галузі підприємство випускає вже доволі довго енергоощадні сушильно-розпилувальні агрегати А1-ОРЗ, А1-ОР2Ч, які застосовуються для виробництва сухого молока, а також агрегати для сушіння яйцевого меланжу і білкового концентрату А1-АРС і тунельні пастеризатори, які призначені для консервування виноградного соку. Для окремих замовників розробляються індивідуальні проекти, що, з одного боку, дає змогу підтримувати їх лояльність, а з іншого – зберігати робочі місця. Що ж стосується інновацій, то впродовж досліджуваного періоду, як було нами встановлено, частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації підприємства була доволі значною. Однак в останні роки підприємство погіршило свою інноваційну діяльність, що вплинуло і на зменшення й обсягів реалізації продукції

Для того, щоб відновити свої ринкові позиції в умовах, коли попит на товари виробничого призначення і масового споживання зменшився, підприємству необхідно шукати нові рішення – як для існуючих ринків, для яких ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» традиційно виготовляв свою продукцію, так і для нових сегментів ринку, в тому числі – з метою виходу на ринки розвинених країн. Однак на підприємстві в останні роки не розроблялись нові

зразки продукції, а тільки здійснювалась модифікація існуючих прототипів – відповідно до виробничих потреб конкретних споживачів, якими є переважно підприємства харчової промисловості, які працюють у сфері переробки молочної продукції і консервування соків. Природно, що кожного року структура таких замовлень змінюється – і це відображається на обсягах виробництва і реалізації продукції у грошовому еквіваленті.

У Вінницькій області є також кілька підприємств, що виготовляють обладнання для сільськогосподарських виробників – ПАТ «Хмільниксільмаш» і ТОВ «Краснянське СП «Агромаш». Обидва підприємства виробляють засоби для механізованої обробки землі. Це автотранспортувачі, підйомно-навантажувальне устаткування, плуги, борони, а також – окремі деталі, що швидко зношуються при експлуатації сільськогосподарської техніки і служать для її ремонту. Зазначені підприємства займають різні ніші на внутрішнього ринку (переважно на регіональному рівні) та між собою не конкурують.

Наприклад, ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» протягом досліджуваного періоду працює відносно стабільно і це пояснюється значною мірою тим, що воно тривалий час реалізує імітаційну стратегію, придбавши ліцензію у фірми «Agrisen» (Франція) на виготовлення дисків для виробництва дископаків. Ці диски забезпечують високу якість глибокої і поверхневої обробки ґрунту, що важливо для сільського господарства. Причому існуюча технологія виробництва забезпечує виготовлення знаряддя для обробки ґрунту різного типорозміру – і це дало змогу підприємству зайняти нішу на ринку продукції для фермерських господарств. Проте в останні два роки підприємство дещо погіршило свої конкурентні позиції, оскільки в області з'явилися конкуренти, що пропонують такі ж культиватори, але за нижчою ціною.

Позитивною динамікою розвитку характеризується ТОВ «СББ», яке є одним з провідних українських виробників технічних засобів охоронно-пожежної сигналізації. Тісна співпраця з Головним Управлінням державної служби охорони (ГУГСО) при МВС України дала змогу працівникам підприємства розробити системи охоронно-пожежної сигналізації, які за своїми експлуатаційно-технічними характеристиками не поступаються закордонним і відзначаються високою надійністю в охороні об'єктів. Підприємство випускає вузький асортимент продукції, в основі якого лежить базова розробка. Однак сама розробка модифікується під потреби споживачів. Це дає змогу, з одного боку, мінімізувати витрати, пов'язані з оновленням

асортименту, а з іншого – розширювати обсяги замовлень, індивідуалізуючи параметри систем під вимоги споживачів.

Загалом, з дослідженої групи підприємств доволі стійку позитивну динаміку показують ті, що працюють для потреб АПК (ПАТ «Барський машинобудівний завод», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» і ПАТ «Калинівський машзавод»), а також ті, що реалізують залежну стратегію в партнерстві із провідними виробниками кінцевої продукції – ТзОВ «Претгль-Кабель Україна» і ДП «Вінниця трансприлад». При цьому підприємства обирають для себе різні пріоритети стосовно розбудови інноваційного потенціалу. Ті з них, що виготовляють продукцію для інших підприємств-виробників (ПАТ «Барський машинобудівний завод», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» і ПАТ «Калинівський машзавод», ТзОВ «Претгль-Кабель Україна», ДП «Вінниця трансприлад») приділяють першочергову увагу технологічній складовій – для вдосконалення функціонування виробничих систем, що дає змогу забезпечити якість кінцевої продукції і зберегти лояльність традиційних споживачів.

Ті підприємства, що виготовляють продукцію кінцевого споживання, насамперед прагнуть отримати конкурентні переваги за рахунок розвитку асортиментного ряду своєї продукції, враховуючи зміни у потребах і вимогах цільових груп споживачів. Із досліджених таким є ПАТ «Завод Маяк», який виготовляє продукцію під власною торговою маркою. Завдяки перевагам у експлуатаційних характеристиках розробленого на підприємстві базового зразка, його продукція визнана як в Україні, так і за кордоном і заслужено користується високим попитом. Підприємство використовує будь-яку нагоду для того, щоб залучити й індивідуальних споживачів, на замовлення яких стандартні зразки продукції модифікуються. Це й дає йому змогу реалізовувати стратегію зростання.

Напрями розвитку інноваційного потенціалу досліджених нами машинобудівних підприємств у взаємозв'язку із стратегіями їх діяльності наведено в табл.2.5. Як видно із таблиці, лише одне підприємство із групи досліджених реалізує наступальну стратегію, всі інші вдаються до адаптивних, а не проактивних стратегій – захисної, імітаційної, залежної.

Для того, щоб чіткіше визначити, наскільки дії керівництва досліджених підприємств сприяли формуванню їх інноваційного потенціалу відповідно до того, на якому ринку і з якою стратегією працює підприємство, вважали за доцільне оцінити відповідність визначених відповідно до визначених нами структурно-функціональних складових їх інноваційного потенціалу завданням конкурентних стратегій, які вони реалізують.

Таблиця 2.5

Стратегії діяльності групи машинобудівних підприємств Подільського регіону і напрями розвитку їх інноваційного потенціалу

Підприємство	Тип ринку	Загальна стратегія діяльності	Напрями розвитку інноваційного потенціалу	Інноваційна стратегія
ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»	Ринок виробників	Обмеженого зростання	Техніко-технологічне вдосконалення виробничої системи; маркетингова складова	Імітаційна
ПАТ «Хмільниксільмаш»		Виживання	Відсутні	Захисна
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»		Стабільності	Техніко-технологічне вдосконалення виробничої системи	Залежна
ПАТ «Завод Маяк»	Ринок кінцевого споживання	Зростання	Розвиток науково-дослідницької складової і маркетингових досліджень	Наступальна
ТОВ «СБІ»	Ринок кінцевого споживання	Обмеженого зростання		Нішева
ДП «Вінниця трансрилад»	Ринок кінцевого споживання	Обмеженого зростання	Розвиток науково-дослідницької складової і маркетингових досліджень	Залежна
ПАТ «Барський машинобудівний завод»	Ринок кінцевого споживання і ринок виробників	Обмеженого зростання		Еволюційна
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»				

Для цього було проведене опитування менеджерів вищого і середнього рівня зазначених підприємств за розробленою нами анкетною (дод. Д.1). Вибірка респондентів за кількістю і здатністю до експертного оцінювання є репрезентативною, що забезпечувалось

дотриманням існуючої методології експертного оцінювання [186]. На кожному підприємстві було обрано 15 осіб з числа менеджерів різних функціональних служб апарату управління. В анкеті були поставлені запитання, що відображали думку респондента (експерта) стосовно рівня достатності певного ресурсно-функціонального елемента інноваційного потенціалу їх підприємства забезпечити реалізацію цілей тієї конкурентної стратегії, яку підприємство реалізує. Відповіді респондентів згідно методики нечітких множин описувались лінгвістично і диференціювались за шкалою від 1 (недостатній рівень) до 5 (високий рівень). Їх відповіді наведені у додатку Д та узагальнені для всього масиву дослідження у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня відповідності складових інноваційного потенціалу підприємств завданням їх конкурентних стратегій

Рівень відповідності за складовими інноваційного потенціалу, %					Конкурентна стратегія підприємства
Інформаційно-маркетингова	Техніко-технологічна	Інтерфейсна	Інтелектуальна	Фінансово-інвестиційна	
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»					
40,9	51,0	68,6	49,0	56,0	Диференціювання
ПАТ «Барський машзавод»					
46,7	56,7	42,0	45,3	41,3	Диференціювання
ДП «Вінниця трансприлад»					
52,0	81,3	57,3	78,7	58,0	Інноваційної монополії
ТОВ «СБІ»					
46,7	69,7	73,3	75,5	47,6	Інноваційної монополії
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»					
62,7	84,0	78,0	76,3	47,5	Лідерства за витратами
ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»					
80,2	63,5	68,7	71,5	62,2	Диференціювання
ПАТ «Завод «Маяк»»					
82,2	65,3	66,6	74,6	64,0	Диференціювання

Аналіз відповідей респондентів дає змогу змалювати загальну картину, яка характеризує здатність досліджуваних підприємств до створення й реалізації інновацій та здійснення інноваційних змін. Підсумкова таблиця оцінки інноваційного потенціалу підприємств поділена на частини – за відповідними складовими інноваційного потенціалу. Причому для кожної частини прораховано максимально можливе значення даної складової (у разі, коли середня оцінка за всіма показниками складе 5 цілих) і фактичне, визначене за усередненими фактичними результатами опитування. Розрахунок ступеня досягнення максимально можливого значення показника (у відсотках) дає змогу зрозуміти, яка складова інноваційного потенціалу потребує вдосконалення в контексті обраної конкурентної стратегії.

Доволі низькі оцінки складових інноваційного потенціалу більшості із досліджуваного масиву підприємств не дають змоги їм формувати активну інноваційну стратегію – вона є здебільшого захисною або імітаційною (як показано у табл.2.5). Виробничі можливості, що криються у матеріально-технічній базі, реалізуються через це неповною мірою, що відображається і на фінансових результатах діяльності. Тому першочерговим завданням підприємств є підвищення рівня інноваційного потенціалу передусім у тих сферах, які стосуються визначення цілей (що реалізується у межах інформаційно-маркетингової функції і функції планування), а також – функцій організування спільної діяльності над ринковими розробками із партнерами по технологічному ланцюжку та роботи з персоналом – у тій частині, яка стосується мотивації ефективної діяльності у сфері створення інноваційних продуктів відповідно до виявлених чи перспективних ринкових потреб.

Водночас важливо пам'ятати, що формування інноваційного потенціалу за складовими, що гіпотетично дають змогу реалізувати конкурентну стратегію – це лише частина роботи. Зусилля вищого керівництва повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити реалізацію інновацій повною мірою – з високою економічною віддачею. Для успішності виходу на ринки країн ЄС підприємствам необхідно більше уваги приділяти маркетинговій складовій інноваційного потенціалу – для оцінки перспективності нових ринків у нарощуванні обсягів доходів підприємства.

2.3. Маркетингове забезпечення активізації інноваційної діяльності машинобудівних підприємств

У теоретичному обґрунтуванні структурно-функціонального наповнення інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства (див.п.1.3) підкреслено, що його складові можуть мати різну вагомість, виходячи із стратегічних цілей підприємства, а також специфічності продукту, який воно виводить на ринок. І для кожного підприємства доцільно дати оцінку цих складових в контексті його стратегічних цілей. Це й дасть змогу визначитись із пріоритетами розвитку інноваційного потенціалу підприємства у відповідному стратегічному періоді. Зважаючи на те, що завданнями даного дослідження було визначено формування і реалізацію інноваційного потенціалу підприємств на основі маркетингу взаємодії, наступним кроком було проведено аналіз роботи маркетингової служби обраної групи підприємств машинобудування. Були відібрані підприємства, що реалізують різні конкурентні стратегії, опираючись при цьому на свою здатність реалізувати інноваційні стратегії – наступальну (ПАТ «Завод Маяк»), захисну (ПрАТ «Калинівський машзавод»), імітаційну (ПАТ «Барський машинобудівний завод»), залежну (ТОВ «Претгль-Кабель Україна» і нішеву (ТОВ «СБІ»).

Так, на ПАТ «Барський машинобудівний завод» інноваційна діяльність спрямована переважно на створення продуктових інновацій. Тим не менш, упроваджуються і нові технологічні процеси, сучасне технологічне устаткування. Це збільшує можливість розвитку базових розробок продуктових інновацій, так як упроваджені технології є гнучкими. Незважаючи на значні труднощі у реалізації своєї продукції, що виникли у 2014-2016 роках, підприємство прагне розширювати свою присутність на ринках – як внутрішньому, так і зовнішніх. Тим більше, що харчова промисловість, для якої підприємство виготовляє продукцію, в останні роки стала інтенсивно розвиватись. Для аналізу ринкових потреб і виявлення нових ринкових можливостей підприємство використовує маркетингові дослідження.

Аналогічна ситуація і на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», про що говорилось вище (див. п.2.2). В умовах зменшення попиту на товари виробничого призначення і масового споживання підприємство шукає нові рішення – використовуючи для цього інструменти маркетингового аналізу потенційних ринків, в тому числі

– зарубіжних. Однак переважно виробнича спеціалізація підприємства обмежує його можливості розробляти нові види продукції – на підприємстві в останні роки здійснювалась переважно модифікація існуючих прототипів під замовлення окремих споживачів.

Стратегія виходу на зовнішні ринки розробляється на принципах побудови загальної стратегії, проте має мати власні інструменти аналізу, основними з яких виступають – методи експорту продукції та аналізу конкурентоспроможності продукції за основними критеріями створення споживчої цінності. Перше передбачає виокремлення у сукупності видів експорту продукції тих альтернатив, які можуть максимізувати доходи підприємства при роботі на зовнішньому ринку (в тому числі з урахуванням мінімізації ризиків неприйняття продукції споживачами); друге – визначення пріоритетних позицій у сукупності параметрів цінності продукції для потенційних споживачів на нових ринках. Тому орієнтація на поліпшення здатності створювати такі цінності для нових ринків має стати пріоритетом в управлінні розвитком інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств.

Однак не всім підприємствам доцільно радикально змінювати цільові групи своїх споживачів. Деяким із них (наприклад ДП «Вінниця трансприлад») вигідно залишатись у нинішньому статусі, працюючи на існуючі замовлення на основі довготривалих угод. Проте тривалість цих угод залежить від того, наскільки вигідними вони будуть для обох сторін. У цьому зв'язку важливою складовою дослідження має бути оцінка відповідності маркетингового забезпечення їх партнерської діяльності принципам і завданням маркетингу взаємодії, в тому числі – завданням розвитку їх інноваційного потенціалу.

Як показали дослідження, працівники відділу маркетингу обох підприємств докладають багато зусиль на розробку презентаційних заходів, беруть участь у галузевих виставках, видають каталоги, публікують новини на сайті тощо. Та в ході дослідження з'ясовано, що ними недостатньо уваги приділяється роботі із потенційними споживачами, що могло б підвищити ефективність інноваційної діяльності. Позитивну роль у реалізації цих завдань могла б зіграти технологія Customer Relationship Management, адже багато споживачів зазначених підприємств є постійними клієнтами. Однак на обох підприємствах ця технологія не запроваджена.

ТОВ «СБІ» (мале підприємство) реалізує нішеву стратегію, причому доволі успішно. Завдяки тісному контакту із споживачами та використанню нових конструктивних і технологічних рішень ТОВ «СБІ» здатне у короткі терміни модифікувати замовлення під конкретні вимоги цільових споживачів, що дає змогу йому стійко утримувати зайняту нішу на ринку. Проте протягом періоду дослідження підприємство реалізовувало лише продуктивні інновації.

Доволі результативно працюють маркетингові відділи на ПАТ «Завод Маяк» і ТОВ «Краснянське СП Агротех». Це видно навіть із того, як оцінили відповідність інформаційно-маркетингової складової інноваційного потенціалу їх конкурентним стратегіям респонденти цих підприємств. І така професійна робота маркетингологів впливає на економічні показники цих підприємств. Так, ПАТ «Завод Маяк» майже протягом усього періоду досліджень було прибутковим. Погіршення роботи підприємства мало місце лише в 2012-2013 роках. При цьому відразу ж почалась активна робота маркетингологів із пошуку виходу із ситуації. В процесі аналізу ринку було виявлено, що існуючі зразки продукції уже не користуються таким попитом, як раніше. Тому перед працівниками було поставлено завдання модифікації базових зразків, а також освоєння виробництва нових видів продукції. У 2015 році розпочато виробництво модернізованих електроконвекторів «Еліт» з голчастим нагрівачем та капілярним термостатом трьох типів потужностей; електричних промислових котлів різних потужностей та ін. У 2016 р. на замовлення ТЗОВ «Еліцентр» освоєно виробництво модифікованого електроконвектора настінного. І на даний час підприємство використовує свої базові розробки для їх модифікації на замовлення конкретних споживачів, підтримуючи постійні стосунки із тими, що вже стали важливими клієнтами.

На ДП «Вінниця трансприлад» і ТОВ «Преттль-Кабель Україна» ситуація дещо інша. Ці підприємства використовують залежну стратегію, виступаючи постійними партнерами зарубіжних замовників своєї основної продукції. Проте робота відділів маркетингу для виявлення нових ринків ведеться постійно і це приносить свою користь. Зокрема, ТОВ «Преттль-Кабель Україна» спершу працювало лише із одним споживачем, а нині має їх аж чотири (див.п.2.2).

Загалом, проведені нами дослідження показали, що на підприємствах, які показують стабільно позитивну економічну динаміку і мають доволі значні виробничі потужності, є маркетингові відділи, в яких працюють фахівці з різних напрямів маркетингової

діяльності – маркетологи зі збуту, маркетологи-аналітики та ін. Проте на середніх та малих підприємствах маркетингове забезпечення інноваційної діяльності є проблематичним – для більшості із таких підприємств функції маркетингу обмежуються роботою зі збуту (цінова політика, розподіл продукції за каналами збуту). Тому такі підприємства не здатні свосчасно реагувати на зміну споживчих переваг, і тим більше не можуть сформувати попит на нову продукцію та створити свою ринкову нішу. І те й інше в умовах високо динамічних ринкових змін потребує відповідних інформаційних технологій, більш тісної роботи зі споживачами, тобто – реалізації підходів маркетингу партнерської взаємодії, на основі чого можна було б планувати й вдосконалення партнерських відносин. Для з'ясування реальної картини використання маркетингових технологій у діяльності машинобудівних підприємств, їх відповідності принципам маркетингу взаємодії провели польові дослідження (анкета для опитування наведена в дод. Е).

У ході досліджень аналізували зміст маркетингової діяльності за такими позиціями: наявність розробленої маркетингової стратегії, зміст маркетингових цілей підприємства і, зокрема, відносно цільових груп споживачів та ринків збуту, часового горизонту маркетингових планів, процедур діагностики середовища господарювання – які є інформаційним забезпеченням маркетингу взаємодії. Результати дослідження стали основою для висновків про широту використання накопичених теорією і практикою маркетингу інструментів і технологій роботи з ринком і бізнес-партнерами на вітчизняних промислових підприємствах.

Першим кроком дослідження було завдання визначити, чи на підприємствах розробляється маркетингова стратегія, а якщо так, то в чому вона полягає. Дослідження показало відмінності у використанні різних видів маркетингових стратегій на обраних підприємствах. Зокрема, на одному із підприємств (ПАТ «Хмільниксільмаш») маркетингова стратегія взагалі відсутня, а виробництво зорієнтоване на поточні (не систематичні) замовлення окремих споживачів. Це вказує на те, що дане підприємство фактично не використовує маркетингові інструменти для впливу на ринок, а намагається втриматись на ньому за рахунок індивідуалізації базових зразків продукції під окремі замовлення. Крім того, в останні роки його керівництво стало більше уваги приділяти ремонтно-відновлювальним роботам, що дає змогу певною мірою утримуватись на ринку в режимі

виживання. Два підприємства із дослідженої групи (ТОВ «СБІ» та ДП «Вінниця трансприлад» застосовують стратегію концентрованого маркетингу – вони обслуговують потреби певного сегменту ринку і для них доволі важливо зберегти лояльність своїх споживачів. Проте відповідні технології маркетингу (наприклад CRM) вони не використовують. Стратегії масового маркетингу застосовує одне підприємство (ТОВ «Претгль-Кабель Україна), а диференційованого – решта чотири із групи досліджених підприємств (ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», ПАТ «Завод Маяк», ПАТ «Барський машинобудівний завод» і ПрАТ «Калинівський машзавод»).

Порівнюючи зміст маркетингових стратегій із результатами діяльності підприємств, які їх застосовують можна сказати, що має місце певна відповідність між характером маркетингових стратегій і такими показниками діяльності підприємства, як обсяги реалізації продукції, її асортиментний розкид, географія ринків, на яких ці підприємства присутні. Дослідження дає підстави для висновку, що на малих та середніх підприємствах (за незначних обсягів і невеликому асортименті продукції) менеджментом підприємств не приділяється достатньо уваги стратегічним питанням маркетингу, такі підприємства працюють лише на регіональному ринку. Та зі зростанням масштабів діяльності маркетингова складова наповнюється новими цілями та інструментами їх реалізації і певна їх частина відповідає принципам і підходам маркетингу взаємодії.

В першу чергу, це відображається у наявності розроблених стратегічних планів маркетингу. У табл. 2.7 наведено результати аналізу змісту маркетингових планів підприємств згідно відповідей респондентів. Як видно із таблиці, на ПАТ «Хмільниксільмаш» маркетинговий план відсутній, оскільки фактично потреби у ньому немає, а на решті підприємств є маркетингові плани. Вони складаються переважно на термін 0,5-2 років (хоча стратегічне планування передбачає часовий горизонт планування на рівні 3-5 років). Такий короткий термін маркетингового планування не дає змоги врахувати зміну вимог споживачів на ринках крупносерійного виробництва, тому підприємство вимушене використовувати стратегію роботи з індивідуальними споживачами – і це робить його продукцію дорожчою, ніж у інших виробників продукції таких типорозмірів і функціонального призначення. Тобто, зміст маркетингових планів не завжди охоплює усю сукупність питань, які необхідно врахувати для того, щоб знайти і зберегти свого споживача.

Таблиця 2.7

**Структурна характеристика стратегічних планів маркетингу
досліджених підприємств**

Складові стратегічного маркетингового плану (ДМ – диференційований маркетинг, КМ – концентрований маркетинг, ММ – масовий маркетинг)	ПАТ «Калинівський машзавод»	ПАТ «Барський машзавод»	ПАТ «Завод Маяк»	ТОВ «СБІ»	ТОВ «Краснянське СП «Агроماش»	ТЗОВ «Преттль-Кабель Україна»	ПАТ «Хмельник сільмаш»	ДП «Вінниця трансприлад»
1. Тип маркетингової стратегії	ДМ	ДМ	ММ	КМ	КМ	ММ	-	КМ
2. Наявність маркетингового плану	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	Так
3. Горизонт планування заходів маркетингу, років	2,0	2,0	1,5	2,0	1,0	2,0	-	2,0
4. Складові плану маркетингу								
4.1 Аналіз кон'юнктури ринку та прогноз його розвитку	+	+	+	+	-	+	-	+
4.2 Аналіз конкурентів	+	-	-	+	+	+	-	-
4.3 Аналіз споживачів	+	+	+	+	+	-	+	+
4.4 План збуту продукції	+	+	+	+	+	+	+	+
4.5 План розвитку асортименту продукції	+	+	+	+	+	+	+	+
4.6 Планування цінової політики	+	+	+	+	+	-	+	+
4.7 План просування продукції	+	+	+	+	+	-	-	-

Найчастіше підприємствами плануються основні заходи маркетинг-мікс, які стосуються збуту, просування і ціноутворення, що систематизовано нами в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Зміст і показники маркетингових планів досліджених
машинобудівних підприємств**

Основні складові плану маркетингу	Основні показники планів	Періодичність планування
Планування збуту продукції	Обсяги реалізації продукції (у вартісному та натуральному вимірі), в тому числі – в розрізі ключових клієнтів, в регіонів та каналів збуту; план обсягу виробництва продукції (з урахуванням прогнозу збуту та залишків продукції на складах); бюджет витрат на збут	Поквартально
Планування просування продукції	Плани рекламних заходів, політика лояльності щодо ключових клієнтів, плани участі у спеціалізованих галузевих та міжгалузевих виставках. Бюджет витрат на проведення запланованих заходів	Поквартально
Планування ціноутворення	Прогнозні гуртові та дрібногуртові відпускні ціни за усіма позиціями асортиментного ряду продукції	Помісячно

Причому інформаційне забезпечення маркетингових планів здійснюється переважно на основі власних аналітичних досліджень про динаміку розвитку ринку. Так, для планування збуту продукції використовуються дані менеджерів зі збуту (про обсяги продажу за попередні періоди, про укладені нові контракти на постачання), менеджерів виробничого відділу (виробничі потужності), працівників складу (залишки продукції на складі). При плануванні заходів з просування продукції використовується інформація про аналогічні заходи конкурентів і проект базового варіанту плану заходів, відтак працівники планово-економічного відділу розраховують їх прогнозну економічну віддачу, оцінюючи їх доцільність на підставі чого вони можуть бути скориговані.

Для планування підприємством цін обирається базовий варіант цінової політики – виходячи з кон'юнктури попиту на цільових ринках, витрат виробництва та бажаного рівня рентабельності. В

підсумку ціна встановлюється фахівцями планово-економічного відділу, проте в багатьох випадках (для особливо важливої групи споживачів, з метою збереження їх лояльності, а також в разі індивідуальних попередніх замовлень) ціни встановлюються в процесі укладання відповідних договорів із споживачами – тим більше, що в процесі укладання угод можна коригувати і технічне завдання на продукцію (а від цього залежить і її ціна).

Проведений аналіз змісту планів маркетингу обраної сукупності машинобудівних підприємств Подільського регіону та їх інформаційного забезпечення показав, що вони лише певною мірою відображають підходи маркетингу взаємодії – і лише в частині, що стосуються ключових споживачів. Проте на ринку продукції машинобудування сьогодні склалась ситуація, коли цього недостатньо для успішної роботи підприємства і збереження його позитивної економічної динаміки. Посилення процесів конкуренції внаслідок зростання відкритості внутрішнього ринку України вимагає від його учасників застосування більш ефективних маркетингових прийомів, які підвищуватимуть шанси успіху у конкурентній боротьбі. Це потребує тісного зв'язку підприємства із споживачами своєї продукції. Тим більше, що на ринку виробників, на якому працює багато вітчизняних машинобудівних підприємств, все чіткіше спостерігається перехід до індивідуалізованих замовлень – це відповідає світовим трендам у машинобудуванні. В свою чергу, це зумовлює зміну ставлення і вимог споживачів до виробників необхідної їм продукції, та відповідно вимагає від останніх більш тісного зв'язку з цільовими групами споживачів для індивідуалізації пропозиції під їх потреби – з метою здійснення маркетингового контролю. Основні його елементи охарактеризовано нами в табл.2.9.

Як видно із таблиці, у відповідях респондентів не йдеться про те, що в процесі контролювання виконання маркетингових планів працівники служби маркетингу дослідженої групи підприємств використовувати сучасні технології підтримання лояльності зі споживачами. І тим більше, в них не йдеться про спільну роботу у сфері управління якістю, управління функціональною розбудовою індивідуалізованого під потреби замовника продукту та розгляду інших позицій бізнес-партнерів стосовно виробництва і споживання (експлуатації) продукції. Тобто, фактично маркетинговий контроль на даних підприємствах не відповідає принципам маркетингу партнерської взаємодії.

Таблиця 2.9

Об'єкти і зміст маркетингового контролю на підприємстві

Складові маркетингового контролю	Об'єкти і зміст контролювання
Контролювання реалізації планів збуту	Визначаються фактичні обсяги збуту продукції за групами клієнтів, каналами збуту і регіонами і порівнюються з плановими; визначаються відхилення від планів і аналізуються їх причини – як зовнішні (зниження ринкового попиту, активніші дії конкурентів), так і внутрішні (зрив графіків виконання замовлень, недостатньо обґрунтована цінова політика тощо)
Контролювання виконання планів просування продукції	Визначаються результати реалізації планових рекламних та PR-кампаній, стимулювання збуту завдяки акційним знижкам, планів участі у виставках – як за результатами, так і за витратами (бюджет), що дає змогу оцінити ефективність здійснених дій
Контролювання політики ціноутворення	Визначається ефективність цінової політики підприємства – в контексті виходу на заплановані обсяги збуту і збереження клієнтів. На підставі цього розробляються проекти коригування цін на наступний плановий період

Дотримання принципів маркетингу партнерської взаємодії неможливе без належного інформаційного забезпечення служби маркетингу обох партнерів або ж більшої кількості учасників, якщо вони входять до єдиного технологічного ланцюжка створення споживчої цінності. Очевидно, що технічним фундаментом інформаційного забезпечення маркетингу партнерської взаємодії є спеціалізоване інформаційно-аналітичне програмне забезпечення, яке враховує специфіку створення споживчої цінності кожним із партнерів – учасників цього ланцюжка.

В процесі дослідження встановлено, що на кожному із досліджених підприємств, незалежно від їх маркетингової стратегії (або відсутності такої) використовуються спеціалізовані програми. Найбільше уваги приділяється цьому на ТзОВ «Претгль-Кабель Україна», що й не дивно – це підприємство є одним із провідних виробників кабельної продукції (технічно не складною, але якісною)

для автомобілебудування і переважно ця продукція експортується у Німеччину. На трьох інших підприємствах (ПАТ «Калинівський машзавод», ПАТ «Барський машзавод» і ПАТ «Завод Маяк») також на інформаційне забезпечення маркетингу виділяються доволі значні кошти. І це дає змогу їм краще опрацьовувати необхідну інформацію про ринки і потреби споживачів.

Наступним кроком встановлення відповідності інформаційно-аналітичного забезпечення досліджених підприємствах завданням маркетингу взаємодії визначено аналіз структури інформаційної системи маркетингу, тобто, з'ясування наявності тих підсистем, які забезпечують особам, що приймають рішення, відповідну маркетингову інформацію. Узагальнена інформація стосовно використання таких підсистем на досліджуваних підприємствах наведена в табл.2.10, яка побудована за даними проведеного нами опитування менеджерів з маркетингу.

Таблиця 2.10

Структурованість інформаційного забезпечення системи маркетингу досліджених підприємств

Підприємства	Маркетингові інформаційні підсистеми		
	Моніторингу зовнішнього середовища	Маркетингового аналізу	Маркетингових досліджень
ПАТ «Калинівський машзавод»	+	+	+
ПАТ «Барський машзавод»	+	+	+
ПАТ «Завод Маяк»	+	+	-
ТОВ «СБІ»	+	+	-
ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»	+	-	-
ТзОВ «Преттль-Кабель Україна»	-	-	+
ДП «Вінниця трансприлад»	-	-	-
ПАТ «Хмільник-сільмаш»	+	-	-

Як видно із таблиці, на двох із обраної сукупності підприємств відсутня підсистема моніторингу зовнішнього середовища. Ці підприємства тісно пов'язані з замовниками кінцевої продукції, виконуючи їх замовлення. Фактично вони не потребують на даний момент постійного моніторингу ринку. Решта досліджених підприємств моніторять стан і тенденції зовнішнього середовища, пропозиції конкурентів, збирають інформацію про потреби і вимоги до продукції цільових груп споживачів.

Слід брати до уваги, що майже всі із досліджених підприємств виготовляють продукцію кінцевого споживання і тому потребують маркетингового аналізу його стану. Проте лише на двох із них системно здійснюються маркетингові дослідження. А в цілому, серед досліджених підприємств лише три мають необхідні для інформаційного забезпечення маркетингу взаємодії програмні продукти, а рівень аналітичної підтримки рішень щодо взаємодії із партнерами для розвитку інноваційних можливостей (інноваційного потенціалу) підприємства взагалі доволі низький.

Аналіз програмних продуктів та інформаційних технологій, призначених для вирішення завдань маркетингу на досліджених підприємствах показав в загальному низький рівень такого забезпечення. Найпоширенішим є програмний пакет Microsoft Excel, який використовується для **обліку** статистики продажу та здійснення нескладних розрахункових операцій. Крім того, деякі завдання інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу **обґрунтовуються** на підприємствах з використанням можливостей ERP-системи ІС-підприємство.

Таким чином, аналіз маркетингової складової управління на досліджених підприємствах засвідчив недостатньо високий рівень його підтримки засобами комп'ютеризації та автоматизації, майже повною відсутністю спеціалізованих маркетингових інформаційних продуктів. І тим більше, робота відділів маркетингу не забезпечена тими програмними продуктами, які б давали змогу аналізувати стан підсистеми управління інноваціями та вирішувати завдання управління інноваційним потенціалом підприємства.

Доцільно зазначити, що маркетинговий аналіз може акцентувати увагу на різних аспектах стану ринку залежно від горизонту планування. Так, у процесі стратегічного планування інноваційної діяльності першочергова увага відводиться тенденціям розвитку НТП, стану ринку інновацій, оцінці ємності потенційно

привабливих ринків для продуктових інновацій. При складанні поточних планів інноваційної діяльності основна увага приділяється дослідженню вимог і запитів потенційних споживачів щодо функціональних характеристик товарів – адже саме ці вимоги і запити мають бути враховані при розробленні поліпшувальних інновацій. Тому важливим завданням служб маркетингу є забезпечення активної і системної взаємодії із відділами НДПКР, адже саме там розробляються нові види продукції. Маркетологи мусять переконувати розробників у необхідності максимально можливого врахування потреб споживачів. Для цього вони повинні долучатися до інноваційного процесу ще на стадії створення концепції нової продукції. Не менш важливо активно взаємодіяти працівникам таких служб і в процесі модифікації прототипів. Адже залучення клієнтів (а також і їх втрата) є процесом безперервним. Він «особливо гостро проявляється на високо динамічних ринках і підприємств з високою ціновою еластичністю та еластичністю ресурсів» [101]. На таких ринках і працюють машинобудівні підприємства, тому стратегічний аналіз ринкової кон'юнктури має здійснюватись ними постійно, і краще всього, щоб це відбувалось в процесі активної взаємодії із споживачами.

При розробці стратегій важливо враховувати особливості поведінки кожного клієнтського сегменту: критерії вибору, чинники задоволеності, причини відходу і ін. Ця інформація може бути отримана за наслідками дослідження задоволеності клієнтів. Грунтуючись на проведеній сегментації і знаючи специфіку поведінки клієнтів, для кожного клієнтського сегменту підприємство може проектувати свої товарні і сервісні пакети.

При цьому враховується, що товарна складова індивідуальних пропозицій передбачає модифікацію вже існуючої продукції. Найважливішими критеріями диференціації товарних пропозицій є:

- особливості технологічних процесів клієнтів (орієнтація на розвиток бізнесу клієнтів завдяки вдосконаленню технологічної бази);
- тенденції розвитку галузі, у яку постачається обладнання підприємства, а також конкурентні розробки (випередження потреб клієнтів і використання своїх напрацювань для пропонування клієнтам найновіших розробок для розвитку їх виробничих систем).

У доповнення до товарної складової індивідуальних пропозицій їх сервісна складова може передбачати диференціацію інжинірингових послуг за такими характеристиками:

- якість сервісу (засоби взаємодії, оперативність реагування, кваліфікація персоналу, швидкість вирішення проблем);
- різноманітність та індивідуальність пакетів сервісу (структура інжинірингових послуг чи послуг із перед- та після продажного обслуговування з урахуванням специфіки клієнтів).

Якщо «товарна» складова безпосередньо впливає на прибутковість клієнта, то «сервісна» складова є основою формування його лояльності, тому важливо використовувати комплекс різних методів при роботі з різними групами клієнтів.

Такий підхід дозволяє менеджменту підприємства зрозуміти складну взаємодію чинників, які необхідні для досягнення успіху. На машинобудівних підприємствах, багато з яких працює на ринку виробників, постійний зв'язок із клієнтами дає змогу разом із ними визначати плани технологічного оновлення, адаптуючи стандартні продукти під індивідуальні потреби конкретного споживача.

Як зазначалось нами раніше [135], важливо, щоб усі працівники підприємства розуміли особливості роботи із клієнтами за технологією CRM. Адже доволі часто свої виробничі потреби клієнт може описати лише у загальних рисах, запропоноване ним технічне завдання може бути технологічно нераціональним чи економічно не вигідним у виконанні. І тоді технологія CRM має доповнюватися інструментами когнітивного аналізу елементів споживчої цінності такого продукту – для того, щоб переконати споживача у доцільності запропонованого варіанту його промислового зразка.

За такої активної взаємодії можна виявити слабкі ланки у бізнес-процесах машинобудівного підприємства і це може служити підставою для зміни їх структури і учасників – особливо в частині постачання комплектуючих товарів. Критеріями відбору нових учасників має бути передусім їх здатність до вдосконалення загальної діяльності. Тобто, вони мусять забезпечувати не тільки існуючі вимоги до якості своєї частини роботи, а й прагнути їх перевищити, підвищуючи тим самим споживчу цінність продукції для цільових груп споживачів – і навіть максимально індивідуалізуючи характеристики продукції (модифікуючи базові зразки під **специфічні** потреби споживачів.

Беручи до уваги сучасну практику реалізації функцій маркетингу на успішних підприємствах, доцільно підкреслити, що лише усебічне залучення новітніх знань і технологій у діяльність відповідних служб може забезпечити збереження лояльності

споживачів. І постійне та систематичне підвищення кваліфікації маркетологів має бути обов'язковою складовою їх професійного зростання. Адже у машинобудуванні маркетингова стратегія має **забезпечувати** вирішення значного переліку і специфічних завдань, зокрема тих, що стосуються формування портфеля інновацій підприємства на різних етапах цього процесу [136, с.115]:

- на етапі обґрунтування рішення про формування портфеля інновацій – виявлення тих потреб потенційних споживачів, де підприємство зможе на основі реалізації інновації сформувати суттєві конкурентні переваги;

- на етапі запуску нової бізнес-лінії – формування попиту на новий продукт через забезпечення інформаційної підтримки його позиціонування на ринку з акцентуванням на тих його характеристиках, які створюють найбільшу споживчу цінність для цільових споживачів;

- на етапі стабільного попиту – підтримання інтересу до продукту на ринках, оцінка рівня конкурентних переваг підприємства у його виготовленні та позиціонуванні на цих ринках, а також виявлення можливостей і напрямів його розвитку, в тому числі через індивідуалізацію потреб окремих споживачів;

- на етапі занепаду (зменшення попиту) – обґрунтування рішення про доцільність подальшої діяльності на основі оцінки здатності підприємства утримувати у даній сфері конкурентні переваги (аналіз ринкової кон'юнктури та тенденцій розвитку споживчих потреб на цільових ринках).

Вирішення такого широкого переліку завдань (що є важливими і в контексті формування інноваційного потенціалу підприємства), потребує використання специфічних маркетингових інструментів і кваліфіковане володіння ними даватиме змогу підтримувати інтерес споживачів до продукції підприємства, а отже – збільшуватиме економічну віддачу від реалізації інновацій. Тому робота з ринком має бути постійною, що готуватиме фундамент для обґрунтованих змін у структурі інноваційного потенціалу підприємства – з метою забезпечення відповідності його структури запитам ринку. І в кожному разі важливою умовою обґрунтованих рішень може бути належним чином побудована система маркетингу взаємодії – включно з її мотиваційною складовою.

Дослідження змісту й результатів інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств показало, що, незважаючи на зростання кількості підприємств, які здійснюють інновації, результативність цієї діяльності в загальній сукупності підприємств машинобудівного комплексу з кожним роком падає. Це вказує на те, що напрями інноваційної діяльності в них здебільшого не кореспондуються з основними завданнями конкурентних стратегій і не дають змоги формувати конкурентні переваги стійкого характеру. В умовах швидкої динаміки ринкових змін, які стали наслідком зростаючої інформатизації усіх сфер людської діяльності, формування конкурентних переваг неможливе без чіткого розуміння структури споживчих потреб. Тому інноваційна діяльність має здійснюватися відповідно до вимог споживачів цільових ринків.

Аналіз інноваційних витрат сукупності досліджених машинобудівних підприємств дає підстави стверджувати, що основна їх маса йде на придбання обладнання, а не науково-технічні дослідження – власні чи у співпраці із спеціалізованими установами та науковими колективами. Внаслідок недостатності фінансування інноваційної діяльності підприємства різко погіршили свою здатність створювати нові технічно складні продукти. З кожним роком зменшується виведення на ринок продуктивних інновацій, серед яких майже немає принципово нових. Тому завданням першочергової ваги для підприємств машинобудування є відновлення здатності створювати інновації власними силами. Вирішення цього завдання потребує розвитку інноваційного потенціалу в тих його структурних частинах, які забезпечуватимуть формування конкурентних переваг.

Відповідно до визначеного нами структурного складу інноваційного потенціалу промислового підприємства розроблено авторський варіант анкети і проведено експертне оцінювання рівня достатності ресурсно-функціональних складових інноваційного потенціалу групи машинобудівних підприємств для реалізації обраних ними конкурентних стратегій. Результати оцінювання показали, що менеджмент лише деяких підприємств визначив рівень такої достатності як відносно високий. Такий висновок кореспондується із тими результатами діяльності досліджуваних підприємств, які вони досягали в динаміці досліджуваного періоду – це переважно обмежене

зростання, стабільне функціонування або виживання. Розроблена методика дає змогу виявити ті ресурсно-функціональні складові інноваційного потенціалу підприємств, які потребують удосконалення для того, щоб відповідати обраній конкурентній стратегії.

Зважаючи на ключовий для нинішнього стану підприємств машинобудування маркетинговий ресурс, який необхідний для чіткого розуміння змісту споживчих потреб, у роботі здійснено аналіз маркетингової складової стратегічного управління обраної вибірки машинобудівних підприємств. Дослідження дозволило виявити широку диференціацію підходів менеджменту цих підприємств до побудови маркетингових стратегій. Хоча за результатами первинного опитування було з'ясовано, що всі підприємства їх розробляють, однак уточнення змісту стратегій показало, що вони містять не усі складові. Зокрема, на деяких підприємствах відсутня підсистема моніторингу зовнішнього середовища. Це стосується тих підприємств, що реалізують залежну стратегію, виготовляючи комплектуючі на замовлення партнерів. Однак такий підхід не відповідає принципам маркетингу взаємодії, оскільки не дає змоги партнерам взаємно вдосконалювати свою діяльність.

В ході дослідження встановлено обмеженість використання маркетингових інструментів і технологій на вітчизняних підприємствах машинобудування, що негативно впливає на їх здатність розпізнавати ринкові зміни і розробляти адекватні заходи для підтримання сталої динаміки розвитку. Підкреслено, що значною мірою це зумовлено недосконалістю інформаційного забезпечення маркетингу взаємодії.

Аналіз результатів експертного оцінювання складових інноваційного потенціалу на досліджених підприємствах показав значний розкид думок щодо значущості виділених складових, в тому числі – невисоку оцінку маркетингово-інформаційній складовій. Крім того, дослідження показало, що керівництво підприємств недостатньо уваги приділяє формуванню сприятливого іміджу підприємства (що відноситься до сфери маркетингу взаємодії із зовнішнім середовищем), а також – розвитку інтелектуального потенціалу в частині, що стосується організаційних відносин (внутрішній маркетинг). Це підтвердило зроблене припущення про доцільність удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства на основі маркетингу взаємодії.

РОЗДІЛ 3.

ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Особливості партнерських відносин у середовищі учасників ланцюжка створення споживчої цінності

Євроінтеграційні прагнення України і неприйняття їх значною частиною політичних та економічних гравців спричинили гострий конфлікт і силове протистояння між ними. Внаслідок цього у вітчизняній економіці відбулися і продовжуються значні деструктивні процеси, викликані як прямим руйнуванням багатьох суб'єктів господарювання через воєнні дії, так і порушенням усталених економічних зв'язків із партнерами з Російської Федерації. Ці процеси є особливо відчутними у машинобудуванні, адже багато українських підприємств були учасниками технологічних ланцюжків, сформованих ще за часів СРСР. В нових умовах їх треба переорієнтуватися на нові ринки, змінювати стратегічні зони господарювання, обирати нові стратегічні альтернативи своєї діяльності, тобто, вдаватися до значних інноваційних змін. У багатьох випадках це потребує співпраці з іншими учасниками ланцюжків створення **споживчої** цінності, серед яких можуть бути як великі виробники стандартних комплектуючих, так і малі або середні підприємства, що включатимуться у бізнес-процес тоді, коли є потреба виконання індивідуального замовлення.

Партнерські міжфірмові відносини у сфері малого, середнього та великого бізнесу виступають не тільки важливою складовою підприємницької діяльності, а й необхідною умовою договірних

відносин між контрагентами, даючи можливість кожному з них отримати певний рівень прибутку шляхом обміну результатами діяльності. В Україні інститут партнерства в бізнесі порівняно молодий, хоча окремі підприємства використовували елементи партнерства давно.

Інтерес до проблеми розвитку партнерських відносин у сфері бізнесу обумовлений значущістю даної сфери для розвитку економіки країни. Недостатня координація дій між окремими сегментами малого, середнього та великого підприємництва, високі ризики та відсутність резервів позначається як на зростанні трансакційних витрат, недостатньої адаптованості підприємців до ринку товарів і послуг, так і на загальній ефективності підприємництва, що супроводжується втратами бюджетів всіх рівнів.

У науковій літературі досі немає чіткого й однозначного розуміння сутності партнерських відносин в бізнесі, хоча термінологія партнерства широко використовується в управлінській практиці і служить складовою багатьох похідних дефініцій, наприклад, стратегічний партнер, виробничий, фінансовий, інвестиційний партнери, а також партнерство як форма організації бізнесу.

Приймаючи рішення про участь у тій або іншій формі економічного співробітництва, суб'єкти бізнесу керуються цілком певними інтересами й намагаються вирішити конкретні завдання. Головною рушійною силою, яка спонукає суб'єкта до пошуку партнера, є наявність незадоволеної потреби – у певних ресурсах або компетенціях.

Сучасна економічна реальність зумовила значні зміни у трактуванні концепції фірми і її відносин з іншими фірмами та державою зазнали. Фірма за своїм змістом стала новим суб'єктом ринкових відносин – підприємницького типу. Розуміння цього особливо важливо для економіки України, де підприємницька фірма є принципово новою організацією, яка будує свої відносини із суб'єктами зовнішнього середовища на іншій основі, ніж підприємства адміністративно-командної економіки – в них починають домінувати відносини конкуренції, а не партнерства. Основною причиною цього є руйнування колись цілісної економічної системи Радянського Союзу. Однак проблеми розвитку підприємств України пов'язані не тільки з руйнуванням колишніх зв'язків, але і з тим, що в ринкових умовах виникає інший зміст відносин з контрагентами, у яких економічна вигода займає пріоритетне місце. Потрібна була істотна реорганізація

правових відносин учасників міжфірмової співпраці (відносин на підприємницьких засадах) – а до цього більшість підприємств виявилися не готовими.

У сучасному бізнес-середовищі стає все складніше чітко окреслити межі організацій. Сучасні інформаційні технології дають змогу дешевшими способами здійснити координацію між організаціями й сформувати нові зв'язки між підприємствами. Інформаційні структури значно зменшують вартість інформації та комунікацій. В цьому випадку трансакційні витрати (іншим словами – вартість координації) на розвиток бізнесу істотно скорочуються. Нова концепція управління фірмою полягає в зміщенні акценту з внутрішнього на зовнішній аспект діяльності уже не з позицій управління виробничими процесами, а з погляду контролю за діяльністю партнерів.

В результаті політика формування міжфірмових зв'язків є однією з різновидів корпоративної стратегії та виступає основою успішної конкурентної боротьби. Міжфірмовий зв'язок показує складний і цілеспрямований процес взаємної адаптації підприємницької діяльності кожного суб'єкта економічного життя до інтеграційних процесів. Міжфірмова взаємодія утворює особливу інфраструктуру, яка зраджує «середовище проживання» бізнесу і розширює територіальні межі індивідуального бізнесу. При цьому взаємини будуються між підприємцями, які належать до різних соціально-культурних груп.

Правильно організовані міжфірмові зв'язки забезпечують фірмам доступ до більш різноманітних ресурсів, ніж могла б мати або придбати кожна фірма окремо. Звідси метою сучасних міжфірмових відносин для фірм завжди є отримання необхідного доступу до ресурсів (матеріально-технічних ресурсів, готової продукції, фінансових коштів), ринків, технологій і каналів розповсюдження [82].

У міжфірмовій співпраці є п'ять видів (рівнів) партнерської взаємодії: передконтрактні (переддоговірні) відносини; контрактні відносини; відносини з кращими партнерами; відносини з пріоритетними партнерами; відносини повної інтеграції.

Партнерство в бізнесі виступає як самостійна категорія економічних відносин, а партнерські зв'язки є одним з проявів феномена підприємництва, яке стало провідною рушійною силою сучасного економічного розвитку. Головне завдання, яке вирішується підприємцями в процесі організації партнерських відносин в бізнесі –

знайти такі форми взаємодії із зовнішнім партнером, які забезпечують ресурси для обопільного розвитку та водночас дозволяють контролювати отримання необхідних ресурсів від партнера і планувати власний розвиток. Тому проблеми сприйняття вигідності партнерських відносин можуть проявлятися у чотирьох напрямках: психологічних, ресурсних, стратегічних і адаптаційних.

При побудові партнерських відносин необхідно володіти здібностями у сфері управління взаємовідносинами, які полягають в умінні створювати, перебудовувати та захищати активи в формі знань, компетенцій, технологій і навичок для того, щоб забезпечити ефективне управління ресурсом відносин.

Основні принципи формування партнерських відносин у сфері малого бізнесу полягають у наступному [61]:

- націленість на довгострокову (постійну) взаємодію;
- створення взаємної вигоди в процесі взаємодії;
- формування персоналізованої інформаційної бази даних про партнерів (клієнтів);
- постійне підвищення рівня і якості обслуговування клієнтів;
- високий професіоналізм персоналу, який безпосередньо контактує зі споживачем.

Відносини при партнерстві регулюються за допомогою контрактів різних видів: класичний, неокласичний і реляційний. Це залежить в першу чергу від ситуацій, в яких планується здійснення трансакцій. На вибір контракту в першу чергу впливає порівняльний аналіз трансакційних витрат [137].

Класичний контракт – це двосторонній контракт, заснований на чинних юридичних правилах – він чітко фіксує умови угоди, що передбачає санкції у разі невиконання цих умов, вирішення спорів у суді. Такий контракт означає укладення всеосяжної угоди, оскільки в ньому обумовлені всі умови та дії сторін у разі настання певної події.

Неокласичний контракт – це довгостроковий контракт в умовах невизначеності, коли неможливо заздалегідь передбачити всі наслідки угоди, яка укладається. Такий контракт нагадує швидше договір про принципи співпраці, ніж юридичний документ, що враховує ймовірні ситуації в майбутньому.

Реляційний контракт – це довгостроковий взаємовигідний контракт, в якому неформальні умови переважають над формальними. Найчастіше виконання такого контракту гарантується взаємною

зацікавленістю сторін, хоча для захисту може використовуватися два варіанти: самозахист і захист з боку партнера.

В умовах сучасного ринку широкі можливості розвитку партнерства надають мережі. Привабливість мережевої співпраці для малого бізнесу зумовлюється через [115, с.34]:

- 1) загострення конкуренції;
- 2) ускладнення виробничої й комерційної діяльності підприємств;
- 3) високу динаміку зовнішнього середовища;
- 4) зростання значущості інформації як ресурсу;
- 5) зростання значущості часу як ресурсу;
- 6) зростання темпів інноваційного оновлення попиту і пропозиції продукції/послуг на ринку;
- 7) скорочення життєвих циклів товарів.

Партнерські відносини між декількома незалежними представниками бізнесу, об'єднані одними інтересами, формують міжфірмову мережу. Мережева взаємодія забезпечує [115, с. 90]:

- зниження витрат на одиницю продукції – завдяки економії на масштабах;
- розширення номенклатури продукції, що випускається – завдяки об'єднанню ресурсів окремих учасників;
- підвищення показників ефективності роботи з постачальниками – внаслідок збільшення обсягів закупівлі;
- ефект доповнення – сильні сторони одного із учасників компенсують слабкості інших партнерів;
- централізацію маркетингу;
- зростання ринкових потужностей;
- прискорення темпів розвитку і економічного впливу;
- об'єднання управлінських здібностей.

Ключову роль у формуванні партнерських відносин відіграє проблема довіри, вона є не тільки якісною, а й кількісною характеристикою взаємовідносин суб'єктів. В їх основі лежить економічна ефективність взаємодії та невпевненість в сумлінності своїх партнерів.

Надійність партнера – це властивість, що виявляється в здатності реалізації співробітництва за певних умов зовнішнього середовища, а також кількісна та якісна оцінка партнера, що виражається в таких параметрах, як фінансові показники фірми, її ділова репутація, здатність точно і вчасно виконувати взяті на себе

зобов'язання і так далі. Будь-яке підприємство має потребу в ефективних партнерських зв'язках – це є головною умовою його доброго функціонування в рамках того чи іншого фрагмента цілісного господарського процесу. В даний час найбільш важливим для стабільності і ефективності партнерства є схильність до співпраці та постійний пошук найбільш ефективних партнерських зв'язків, в ході якого здійснюється переорієнтація діяльності відповідно до умов ринку, тобто партнерські відносини дозволяють фірмі досягти, зберегти й посилити свої конкурентні переваги.

Отже, партнерські відносини мають забезпечити:

1. Структурування та систематизацію інформації для вирішення завдань міжфірмових відносин.

2. Використання наявних знань, досвіду і здібностей для прийняття нових рішень в майбутньому.

3. Врахування неминучості ризиків і опортунізму.

У науковій літературі виділяють певні передумови партнерських відносин, за яких можливо взаємовигідне довготривале партнерство учасників [61]:

– чітке розуміння запитів кінцевого загального споживача, які слід задовольняти;

– наявність базового (початкового) рівня співпраці, які формують обопільну довіру сторін;

– існування ефективних і відкритих контактів (регулярні комунікації, оперативний обмін важливою інформацією тощо);

– прийняття таких рішень, які максимально використовують рівень компетентності й знань бізнесу кожним учасником;

– узгоджені дії учасників для досягнення спільних довгострокових цілей;

– загальне розуміння кінцевого успіху (результату) співпраці;

– використання діалогу сторін як основного способу вирішення конфліктних ситуацій, що виникають в процесі розвитку міжфірмових відносин.

Доволі значущим чинником формування довготривалих партнерських відносин є ускладнення управління людськими та організаційними активами. Це пов'язано з тим, що їх важче оцінити й виміряти. З цього виникає проблема, пов'язана з координацією та управлінням партнерськими відносинами. Необхідно забезпечити зниження невизначеності та підвищити швидкість реакції на складні

ситуації. А управління партнерством має змінити саму філософію та організацію бізнесу, зачіпаючи всі його аспекти.

При довгострокових партнерських відносинах є ризик того, що компанія буде відчувати себе дуже комфортно і через це втратить свої переваги. У зв'язку з цим партнерство в даному випадку може стати неефективним. Фірма стає надто залежною від інших і не здатною сама забезпечувати власні ресурсні чи компетентнісні потреби – що особливо проявляється у малому та середньому бізнесі.

Звідси ще одна проблема, яка є поширеною у середовищі українського підприємництва – це нерозуміння суті партнерських відносин. Багато хто думає, що партнерські відносини полягають лише у взаємній рекламі, і тому багато керівників готові фінансувати лише цю частину, економлячи на всіх інших. Однак без реалізації інших можливостей, реклама буде неефективною. Чи індивідуальне ділове партнерство між власниками капіталу, чи стратегічне партнерство між компаніями, чи партнерство між роботодавцями й співробітниками – всі вони для успіху вимагають ретельного проектування і постійної роботи. У зарубіжних компаніях при налагодженні нових партнерських відносин враховують декілька чинників, а також ряд практичних заходів для підтримки партнерства на належному рівні й забезпечення його ефективності для кожної **сторони** [44]:

1. Не слід вважати, що партнерство буде тривати вічно, а не закінчиться в якийсь момент. Навіть з найкращими намірами й найбільшими можливостями, люди та справи змінюються з плином часу. З цієї причини важливо розробити чіткий і розумний спосіб захисту активів та матеріальних цінностей, які були створені в партнерстві. В даному випадку відмінно підійде метод сценаріїв. Необхідно конструювати даний процес незалежно від поточної ситуації. Важливо створити такі сценарії, де всі сторони матимуть однаковий вигравш. Це буде спонукати кожен сторону до створення справедливого і рівновігідного процесу врегулювання.

2. Відокремлювати початковий внесок від поточних. Необхідно розділяти все види внесків в партнерські відносини, а за необхідності наховувати їх з плином часу. Це дозволить знизити можливі ризики, пов'язані з партнером.

3. Наявність чіткого процесу згортання партнерства. якщо відносини між компаніями почали занепадати. Розробка справедливого процесу виходу з подібної ситуації забезпечить можливість обійтися без походу в суд.

4. Наявність процесу вирішення конфліктних ситуацій. Є дві основні причини для того, щоб мати чіткий процес врегулювання конфлікту. По-перше, необхідно знати, як усе буде здійснюватися, якщо партнери не зможуть спільно знайти рішення. Мати чіткий процес повідомлення та ескалації, який може бути застосований в односторонньому порядку, якщо це необхідно. Процеси посередництва, арбітражу і спільного права, як правило, більш ефективні та можуть бути значно дешевшими, ніж традиційні судові розгляди.

5. Розробка спільного бачення майбутнього й операційних цінностей. Сторони вступають у партнерські відносини, тому що вони думають, що це дасть їм вигоди швидше, з меншими витратами та/або з меншим ризиком. Якщо цього немає, то вони не мають потреби в партнерстві. Проблеми можуть виникнути, коли цілі не зовсім збігаються. Це не означає, що сторонам потрібно одне і те ж бачення або одні й ті ж причини для вступу в партнерство, але, якщо кожній стороні не ясно, чому вони це роблять і чому інша сторона робить це, найімовірніше, виникне непорозуміння і конфлікт.

6. Визначення очікувань і зобов'язань для кожної сторони. Багато партнерств в кінцевому підсумку конфліктують, тому що очікування того, що кожна зі сторін буде вносити протягом життя у відносини, або не ясні з самого початку, або змінюються з плином часу без чіткої взаємної згоди. Слід витратити деякий час на те, щоб зрозуміти очікування кожної із сторін і те, як вона планує справлятися зі змінами в цих очікуваннях.

7. Створення чіткого та ефективного процесу прийняття рішень. Партнерські відносини потребують серйозного структурування, оскільки цінності, пріоритети та наслідки можуть бути різними для кожної сторони. Розподіл типу рішень може допомогти зберегти процес ефективним і своєчасним. Слід створити кілька типів і категорій рішень, і визначити який процес буде у кожного.

8. Не всі партнери мають бути одноставними у своїх рішеннях. Є багато стратегій прийняття рішень і процесів, які можуть бути розробленими. Необхідно обговорити права кожного на пропонування нових ідей, розробку варіантів прийняття рішень, схвалення рішень і повідомлення про них іншим учасникам.

Ігнорування означених аспектів потенційного партнерства може не тільки поставити під загрозу тривалість майбутнього партнерства, а й зруйнувати створену в його ході цінність, яка й могла

формувати конкурентні переваги учасникам мережі, що об'єднали свої ресурсні й ринкові можливості.

При цьому важливо розуміти, що інтеграція власників різних ресурсів не тільки збільшує ресурсні можливості бізнес-партнерства в цілому, а й спричиняє виникнення нових ризиків, зокрема:

а) ризики формування коаліції учасників – колишні учасники втрачають свою значущість (а тим самим і економічну вигоду) від входження у мережу нових членів і тому можуть опиратися розширенню мережі;

б) ризики функціонування коаліції учасників – через імпліцитність угод (нечіткість розподілу повноважень і відповідальності) між членами коаліції можуть виникати структурні конфлікти.

Обидва типи ризиків можуть бути названі ризиками неефективної партнерської взаємодії. Вони здебільшого зумовлюються опортуністичною поведінкою партнерів, які переслідують передусім власні цілі, прагнучи отримати більшу вигоду за рахунок інших партнерів і приховуючи спершу (на етапі входження у мережу) свої справжні наміри. За ринкової взаємодії від такого «партнерства» можна відмовитись, однак у стабільній бізнес-мережі це не завжди можливо, оскільки пошук нового партнера у форс-мажорних обставинах є доволі витратним процесом.

Очевидно, що стійкість партнерської бізнес-мережі може зменшитися і під впливом зовнішніх чинників. При створенні коаліції власників ресурсів укладання договорів між ними, природно, відбувається за обопільної протидії, оскільки кожен власник відстоює власні інтереси. З розвитком партнерських відносин, особливо у довгостроковому періоді, розвивається надмірна залежність одних учасників від інших – тих, що мають більш специфічні або рідкісніші ресурси, і подальша співпраця уже генеруватиме меншу вигідність для одного із партнерів, тобто здійснюватиметься на нееквівалентній основі. Це може породжувати конфлікти і відмову під співпраці і спричиняти організаційні кризи. Тому урівноваження інтересів власників ключових ресурсів для недопущення організаційних криз слід здійснювати систематично, з урахуванням змін у віддачі від їх використання. І дуже важливо для мережі партнерів своєчасно ідентифікувати зміну позицій учасників щодо їх внеску у створення споживчої цінності. А відтак – для зменшення ризиків втрати вигідного партнерства скоригувати умови співпраці.

3.2. Стратегічна взаємообумовленість завдань маркетингу партнерської взаємодії на етапах формування і реалізації інноваційного потенціалу підприємства

Динамічність ринкових змін у сучасному глобалізованому економічному просторі потребує виявлення тих стратегічних альтернатив, які машинобудівне підприємство може для себе обрати з огляду на свої ресурсні можливості, наявні конкурентні позиції та інноваційний потенціал. Їх аналіз і вибір найбільш прийнятної із можливих альтернатив дає змогу сформувати взаємопов'язану сукупність стратегій – для різних напрямів і різних функціональних сфер діяльності підприємства.

Відомий японський фахівець у сфері стратегічного менеджменту К. Омає так визначив стратегію – «це спосіб, що дає змогу компанії успішно диференціювати себе від конкурентів, використовуючи свою відносну міцність, щоб краще задовольнити інтереси споживача» [199]. У даному визначенні важливо побачити основне – стратегічну спрямованість діяльності підприємства на задоволення інтересів споживача. Водночас не менш важливо й інше у визначенні стратегії – це «спосіб, що дає змогу компанії успішно диференціювати себе від конкурентів, використовуючи свою відносну міцність». Це стає можливим лише тоді, коли підприємство досягає такої міцності, опираючись на свою здатність виділитись серед інших. І виділитись так, щоб привернути увагу споживача, а потім – щоб завоювати його прихильність і лояльність – якщо продукція є такою, що може бути використана у різних модифікаціях (що й має місце на машинобудівних підприємствах). Очевидно, що це потребує розробки цілого комплексу дій різного типу, що розробляються підприємством на певний відрізок часу. які об'єднуються у систему стратегій. Вони відображають специфіку його економічної поведінки (специфіку функціонування та розвитку) у конкретному бізнес-середовищі.

У систему стратегій підприємства входять базові (корпоративні) стратегії, бізнес-стратегії та функціональні стратегії. Базова (корпоративна) стратегія – довгострокова модель діяльності усієї підприємницької структури; виступає еталоном системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених вищим керівництвом цілей способами, що ґрунтуються на певних принципах та підходах до прийняття управлінських рішень. Бізнес-стратегії – це

стратегії за напрямками діяльності підприємницької структури. Вони визначають способи досягнення та утримання конкурентних переваг у конкретній стратегічній зоні господарювання. І, як зазначалось нами у [192], в інформаційній економіці формування конкурентних переваг потребує зовсім інших технологій та інструментів, ніж у економіці індустріального типу – передусім, через нові можливості, які надають інформаційні технології усім учасникам процесів ринкового обміну товарами і ресурсами.

З урахуванням того, що успіх стратегії діяльності підприємства (згідно К. Омае [199]), залежить від його здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж інші, а це, в свою чергу, потребує результативної інноваційної діяльності, можна стверджувати, що інноваційний потенціал підприємства має розвиватися під впливом:

- визначення тенденцій і ймовірності розвитку споживчих потреб у зонах стратегічного господарювання, які спонукають підприємство до інноваційних змін у продуктах і процесах для формування конкурентних переваг у способах і засобах задоволення цих потреб, в тому числі – шляхом технологічного оновлення та організаційного перепроектування;

- визначення рівня потенційної корисності винаходів та відкриттів, що з'явилися на ринку інновацій та можуть бути реалізовані підприємством з урахуванням специфіки його діяльності (галузевої приналежності) у разі здійснення інноваційних змін;

- кооперування підприємства з іншими суб'єктами ринку, що можуть виступати учасниками технологічного ланцюжка виготовлення продукції – для планування взаємоузгоджених змін у складі ресурсів і структурі бізнес-процесів і досягнення ефекту синергії;

- змін у законодавчому полі, які можуть надавати певні (економічні чи організаційні) переваги суб'єктам ринку, що здійснюють діяльність, яка визнається пріоритетною в країні на відповідний стратегічний період (наприклад, для реалізації в масштабах національної економіки стратегії «технологічного поштовху»).

Кожен із зазначених чинників впливу змінюється у часі і виступає важливою складовою процесу стратегічного вибору та потребує чіткої ідентифікації для прийняття вірних управлінських рішень. Ця ідентифікація забезпечується кваліфікованим використанням інформаційних технологій.

Інформаційна економіка є невід'ємною складовою процесів глобалізації. Вона формує глобальні тренди і видозмінює бізнес-середовище, робить його надзвичайно динамічним у частині, яка стосується споживчих потреб і способів їх задоволення. За цих умов підприємству просто не обійтись без інноваційних змін, що виводить на перший план у сукупності функціональних стратегій стратегію інноваційну. Тобто, вона стає домінуючою серед функціональних стратегій, піднімаючись за своєю значущістю на рівень генеральної стратегії підприємства, адже, як зазначалось нами в [46] вона виступає:

- стратегією, спрямованою на пошук істотних змін у новому бізнес-середовищі і комплексним планом дій у сфері інноваційної діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- засобом досягнення цілей, що відрізняється своєю новизною;
- цілеспрямованою діяльністю з визначення перспективних напрямів розвитку і механізмом розподілу ресурсів для досягнення цілей розвитку;
- системою дій, спрямованою на досягнення довгострокових цілей інноваційним шляхом з урахуванням впливу середовища господарювання.

Інноваційна стратегія має передбачати багатоваріантність розвитку подій та адекватну реакцію на зовнішні й внутрішні виклики. За глобальної інформатизації усіх процесів, які відбуваються нині в будь-яких сферах людської діяльності, і які формують основу інформаційної економіки, суб'єкти господарювання повинні бути здатними повною мірою використовувати переваги, що можуть бути отримані за рахунок ефективного використання інформаційних технологій. Це стосується і сфери інноваційної діяльності у секторах, які традиційно спеціалізуються на виготовленні промислової продукції і в умовах індустріального суспільства доволі часто виступали реципієнтами нових знань – через придбання ліцензій на випуск продукції, яка отримала визнання на ринку.

Та завдяки можливостям інформаційних технологій нині у процес створення нових знань «втягується» все більше учасників, інтегруючи свої ресурси і зусилля в контексті досягнення спільних цілей і забезпечуючи ефективне використання свого інноваційного потенціалу для формування конкурентних переваг усім учасникам інноваційного процесу. І це дає підстави говорити про можливість суттєвого розширення переліку і обсягів ресурсів, які можуть формувати інноваційний потенціал промислових підприємств –

залежно від їх здатності і готовності виступати учасниками спільного (інтегрованого) процесу створення нового знання. Звичайно, з урахуванням перспективи його ефективного використання для розвитку конкурентних переваг, які виступатимуть ключовими при виборі конкурентної стратегії.

За своїм призначенням інноваційний потенціал є тією складовою економічного потенціалу підприємства, яка визначає його (підприємства) сприйнятливість до інновацій. Саме він забезпечує здатність підприємства до реалізації інноваційних стратегій, що є необхідною умовою підтримання сталої позитивної економічної динаміки і тривалого функціонування в умовах конкурентного середовища. У науковій літературі, відштовхуючись від відомої класифікації К. Фрімена, найчастіше виділяють шість основних видів інноваційних стратегій підприємства: наступальну, захисну, імітаційну, залежну, традиційну та «за нагодою» (стратегію вільної ніші).

Вибір інноваційної стратегії має здійснюватися, виходячи із особливостей базової стратегії, яка формується на тому чи іншому етапі життєвого циклу підприємства. Адже загальні та інноваційні цілі мають бути гармонійно поєднаними. У табл.3.1, яка сформована нами на основі [62; 139, с.22-23] показано зв'язок базових та інноваційних стратегій підприємства залежно від способу формування конкурентних переваг і ресурсів для їх реалізації, які мають забезпечуватись відповідною ресурсною складовою інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства.

Залежно від його ресурсного і функціонального наповнення підприємство має змогу реалізувати нішеву (за наявності відповідної кваліфікації працівників, що здатні генерувати ідеї, опираючись на новітні досягнення у відповідній сфері діяльності і створювати нові споживчі цінності для споживачів з нетиповим, але значущим різновидом потреб, а також інформації про останні), а в перспективі – і наступальну стратегію (за здатності акумулювати необхідні для масштабного виробництва інвестиційні ресурси) або ж лише захисну (якщо його інтелектуальна складова достатня тільки для розвитку продуктів, удосконалення чи модифікації споживчих властивостей товарів життєвий цикл яких може завершитись через насичення ринку або втрату до них інтересу споживачів внаслідок появи на ньому кращих аналогів). Традиційна стратегія здебільшого не властива машинобудівним підприємствам – внаслідок специфіки машинобудівної продукції, яка надзвичайно чутлива до НТП.

Таблиця 3.1

**Зв'язок стратегій машинобудівного підприємства з його здатністю
формуванню конкурентні переваги за рахунок структурно-
функціональних складових інноваційного потенціалу**

Спосіб формування конкурентних переваг	Ключові компетенції для формування конкурентних переваг	Ключова структурно-функціональна складова інноваційного потенціалу
<i>Наступальна стратегія (базова – зростання)</i>		
Виведення на ринок нового продукту із високою споживчою цінністю для масової аудиторії	Здатність до створення принципово нових продуктів	Науково-дослідницький та інженерно-технічний потенціал; маркетингово-інформаційний потенціал, фінансово-інвестиційний потенціал
<i>Нішева стратегія (базова – обмежене зростання)</i>		
Моніторинг ринків для виявлення нових потреб і створення продуктових інновацій із споживчою цінністю для виявлених ринкових ніш	Здатність виділити специфічні потреби цільових груп споживачів і розробити спосіб їх задоволення	Маркетингово-інформаційний потенціал
<i>Захисна стратегія (базова – обмежене зростання або стабільності)</i>		
Розвиток продуктів та удосконалення процесів	Здатність розвивати продукти і процеси	Інтелектуальний (науково-дослідницький та інженерно-технічний) потенціал; маркетингово-інформаційний потенціал
<i>Імітаційна стратегія (базова – зростання або обмежене зростання)</i>		
Швидке промислове освоєння створеної іншими споживчої цінності	Придбання ліцензії або піратське копіювання існуючого зразка, що отримав визнання ринком	Маркетингово-інформаційний і технологічний потенціали, фінансово-інвестиційний потенціал
<i>Залежна стратегія (відповідає стратегії домінуючого партнера)</i>		
Встановлення партнерських зв'язків із виробниками кінцевого продукту для участі у технологічному ланцюжку	Здатність виробничої системи забезпечити необхідні стандарти якості комплектуючих для участі в технологічному ланцюжку	Технологічний та інтерфейсний потенціали

Машинобудівні підприємства доволі часто виступають партнерами по технологічному ланцюжку і тоді їх стратегія залежить від того, яку стратегію реалізує домінуючий у цьому ланцюжку партнер (найчастіше той, що випускає на ринок готовий продукт). «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства (так званої материнської компанії). Водночас вони можуть виступати ініціаторами таких змін, якщо їх розробки можуть суттєво поліпшити якість кінцевої продукції.

Очевидно, що формування і розвиток інноваційного потенціалу підприємства повинні відбуватись таким чином, щоб давати змогу менеджерам отримати відповідь на запитання: який продукт доцільно створити підприємству, щоб він був затребуваний на ринку; яка для цього має бути технологічна основа виробничого процесу; якою має бути кваліфікація людей, щоб виконати зазначені дії; з яких коштів все це фінансуватиметься. Водночас реалізація інноваційного потенціалу уже більше залежить від стану зовнішнього середовища, його інституційної основи. Сформоване нами схематичне відображення такого зв'язку подано на рис.3.1.

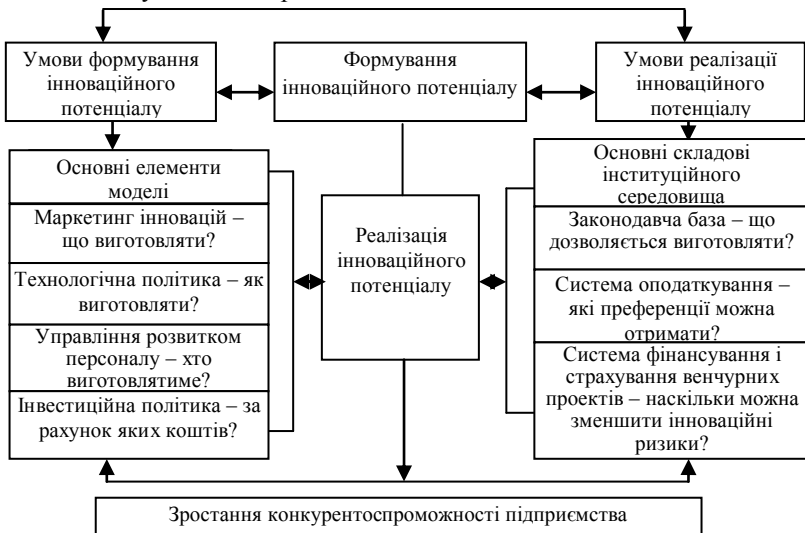


Рис.3.1. Умови формування й реалізації інноваційного потенціалу підприємства в контексті його конкурентоспроможності

Отже, беручи до уваги те, що інноваційний потенціал формується для реалізації інноваційних завдань, які складають основу конкурентної стратегії підприємства, а також те, що конкурентні стратегії обираються менеджментом під кожен бізнес-контекст, який розгортається у стратегічній перспективі, відкриваючи нові можливості або створюючи певні загрози діяльності, можна стверджувати, що існує взаємообумовленість процесів формування і використання інноваційного потенціалу. З одного боку, його розвиток має відбуватися в руслі обраних конкурентних стратегій, а з іншого – конкурентні стратегії обираються з урахуванням здатності певних структурних складових інноваційного потенціалу формувати стійкі конкурентні переваги.

Як зазначалось вище, інноваційний потенціал підприємства за змістовим наповненням структурних складових є результатом оцінки менеджментом підприємства значущості кожної із складових для реалізації стратегічних цілей в межах обраної стратегії діяльності. З іншого боку, має місце і зворотний зв'язок – аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії діяльності здійснюються менеджментом підприємства з урахуванням його інноваційного потенціалу. І можна стверджувати, що прорахунки у виборі способів і технологій досягнення стратегічних цілей значною мірою зумовлюються відсутністю збалансованості тих складових інноваційного потенціалу, які необхідні для реалізації певних інноваційних завдань. Для уникнення таких прорахунків важливо бачити зв'язок між складовими інноваційного потенціалу і стратегічними цілями підприємства, що визначаються його конкурентними стратегіями.

При цьому наявність певних слабких місць у інноваційному потенціалі ще не означає остаточну відмову від реалізації найбільш економічно вигідної конкурентної стратегії – вони можуть бути компенсовані за рахунок залучення до співпраці у розвитку конкурентних переваг існуючих чи потенційних партнерів. Однак для цього вони мають бути вмотивованими до спільного розвитку.

Таким чином, виходячи із теорії конкуренції та концепції стратегічного управління, стратегічні альтернативи підприємств мають обиратися з урахуванням їх здатності до реалізації довготривалих конкурентних стратегій. Ця здатність залежить від ресурсного і організаційно-функціонального наповнення їх інноваційного потенціалу. Очевидно, що зусилля керівництва підприємства мають спрямовуватися на посилення тих складових інноваційного

потенціалу, які є найважливішими для реалізації обраної стратегії діяльності, даючи змогу формувати стійкі конкурентні переваги. Це можуть бути як складові, що опираються на власні ресурси, так і ті ресурси (компетенції), що можуть бути залучені зі сторони – у процесі укладання взаємовигідних угод із партнерами.

І тут на перший план виходять фаховість управлінців у сфері формування взаємовигідних відносин із тими партнерами, які можуть стати ключовими ланками у створенні конкурентних переваг для всіх учасників технологічного ланцюжка. Виходячи із змісту конкурентних стратегій і їх привабливості у перспективі для підприємства (незважаючи на деякі слабкі ланки його внутрішнього середовища) вони повинні проаналізувати своє бізнес-оточення для виявлення тих можливостей, що криються у інтеграційних процесах. І в першу чергу ці можливості мають розглядатись в контексті відповідності інноваційного потенціалу підприємства потребам реалізації найкращої з погляду економічних результатів в конкретному ринковому контексті конкурентної стратегії.

Для посилення спільних конкурентних переваг можна також здійснювати цілеспрямований інноваційний розвиток і партнерів – особливо в технологічному контексті (як в плані розвитку технологій створення споживчих цінностей, так і в плані технологій їх ефективного позиціонування на ринку). Вважаємо, що забезпечити ефективне управління і процесами формування й розвитку інноваційного потенціалу – як кожного підприємства, так і спільного потенціалу інтеграційного утворення – можна, використовуючи принципіві підходи маркетингу партнерської взаємодії. І тоді взаємодія з приводу вирішення окремих виробничих завдань може перерости у залучення усіх партнерів до розробки спільних і узгоджених рішень щодо реалізації конкурентних стратегій. За такого підходу між партнерами (зокрема, між виробником і споживачем) створюються найкращі умови для реалізації стратегії взаємного і взаємообумовленого розвитку інноваційних можливостей та відповідних їм інноваційних компетенцій – в межах управління інноваційним потенціалом. Систематизовані нами завдання взаємоузгодженого розвитку інноваційного потенціалу підприємств-учасників відповідно до обраної конкурентної стратегії на основі маркетингу взаємодії між партнерами наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Завдання маркетингу взаємодії для забезпечення відповідності інноваційного потенціалу підприємства змісту конкурентних стратегій

Ключові інноваційні компетенції	Складові інноваційного потенціалу, що потребують посилення	Завдання маркетингу взаємодії
<i>Лідерство за витратами</i>		
Технологічні і організаційні	Інформаційно-маркетингова складова – для залучення клієнта у процес оптимізації структури споживчої цінності (технології CRM). Інтелектуальна складова – для модифікації продуктів і розробки процесових інновацій. Інтерфейсна складова – для узгодження умов взаємодії у ланцюжках створення споживчої цінності	Активна взаємодія з клієнтами і партнерами для виявлення надлишкових складових споживчої цінності у продуктах і відповідне коригування бізнес-процесів
<i>Диференціювання</i>		
Маркетингові	Інтелектуальна складова – для диференціювання структури споживчої цінності на різних сегментах ринку та коригування бізнес-процесів під створення індивідуалізованих продуктів для різних цільових груп споживачів. Когнітивна складова маркетингу – для позиціонування продуктових інновацій на виділених сегментах ринку	Виділення і взаємодія із фокус-групами, які виступають кваліфікованими споживачами – активними співучасниками процесу розвитку продуктів і ринків
<i>Фокусування</i>		
Маркетингові і науково-дослідницькі	Інформаційне забезпечення процесу обміну знаннями – для виявлення нових потреб у цільових групах споживачів (технології CRM). Інтелектуальна складова – для матеріалізації нових знань у нову цінність для існуючого кола споживачів	Залучення важливого клієнта до взаємодії для взаємного розвитку за рахунок обміну знаннями. Клієнт індивідуалізує (проекує) продукт під свої потреби. Виробник є консультантом з розвитку продукту

Завершення табл.3.2

Ключові інноваційні компетенції	Складові інноваційного потенціалу, що потребують посилення	Завдання маркетингу взаємодії
Інноваційна монополія		
Інтелектуальні, маркетингові, організаційні	Інтелектуальна складова – для створення нових знань і їх матеріалізації у споживчі цінності. Інформаційно-когнітивна складова – для позиціонування нових продуктів на ринку і формування нових потреб. Інвестиційно-фінансова складова – для реалізації інноваційного проекту у стислі терміни. Інтерфейсна складова – для посилення ключових компетенцій через взаємодоповнення в тимчасових інтеграційних утвореннях	Розвиток нових видів продукції спільно із прогресивними споживачами, які прагнуть нових знань і нових можливостей

Якщо ж йдеться не лише про співпрацю із споживачами кінцевої продукції, а й партнерами в межах ланцюжка її створення, спільний розвиток їх інноваційних можливостей реалізується через інтерфейсну складову. Вона забезпечує гнучкість і мобільність підприємства, його здатність вірно позиціонувати себе як виробника продукції, що є цінною для задоволення потреб цільових груп споживачів, або сумлінного партнера, що може виступати важливим аутсорсинговим учасником бізнес-процесу. Це важливо для машинобудівних підприємств, значна частина яких є учасниками технологічних ланцюжків, склад яких змінюється під впливом розвитку споживчих потреб і науково-технічного прогресу.

Для нарощування своїх інноваційних можливостей підприємства з низьким інноваційним потенціалом можуть вдаватися до послуг спеціалізованих дослідницьких організацій чи конструкторських бюро або ж інших зовнішніх учасників ринку на засадах аутсорсингу або ж лише разового замовлення. І така співпраця має здійснюватися на взаємовигідних умовах для усіх учасників. Ймовірніше всього, що здебільшого в процесі обговорень участі у таких розробках буде йти мова про залучення інтелектуальних ресурсів партнера для створення інновації і тут важливо оцінити не тільки поточну ситуацію із споживчими ринками, а й перспективну співпрацю. Авторська версія алгоритму такого обґрунтування подана на рис.3.2.

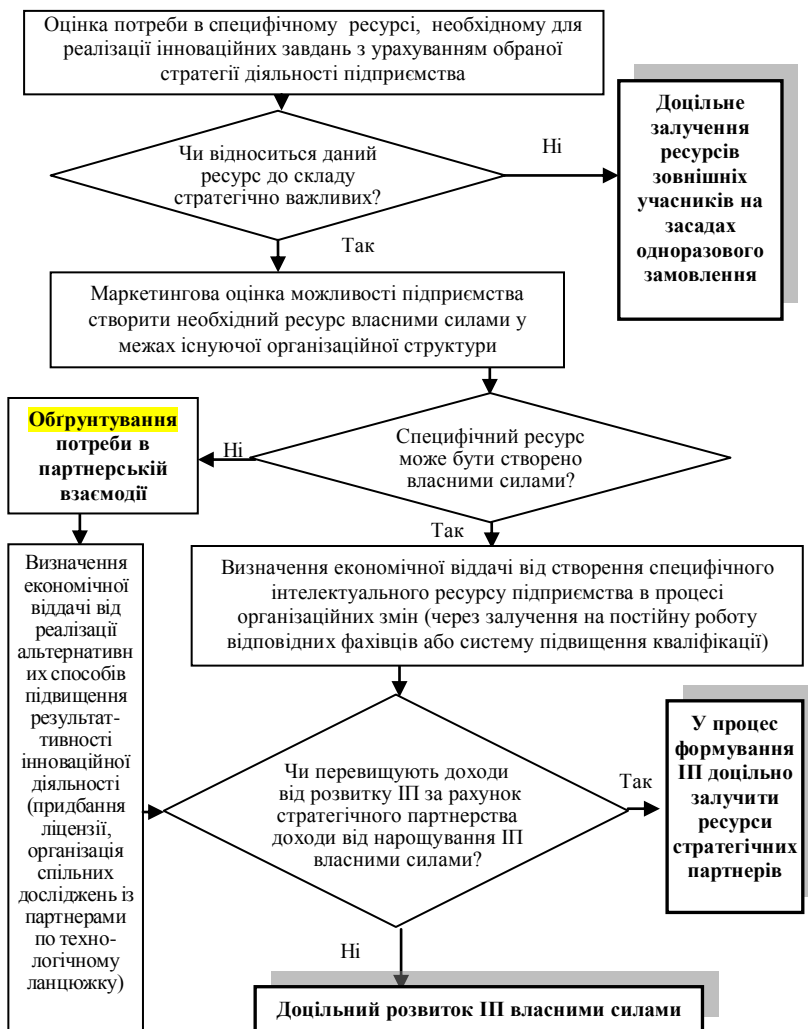


Рис.3.3. Алгоритм **обґрунтування** доцільності нарощування інноваційного потенціалу підприємства за рахунок розвитку стратегічного партнерства

Порівняння доцільності варіантів нарощування інноваційного потенціалу підприємства **ґрунтується** на величині економічної віддачі, яка може бути отримана в результаті реалізації альтернатив. Прогноз такої віддачі може бути здійснено на основі величини грошових потоків від реалізації інноваційного проекту, задля якого і приймаються відповідні рішення щодо розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Важливо зрозуміти, що буде вигіднішим у перспективі – залучення послуг партнерів чи структурне перепроєктування підприємства для створення власного відділу, що буде здатним не тільки справитись із вирішенням поточного завдання, а стане важливою складовою інноваційного потенціалу і приносить користь у майбутньому, посилюючи здатність підприємства розвивати свої конкурентні переваги на **основі** інноваційних чинників.

Завдяки здатності управлінців професійно використовувати інформаційні технології (зокрема, логістику) для інтегрування ресурсних можливостей різних учасників ринку, інноваційний потенціал навіть малих підприємств зростатиме і формуватиме нові ринкові можливості (розширення асортиментного ряду, вихід на нові сегменти ринку тощо), сприяючи накопиченню власних ресурсів і переходу в категорію середніх і навіть – великих підприємств (стадія життєвого циклу зростання»). Проте важливо кооперуватись не з аутсайдерами ринку, які не можуть додати нічого нового до існуючих можливостей підприємства, а з лідерами, особливо технологічними, використовуючи їх переваги і уникаючи недоліків.

Це можуть бути й закордонні партнери, які вже мають доволі міцні позиції на ринках своїх країн, проте шукають можливості оптимізації бізнесу за рахунок ресурсних можливостей інших підприємств. Переваги кооперування з ними можуть бути доволі суттєвими – як в плані реалізації існуючого інноваційного потенціалу, так і в плані його нарощування за рахунок отримання доступу до передових технологій ведення бізнесу, які використовує закордонний партнер. Надзвичайно важливо у процесі обговорення партнерської взаємодії виділити ті складові діяльності партнера, які розширюють ринкові можливості підприємства, посилюють його здатність утверджувати себе на ринку, поліпшуючи тим самим структуру інноваційного потенціалу у даній моделі співпраці.

Проте важливо не допустити ситуації, коли більш досвідчений партнер використовує ресурсні можливості «партнера-новачка» для зміцнення своїх конкурентних переваг (в тому числі – через усунення

конкурента після того, як його унікальні можливості було використано). Для цього й потрібно провести усебічне дослідження пропонувананих умов партнерства, причому – з урахуванням не тільки економічної ефективності, а й інших результатів такої співпраці. Систематизовані нами переваги й недоліки від міжнародного партнерства з лідерами в галузі згруповано в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Переваги й недоліки інтернаціоналізації машинобудівного підприємства із лідерами в галузі

Переваги	Недоліки
Поліпшуються можливості додання політико-економічних бар'єрів та соціокультурних відмінностей за рахунок досвіду партнера	Можлива втрата ексклюзивних можливостей власних унікальних компетенцій, що погіршить здатність підприємства розвивати бізнес самостійно
Збільшуються інноваційні можливості за рахунок унікальних компетенцій партнерів	Необхідність вкладання значних коштів для розроблення інноваційної пропозиції, яка буде цікавою закордонному партнеру
Завдяки партнерству зменшуються транзакційні витрати, пов'язані з виходом на ринок, що особливо важливо у разі довгострокового співробітництва	Велика ймовірність сильнішого учасника усунути з ринку прямого конкурента, шляхом поступового переведення аутсорсингових операцій у власний організаційний простір
Використовуються комунікаційні можливості партнера для розвитку власної системи інформаційного забезпечення діяльності	Можливі конфлікти інтересів в майбутньому через зміну позицій партнерів у ланцюжку створення споживчої цінності

Тобто, в контексті входження у партнерську мережу необхідно вірно розставити акценти – що може підприємство отримати від такої взаємодії і наскільки це йому вигідно в стратегічному плані. Одна справа, якщо керівництво не бачить можливостей самостійного функціонування, оскільки не може набути необхідних компетенцій для входження на новий ринок. І зовсім інша справа – якщо дане партнерство може забезпечити опанування досвіду роботи на новому ринку, дасть змогу поліпшити інноваційну складову діяльності і в підсумку – сприяти розвитку тих складових інноваційного потенціалу, які є ключовими для завоювання довіри споживачів на цьому ринку.

Для вирішення цього завдання необхідно використовувати можливості інформаційних технологій – і не тільки в частині отримання достовірної і повної інформації про потенційного партнера, а й для того, щоб сформувати власний позитивний імідж, що дозволить посилити переговорні позиції при визначенні умов можливої співпраці. Очевидно, що це потребує відповідного інформаційного забезпечення, яке повинно надавати усебічну інформацію про специфіку роботи на інших ринках. При цьому важливо диференціювати завдання внутрішніх і зовнішніх комунікативних потреб для налагодження маркетингу взаємодії з партнерами чи споживачами. Для задоволення інформаційних потреб менеджменту необхідно використовувати відповідні інструменти, що систематизовано нами на рис. 3.4.



Рис. 3.3. Схема задоволення інформаційних потреб менеджменту підприємства

Особливо важливо в процесі налагодження стратегічного партнерства попередньо узгодити коло питань, яке потребує інформаційної прозорості для усіх учасників – щоб оцінити вигідність такого партнерства (табл.3.4, систематизована на основі аналізу специфіки діяльності підприємств на світовому ринку).

Таблиця 3.4

Вимоги до інформаційного забезпечення маркетингу взаємодії із зарубіжними партнерами в контексті євроінтеграції машинобудівного підприємства

Вимоги	Засоби і ресурси дотримання вимог
Повнота і достовірність інформації про новий ринок, основних конкурентів і методи ведення конкурентної боротьби, потреби й запити цільових споживачів, ринок інновацій, стійкість і унікальність конкурентних переваг потенційних партнерів	Маркетинговий стратегічний аналіз, програмне забезпечення аналізу ринків, методичне забезпечення оцінювання технологічної, економічної і логістичної доцільності партнерства
Нормативне забезпечення вимог до якісних характеристик продукції (питання сертифікації продуктів і виробничої системи)	Міжнародні стандарти якості і процедури сертифікації за ними, процес маркування машинобудівної продукції знаком СЕ
Вичерпна інформація про процедури пошуку партнерів в іншій країні (процедури підготовки комерційної пропозиції, перевірки надійності партнера, практики ведення попередніх переговорів тощо)	Нормативна документація, що описує відповідні процедури; рекомендації Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Центра підтримки експорту Асоціації промисловців та підприємців України та ін.
Достовірне інформаційне відображення позицій підприємства на власному ринку і його можливостей та переваг у партнерському співробітництві (імідж виробника)	Прозорість корпоративного управління, корпоративна відповідальність, засоби public relation
Повна інформаційна карта проведення організаційних змін, пов'язаних із налагоджування партнерської взаємодії, а також їх відображення у процедурних та регламентуючих документах	Внутрішня документація, яка відображає процедурні моменти реалізації проекту змін, яка формується за участю обох партнерів
Засоби відображення й архівування попереднього досвіду партнерських відносин для зниження ризиків недобросовісної поведінки партнера або невдач через власні помилки	SWOT-аналіз попереднього партнерства, способи хеджування ризиків, архівування даних

Зважаючи на особливості інноваційної діяльності, можна стверджувати, що майже неможливо коректно оцінити результати формування і реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Проте можна вважати достовірним утвердження, що впливають на ефективність його реалізації ресурси, інформація та час. А результуючою буде економічний ефект, отриманий від реалізації створених за певний період споживчих цінностей (інновацій).

Підкреслимо те, що інноваційна діяльність на підприємстві завжди планується на основі маркетингових прогнозів, які відображають очікування цільових груп споживачів. Звідси, реалізація інноваційного потенціалу безумовно залежить від достовірності, повноти й оперативності інформації про стан ринку і очікування підприємства від участі партнерів у спільних планах роботи на цьому ринку. Це дозволяє координувати і здійснювати оперативне коригування діяльності учасників інноваційного процесу з урахуванням змін у ринковій ситуації.

Зважаючи на те, що вигідність такого партнерства залежить не тільки від того, наскільки воно сприятиме нарощуванню інноваційного потенціалу за рахунок реалізації компетенцій стратегічного партнера, а й від того, наскільки забезпечуватиме максимізації наявного інноваційного доробку підприємства (потенціалу інновацій), можна стверджувати, що для вирішення цього завдання ключовою складовою інноваційного потенціалу має стати маркетингова складова.

3.3. Ресурси і технології маркетингу в управлінні реалізацією потенціалу інновацій

Для реалізації конкурентної стратегії, яка найбільшою мірою може забезпечити кількісне зростання підприємства, необхідно розвивати не тільки науково-технічну складову, яка забезпечує створення інноваційних продуктів. Не менш важливо розширити завдання ринкової складової, яка виконує функцію маркетингового забезпечення реалізації інноваційних планів. Як відзначалось раніше [40], має йти не лише про маркетингові дослідження ринку, на чому акцентує увагу переважна більшість науковців, що виділяють у структурі інноваційного потенціалу ринкову та інформаційну складові.

Для підприємства, яке прагне закріпитися на висококонкурентному ринку і мати постійних споживачів, важливо брати активну участь у формуванні їх споживчої свідомості, допомагати їм вірно розпізнати свої потреби і перетворити їх у таке сприйняття, яке б давало змогу вирішити їх проблеми через продукцію підприємства.

Реалізації цих завдань може сприяти і активна співпраця-взаємодія з партнерами – постачальниками комплектуючих. Для машинобудівних підприємств така співпраця є надзвичайно важливою, оскільки від якості і прогресивності комплектуючих в багатьох випадках залежить і цінність кінцевої продукції для споживачів, її конкурентоспроможність на ринку. І саме в такій співпраці можливий (доцільний і ефективний) взаємоузгоджений і взаємодоповнюючий розвиток інноваційного потенціалу партнерів, який збільшуватиме технологічну (функціональну) досконалість кінцевого продукту. Корисність такої співпраці є безумовною, а якщо вона додатково охоплює і комунікацію із споживачами кінцевої продукції, в ході якої формується концепція її поліпшення чи пристосування до нових умов експлуатації, то ця корисність зростає ще більше. Її результатом може бути створення принципово нових техніко-технологічних систем, що можуть навіть сформувати новий напрям (нову сферу) економічної діяльності (наприклад, 3D технології друку, які в машинобудуванні мають дуже привабливу перспективу і можуть стати вагомою причиною зміни учасників технологічного ланцюжка, зменшити логістичні витрати, спростити технологічні переділи, скоротити тривалість виробничого циклу і, зрештою – максимально наблизити виробництво кінцевої продукції до його безпосереднього споживача). І цей процес уже має підтримуватись на рівні держави – через законодавство та заходи організаційного характеру (зокрема, розвиток відповідної інфраструктури).

Провідну роль у всіх цих процесах мають відігравати маркетингові інструменти, які формуватимуть відповідне поле комунікацій. Водночас для того, щоб співпраця була ефективною, важлива вмотивованість усіх потенційних учасників до такої взаємодії, а значить – збалансованість їх інтересів. Схематично місце маркетингу взаємодії у реалізації спільних інтересів потенційних партнерів підприємства в процесах нарощування інноваційного потенціалу (як самого підприємства, так і його бізнес-партнерів) для реалізації конкурентних стратегій і зростання присутності на ринку подано на рис.3.4, який є авторською розробкою.

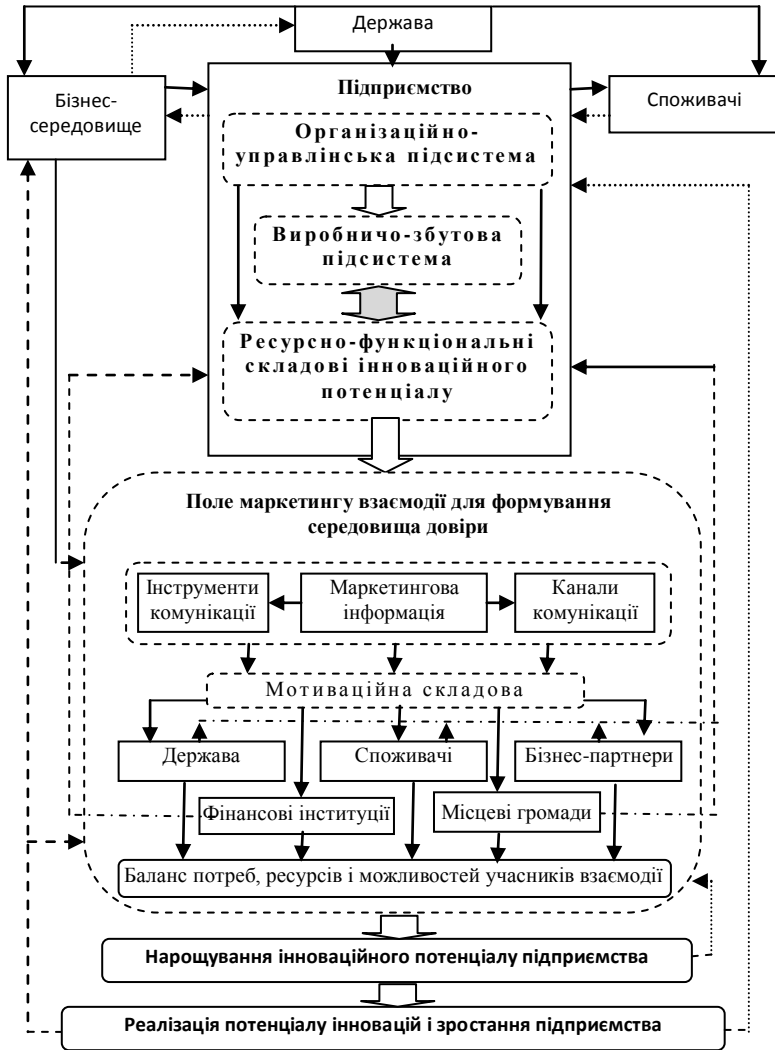


Рис.3.4. Модель управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства на основі маркетингу взаємодії

На цій схемі особливо виділена мотиваційна складова маркетингової взаємодії, яка є результатом активних комунікацій між суб'єктами ринку, що можуть виступати зацікавленими сторонами у реалізації заходів з розвитку інноваційного потенціалу – як окремого виробника, так і усіх партнерів, що є учасниками ланцюжка створення споживчої цінності. Мотивація є основою довіри між партнерами і її вплив зростає тоді, коли партнерство забезпечує сукупну вигоду усім учасникам – зростання обсягів доходів і зміцнення стійкості на ринку.

Очевидно, що при формулюванні завдань маркетингу взаємодії для досягнення балансу інтересів учасників процесу створення споживчої цінності, необхідно дотримуватися принципу взаємної підпорядкованості, який ґрунтується на зворотних зв'язках між учасниками партнерства (в машинобудуванні вони часто виступають і споживачами проміжного продукту). Адже діяльність підприємства визначається не тільки розвитком існуючих, а й формуванням нових потреб. Водночас, задавши своєю інновацією (продуктовою чи процесовою) певний імпульс ринковому попиту (новий стандарт споживання), в подальшому підприємство вимушене підлаштовуватися під його розвиток (самоорганізація структури ринкового споживання). Тобто, поведінка підприємства і споживачів є взаємопов'язаною і взаємообумовленою, що й відображає принцип їх взаємного підпорядкування, який забезпечує відтворення попиту і його розвиток. Зважаючи на тісний зв'язок виробників і споживачів у машинобудуванні, він часом може перерости у довготривале і стратегічне партнерство.

Разом з тим, введення нових стандартів споживання (інновацій) потребує подолання певної недовіри споживачів до них (нехтування і навіть певний спротив). Аргументи для цього мають бути важливою складовою маркетингових звернень (слоганів), однак не тільки логічними, а й забарвленими в позитивний емоційний фон. Іншими словами, мова має йти про розвиток когнітивної складової маркетингу у структурі інноваційного потенціалу. При цьому когнітивний маркетинг не має лише обмежуватися поясненням поведінки споживача і процесу прийняття ним рішень, а мусить активно розробляти і вдосконалювати інструменти впливу на ринок споживачів – для управління відтворенням попиту. Адже, саме збіг у сприйнятті характеристик товару у виробника і його можливого покупця робить можливим здійснення акту купівлі-продажу цього товару – і не тільки одноразово, а й для розвитку триваліших форм бізнес-взаємодії [135].

Для максимізації реалізації потенціалу інновацій необхідне активне і ефективне просування нових стандартів споживання. У машинобудуванні потреба в цьому особливо гостро проявляється, оскільки багато підприємств працюють на ринку виробників – виготовляють основні засоби. І принципові зміни у технічній конструкції їх продукції доволі часто зумовлені появою нового технологічного принципу, закладеного у процес перетворення. Він не завжди вписується у існуючі виробничі системи – і тоді технологічне оновлення потребує значних витрат для переформатування виробничих процесів або взагалі – виробничої диверсифікації. Масштабність витрат і організаційних змін, а також ризиків технологічної сумісності із існуючими процесами зумовлює певну упередженість до таких інновацій і потребує навчання їх використання (навчання новим стандартам споживання).

На сьогодні така практика відноситься до інжинірингових послуг і в багатьох випадках стосується трансферу новітніх технологій. Разом з тим, підготувати споживача до роботи з новим продуктом технічного призначення можна і в процесі взаємодії з ним ще на етапі розробки цього продукту – використовуючи технології і ресурси маркетингу, що схематично відображено нами на рис.3.5.



Рис.3.5. Маркетинг взаємодії у формуванні попиту на інновації

Важливо, щоб маркетингово-інформаційна складова інноваційного потенціалу, з одного боку, могла забезпечувати відповідність планів підприємства запитам і потребам цільових ринків, а з іншого – формувати інструментарій впливу на ринок споживачів для управління попитом на інноваційну продукцію, що підкреслювалось нами у попередній роботі [191]. Інструменти роботи з ринками мають бути диференційовані за своїм наповненням з урахуванням когнітивних характеристик різних цільових груп споживачів. Ці характеристики будуть відрізнятися для споживачів ринку виробників (для якого працює значна кількість машинобудівних підприємств) і ринку масового споживання. Відповідним чином має обиратись і сукупність маркетингових ресурсів та інструментів, які будуть використовуватись для налагоджування взаємодії із усіма референтними групами підприємства, в тому числі – партнерами.

Маркетингові ресурси – це засоби і технології, використання яких сприятиме формуванню споживчого попиту на продукцію підприємства, залученню і підтриманню лояльності потенційних споживачів. Вони містять як матеріальну, так і нематеріальну складові, кожна з яких робить свій внесок у формування споживчої цінності. Їх структурування за матеріальною і нематеріальною складовими наведено в табл.3.5 і 3.6 [191].

Таблиця 3.5

**Вид і зміст матеріальних маркетингових ресурсів
машинобудівного підприємства**

Вид ресурсу	Складові /зміст ресурсу
Маркетингові капітальні ресурси	Будівлі (приміщення), які займає служба маркетингу
Маркетингові виробничі ресурси	Технічне оснащення служби маркетингу (комп'ютери і програмне забезпечення, оргтехніка, специфічні засоби комунікацій)
Маркетингові людські ресурси	Персонал служб маркетингу і збуту
Маркетингові фінансові ресурси	Бюджет маркетингу
Маркетингові інформаційні ресурси	Придбана зі сторони інформація на матеріальних носіях

Таблиця 3.6

**Вид і зміст нематеріальних маркетингових ресурсів
машинобудівного підприємства**

Вид ресурсу	Складові /зміст ресурсу
Маркетингові нематеріальні активи	Ліцензійні угоди, бази даних клієнтів, торговельна марка, рекламні фільми
Маркетингова культура	Орієнтація персоналу на задоволення потреб споживачів
Маркетингові інтелектуальні ресурси	Компетенції і креативність маркетологів, їх здатність до ефективних комунікацій, адаптивність та інші особистісні якості, що забезпечують ефективність маркетингових продуктів
Маркетингова стратегія	Ідея бізнесу, методи стратегічного аналізу і планування, сегментування і позиціонування
Відносини з бізнес-партнерами	Угоди, особисті горизонтальні контакти, спільні проекти тощо
Відносини зі споживачами	Угоди, особисті горизонтальні контакти, спільні проекти тощо
Технології у сфері управління маркетингом	Планування досліджень ринку, міжфункціональна взаємодія, методи прийняття маркетингових рішень, маркетинговий контроль, системи мотивації маркетингового персоналу, системи підвищення кваліфікації у сфері маркетингу
Технології формування асортименту	Технології оцінювання конкурентоспроможності продукції, управління життєвим циклом товару, формування і оптимізації структури асортименту
Технології рекламування і просування продукту	Технології розробки і організації рекламної діяльності, методи просування продукції
Маркетингові технології ціноутворення	Технології визначення цін, формування цінової політики, цінових стратегій
Маркетингові технології розподілу і збуту	Угоди з посередниками, особисті контакти, технології постачання і розподілу товарів

Зазначені види маркетингових ресурсів мають пряме відношення до управління інноваційною діяльністю підприємства, а отже – безпосередньо утворюють інформаційно-ринкову складову інноваційного потенціалу. Їх повноцінне і кваліфіковане використання формуватиме:

- стратегічну основу інноваційного потенціалу (коли підприємство завдяки ефективним технологіям рекламування і просування здатне сформувати споживчий попит на власні розробки, тобто – «проштовхувати» продуктивні інновації на ринок, опираючись на потенціал інженерного винахідництва своїх конструкторів і технологів); такий підхід відповідає проактивній поведінці підприємства на ринку;

- операційну складову інноваційного потенціалу – коли завдяки маркетинговим дослідженням підприємство може розвивати продукти і ринки, модифікуючи свою продукцію і задовольняючи запити нових цільових груп споживачів); домінування цього підходу відповідає реактивній поведінці підприємства на ринку.

З урахуванням євроінтеграційних процесів України для підтримання конкурентоспроможності українських промислових підприємств перевага повинна надаватися тим маркетинговим технологіям, які забезпечують розвиток стратегічної основи інноваційного потенціалу та відповідають проактивній поведінці підприємства у виборі конкурентних стратегій в стратегічних зонах господарювання. І не тільки на внутрішньому ринку, а й у співпраці із зарубіжними партнерами.

Труднощі виходу на нові ринки можна подолати, використовуючи відповідну інформацію у контактах із потенційними споживачами чи партнерами, що можуть стати провідними у просування продукції підприємства на зовнішньому ринку, зрозуміло, що вітчизняні підприємства мусять більше уваги приділяти новітнім маркетинговим інструментам роботи з потенційними споживачами не тільки при плануванні випуску інноваційної продукції, а й при плануванні розвитку інноваційного потенціалу.

Зокрема, якщо машинобудівне підприємство визначить для себе в якості цільового орієнтира роботу на ринках розвинених країн – то його конкурентні стратегії повинні опиратися не на лідерство у витратах (для такого класу споживачів більше важить технологічна, а не цінова складова споживчої цінності), а на лідерство у

функціональному призначенні нового продукту. Адже останнє дає змогу споживачам отримувати нові можливості у розвитку своїх виробничих систем.

Що ж стосується конкурентних стратегій на ринку країн, що розвиваються (в тому числі внутрішньому ринку України), то тут можна досягти успіху і в результаті розвитку базового продукту (прототипу) в бік спрощення його функціональних властивостей (додаткових, не важливих для задоволення основної потреби). І робота в цьому напрямі також може забезпечити конкурентні переваги – якщо кваліфіковано підходити до вибору технологій взаємодії із цільовими групами споживачів, наприклад, застосовувати функціонально-вартісний аналіз [19; 52]. Тим більше, що в машинобудуванні ФВА може бути особливо корисним, адже і розроблялась ця технологія насамперед для застосування в процесах оптимізації конструкції машин і обладнання, а далі набула поширення і для оптимізації інших сфер діяльності [67].

Підвищити ефективність ФВА можна в процесах маркетингової взаємодії з партнерами і поширити цю технологію не лише на техніко-технологічне конструювання, а й на організаційні процеси. І це може також здешевити вартість кінцевої продукції. Останнє стає все більш популярним способом розширення ринків збуту і в західних компаніях [179]. І безумовно важливу роль для реалізації даної конкурентної стратегії виконує інформаційно-маркетингова складова інноваційного потенціалу підприємства. Саме вона стає основою прийняття рішень в інших функціональних сферах управління. При цьому для налагодження ефективних маркетингових комунікацій між функціональними складовими управління необхідно забезпечити відповідні організаційні і технічні умови, зокрема – наявність спеціалізованого програмного забезпечення.

Так, у структурі відділу маркетингу має бути чітко визначено зони відповідальності кожного виконавця, порядок організації його роботи з клієнтами, перелік внутрішньої документації підприємства, яку він має заповнювати (договори з покупцями та постачальниками ресурсів, поточна інформація про виконання договорів, порядок архівування інформації, звітність за обсягами реалізації продукції – фінансова і в натуральному вираженні). Для цього можна використовувати стандартні інформаційні програми: (SRM – Supplier Relationship Management – управління взаємовідносинами підприємства з постачальниками); (CRM – Customer Relationship

Management – управління відносинами зі споживачами); (SCM – Supply Chain Management – управління відносинами в ланцюгах постачання (від виробника до кінцевого споживача) [189]. Ефективність цих інструментів і технологій маркетингової взаємодії для підтримання зацікавленості у довготривалій співпраці багато в чому визначають ті працівники підприємства, що контактують із зовнішнім середовищем. Адже саме вони мають оцінювати можливості стратегічного партнерства з метою збільшення інноваційного потенціалу підприємства, що відкриває перспективи для виходу на нові ринки збуту, в тому числі – ринки розвинених країн.

Такі ринки мають суттєві відмінності від тих, на яких має досвід роботи менеджмент підприємства [54]:

1. Представники бізнесу в розвинених країнах акцентують увагу не на відносинах із владою, а на відносинах зі споживачами. Тому вирішальне значення для успіху має не лобювання інтересів та політичні зв'язки, а ефективні маркетингові стратегії (джерелами конкурентних переваг є унікальні компетенції).

2. Для виходу на європейський ринок недостатньо виготовляти продукт належної якості (рівень якої за параметрами споживання підтверджено міжнародним сертифікатом), а й доповнити його якісним сервісом та оптимальною (прийнятною для клієнтів) ціною.

3. Конкуренція на ринку визначається якістю конкурентів, а не їх кількістю. Ринок вважається висококонкурентним, якщо сила впливу провідних гравців на ньому унеможливує вихід на ринок нового гравця.

4. Стратегічні рішення в Україні найчастіше приймаються власниками бізнесу. У західних компаніях – найманими менеджерами, які професійно підготовлені для цього, мають необхідні компетенції для обґрунтування стратегічних рішень, враховують прийняту в компанії політику, принципи та процедури, культуру прийняття рішень. В основі кожного такого рішення – плани, прогнози, програми, всебічна оцінка ризиків, а також гарантії.

5. Європейські компанії здебільшого націлені на довгострокове партнерство, а тому є вимогливими до надійності потенційних партнерів, їх здатності дотримуватися умов контрактів, а також – збільшувати обсяги постачання. Тому велике значення надається доказам такої надійності, причому штрафні санкції у разі невиконання не вважаються прийнятною альтернативою, оскільки порушують плани партнерів по виконанню угод з їх споживачами.

Зважаючи на ці застереження, зрозуміло, що на ринках розвинених країн вітчизняним виробникам можна знайти своїх споживачів лише в тому разі, якщо вони (виробники) стануть дотримуватися прийнятих на цих ринках правилах економічної поведінки. Це означає, в першу чергу – відмовитись від тих додаткових переваг, які захищали внутрішній ринок на законодавчому рівні і використовувати увесь спектр маркетингових інструментів і комунікаційних технологій для налагодження ефективної взаємодії із референтними групами на ринках інших країн, в тому числі – розвинених.

Розвиток системи інформаційного забезпечення маркетингу взаємодії має відбуватися з урахуванням суттєвих для прийняття стратегічних рішень змін у середовищі господарювання підприємства. Така система має бути чутливою до: зміни завдань, що виконуються структурними підрозділами підприємства та їх взаємозв'язку із спеціалізованими маркетинговими завданнями (що потребуватиме доступу цих підрозділів до маркетингової інформації); розширенню можливостей інформаційних технологій і збільшенню навичок персоналу у їх використанні; розвитку інших компетенцій персоналу, які важливі для вирішення інноваційних завдань тощо. В цілому ж її використання мусить забезпечувати:

- захист конкурентних переваг підприємства як учасника мережі – завдяки використанню систем інформаційної безпеки, ліцензування, використання унікальних інформаційних продуктів, призначених саме для реалізації функції захисту від несанкціонованого втручання у базу даних (особливо клієнтську) інших суб'єктів ринку;

- зростання (розвиток) підприємства в межах існуючого партнерства; це стає можливим в тому разі, якщо інформаційні потоки в ході організаційної взаємодії поліпшуватимуть реалізацію функціонального забезпечення діяльності учасників партнерської мережі (наприклад, надавати доступ до платної інформації про ринок, якою можуть користуватися усі члени партнерства);

- підвищення рівня адаптивності підприємства до вимог бізнес-середовища; це досягається завдяки наявності постійного зв'язку із основними групами стейкхолдерів, особливо – із тими групами споживачів, що відносяться до числа найважливіших (забезпечують найбільший обсяг замовлень), а також – з найбільш важливими постачальниками ресурсів (тих специфічних ресурсів, без використання яких не може бути створено якісний кінцевий продукт;

– прибутковість підприємства (адже саме для цього ставиться завдання розвитку інноваційного потенціалу підприємства); це досягатиметься завдяки ефективному партнерству; в процесі обміну інформації між партнерами чіткіше прояснюються вимоги обох сторін до структури споживчих цінностей, що сприяє зростанню доходів від реалізації продукції. З іншого боку, скорочуються витрати на управління (адміністративні витрати) – адже продуктивний обмін інформацією всередині партнерської мережі дає змогу швидко приймати обґрунтовані рішення, зменшуючи інерційність управління і підвищуючи ефективність процесів контролювання діяльності і планування змін у роботі із споживачами.

– надійність (стійкість) партнерства; для цього інформаційна система має містити так звані «фільтри доступу» до стратегічної інформації, яка стосується тих ключових компетенцій ведення бізнесу, які послужили підставою для залучення конкретного учасника до співпраці в межах даного партнерства; ці компетенції визначають стратегічні точки контролю, якими підприємство мусить займатись самостійно, оскільки від цього залежить міцність його позиції в даному партнерстві, а значить – і його майбутнє. Для збереження таких компетенцій важливо чітко конкретизувати (деталізувати) споживчі сегменти, з якими працює кожен із учасників партнерства, визначити портфель продуктів, робота з яким закріплюється саме за конкретним підприємством.

Таким чином, сучасні маркетингові ресурси і технології роблять набагато ефективнішим інформаційне забезпечення діяльності підприємств, в тому числі і машинобудівних. Це особливо стосується методів цифрового маркетингу, який формує найбільш сучасні технології роботи з ринком [28; 82; 111]. Використовуючи можливості цифрових технологій, підприємства можуть отримувати дані про переваги потенційних споживачів – і це має використовуватися ними для сегментування покупців, для оцінки місткості різних сегментів ринку – що може стати вирішальним аргументом при розробленні нових продуктів. Для підприємств машинобудування, що продають свою продукцію на ринку виробників, перелік новітніх цифрових технологій маркетингу є значно меншим, ніж для тих, що працюють на масового споживача, вони не можуть орієнтуватися на успіх у соціальних мережах. Однак технології для Web-аналітики, оптимізації сайту в пошукових системах (SEO), проведення торгів в реальному часі (RTB), формування бази даних (Big Data), роботи з клієнтами в

межах технології CRM – все це реальні й ефективні інструменти маркетингу, які збільшують можливості підприємства вірно оцінювати перспективи розвитку ринкових трендів і готувати підґрунтя для розширення взаємодії із споживачами на основі маркетингових технологій і нарощування інноваційного потенціалу у довготривалому співробітництві.

Проте реалізація інноваційного потенціалу в руслі обраної конкурентної стратегії має забезпечувати максимізацію економічної віддачі, закладеної в потенціалі здійснюваних інновацій. Це досягається завдяки здатності ресурсів і технологій маркетингової взаємодії продовжувати життєвий цикл продуктових інновацій, своєчасно реагуючи на динаміку ринкової кон'юнктури зміною цінової політики або розвитком асортиментного ряду базового продукту. При цьому важливо вірно визначити період, коли життєвий цикл продукту завершився і його не може бути продовжено без втрат прибутковості (що важливо для забезпечення фінансової стійкості підприємства). Визначення так званої «точки втоми» від традиційної продукції є одним із основних завдань маркетингової діяльності, так як саме в цій точці суттєво зростають витрати на маркетингові комунікації. Для цього можна використовувати відповідні методи економіко-математичного моделювання – як оптимізаційного, так і з арсеналу теорії ігор.

Загалом, об'єднання зусиль і ресурсів партнерів по ланцюжку створення споживчої цінності завдяки інтенсифікації взаємодії між ними створює умови для постійного удосконалення тих чи інших сторін співпраці, формування додаткових конкурентних переваг – і це виводить учасників партнерської мережі на новий рівень роботи з ринком. Водночас створюються і кращі умови для реалізації інтелектуальної складової інноваційного потенціалу усіх учасників – завдяки обміну новими знаннями формуються нові компетенції, які можуть стати потужним генератором нових конкурентних стратегій. Тому ефективне використання маркетингових ресурсів і технологій для поліпшення партнерської взаємодії важливе для розвитку інноваційного потенціалу кожного учасника, забезпечуючи при цьому поліпшення спільних конкурентних позицій. І це виступає дієвим мотиватором для поширення інтеграційних процесів у вигляді різних організаційних форм – залежно від переваг, які можуть отримати учасники партнерства.

3.4. Мотиваційна складова партнерської взаємодії в управлінні інноваціями

Мотивація учасників економічної діяльності до рішень і дій, які забезпечують реалізацію цілей суб'єкта господарювання, за належної сили мотиваційних чинників є необхідною умовою ефективності цієї діяльності і успішного досягнення поставлених цілей. Адже в умовах інформаційного суспільства та інформаційної економіки, успіху в реалізації цілей досягають ті суб'єкти ринку, які здатні і готові використовувати для формування конкурентних переваг можливості інноваційних чинників. Ця здатність і готовність формується завдяки цілеспрямованим зусиллям менеджменту і об'єктивно втілюється у відповідних складових інноваційного потенціалу – як ресурсних, так і функціональних.

Дотримуючись авторського визначення інноваційного потенціалу у частині, яка стосується забезпечення його динамічних характеристик (тобто – здатності змінюватися під впливом нових викликів зовнішнього середовища для реалізації обраних стратегічних цілей), вважаємо за доцільне ще раз підкреслити й інше – що для цього мають бути створені організаційно-економічні умови співпраці, які формують вмотивованість учасників інноваційного процесу до створення й реалізації інновацій. Такі умови забезпечують і зацікавленість в нарощуванні інноваційних можливостей, готовність до результативної і ефективної інтелектуальної діяльності в проектних групах (тимчасових командах). Тому повноцінне використання інтелектуального потенціалу є одним із надзвичайно важливих завдань менеджменту підприємств, реалізація якого дасть змогу краще й оперативніше вирішувати виробничі завдання і розвивати конкурентні переваги. І для цього необхідно більш чітко розуміти особливості поведінкових стереотипів, використовуючи їх переваги і недоліки в інтересах як самих людей, так і підприємств в цілому.

У кожному суспільстві по мірі його соціально-економічного й історичного розвитку формуються певні стереотипи поведінки індивідів (соціальні стереотипи). Вони складаються і розпізнаються відносно легко, оскільки соціалізація і культура породжують у нас ряд очікувань щодо поведінки та рис інших людей. Все життя людина сприймає дійсність переважно через соціальні стереотипи – стереотипи світосприйняття (коли аналізує нову інформацію),

стереотипи людської взаємодії (наприклад, гендерні стереотипи); стереотипи владних відносин (схилання перед людиною, що є вищою в ієрархії) тощо. Саме під дією соціальних стереотипів формується поведінка, встановлюються і підтримуються соціальні зв'язки, реалізується соціальний контроль [130]. У табл. 3.7 нами виділено дві групи функцій, що властиві поведінковим стереотипам (психологічні і соціальні), які можна використовувати в технологіях маркетингової взаємодії для формування бажаної поведінки працівника в організації. З урахуванням змісту цих функцій, нами висловлене припущення, що вони мають важливе значення для розуміння того, що визначає ефективність рішень в управлінні інноваційною діяльністю.

Таблиця 3.7

Характеристика функцій поведінкових стереотипів

Функції	Характеристика
<i>Психологічні функції</i>	
Когнітивна	Поведінкові стереотипи економлять зусилля індивіда при сприйнятті складних ситуацій, спрощуючи і систематизуючи інформацію, що надходить із зовнішнього оточення; вони допомагають передбачити поведінку групи або члена цієї групи
Ціннісно-захисна	Пов'язана з створенням і підтримкою цінностей індивіда і групи, які впливають на статуси і ролі індивідів у групі і їх самооцінку
<i>Соціальні функції</i>	
Соціального контролю	Підтримують соціально прийнятні зразки поведінки у робочих колективах
Соціалізації	Полягає у навчанні нормам суспільних відносин, що містяться в накопиченому суспільством соціальному досвіді
Інтеграційна	Полягає в забезпеченні інтеграції соціальної спільноти. Узагальнені уявлення про людські якості, що мають проявлятися у робочій обстановці, сприяють створенню загального інформаційного простору, дозволяють відчутти приналежність до даного соціуму і, отже, підтримують його стабільність, стійкість
Встановлення і підтримання відносин влади і підпорядкування	Є ефективним ресурсом влади, що реалізується не через фізичне насильство, а через загальноприйняті норми, стереотипні уявлення про відносини «керівник-підлеглий»

Люди керуються загальноприйнятими нормами та правилами для того, щоб відповідати певним ролям (що цінуються у конкретному соціумі). І не останню роль у їх формуванні відіграє мотивація – якщо у індивідів, що визначають свої мотиваційні пріоритети з урахуванням їх здатності задовольняти найбільш актуальні потреби, відсутнє бачення того, як докладені ними зусилля у створенні і реалізації інновацій допоможуть підвищити їх соціальний статус (ціннісно-захисна функція поведінкового стереотипу), то такі зусилля будуть мінімальними. Не буде й готовності до отримання нових знань, які могли б підвищити рівень професіоналізму у реалізації інноваційних завдань. А отже, не буде й здатності вирішувати інноваційні завдання, оскільки нові завдання потребують нових знань, що визначатимуть нові, ефективні способи їх вирішення. Це стосується й процесів, пов'язаних із динамічними характеристиками інноваційного потенціалу – потребою у зміні його структурно-функціональних складових відповідно до нових стратегічних цілей.

Ці зміни порушують усталеність діяльності в чинному організаційному просторі. І не всі працівники готові до цього. Тобто, виникає дисбаланс між очікуваннями керівників підприємства у сфері управління інноваціями і фактичною поведінкою підлеглих, яка ґрунтується на системі цінностей відповідного соціуму. І подолати цей дисбаланс можна лише, використовуючи мотиваційні можливості управління, в тому числі – опираючись на концепцію маркетингу взаємодії для пояснення потреби в організаційних змінах. Це стосується і змін у структурно-функціональному наповненні інноваційного потенціалу підприємства.

Важливо в процесі обговорення сутності структурно-функціональних змін інноваційного потенціалу показати працівникам можливості (способи, методи) зменшення ризиків погіршення стійкості підприємства під час цих змін і, відповідно, погіршення їх становища (матеріального, статусного) в результаті їх реалізації. Таке обговорення має здійснюватись з використанням технологій маркетингової взаємодії – для виявлення необхідних умов у поведінці персоналу підприємства для успішного здійснення структурних перетворень. Останнє особливо важливе в контексті управління інноваційним потенціалом – як щодо його розвитку за ресурсно-компетентнісними складовими, так і щодо його реалізації, зокрема – в частині використання інструментів і технологій маркетингу взаємодії у

максимізації потенціалу інновацій. Схематично сфери узгодження інтересів у процесі такого обговорення подано нами на рис.3.6.

<p>Необхідні умови для здійснення інноваційних змін:</p>		<p>Необхідні умови для підтримання рівноваги в ході інноваційних змін</p>
<ul style="list-style-type: none"> - наявність креативних працівників, здатних генерувати нові ідеї з урахуванням специфіки діяльності підприємства; - створення і підтримання на підприємстві атмосфери творчості; - доступність нової інформації; - незадоволеність існуючою практикою діяльності; - усвідомлення перспективи розвитку; - наявність резервних ресурсів; - різноманітність ролей персоналу; - можливість прояву ініціативи і лідерства. 	<p>Інструменти і технології партнерської взаємодії у внутрішньому організаційному просторі підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - здатність працівників підприємства до виявлення і аналізу потенційних проблем; - інформування учасників про перебіг інноваційних змін; - сприятлива для інноваторів організаційна культура; - системність і збалансованість дій у всій організаційній цілісності; - єдність цілей; - інтегрування ролей і завдань персоналу - емоційний інтелект керівників усіх рівнів для подолання спротиву змінам

Рис.3.7. Сфери партнерської взаємодії в організаційному просторі підприємства під час інноваційних змін

Дієвим фактором мотивації насамперед виступає належним чином побудована система стимулювання праці. Вона має враховувати відповідність стратегічним пріоритетам підприємства стимулів, що мають різні форми й градацію цінності (валентності) для різних категорій персоналу. Таке диференціювання, крім усього іншого, сприятиме подоланню стереотипізації опортуністичної поведінки носіїв унікальних знань, важливих для формування ключових факторів успіху. Опортуністичну поведінку у наукових джерелах трактують як приховане небажання висококваліфікованого працівника повною

мірою використовувати власний інтелектуальний потенціал для досягнення поставлених менеджментом цілей (виробничих завдань). Свою інформаційну (знаннєву) перевагу він свідомо використовує для задоволення передусім власних інтересів – всупереч загальним організаційним інтересам або інтересам інших членів робочої групи [115]. А особливостями інноваційної праці є те, що вона не може бути унормована за термінами, ресурсами і результатами і є результатом поєднання професіоналізму із креативністю [127], що забезпечує «унікальність» носієві інтелектуального ресурсу. І якщо в організації не створено сприятливу атмосферу для творчості, то ймовірність генерування здатних до реалізації нових ідей буде мінімальною.

У сучасній науковій літературі питанням формування сприятливих для спільної діяльності організаційних відносин приділяється багато уваги – з огляду на те, що саме вони формують здатність успішно сприймати, розробляти і упроваджувати новачії. І саме ця сприйнятливність до інновацій є ключовою характеристикою організацій з високим інноваційним потенціалом. Тобто, можна мати у складі персоналу підприємства висококваліфікованих інженерів-винахідників, необхідну матеріально-технічну базу для проведення експериментально-дослідницьких робіт, але за відсутності дієвих рушійних сил для нововведень інноваційна діяльність не буде активною, хоча потреба в нововведеннях може об'єктивно існувати.

Поняття «сприйняття» з позицій лінгвістики означає «здатність сприймати, розрізняти і засвоювати явища зовнішнього світу» [110, с. 89]. Безумовно, ця здатність формується у працівників, що мають належний рівень фахової підготовки, який дає змогу об'єктивно оцінювати інформацію про досліджувані явища (стан і тенденції розвитку середовища господарювання). Однак цього недостатньо для успішної інноваційної діяльності. Необхідно вірно інтерпретувати інформацію в контексті цілей діяльності (розвитку) підприємства і прийняти рішення щодо необхідності (доцільності) інноваційних змін. І тут ключову роль відіграють ті поведінкові аспекти діяльності персоналу, які відносяться до сфери мотивації – адже необхідно приймати рішення і брати на себе відповідальність за їх реалізацію. А далі – організувати процес реалізації інновацій, у який втягуються інші працівники – зі своїми мотиваційними перевагами. І від того, наскільки ділові (лідерські) якості ініціатора змін будуть ефективними, залежить успіх інноваційного процесу і збереження підприємством в ході змін динамічної рівноваги.

Таким чином, при формуванні інноваційного потенціалу підприємства необхідно забезпечити сприйнятливість підприємства до інновацій. Ця сприйнятливість – як послідовний процес об'єктивної оцінки масиву інформації про стан середовища господарювання, прийняття рішення про необхідність інновацій, їх реалізація і рутинізація – у кожній із стадій процесу містить мотиваційну складову. Її вектори у інноваторів та консерваторів мають різний напрям і їх узгодження потребує перегляду існуючих форм і методів стимулювання. Та в разі успішного вирішення зменшує опірність змінам і поліпшує динамічну стійкість підприємства.

Мотивація до інноваційної діяльності, як і до будь-якої іншої, включає і мотиви, і стимули; вони є різноплановими за структурою (мотиви), формами і методами (стимули) і можуть мати різну вагомість (різне значення) для різних індивідів. За відсутності дієвих стимулів з боку суб'єкта управління (а дієвість визначається їх цінністю для задоволення потреб тих, на кого ці стимули спрямовані), мотивація може згасати. Причому стимули мають формуватися цілеспрямовано ще на рівні національної економіки, мають бути різноплановими, охоплювати не лише податкові й кредитні важелі для безпосередніх учасників інноваційної діяльності, а й законодавче забезпечення охорони приватної і, особливо, інтелектуальної власності, містити преференції організаційно-економічного характеру для розвитку інноваційної інфраструктури на регіональному рівні – а також багато чого іншого, в тому числі – й регулятори у сфері корпоративного менеджменту, управління освітніми процесами і фінансовим забезпеченням фундаментальних наукових досліджень. В сукупності це формуватиме ту множину стимулів до інноваційної діяльності, яка є іманентною будь-якому ринковому середовищу і яка насамперед впливає на стратегічний вибір власників бізнесу і його топ-менеджменту та формує у них відповідні мотиваційні преференції, які потім переносяться у внутрішній простір підприємства у вигляді системи стимулювання, основні акценти якої мають відповідати його стратегічним цілям та враховувати специфіку діяльності найманих працівників у розрізі їх функціональних повноважень та відповідальності. Тобто, через систему стимулювання персоналу на підприємствах створюється внутрішнє мотиваційне середовище (що містить, передусім, дієві стимули матеріального характеру) і формується певний механізм мотивації (мотиваційний механізм). Цей процес відображено нами на рис.3.8 в формі алгоритму[138].

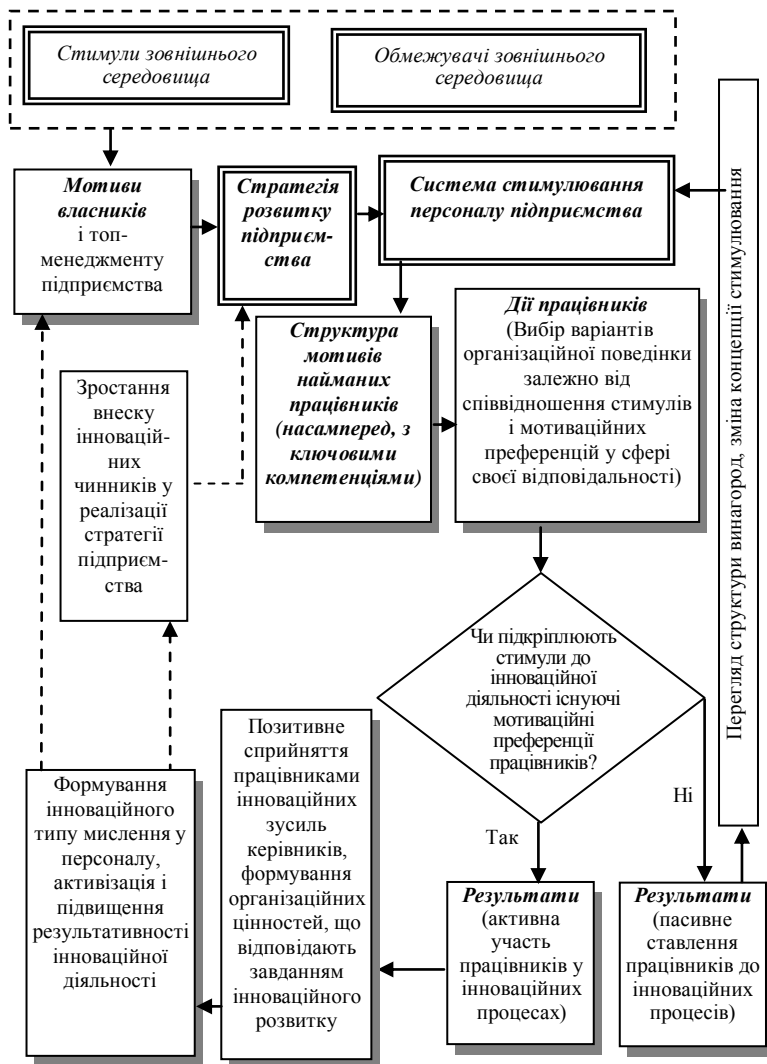


Рис. 3. 8. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства

Загалом, мотиваційний процес буде ефективним (дієвим), якщо віддача від отриманих результатів (щодо інновацій – це зменшення термінів створення і впровадження новацій, збільшення закладеної в них споживчої цінності) перевищуватиме витрати на його підтримання (передусім, витрати на виплату валентних винагород). Для забезпечення цього необхідний контроль і оцінювання досягнутих результатів і їх врахування у наступних рішеннях щодо зміни стимулів. Такий механізм має націлювати усіх працівників на систематичний і цілеспрямований пошук способів вдосконалення як власної роботи, так і бізнес-системи загалом, впровадження яких приносило б відчутну вигоду для всіх учасників.

Отже, мотиваційний механізм інноваційної діяльності має обов'язково співвідноситись із стратегією діяльності учасників стратегічного партнерства, опиратись на сукупність валентних для ключового персоналу стимулів, що формують у них (або підкріплюють) мотиваційні преференції до активної і результативної інноваційної діяльності, містити засоби оцінювання досягнутих результатів і процедури коригування стимулів у разі їх низької ефективності. Формування такого механізму особливо важливо, якщо партнерська мережа обирає стратегію інноваційного розвитку.

Управління інноваційним розвитком партнерської бізнес-мережі – це управління, спрямоване на вирішення протиріч у всій бізнес-системі, які виникають внаслідок інноваційних змін в окремих її частинах, на їх компенсацію через побудову зворотних зв'язків між керуючою і керованою системою. Воно є своєрідним мистецтвом узгодження інтересів інноваційної і поточної діяльності, знаходження компромісу між доходністю і ліквідністю, доходністю – і ризиком втрати фінансової стійкості. І тоді партнерська мережа не просто функціонує, мінімізуючи відхилення параметрів діяльності за певний період або зберігаючи здатність до систематичних планованих змін для підтримання ефективного функціонування у більш тривалому часовому відрізку, а здатне досягати запланованих цілей діяльності (розвитку) у стратегічній перспективі навіть за мало прогнозованого перебігу подій у бізнес-середовищі.

Тому економічна складова мотиваційного механізму інноваційної діяльності у партнерській мережі має формуватися з урахуванням інтересів усіх її учасників і можливості впливу на них (тобто, управління реалізацією встановлених завдань має здійснюватися через вплив на інтереси учасників – коли суб'єкт

управління надає працівникам або позбавляє їх частини винагороди). І метою побудови ефективного мотиваційного механізму інноваційної діяльності є створення умов для досягнення визначених працівникам цілей економічними методами (через вибір дієвих важелів впливу). І такі умови мають поширюватися на доволі тривалу перспективу, оскільки лише в цьому разі запрацюють закони самоорганізації і стане можливою синергія спільної діяльності учасників інноваційного процесу. За відсутності ефективних мотиваційних механізмів і систем стимулювання творчості інноваційна складова в результатах трудової діяльності вкрай низька, на чому наголошується в багатьох наукових публікаціях (наприклад, [49; 139; 142; 165]). Тому, розробивши систему стимулювання інноваційної праці (і її результатів), яка б забезпечувала задоволення актуальних потреб працівників підприємства, що можуть виступати ініціаторами нового, можна створити сприятливі умови для активної і результативної інноваційної діяльності і досягнення поставлених цілей в кожному стратегічному періоді.

Стимули-преференції можуть формуватись не лише в матеріальному полі, а й містити певну організаційну складову, яка найбільшою мірою може проявлятися на регіональному рівні. Адже в умовах адміністративно-територіальної реформи в Україні управління економічним розвитком все більше переходить на рівень регіонів. Це накладає велику відповідальність на регіональні органи управління, які мають забезпечувати збалансований соціально-економічний розвиток підпорядкованої їм території шляхом формування ефективної регіональної політики.

Важливо при цьому забезпечити оптимальне використання ресурсних можливостей регіону, завдяки чому можна було б мінімізувати виробничі та операційні витрати, водночас не допускаючи екологічного перевантаження території. Це може бути досягнуто, наприклад, шляхом формування регіональних господарських комплексів, основу яких могли б скласти промислові підприємства з потужним виробничим та інноваційним потенціалом. Однак при оцінюванні віддачі від нарощування інноваційного потенціалу необхідно приймати до уваги набагато ширше коло показників, які відображають результати його реалізації – як в контексті поліпшення його внутрішніх бізнес-процесів, так і тих, що включають процеси партнерів по ланцюжку створення споживчої цінності (рис.3.9).



Рис.3.8. Сфери і показники ефективності реалізації потенціалу інновацій у партнерстві підприємств

Тим більше, що в умовах інформаційної економіки все більшого поширення набуває мережева взаємодія підприємств, що можуть виступати учасниками різних ланцюжків створення споживчої цінності. В таких ланцюжках важливо досягти справедливості розподілу загальної вигоди пропорційно рівню внеску кожного із учасників партнерства у створення ресурсу, що буде приносити цю економічну вигоду. Згідно теорії ігор, пропорція розподілу є «плаваючою» і завжди залежить від співвідношення у переговорному процесі «сили потуги» сторін, що виступають учасниками потенційного партнерства. При цьому «гра на полі торгу» має приймати кооперативну форму – за якої партнери співпрацюють для досягнення найкращого загального результату. Можна стверджувати, що такий результат залежить від того, наскільки ресурси учасників партнерства можуть підвищити результуючу інноваційного потенціалу підприємства – по-перше, його здатність до створення продукції, що матиме необхідний рівень споживчої цінності для того, аби бути затребуваною споживачами. А по-друге – здатність донести цінність такої продукції до споживача, щоб забезпечити комерціалізацію інновації у швидкі терміни і в обсягах достатніх для отримання підприємницького прибутку.

У машинобудуванні це може стосуватися як функціонально-експлуатаційних характеристик нового зразка техніки (параметри, що виступатимуть аргументами в процесі обговорення умов співпраці («торгу») з боку розробника нового продукту), так і політики ціноутворення і розподілу продукції – що залежить від організаційно-технологічної та маркетингової складової учасника партнерства, який забезпечуватиме виведення новинки на ринок. І маркетингову інформацію про стан цільових ринків, поведінку референтних груп і можливості партнерів (наявних чи потенційних) у реалізації спільних стратегічно важливих рішень (в тому числі щодо виходу на нові ринки, чи спільної роботи з продуктовими чи процесовими інноваціями для розширення частки існуючого ринку) можна використати для обґрунтування форм, напрямів і способів нарощування інноваційного потенціалу підприємства.

В цілому ж, результати реалізації інноваційного потенціалу підприємства, який воно може отримати внаслідок розвитку стратегічного партнерства, проявлятимуться у взаємному посиленні різних видів ефектів (рис.3.9).

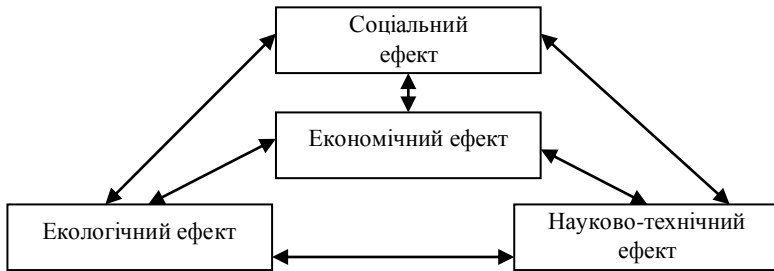


Рис. 3.9. Взаємопідсилення різних видів ефектів від реалізації потенціалу інновацій

Зважаючи, що супутні економічному інші види ефектів проявляються більше на регіональному рівні, у процес стимулювання результативності та ефективності інноваційної діяльності через розвиток інноваційного потенціалу підприємства доцільно включати і органи державної влади або місцеву громаду. Для цього важливо вибудувати таку комунікаційну систему маркетингу, яка б забезпечувала оперативність обміну інформацією між усіма стратегічно важливими групами зацікавлених осіб, причому у взаємозв'язку зі спільними цілями та стратегіями, які можуть стосуватися різних аспектів реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Оперативний обмін важливою інформацією визначає ефективність співпраці, засвідчує високий рівень довіри і лояльності між партнерами та іншими зацікавленими групами осіб. Для забезпечення лояльності партнерів і довготривалості відносин з ними необхідно періодично оцінювати корисність (цінність) такої співпраці – у минулому і в перспективі.

При формуванні мотиваційного підґрунтя розвитку інноваційного потенціалу в партнерській мережі важливо вірно оцінити цінність таких відносин між партнерами. Очікувану цінність від розвитку партнерських відносин доцільно визначати за допомогою показника інтегральної ефективності у випадках інтервальної невизначеності на основі критерію оптимізму-песимізму Л. Гурвіца за умови, що цінність управління цими відносинами полягає у отриманні потенційної вигоди від нарощування інноваційного потенціалу.

$$E_{ik} = \max \{d_{si} \times \max \mu_{ri}(u_i) + (1 - d_{si}) \times \min \mu_{ri}(u_i)\}, \quad (3.1)$$

де E_{ik} – очікувана інтегральна ефективність одного підприємства відносно інших, який визначає очікувану цінність від маркетингу взаємодії в партнерській мережі; $\{\max \mu_{ri}(u_i)\}$, $\{\min \mu_{ri}(u_i)\}$, – максимальне та мінімальне значення функції належності до i -ої множини значень лінгвістичної змінної; u_i – узагальнене значення показника індивідуальної динаміки кожного суб'єкта партнерської мережі з урахуванням i -ої множини значень лінгвістичної змінної; d_{si} – середнє інтервальне значення показника оцінки переважання за шкалою Е. Харрінгтона з урахуванням i -ої множини значень лінгвістичної змінної.

Для професійного управління розвитком партнерських відносин на основі маркетингу взаємодії працівникам служб маркетингу необхідно розвивати здатність до ведення переговорів з партнерами, формуючи мотиваційне поле спільної діяльності. У табл.3.8, що сформована на основі «Топ-10 якостей лідера сучасної організації за версією Світового економічного форуму»-2015) [213] наведено перелік компетенцій, які необхідні для цього.

Таблиця 3.8

Перелік компетенцій, необхідний для розвитку партнерських відносин на основі маркетингу взаємодії

Групи компетенцій		
Функціональні	Когнітивні	Особистісні
1. Знання ринку	5. Критичне мислення	11. Активне слухання і емоційний інтелект
2. Вміння визначати цілі	6. Креативність	12. Лідерство в управлінні людьми
3. Здатність до комплексного вирішення проблем	7. Знання маркетингу	13. Когнітивна гнучкість
4. Здатність до ведення переговорів	8. Знання економіки	14. Орієнтація на розвиток
	9. Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції	15. Співробітництво і координування діяльності з іншими
	10. Орієнтація на надання послуг іншим	

Водночас важливо кваліфіковано оцінити, наскільки зазначені компетенції властиві працівникам підприємства, які мають вступати у організаційну взаємодію з метою планування спільної діяльності, в тому числі – і у сфері розвитку і нарощування інноваційних

можливостей кожного із учасників. Для цього можна використовувати різні методи оцінювання (табл.3.9) [139, с.136].

Таблиця 3.9

Рекомендовані методи оцінювання рівня компетенцій за їх групами

Методи	Групи компетенцій		
	Функціональні	Когнітивні	Особистісні
Анкетування	++	+	-
Атестація	+	++	-
Спостереження	+	-	++
Інтерв'ю	+	++	++
Тестування	++	++	+
Опитування думки клієнтів	++	-	+
Зовнішнє консультування	++	++	+
Аналіз документації	+	++	-

Умовні позначення: ++ рекомендовано використовувати; + можна використовувати; - недоцільно використовувати.

Зрозуміло, що мотиваційне поле найманих працівників кожного із потенційних підприємств-партнерів (в тому числі менеджерів) і власників бізнесу (що виступають стратегічними партнерами) суттєво відрізняється. І представники кожної з цих груп людей є групами стратегічного впливу, хоча в різних управлінських ситуаціях сила їх впливу може бути більшою чи меншою. А значить, мотиваційне підґрунтя організаційної поведінки в інноваційних процесах також відрізняється за групами стратегічного впливу. На нашу думку, ця відмінність проявляється навіть стосовно окремих структурних складових інноваційного потенціалу підприємства, що структуровано нами в табл.3.10.

Очевидно, що основним мотивом нарощування інноваційного потенціалу у власників бізнесу є прагнення відстояти ринкові позиції у конкуренції з іншими учасниками ринку. І якщо іншими способами (поза інноваційними джерелами, шляхом, наприклад, лобювання необґрунтованих преференцій податкового чи іншого характеру) цього не можна буде досягти, то власники бізнесу будуть вмотивовані до його нарощування. Проблемою залишається формування системної довіри у організаційних відносинах.

Таблиця 3.10

**Мотиваційне підґрунтя організаційної поведінки груп
стратегічного впливу при формуванні інноваційного потенціалу в
мережі підприємств-партнерів**

Структурна складова інноваційного потенціалу	Призначення складової	Групи стратегічного впливу і мотиваційне підґрунтя їх організаційної поведінки
Техніко-технологічна	Формує здатність підприємства оперативно переорієнтувати виробничі потужності на виробництво нових продуктів згідно потребам споживачів	Власники бізнесу – максимальне розширення поля формування конкурентних переваг і їх стійкості
Інтелектуальна	Визначає здатність до генерування, прийняття й реалізації інноваційних рішень	Найманих працівників – валентність винагороди
Інвестиційно-фінансова	Забезпечує фінансову стійкість підприємства при здійсненні інноваційних змін	Власники бізнесу – мінімізація витрат на інноваційні зміни
Інформаційно-маркетингова	Відображає інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних рішень щодо створення інновацій у відповідь на потреби ринку	Власники бізнесу – інформаційна прозорість Менеджмент – повнота інформаційного забезпечення
Інтерфейсна (організаційна)	Характеризує здатність менеджменту узгоджувати різноспрямовані інтереси суб'єктів інноваційного процесу	Менеджмент і власники бізнесу – системний контроль; наймані працівники – системна довіра

Очевидно, що одним лише декларуванням потреби у лояльності працівників значних результатів не можна буде досягти. А, як показує практика господарювання вітчизняних промислових підприємств, найбільшою проблемою організації ефективного мотиваційного процесу є низька валентність винагороди порівняно із

складністю поставлених завдань. Це не дає змоги залучити у інноваційний процес фахівців необхідної кваліфікації, в результаті не забезпечується важлива складова ефективності мотивації – здатність учасників досягти позитивного результату.

З іншого боку – через ймовірнісний характер результативності інноваційної діяльності керівництву підприємств складно чітко обґрунтувати взаємозв'язок між результатами і винагородою виконавцям, тим більше – диференціювати винагороду у розрізі етапів інноваційного процесу і витрат на їх здійснення. Вирішення цих завдань, на наш погляд, могло б сприяти підвищенню ефективності мотивації у сфері інноваційної діяльності, в тому числі – сформувати мотиваційну основу нарощування інноваційного потенціалу промислового підприємства

Наприклад, у процесі налагодження взаємодії з органами **місцевої** влади необхідно включати у переговорний процес ту мотиваційну складову, яка формуватиме безпосередню зацікавленість цих владних інститутів у налагодженні інфраструктури стратегічного партнерства, які б підвищили інноваційний потенціал окремих підприємств (і це можуть бути бізнес-інкубатори нового покоління, технопарки чи технологічні кластери). Мотивацією до розвитку такої інформструктури може виступати, передусім, зростання платежів у місцевий бюджет (що важливо в умовах реформування державного управління, яке спрямоване на його децентралізацію), а також (що не менш важливе саме в контексті ефективності місцевих органів влади – збільшення кількості робочих місць та підвищення якості життя населення відповідної **територіальної** громади чи регіону).

Величина надходжень до місцевого бюджету від підприємств – учасників стратегічного партнерства – (D_i) залежатиме як від обсягів доходів кожного учасника, так і від їх числа. І чим більше малих та середніх машинобудівних підприємств захоче вступити у інноваційний процес на етапі промислового освоєння створених спеціалізованими науково-дослідними установами нових зразків техніки, тим швидше відбуватиметься процес комерціалізації останніх. А зменшення інноваційного лагу неодмінно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності інновацій і, відповідно, подовженню їх життєвого циклу. В результаті зростатиме загальна віддача від реалізації інноваційних продуктів і, в тому числі – для кожного учасника інноваційного процесу. Відповідно більшими будуть

надходження від їх діяльності у бюджет у вигляді податків, в тому числі – за рахунок створення нових робочих місць. Це може бути відображено такою формулою:

$$D_t = \sum_{i=1}^n \Pi_{\text{мб}(t)_i} + \sum_{i=1}^n \Delta K_{\text{р.м}_i} \cdot 3\Pi_{\text{сер}_i} \cdot \Pi_{\text{офо}} \quad (3.2)$$

де $\Pi_{\text{мб}(t)_i}$ – сума платежів до місцевого бюджету від i -го учасника партнерства в розрахунковому періоді t ; n – кількість учасників стратегічного партнерства, що спільно реалізують завдання нарощування і реалізації інноваційного потенціалу в даному періоді t ; $\Delta K_{\text{р.м}_i}$ - додаткова кількість робочих місць, створених на i -му підприємстві завдяки зростанню віддачі від реалізації його інноваційних можливостей; $3\Pi_{\text{сер}_i}$ - середня річна заробітна плата в розрахунковому періоді на i -му підприємстві; $\Pi_{\text{офо}}$ - відсоток податку на доходи фізичних осіб.

Отже, за величиною D_t можна судити про економічну вигідність нарощування інноваційного потенціалу підприємств регіону силами партнерської взаємодії. І зростання цих надходжень до бюджету має бути підставою для оцінки ефективності економічної діяльності в регіоні і продовженні каденції державних службовців, що керують цими процесами.

В той же час для підприємств, що виступають самостійними суб'єктами господарювання, важливо вірно розставити пріоритети внутрішньої системи стимулювання, належним чином вбудовуючи в неї стимули до створення і реалізації інновацій. Беручи до уваги те, що ефективність організаційної взаємодії (яка безумовно, визначально впливає на результативність інноваційної діяльності) є відображенням мотиваційних переваг членів трудового колективу, можна стверджувати, що формування і нарощування інноваційного потенціалу підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити релевантне мотиваційне підґрунтя для:

– залучення працівників, здатних створювати інноваційні продукти і підтримання їх бажання ефективно використовувати свої

знання і ресурси підприємства для визначення й реалізації інноваційних завдань;

– розвитку капіталу відносин і формування системної довіри в трудовому колективі (чи учасників стратегічного партнерства) для подолання проявів опортуністичної поведінки з боку тих, що будуть задіяні в процесі реалізації інноваційних змін.

Проте не слід розглядати рушійні сили мотиваційного процесу лише в контексті економічних інтересів учасників – мотиваційне поле інноваційної діяльності набагато ширше і включає як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. І доволі часто результативність інноваційної діяльності залежить не тільки від професійних і компетентнісних характеристик працівників, а й від системи відносин у трудовому колективі. Ці відносини складаються в процесі його розвитку і проявляються у стилях та методах управління, характеристиках і ціннісних орієнтирах організаційної культури, яка також служить мотиваційною основою організаційної поведінки.

Тому управління розвитком інноваційного потенціалу має охоплювати і процеси вдосконалення соціальних відносин у трудовому колективі, акцентування на пріоритетності таких норм поведінки, що формують так звану «системну довіру» [190, с.15] – коли учасники трудових процесів позитивно оцінюють дії один одного в процесі вибору напрямів і масштабів інноваційних змін, не шукаючи у них загроз своїй безпеці. Тим самим в колективі усуваються причини опортуністичної поведінки і зменшується спротив змінам, розвивається і підтримується взаємодопомога у вирішенні нових для підприємства завдань. А це означає, що інноваційний потенціал підприємства залежить не лише від професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу, технологічного, фінансового та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, а й від організаційно-структурних особливостей системи менеджменту, які формують умови організаційної взаємодії.

Отже, умовами ефективної реалізації інноваційного потенціалу є, поряд із наявністю необхідних для цього ресурсів, налаштованість власників бізнесу і менеджменту підприємства до інноваційних змін і «готовність» до цього (тобто, вмотивованість) решти персоналу. Ця вмотивованість має бути підкріплена відповідними стимулами до результативної інноваційної діяльності, які мають бути закладені як в інноваційній політиці держави, так і в системі стимулювання кожного підприємства [138].

Провідні зарубіжні та вітчизняні науковці підкреслюють, що економічна політика держави має формуватися з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку національної економіки і враховувати провідні тренди розвитку світової економіки [16; 56; 75]. Їх реалізація у ринковій економіці забезпечується методами непрямого регулювання економічної діяльності (податкові, кредитні пільги тощо), які впливають на прийняття рішень власниками підприємств. І якщо такими пріоритетами є інноваційний розвиток економіки, то стимулюючі важелі інноваційної активності підприємств повинні містити певні економічні преференції – передусім для того, щоб зменшити інноваційні ризики.

На жаль, через недосконалість чинного законодавства та неефективність регулятивних дій державних органів управління у сфері економічної діяльності в період трансформування економічних відносин в Україні не було закладено мотиваційну основу для формування достатньої кількості інноваційно-активних підприємств. Відповідно, і у внутрішньому середовищі вітчизняних підприємств не було створено таких організаційних відносин, які б сприяли творчості й активному пошуку шляхів удосконалення виробничої чи управлінської діяльності.

Очевидно, що для стимулювання результативності інноваційної діяльності (що є умовою ефективного використання інноваційного потенціалу, його реалізації), необхідно обов'язково враховувати мотиваційні переваги учасників, які є ключовими для успішного здійснення інноваційних завдань (проектів) відповідно до кожного ринкового контексту. З огляду на психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна значною мірою включати соціально-психологічні форми стимулювання, орієнтуватися на задоволення потреб вищого рівня. Тим самим можна не тільки посилити прагнення працівників до генерування інноваційних ідей, а й зменшити прояви їх опортуністичної поведінки, обумовленої зміною значущості їх компетенцій на певному етапі реалізації проекту.

Надзвичайно важливо, щоб працівники підприємства чітко усвідомлювали свою роль у підтриманні цих взаємовідносин і розуміли цінність свого внеску у цьому процесі, а також загальні та особисті вигоди, що отримуються від досягнення цих цілей. Останнє об'єктивно відображається у тій винагороді, яку працівник отримує від реалізації своїх рішень і дій. Вона має реально відображати витрачені зусилля – тому ще раз доцільно підкреслити, що термін

«маркетинг взаємодії» слід трактувати саме у активній формі – кожен працівник, що виконує відповідну функцію (в тому числі в контексті розвитку інноваційного потенціалу), має прагнути підвищення ефективності взаємодії з партнерами.

Конкуренція за право на автономію, самостійність у прийнятті та реалізації рішень розвиває ділові якості співробітників, робить їх більш відповідальними у виборі найкращого варіанту вирішення господарської ситуації. Внаслідок розвитку цих процесів підвищується здатність компанії ефективно використовувати різноманітні фактори для створення нового. Така організація відмовляється від переважно адаптивного сценарію поведінки на ринку і переходить до проактивного, націленого на формування нових ринкових ніш – завдяки продукуванню нових знань, створенню нових продуктів, технологій, що розвивають суспільні потреби (табл. 3.11, доповнена на основі [137, с. 167] визначенням впливу на створення й реалізацію інновацій).

Таблиця 3.11

Вплив мотиваційного середовища на поведінку працівників підприємства в процесі інноваційної діяльності

Особливості мотиваційного середовища	Домінуюча поведінка найманих працівників	Вплив на створення й реалізацію інновацій
Відсутність в прийнятій на підприємстві системі стимулювання винагород за ініціативи у створенні та впровадженні нового	Пасивна: перевага виконавській дисципліні, дотриманню правил і вказівок; формальне ставлення до посадових обов'язків, впирання (і навіть приховане протистояння) організаційним змінам	Погіршення здатності до створення інновацій, втрата конкурентних позицій, стагнація, втрата частки ринку, зменшення рівня прибутковості діяльності
У системі стимулювання є винагороди за раціоналізаторські пропозиції, однак вони недостатньо диференційовані за впливом на економічні результати	Реактивна: пошук і реалізація поліпшувальних інновацій у відповідь на зміни бізнес-середовища	Неспроможність створювати нові для ринку інновації, реалізація захисної стратегії, поступове ослаблення конкурентних позицій

Завершення табл.3.11

Особливості мотиваційного середовища	Домінуюча поведінка найманих працівників	Вплив на створення й реалізацію інновацій
Система стимулювання включає персоналізовані винагороди за інноваційну діяльність, але у ній недостатньо вагомі винагороди за розробку принципово нових продуктів	Імітація: копіювання чужих ідей	Інноваційний потенціал не розвивається, конкурентні позиції не зміцнюються і можуть покращитися лише тоді, коли скопійований продукт за певними параметрами матиме більшу споживчу цінність, ніж оригінал
Стимулювання інноваційної діяльності засноване на диференціюванні внеску кожного працівника в досягнення кінцевих результатів; особливо значною є винагорода за розробку принципово нових продуктів	Проактивна: розробка та реалізація інновацій, які формують нові споживчі потреби	Інноваційний потенціал зростає, забезпечує розвиток нових напрямів діяльності (в т.ч. – за рахунок створення нової ніші) і отримання підприємницького прибутку, сприяє зміцненню конкурентних позицій і збільшенню присутності підприємства на ринку

Ефективність взаємодії з усіма групами зацікавлених осіб може проявлятися не тільки у нових замовленнях (як у контактах зі споживачами), а й у нових проєктах спільного розвитку партнерів, до яких залучатиметься місцева громада чи органи державного управління. Надзвичайно важливо заохочувати ініціативність працівників у розвитку форм, способів і напрямів співпраці в межах існуючих взаємовідносин з партнерами – відштовхуючись при цьому від зафіксованих у положеннях про стимулювання стандартів оцінки роботи кожного менеджера згідно його посадових обов’язків.

В цілому ж, завдяки продуманому співвідношенню прямих і непрямих методів стимулювання активної та результативної

інноваційної діяльності в організаційній оболонці підприємства створюється змагальне мотиваційне середовище – внутрішньо організаційна конкуренція за можливість використання загальних ресурсів корпорації для інноваційного пошуку – навіть такого, який поки «не вписується» в діючу структуру бізнес-процесів і може бути доволі ризикованим. Створення змагального мотиваційного середовища сприяє активізації інноваційного пошуку – в поліпшенні процесів, створенні нових продуктів або послуг, підвищенні їх якості, а значить – зростанню конкурентоспроможності компанії, її розвитку.

Взаємовигідність відносин в робочому середовищі формує лояльність працівників до організації, збільшує можливість ефективного використання інтелектуального потенціалу кожного учасника спільної діяльності, мотивує його до розвитку своїх компетенцій та реалізації їх в загальних інтересах. Для формування змагального мотиваційного середовища важливо, щоб стимулювання носило не спорадичний характер, а стало постійною і відчутною складовою системи управління, що спрямовує поведінку працівників (структурних одиниць корпорації) у потрібному напрямі.

* * *

Інноваційний потенціал підприємства є складною і динамічною системою, яка призначена для створення й реалізації інновацій і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в кожному ринковому контексті і на кожному етапі його життєвого циклу. Як складна система, інноваційний потенціал об'єднує сукупність ресурсів, що необхідні для здійснення інноваційної діяльності. Як динамічна система, вона пронизана численними зв'язками, що забезпечують взаємодію структурних елементів і підтримують їх взаємну відповідність у разі змін в окремих із них.

У сукупності ресурсів промислового підприємства, які формують його інноваційний потенціал, важливе місце займають маркетингові матеріальні і нематеріальні ресурси. Вони охоплюють засоби і технології, використання яких сприяє формуванню споживчого попиту на продукцію підприємства, залученню і підтриманню лояльності потенційних споживачів. У структурі маркетингових ресурсів найбільше значення мають власні нематеріальні маркетингові ресурси, які створюються під конкретні маркетингові та інноваційні цілі та втілюються у маркетингових

технологіях різного призначення. Вони можуть бути згруповані за напрямом впливу у дві групи. Перша група дає змогу виявити тенденції розвитку споживчих потреб у зонах стратегічного господарювання підприємства і забезпечити розвиток і ефективність операційної складової інноваційного потенціалу – коли завдяки маркетинговим дослідженням підприємство може розвивати продукти і ринки, модифікуючи свою продукцію і задовольняючи запити нових цільових груп споживачів. Вона формує інформаційно-ринкову складову інноваційного потенціалу. Інформація і здобуті через неї знання реалізуються в нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді, необхідному для адаптації до ринкових змін. Друга група маркетингових технологій забезпечує розвиток техніко-технологічної та винахідницької складової інноваційного потенціалу (його стратегічної основи) – для підвищення його здатності до створення й реалізації власних розробок з високою споживчою цінністю. Ефективне використання обох груп маркетингових технологій важливе для розвитку інноваційного потенціалу підприємства, проте для підтримання його конкурентоспроможності в умовах глобалізації перевага повинна надаватися тим технологіям, які відповідають проактивній поведінці у виборі конкурентних стратегій.

Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства охоплює два взаємопов'язаних процеси – управління формуванням інноваційного потенціалу (яке має здійснюватися відповідно до типу конкурентної та інноваційної стратегій, які підприємство обирає на плановий період), та управління реалізацією інноваційного потенціалу (яке повинно націлювати працівників підприємства на максимальне використання тих ринкових можливостей, які підприємство має в наявності, виходячи із його інноваційного потенціалу). Відповідно, як і будь-які процеси управління, реалізація обох завдань потребує мотиваційного забезпечення. Для реалізації першого завдання мотивація має стосуватися власників бізнесу і вищого менеджменту і формуватися під впливом засобів державного регулювання та передбачати інтенсифікацію інформаційного обміну із зовнішнім середовищем. Реалізація другого завдання ґрунтується на стимулюванні активної і результативної інноваційної праці і вимагає чіткої ідентифікації мотиваційних переваг у внутрішньо організаційній взаємодії. В обох випадках таке інформаційне забезпечення досягається використанням інструментів і технологій маркетингу взаємодії.

ВИСНОВКИ

Зростання відкритості вітчизняного економічного простору, зумовлене євроінтеграційними процесами, вимагає підвищення ролі інновацій у сукупності виробничих чинників промислових підприємств, що безпосередньо залежить від їх інноваційного потенціалу. Для визначення можливостей нарощування інноваційного потенціалу промислових підприємств здійснено гносеологічний аналіз сутності дефініцій «інновація», «інноваційний розвиток», «інноваційний потенціал» та аргументовано доцільність введення терміну «потенціал інновацій». Зроблено висновок, що потенціал інновацій та інноваційний потенціал підприємства виступають в діалектичній єдності і взаємообумовленості – високий інноваційний потенціал підприємства забезпечує створення інновацій із значним потенціалом економічної віддачі, який залежить від того, наскільки стійкими будуть конкурентні переваги підприємства завдяки реалізації інновації. В свою чергу, стійкість конкурентних переваг сприяє розвитку і кількісного зростання підприємства.

За результатами аналізу наукових поглядів на структурне наповнення інноваційного потенціалу та їх узагальнення визначено структуру інноваційного потенціалу як сукупності: інтелектуального, інформаційно-маркетингового, технологічного, фінансово-інвестиційного та інтерфейсного (мотиваційно-інтегруючого) потенціалів. Його формування і розвиток мають здійснюватися з урахуванням особливостей обраних конкурентних стратегій – для посилення тих елементів, що є ключовими для їх реалізації.

Інноваційний потенціал підприємства в умовах інформаційної економіки може формуватися і ефективно використовуватися за рахунок тісної співпраці з партнерами по ланцюжку створення споживчої цінності. Така співпраця може бути налагоджена на основі концепції маркетингу взаємодії. Охарактеризовано різні підходи до реалізації такої концепції і виокремлено ті, що максимально

відповідають умовам такої співпраці для машинобудівних підприємств, що працюють на ринку виробників.

Проведено аналіз змісту й результатів інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, на основі чого зроблено висновок про погіршення їх здатності створювати і виводити на ринок продукти, які б забезпечували їх стійку позитивну динаміку. Висловлено припущення, що причиною цього є невідповідність між складовими інноваційного потенціалу підприємств і вимогами конкурентних стратегій. Аналіз результатів експертного оцінювання складових інноваційного потенціалу на досліджених підприємствах показав значний розкид думок щодо значущості виділених складових, в тому числі – невисоку оцінку маркетингово-інформаційній складовій. Це підтвердило припущення про доцільність удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства на основі маркетингу взаємодії.

Виділено особливості мотиваційної та інформаційної складової маркетингу взаємодії у процесах формування і реалізації інноваційного потенціалу підприємства в контексті конкурентних стратегій і на основі маркетингу взаємодії; визначено вимоги до системи інформаційного забезпечення маркетингу взаємодії і показано можливості розбудови інноваційного потенціалу підприємства за рахунок стратегічного партнерства.

Завдання маркетингу партнерської взаємодії систематизовано за функціонально-структурними елементами інноваційного потенціалу; це дає змогу вірно обрати технології маркетингу (зовнішнього чи внутрішнього) для розбудови тих структурних елементів інноваційного потенціалу, які забезпечують набуття ключових компетенцій для формування конкурентних переваг в контексті обраної конкурентної стратегії.

Викладено особливості мотиваційного забезпечення управління інноваційним потенціалом підприємства в розрізі його окремих структурних складових – за рахунок виокремлення домінуючих мотиваторів груп стратегічного впливу у процесах формування і реалізації інноваційного потенціалу. Окреслено вплив мотиваційного середовища на поведінку працівників підприємства, а також те, як зазначена поведінка впливає на конкурентні позиції підприємства. Формалізовано вплив мотиваційного середовища на цінність партнерських відносин в контексті нарощування інноваційного потенціалу усіх учасників партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Алехин А.Б. Анализ динамики потенциала предприятий с применением математического моделирования и статистических методов / А.Б. Алехин, А.Б. Брутман // Вісн. Хмельниц.націон. університету. Економічні науки. – 2014. – № 3, т.3. – С.12-16.
3. Амосенок Э. П. Машиностроение как доминанта в стратегиях развития отраслей экономики / Э. П. Амосенок // ЭКО. – 2005. – № 1. – С. 75–90.
4. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, Л. Я. Мальята // Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.
5. Аниконов Н.Б. Инновации в системе экономического развития / Н.Б. Аниконов, А.Г. Бабков // Инновации. – 2004. – № 5. – С. 20-22.
6. Аннаев Б.С. Формування інноваційного потенціалу: можливості підприємства та умови ринку / Б.С. Аннаев // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2014. – № 3. – С. 14-21.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Strategic Management: Classic Edition. Серия : Теория менеджмента / И. Ансофф – СПб. : Питер, 2009 г. – 344 с.
8. Бажал Ю. Інформаційна економіка / Ю. Бажал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2430/Vazhal_Informatsiyna_ekonomika.pdf.
9. Баженов Г. Е. Инновационный потенциал предприятия: экономический аспект / Г.Е. Баженов, О.А.Кислицына // Вестник Томского госуд. университета. – 2009. – № 323. – С.222-228.
10. Балабаниць А.В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми : монографія / А.В. Балабаниць. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 509 с.

11. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 208 с.
12. Близнюк Т.П. Проблеми формування інноваційного потенціалу українського підприємства / Т.П. Близнюк // Бізнес-Інформ. – 2011. – №1. – С. 21-26.
13. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посібник / І.М.Бойчик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readbook.com.ua/book/6/152/>.
14. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу [Електронний ресурс] : наукова стаття / О. В. Болотна // Траєкторія науки. – 2015. – № 2-3. – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16>.
15. Бондаренко Е. Создание мотивационного поля: с чего начать? / Е.Бондаренко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliiga.com>.
16. Бондарчук Л.В. Концептуальні підходи та сучасні елементи моделювання ефективного управління підприємством в умовах розвитку економіки / Л.В. Бондарчук // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2015. – № 2(4). – С.83-89.
17. Бондарчук М. К. Характеристика складових інноваційного потенціалу господарських структур в системі «інновації – фінанси – виробництво» / М. К. Бондарчук, Я. Р. Біленська // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 197–198.
18. Бранденбургер А. Со-competition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. – Москва: Омега-Л. – 2012. – 352 с.
19. Бухман И.В. Функционально-стоимостный анализ – теория и практика проведения. Обзор / И.В. Бухман. – Рига :ЛатНИИТИ, 1982. – 76 с.
20. Васюхин О.В. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия / О. В. Васюхин, Е.А. Павлова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4. – URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9477> (дата обращения 30.05.2017).
21. Вебстер Ф. Изменение роли маркетинга в корпорации /

Ф. Вебстер // Классика маркетинга / сост. Б. С. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб. : Питер, 2001. – С. 129-159.

22. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22-31.

23. Верхоглядова Н.І. Методичний підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Верхоглядова, І.О. **Каширнікова** // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – Режим доступу: www/economy.nauka.com.ua/?op=181z=2458.

24. Войнаренко М.П. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку / М.П. Войнаренко, Р.В. Скалюк // Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки. – 2008. – № 1 (2). – С. 7 – 12.

25. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – Т. 3, № 6. – С. 7-11.

26. Гарафонова О.І. Використання CRM-системи та кластеризації в маркетинговій діяльності сучасного підприємства / О.І. Гарафонова // Науковий вісник Полісся: збірник наукових праць. – 2015. – №3 (3). – С. 44-55.

27. Гарафонова О.І. Сучасний розвиток інтернет-маркетингу / О.І.Гарафонова // Вісник КНУТД. – 2016. – №2 (97). – С. 96-103.

28. Гарафонова О.І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством / О.І. Гарафонова // Вісник КІБІТ. – 2014. – Випуск №1 (23). – С. 40–44.

29. Гарафонова О.І. Features of companies using open innovation / О.І.Гарафонова // Бізнес Інформ. – 2016. – №10 (434). – С. 100–103.

30. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – Москва: ЭКСМО - Пресс, 2001. – 480 с.

31. Глобализация: игры и правила новой эпохи: [под ред. М.Г.Делягина]. – М.: Инфра-М, 2000. – 342 с.

32. Головне управління статистики у Вінницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vous.vin.ua>;

33. Головне управління статистики у Хмельницькій області: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.km.ukrstat.gov.ua>

34. Головчук Ю.О. Аналіз стимулювання інноваційної діяльності персоналу на машинобудівних підприємствах /

Ю.О. Головчук // Науковий вісник ВКІ «Сучасний розвиток країни під впливом соціальних, технічних та економічних чинників»: тези і статті учасників X науково-практичної конференції студентів та молодих науковців, 27 квітня 2016 р. – Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2016. – С. 10–13.

35. Головчук Ю.О. Детермінанти розвитку інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.О. Головчук // Сучасні інструменти реалізації практичного менеджменту, маркетингу, логістики і туризму: особливості застосування в глобальному конкурентному середовищі : матеріали IV всеукр. наук-практ. конф., 21–22 квітня 2017 р. – Житомир : ЖДТУ, 2017. – С. 66–69.

36. Головчук Ю.О. Інноваційний потенціал і конкурентні стратегії: відповідність і взаємообумовленість в контексті сталого розвитку промислових виробників / Ю.О. Головчук // Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія [За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В.В. Стадник]. – 2017. – 290 с. – С. 157–172

37. Головчук Ю. О. Інноваційний потенціал підприємства як чинник стратегічної реструктуризації економіки регіону / В.В. Стадник, Ю.О. Головчук, // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 травня 2015 р.) – Полтава: ПУЕТ – 2015. – С. 135–137..

38. Головчук Ю.О. Інтелектуальний капітал в структурі інноваційного потенціалу / Ю.О. Головчук // Науковий вісник Вінницького кооперативного інституту. – Вінниця: ТОВ «Вінницька міська друкарня», 2016. – Вип. 6. – С. 12–17.

39. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки / Ю.О. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6, т. 1. – С. 69–73.

40. Головчук Ю.О. Мотиваційні аспекти розвитку інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.О. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2, т. 2. – С. 133–137.

41. Головчук Ю.О. Мотиваційні характеристики інноваційного потенціалу промислових підприємств / Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 26. – Ч.1. – С.128–132.

42. Головчук Ю.О. Особливості мотиваційного забезпечення формування і реалізації інноваційного потенціалу підприємства / В. В. Стадник, Ю.О. Головчук // **Економіка: реалії часу та перспективи** : матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (7-11 вересня 2015р.). – Одеса : ОНПУ, 2015. – Т. 1. – С. 224–227.

43. Головчук Ю.О. Поведінкові аспекти формування інноваційного потенціалу підприємства / Ю.О. Головчук // **Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти** : тези доповідей V Міжнародної НПК – (Хмельницький-Сатанів, 12-14 травня 2017 р.). – Хмельницький: ХНУ, 2017. – С. 37–39.

44. Головчук Ю.О. Партнерські відносини в розвитку інноваційної діяльності підприємства / Ю.О. Головчук, В.В. Стадник. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. – 2019. – №4. – Том 7. – С. 34-40.

45. Головчук Ю.О. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України / В. В. Стадник, О. В. Головчук, Ю. О. Головчук // **Проблеми економіки**. – 2017. – № 2. – С. 140–148.

46. Головчук Ю.О. Стратегічні альтернативи машинобудівного підприємства за нестабільної економіки / Ю.О. Головчук // **Науковий вісник Вінницького кооперативного інституту «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства в умовах кризи»**. Статті та тези учасників IX Міжнародної науково-практичної конференції (16 березня 2016 р.) – Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2016. – С. 36–39.

47. Головчук Ю.О. Стратегічні пріоритети розвитку інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства / **Ю.О. Головчук** // **Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки**. – 2016. – № 3, т. 1. – С. 126–130.

48. Головчук Ю.О. Сучасна концепція управління маркетингом підприємства / Ю. О. Головчук, Л.В. Дибчук // **Наука та практика сучасності і майбутнього** : тези учасників X міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів та студентів (17 травня 2017 р.) – Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. – С. 93–95.

49. Гончаров Ю. Науковий потенціал як фактор розвитку інноваційно-інвестиційної системи України / Ю.Гончаров, А. Касич // **Економіка України**. – 2007. – № 3. – С. 42-51.

50. Гордон Я. **Маркетинг партнерских отношений** / Я. Гордон; под ред. О. А. Третьяк. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

51. Гриньова В.М. Оцінка результативності інноваційної діяльності підприємства: моногр. / В.М.Гриньова, Д.С. Бутенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 228 с.
52. Гриньова В.М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства: монографія / В.М. Гриньова. – Харків: ІНЖЕК, 2004. – 128 с.
53. Гришко В. А. Формування та оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств / В. А. Гришко, О. Я. Колещук Н. І. Крет // Проблеми економіки і управління. – 2009. – № 640. – С. 47–55.
54. Гут И. Что нужно изменить в вашей бизнес-модели для работы в ЕС – 5 простых советов / Европейская правда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurointegration.com.ua/rus/experts/2014/12/25/7029140/>.
55. Денисенко М. П. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні / М. П. Денисенко, Я. В. Риженко // Проблеми науки. – 2007. – № 6. – С. 10 – 17.
56. Дикань В.В. Державне регулювання розвитку машинобудування в Україні / В.В. Дикань. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 213-217. прочитати
57. Доброскок Ю.В. Система показателей результативности взаимодействия предприятий в маркетинговых каналах / Ю.В. Доброскок // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 99-109.
58. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
59. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
60. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2002. – 272 с.
61. Дугінов Д. Є. Суть партнерських відносин в бізнесі [Електронний ресурс] /Д.Є.Дугінов, 2016. Url: <http://www.ibil.ru/index.php?type^review&arca=1&p=articles&id=89>.
62. Зянько В.В.Механізм формування інноваційної стратегії підприємства / В.В. Зянько // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2010. – Вип. 6. – Т. 1. – С. 24 – 30
63. Индексы промышленной продукции за видами деятельности [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.ukrstat.gov.ua.htm>
64. Инновационный менеджмент: справочное пособие / Под

ред. П.Н.Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э. Миндели; [изд. 2-е, перераб.и доп.]. – Москва: Центр исследований и статистики науки, 1998. – 236 с.

65. Інноваційний поступ України в економічному просторі : монографія / за заг. наук. ред. С. Ю. Хамініч. – Дніпропетровськ: Маковецький Ю.В., 2011. – 356 с.

66. Иншаков О. В. Экономическая генетика как основа эволюционной экономики / О. В. Иншаков// Вестник ВолГУ. Сер. 3. Экономика. Экология. – Вып. 10. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2006. – С. 6–16.

67. Иосида К. Функциональный анализ: пер. с англ. / К.Иосида. – Москва : ЛКИ, 2010. – 624 с.

68. История экономических учений: (современный этап): учебник / под общ. ред. А.Г.Худокормова. – Москва: ИНФРА-М, 1998. – 733 с.

69. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. – Суми: ВТД-Університетська книга, 2010. – 334 с.

70. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : Університетська книга; Київ : Княгиня Ольга, 2005. – 324 с.

71. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 2, № 4. – С. 64-74.

72. Ілляшенко С.М. Застосування методів та інструментів маркетингу в управлінні знаннями / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 13-23.

73. Ільїн В. Ю. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом в умовах глобалізації економіки / В. Ю. Ільїн // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 188-189.

74. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки : монографія / М. П. Войнаренко, А. В. Череп, Л. Г. Олейнікова, О. В. Череп. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 437 с.

75. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред.В.Гейця та ін. ; НАН України. – Київ, 2015. – 336 с. .

76. Кавтиш О. П. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. П. Кавтиш, Н. П. Круш // Економічний вісник НГУУ «КПШ». – Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/uk/node/315>.

77. Калишенко В.А. Формування середовища розвитку інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Калишенко // Бізнес-Інформ. – 2011. – №2, т.1. – С. 65-68.

78. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс : Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – Москва: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.

79. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер: пер. с англ.; под ред. А.Н. Романова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.

80. Ковальчук С.В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / С.В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с..

81. Ковальчук С.В. Маркетинговое обеспечение стратегизации управления персоналом предприятия / С.В. Ковальчук, Э.М. Забурмеха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. 4. – С. 162-170.

82. Козар Г. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу [Електронний ресурс], 2016. Url: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4122/1/%D0%9A%D0% pdf>.

83. Козловський І.В. Оцінка науково-технічної та інноваційної діяльності України за методологією інноваційного табло ЄС у 2015 р. / І.В. Козловський // Проблеми науки. – 2016. – № 2. – С. 15-22.

84. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 575 с.

85. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – Москва: ДЕКА, 1997. – 304 с.

86. Косолапов О. В. Инновационный потенциал в оценке конкурентоспособностей предприятий/ О.В. Косолапов, О. А. Гиренко-Коцуба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uran.ru/reports>.

87. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер [Экспресс курс. 2-е изд. ; пер. с английского Д. Раевская ; под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

88. Куц С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С. П. Куц // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – Выпуск 4. – С. 3-25.

89. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учеб. для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг ; [пер. с англ. под. ред. В. Б. Колчанова]. – 2-е изд. – Москва- Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 718 с.

90. Легомінова С.В. Ефективність інноваційної діяльності підприємства в умовах інформаційної асиметрії / С.В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 2. – С. 55-62
91. Лепейко Т.І. Управління інноваційними процесами на промислових підприємствах: методологія та практика : моногр. / Т.І. Лепейко, М.О. Боярська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 220 с.
92. Малик І.П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні / І.П. Малик // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2013. – Випуск 1 (14). – С. 25-34.
93. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
94. Мартюшева Л. С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л. С. Мартюшева, В. С. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61–66.
95. Маслов А. Теорія інформаційного суспільства як методологічна основа теорії інформаційної економіки / А. Маслов // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2011. Вип.123. – С. 24-28.
96. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп. – Москва: Прогресс, 1966. – 462 с.
97. Меньшиков С.М. Длинные волны в экономике. Когда общество меняет кожу / С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко. – Москва: Междунар. отношения, 1989. – 272с.
98. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність : навч. посібник / П.П. Микитюк, Б.Г. Сенів. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
99. Миляева Л. Г. Уточнение понятия инновационный потенциал, базирующееся на методике структурированных процедур / Л. Г. Миляева, Д. А. Белоусов // Инновации. – 2008. – №12. – С. 100-102.
100. Михальчик С.О. Стратегічне планування в реалізації інновацій / С.О. Михальчик. – Автореферат дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. – Хмельницький, 2004. – 21 с.
101. Мних О. Б. Моделювання маркетингових рішень в управлінні ринковою вартістю підприємства / О. Б. Мних // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т. 2. – С. 128-132.
102. Мних О.Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: монографія / О.Б. Мних. – Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2009. – 428 с.

103. Могилевская О. Ю. // Внутренний маркетинг – эффективная составляющая маркетинговой системы управления промышленным предприятием в стратегии инновационного развития / О. Ю. Могилевская // Економіка та держава. – 2015. – № 4. – С. 82-86.

104. Наука та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник, 2019 рік. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.org.uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm

105. Наукова та інноваційна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua.html>

106. Нижник В.М. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств за поглиблення міжнародної конкуренції / В.М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3, т. 3. – С. 7-12.

107. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014-2016 років (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс] Режим доступу – http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2_07_02_2017.html (дата звернення: 03.12.2017 р.)

108. Обсяг нових замовлень на виробництво продукції за окремими видами діяльності переробної промисловості [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

109. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm

110. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / Русская академия наук / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – Москва: Азбуковник, 1998. – 944 с.

111. Окландер М.А. Цифровой маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: [монографія] / авт. кол.: Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І [та ін.]; за ред. д. е. н., проф. М.А. Окландера. – Одеса: Астропринт, 2017. – 292 с.

112. Пенькова І.В. Інформаційна економіка: питання теорії: моногр. / І.В. Пенькова. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 296 с.

113. Пономаренко Л.А. Інноваційний менеджмент: курс лекцій / Л.А. Пономаренко, В.А. Паламарчук. – Київ: НАУ-друк, 2009. – 80 с.

114. Попель С. А. Соціально-економічна сутність поняття «інноваційний потенціал» / С. А. Попель, А. С. Тельнов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №7 (134). – С. 69-76.

115. Попов Є. В. Мережа: монографія / Є. В. Попов. – Санкт-Петербург: АМБ, 2016. – 168 с.
116. Портер Е.М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
117. Портер М.Э. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Майкл Э. Портер. – Москва: Международное общество, 1993. – 896 с.
118. Прахалад К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. з англ. М. Сливоцького]. – Київ: Вид-во Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
119. Про інноваційну діяльність : Закон України // Відом. Верхов. Ради України. – 2002. – № 36. – 266 с.
120. Радзівіло І. В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів / І.В. Радзівіло // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nauka>.
121. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства /Д.В. Райко, Л.Е. Лебедева// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – С.107-123.
122. Решетников А. В. Управление реализацией инновационного потенциала в промышленности : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. В. Решетников. – Волгоград, 2005. – 24 с.
123. Родіонова І. В. Оцінка рівня та напрямів підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості / І. В. Родіонова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2012. – № 4(2). – С. 193–196.
124. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или история будущего // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – Москва : Academia, 1999. – С. 337 -371.
125. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто: пер. с венг.; под ред. Б.В. Сазонова. – Москва: Прогресс, 1990. – 325 с.
126. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием; пер. с англ. / Д. Саттон, Т. Клайн. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
127. Севастьянова И.Г. Управление инновационной деятельностью: учебное пособие / И.Г. Севастьянова. – Пермь: Изд-во Перм.гос.ун-та, 2010. – 56 с.

128. Сиротинська Н.М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств / Н.М.Сиротинська // Економічний простір. – 2011. – №55. – С. 255-260.
129. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – Москва: ИД «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 432 с.
130. Смелзер Н. Социология : пер. с англ. / Н. Смелзер. – Москва: Феникс, 1998. – 688 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://scepsis.ru/library/id_580.html.
131. Соловьева Ю.Н. Маркетинг взаимоотношений: маркетинговая компетентность и методология стратегических альянсов / Ю.Н. Соловьева. – СПб. : Изд-во «Инфо-да», 2005. – 123 с.
132. Ставенко Ю.А. Эволюция моделей управления инновационными процессами в организации / Ю.А. Ставенко, А.И. Громов // Бизнес-информатика. – 2012. – №4 (22). – С. 3-9.
133. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Київ: Академвидав, 2006. – 464 с.
134. Стадник В.В. Збалансована система показників як невід’ємна складова організаційно-економічних механізмів управління підприємством / В.В. Стадник, Т.В. Михальчик // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2015. – № 3, т.2. – С.28-33.
135. Стадник В.В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на промислових підприємствах / В.В. Стадник // Вісник Хмельн. націон. університету. Економічні науки. – 2015. – № 3, т.1. – С. 138-142.
136. Стадник В.В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія / В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна. – Хмельницький, ПП Гонта А.С., 2013. – 206 с.
137. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навч. пос. / В.В. Стадник. – Хмельницький: ФОП А.С. Гонта, 2017. – 274 с.
138. Стадник В.В. Методологічні особливості формування ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства / В.В.Стадник, С.О/ Михальчик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5, т.1. – С.224-231.
139. Стадник В.В. Трансформування промислового підприємства у інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 197 с.

140. Стиглиц Е. Джозеф. Информация и смена парадигмы в экономической науке. Нобелевская лекция 8 декабря 2001 г. / Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т. / Т. V. В 2 кн. Кн. 2. - Москва: Мысль, 2005. – С. 535-629.
141. Стоуньер Т. Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики // Новая технократическая волна на Западе / Сост. и вступ.статья П.С. Гуревича. – Москва: Прогресс, 1986. – С. 392-409.
142. Суїменко Є. Економічна поведінка: експлікація поняття і типологічна характеристика / Є. Суїменко // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2002. – № 4. – С. 168-188.
143. Тарнавська Н. Маркетингові інновації як пріоритетне джерело конкурентних переваг підприємства / Н. Тарнавська, **О. Голоднюк** // Вісник ТНЕУ. – 2015. – № 3. – С.79-92.
144. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2011. – № 4. – С. 16-27.
145. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; сокр. пер. с англ. – Москва : Экономика, 1989. – 271 с.
146. Темпорал П. Роман с покупателем. Управление взаимоотношениями с покупателями как способ максимального увеличения стоимости торговой марки / П. Темпорал, М. Тротт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 215 с.
147. Телетов О.С. Перспективи розвитку стратегічного партнерства промислових підприємств / О. С. Телетов, Н.В. Провозін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 247-254.
148. Тельнов А.С. Побудова прогнозної моделі інноваційного потенціалу промислового підприємства / С. А. Попель, А. С. Тельнов // European Journal of Scientific Research. – 2015. – №1, (January-June). – С. 113-120
149. Титова В. А. Бечмаринг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия / В. А. Титова, О. В. Макаренко // Инновации. – 2004. – №7. – С. 102-107.
150. Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt_0216_u.htm.
151. Топчишвили Г. М. Маркетинг нового тысячелетия: моделирование пути к успеху / Г. М. Топчишвили, К. В. Мальков, Д. В. Туницкий. – Москва: Поколение, 2008. – 256 с.

152. Тоффлер Э. Третья волна. – Москва: ООО «Фирма «Издательство АСТ»», 1999. – 784 с.
153. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний / М. Трейси, Ф. Вирсема; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2007. – 304 с.
154. Трифилова А.А. Анализ инновационного потенциала предприятия // А.А. Трифилова // Инновации. – 2003. – № 6. – С.67-72.
155. Туган-Барановский М.И. Промышленные кризисы (репр. издание, 1900). – Київ: Наукова думка, 1996. – 260 с.
156. Уэбстер Ф. Теории информационного общества / Ф. Уэбстер; Пер. с англ. М.В. Арапова, Н.В. Мальхиной; под ред. Е.Л. Вартановой. – Москва: Аспект Пресс, 2004. – 400 с.
157. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : [учебник для вузов] / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Изд-во «Питер», 2005. – 296 с.
158. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – Київ : Кондор, 2009. – 470 с.
159. Федулова І.В. Теоретичне обґрунтування сутності інноваційного потенціалу / І.В. Федулова // Вісник Житомирського державного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – №1 (47). – С. 210-214.
160. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фос-тер; пер. с англ./ общ.ред. В.И. Данилова-Данильяна. – Москва: Прогресс, 1987. – 272 с.
161. Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок / Ф.А. Хайек. – Москва: Изограф, 2000. – 256 с.
162. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – Москва: Олимп-Бизнес, 2002. – 437 с.
163. Хачатрян В.В. Маркетинговое обеспечение управления предпринимательским потенциалом как требование современного рынка / В.В. Хачатрян // Научный вестник Полесья. – 2017. – № 1 (9), ч.2. – С.162-167.
164. Хачатрян В.В. Концептуальные основы инновационного развития экономики и науки / В.В. Хачатрян // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2014. – № 2. – С. 88-92.
165. Ходкинсон Дж. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента; пер. с англ. / Дж. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.

166. Чабан В.Г. Інноваційний потенціал підприємств та його оцінка / В.І. Чабан // Фінанси України. – 2006. – №5. – С. 142-148.
167. Чен У. Ким. Стратегія «голубого океана»; пер. с англ. / Ким У. Чен, Р.Моборн. – Москва: НИРРО, 2005. – 727 с.
168. Черкашин П. Кому не нужна стратегія CRM? [Електронний ресурс] / П. Черкашин // Інтернет-портал для управленців Management.Com.Ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ims/ims071.html>.
169. Чоботар С.В. Інноваційний потенціал підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Чоботар. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/Okt/18_Chebot.htm.
170. Чугунова О. А Оптимізація діяльності підприємств на основі реінжиніринга / О.А.Чугунова // Развитие эффективного менеджмента:Межвуз.науч.сб. / СГТУ. – Саратов. – 2002. – С. 133–137.
171. Чухрай Н.І. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід / Н.І.Чухрай, Н.І.Хтей, Р.Патора. – Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2004. – № 499. – С.339-346.
172. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія /Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко; за наук. ред. Н. Чухрай. – Львів : Видавництво «Растр-7», 2008. – 360 с.
173. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення / Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
174. Шамина Л.К. Инновационный потенциал предприятия / Л.К.Шамина // Инновации. – 2007. – № 9 (107). – С. 58-60.
175. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал : сутність і механізм управління / О. Ю. Шилова, Є. С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 220-227.
176. Шнипко О. Політика підвищення конкурентоспроможності: досвід розвинених країн та Україна / О.Шнипко // Економіст. – 2006. – № 8. – С.44-48.
177. Шугуров М. Глобальный инновационный разрыв / М. Шугуров // Международные процессы. – 2012. – № 2, т.10. – С. 30-35.
178. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – Москва : Прогресс, 1982. – 401 с.
179. Энтони С. Руководство инноватора. Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта / С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилдж, Э.Олтман : Пер.с англ. – Москва: Альпина Паблицерз: Издательство Юрайт, 2011. – 346 с.

180. Эрроу К. Информация и экономическое поведение / К. Эрроу // Вопросы экономики. – 1995. – № 5. – С.98-107.
181. Юлдашева О. Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива / О.Юлдашева // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Электронный научный журнал. – 2014. – № 1. Режим доступа: www.vestnik-ku.ru/articles/2014/1/rus/4.pdf.
182. Юринець Р.В. Формування експертних груп з використанням економіко-математичних моделей рішень / Р.В. Юринець, І.З. Саврас // Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць ОДЕУ / за заг. ред. М.І. Зверькова. – 2008. – № 30. – С. 413-417.
183. Юрченко Е. Интеллектуальный потенциал як останній шанс України. Універсальні методи нематеріальної мотивації співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://azov.press/ukr/intelektual-niy-potencial-yak-ostanniy-shans-ukraini>.
184. Ясин Е. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики // Вопросы экономики / Е. Ясин, А. Яковлев. – 2004. – № 7. – С. 4-34.
185. Яхонтова Е. С. Soft Management, или управление отношениями в компании: учебник / Е. С. Яхонтова. – Москва: Экономика, 2010. – 470с.
186. Яшкіна О.І. Статистичні інструменти визначення узгодженості думок експертів в маркетингових дослідженнях /О.І. Яшкіна // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2013. – № 10. – С. 442-449.
187. Akerlof George A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism // Quarterly Journal of Economics – Aug. 1970. – P. 488-500.
188. Berry L. L. Relationship Marketing // Emerging Perspectives on Service Marketing / Eds.L. L. Berry, G. L., Shostack, G. D. Upah. – Chicago, 1983. – P. 25-38.
189. Buttle F. Relationship Marketing: Theory and Practice. / F. Buttle. – Liverpool: Paul Chapman Publishing Co, 1996.
190. Castiglione D. The handbook of social capital / D. Castiglione, J. W. Van Deth, G. Wolleb. – Oxford : Oxford university press, 2007. – 707 p.

191. Holovchuk Y.O. Marketing aspects of development of innovative potential of machinery manufacturing // Modern Economic Research: Cooperation, Banking, Public Administration in a Decentralized Environment: International Scientific Conference: Conference Proceedings, September 26th, 2017. – Kielce, Poland: Baltija Publishing. – 184 p. – P.113-115.

192. Holovchuk Y.O. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise / V. Stadnyk, Y. Holovchuk // International Journal of Economics and Society. – 2017.– Vol. 2, Iss. 9. – P. 39-45.

193. Hosoi Asahi. Joho sangyo ron. Information Industry Theory: Dawn of the Coming Era of the Ectodermal Industry [Текст] / Hosoi Asahi, Umesao Tadao. – Tokyo.: VP, 1963. – 156 p.

194. Kline S.J. An overview of innovation / S.J. Kline, N. Rosenberg // The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth / edited by R. Landau and N. Rosenberg. – Washington: National Academy Press, 1986.

195. Martin W.J. The Global Information Society. Aldershot: Aslib Gower; Brookfield, Vt. USA: Gower, 1995.

196. Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society / Y. Masuda. – Washington, D.C.: World Future Society, 1981. – 171 p.

197. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems / J.F. Moore. – New York: Harper Business, 1997.

198. Nelson R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge : Harvard University Press, 1982. – 536 p.

199. Ohmae K. The Mind of the Strategist / K. Ohmae. – New York: McGraw Hill, 1982.

200. Picot A. The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology' / A. Picot, T. Ripperger, B. Wolff // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 1996. – 152(1). – P. 65-88.

201. Porat Marc. The Information Economy: Definition and Measurement / Marc Porat. – Washington D.C.: US Department of Commerce, Office of Telecommunications. – 1977.

202. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – N.Y.: The Free Press, 1980. – 346 p.

203. Rothwell R. Successful industrial innovation / R. Rothwell // R@D management. – Oxford, 1992. – Vol.22. – № 3. – P.210-242.

204. Shumpeter J. The theory of economic development / J. Shumpeter. – Cambridge, 1934.
205. Spence M.A. Information Aspects of Market Structure / M.A. Spence // Quarterly Journal of Economics. – 1976. – Vol.90. – P.591-597.
206. Stadnyk V.V. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise / V.V. Stadnyk, O.V. Zamazyi //Aktualni problemy ekonomiky. – 2015. – № 9. – P. 242-249.
207. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management / D.J. Teece, G.Pisano, F.Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – № 18 (7). – P.509-533.
208. Tidd J. Managing innovation / J. Tidd, J. Bessant, K.Ravitt . – Chichester: Jonnweley& Sons LTD, 2001.
209. Toffler A. The Third Wave. – 12th print. – Toronto: Bantan Books, 1987. – 537 p.
210. Tunzelmann N. Network alignment in the catching-up economics of Europe. The Emerging Industrial Structure of the Wider Europe, London 2004, p.33.
211. Weber M.The Theory of Social and Economic Organizations, ed. A. M. Henderson and Talcott Parsosns, New York: Free Press, 1947. – P.328-337.
212. Wiener N. The Human Use of human Beings; Cybernetics and Society/ - Heighen Mifflin Company, Boston, 1950. – 196 p.
213. World-economic-forum 2015. The Global Competitiveness Report 2016–2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gcr.weforum.org>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Трагування науковцями сутності терміну «інновація»

Автори	Трагування
Й. Шумпетер	Це нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом [178, с.159]
П. Друкер	Це особливий інструмент, засіб, за допомогою якого реалізуються зміни, як сприятлива можливість здійснення задумів у сфері бізнесу та інших [60]
Б. Санто	Це процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, поява яких на ринку може принести додатковий дохід[125, с.7]
Б. Твісс	Це процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту [145, с. 37]
П.Завлін та ін.	Це використання в будь-якій суспільній сфері результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності для вдосконалення процесів діяльності або його результатів (виробництво, економічні, правові, соціальні відносини, область науки, культури, освіти, та інші сфери діяльності суспільства) [64, с.28]
С. Ілляшенко	Це кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують [69, с. 18-19]
Міжнародний стандарт Осло	Це кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді введеного на ринок нового чи удосконаленого продукту, нового чи удосконаленого технологічного процесу, які використовуються в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг[198]
В.Стадник, О. Мельничук, В. Йохна	Це результат діяльності інноватора, матеріалізований у продукті, що має вищу споживчу цінність, ніж існуючі на ринку аналоги [136, с.14]
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери[119]

Класифікація інновацій

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
За сферою діяльності організації	<ul style="list-style-type: none"> - інновації на вході в організацію як систему – цільові, якісні чи кількісні зміни у виборі чи використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів; -інновації на виході з організації – зміни в результатах виробничої (операційної) діяльності, якими можуть бути виробу, послуги, технології; - структурні інновації – цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах
За змістом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - технологічні – спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля; - виробничі – орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо; - економічні – спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення стимулювання, раціоналізацію системи обліку; - торговельні – використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів, Інтернет-магазини тощо; - соціальні – пов’язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі; - управлінські – націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт

Продовження табл. А.2

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
<p>За інтенсивністю інноваційних змін</p>	<ul style="list-style-type: none"> - інновації нульового порядку – (регенерування вихідних властивостей) – цільова зміна, що зберігає і оновлює існуючі функції виробничої системи чи її частини, наприклад, нова фарба для автомобіля; - інновації першого порядку – (кількісна зміна) – просте цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функцій виробничої системи чи її частини, наприклад, розширення ринків збуту; - інновації другого порядку – (перегрупування чи організаційні зміни) – прості організаційні зміни, наприклад, поділ відділу маркетингу на підрозділ досліджень ринку і підрозділ стимулювання збуту; - інновації третього порядку – (адаптаційні зміни) – зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи, наприклад, адаптація допоміжних процесів до змін у основних виробничих процесах у зв'язку з вдосконаленням випуску продукції; - інновації четвертого порядку – (новий варіант) – найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін, наприклад, оснащення певної моделі автомобіля потужнішим двигуном; - інновації п'ятого порядку – (“нове покоління”) – змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається, наприклад, впровадження програмного управління верстатом; - інновації шостого порядку – (новий “вид”) – якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи чи її частини; змінюється вихідна концепція, але функціональний принцип залишається, наприклад стільниковий зв'язок; - інновації сьомого порядку – (новий “рід”) – докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, що змінює її основний функціональний принцип, наприклад поява транзисторів, інтегральних схем, впровадження гнучких виробничих ліній, транспорт на магнітній чи повітряній подушці тощо

Завершення табл.А.2

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
За рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття	<ul style="list-style-type: none"> – абсолютна новизна – фіксується за відсутності аналогів даної новації; – відносна новизна – інновацію було застосовано на інших об'єктах або ж здійснено оновлення одного з елементів виробу системи в ході поточної модернізації; – умовна новизна – виникає внаслідок незвичного сполучення раніше відомих елементів; – суб'єктивна новизна – новизна для певних споживачів, які раніше не були знайомі з даним продуктом
За причинами виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – реактивні – інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами; – стратегічні – інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі
За ступенем впливу на технологічне і соціальне середовище	<ul style="list-style-type: none"> – інкрементальні – інновації, що здійснюються послідовно і поступово на основі повсякденної роботи з поліпшення організації виробничих процесів; можуть майже не помічатися, однак забезпечувати постійний приріст продуктивності виробництва; – радикальні – інновації, що є результатом тривалих цілеспрямованих науково-технічних робіт у НДІ чи лабораторіях; вони сприяють значним змінам в мікро- та макроекономіці (виробництво синтетичних матеріалів, напівпровідників тощо); – нові технологічні системи – глибокі зміни в технологіях, які стосуються декількох сфер економіки і стимулюють появу нових секторів виробництва і споживання (капілярне зварювання, нові технології штампування, лазерні технології та ін..) – зміна техніко-технологічної парадигми – зміни в технологіях такої глибини, що отримані ефекти суттєво впливають на всю економіку в цілому (атомна енергетика, мікроелектронна революція, інформаційні технології тощо)

Трактування сутності інноваційної діяльності у науковій літературі

Автор	Визначення змісту інноваційної діяльності	Методологічний підхід до визначення
Р.Фатхутдінов [157]	Діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення й відновлення номенклатури та поліпшення якості продукції, що випускається (товарів, послуг), удосконалювання технології їхнього виготовлення з наступним упровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому й закордонному ринках	Ціле-орієнтований
П. Микитюк [98, с. 9]	Комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління тощо	Ціле-орієнтований
Т. Лепейко, М. Боярська [91, с. 13]	Діяльність підприємства, що спрямована на дослідження, використання, поширення (дифузії) та комерціалізацію результатів науково-технологічних досліджень і розробок, підготовку виробництва та випуск на ринок нової конкурентоспроможної продукції, технології, товарів тощо.	Ціле-орієнтований
Л.Пономаренко [113, с. 15]	Перетворення наукового знання у нові види продуктів та технологій, у маркетингове середовище; комплекс технологічних, управлінських і організаційно-економічних заходів, які у своїй сукупності приводять до інновацій, до нових інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг	Процесний

Завершення табл. А.3

Автор	Визначення змісту інноваційної діяльності	Методологічний підхід до визначення
В. Гриньова, Д. Бутенко [51, с. 16]	Діяльність у межах інноваційного процесу, яка перетворює наукові та економічні знання за допомогою використання комплексу методів та процедур у інновації.	Процесний
М. Денисенко, Я. Риженко [55]	Це діяльність, пов'язана з перетворенням наукових досліджень і розробок, а також винаходів та відкриттів у новий продукт, або новий технологічний процес, що впроваджуються у виробничий процес	Процесний
С. Хамініч [65, с. 161].	Це сукупність робіт, що виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї, її розробки і комерціалізації в умовах конкуренції	Процесний
Закон України «Про інноваційну діяльність» [119]	Діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг	Процесний

Таблиця А.4

Наукові погляди на сутність терміну «конкурентні переваги»

Автор	Трактування
М. Портер	Це сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, що можуть зберігатися деякий час [116, с. 7]
Ф. Котлер	Це переваги, яких досягають підприємства шляхом розробки пропозицій, які задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів [87, с. 489]
Ж.-Ж. Ламбен	Це ті характеристики, властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які створюють для підприємства перевагу над прямими конкурентами [89, с. 277]

Завершення табл.А.4

Автор	Трактування
І. Кірцнер	Конкурентні переваги базуються на постійному використанні нововведень, пошуку більш досконалих форм товару, поліпшенні якості, сервісному обслуговуванні[79]
Г. Азоєв, А. Челенков	Це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками [1, с. 48]
Р. Фатхутдінов	Це ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [158, с. 13]
В. Маркова, С.Кузнецова	Це таке положення підприємства на ринку, що дозволяє долати сили конкуренції і залучати покупців. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства або особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу [93, с.125]
А.Ніколаєв	Це сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств[107]
Н. Тарнавська	Це динамічна система ресурсів, яка гарантує підприємству стратегічну стійкість шляхом створення ексклюзивної цінності для споживача і тим самим забезпечує отримання переваги перед прямими і непрямими конкурентами, базуючись на інноваційному типі розвитку [144]
Н.Тарнавська, О. Голоднюк	Це сформовані і захищені суттєві відмінності підприємств у результаті системного і оперативного використання власних і залучених знань, що дозволяє виявляти і формувати інноваційні можливості забезпечення конкурентоспроможності на всіх етапах життєвого циклу підприємства[143]
В. Стадник	Це концентрований прояв перевищення рівня компетентності підприємства над конкурентами у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів тощо) [137, с. 55]

Таблиця А.5

Наукові погляди на сутність терміну «інноваційний розвиток»

Автор	Визначення сутності інноваційного розвитку
Й. Шумпетер	Це якісні зміни господарювання, зумовлені підприємницькою ініціативою
Б. Санто	Це процес зростання економічного та науково-технічного потенціалу фірми на основі інновацій
С. М. Ілляшенко	Це процес пошуку і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства за змін зовнішнього середовища в рамках його місії і обраної мотивації діяльності
О.С. Єфремов	Це керований процес якісної зміни стану підприємства з використанням результатів його інноваційної діяльності
І. М. Бойчик	Інноваційним є розвиток, що спирається на постійні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії і прийнятої мотивації діяльності, пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту
Т. Федосєєва	Це економічне зростання господарюючого суб'єкта на основі розробки і реалізації нових або поліпшуючих технологій. Рівень інноваційного розвитку визначається ресурсною складовою інноваційного процесу (інноваційним потенціалом), так і ефективністю трансферу інноваційних технологій
Л. Сай	Інноваційний розвиток підприємств ...знаходить своє відображення: в оновленні складу основних фондів та в покращенні їх використання як на стадії формування, так і на стадії науково-технічної підготовки виробництва (НТПВ); у розвитку робочої сили; у вдосконаленні відносин із зовнішнім середовищем тощо
С.Ковальчук	Це безперервний процес, під час якого відбувається безупинний пошук та/або створення нових технологій, матеріалів, інших видів ресурсів, їх подальше використання в діяльності господарюючого суб'єкта задля забезпечення максимального задоволення потреб і запитів споживачів найбільш ефективним способом та створення конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі

Завершення таблиці А.5

Автор	Визначення сутності інноваційного розвитку
І. Підкамінний, В. Ципурина	Це процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій усіх підсистем підприємства в межах встановлених стратегічних цілей...це шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей
Т. Пілявоз	Це процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, ..., який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів
В.Стадник, О. Мельничук, В. Йохна	Це обґрунтовані з урахуванням тенденцій НТП та споживчих потреб якісні зміни техніко-технологічної складової підприємства, а також взаємоузгоджені з ними зміни у інших складових бізнес-системи, які забезпечують необхідні умови для створення нової і високої споживчої цінності та формують основу кількісного зростання підприємства, зміцнення його ринкових позицій, збільшення ринкової вартості і підвищення інвестиційної привабливості у довгостроковій перспективі.

Джерело: доповнено на основі [136, с.19-20]

Таблиця А.6

Трактування терміну «інноваційний потенціал» в наукових джерелах

Визначення	Автор
Сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності [11, с. 27]	І.Балабанов
Сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [22]	В.Верба
Складна система, що включає ринковий, інтелектуальний, кадровий, технологічний, інформаційний, науково-дослідний та інтерфейсний потенціали [69, с.45]	С. Ілляшенко
Інноваційний потенціал містить невикористані приховані можливості нагромаджених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів [84, с. 90-94]	Д.Кокурін
Сукупність організованих в певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть при певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинниках інноваційного середовища бути спрямованими на реалізацію інноваційної діяльності з метою задоволення потреб суспільства [94, с. 61–66]	Л.Мартюшева
Інноваційний потенціал організації – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інноваційного розвитку [100]	С. Михальчик
Сукупність ресурсів, що забезпечують потенційну готовність підприємства до інноваційної діяльності [99, с. 100-102]	Л.Міляева
Сукупність показників або факторів, які характеризують його силу, джерела, можливості, кошти, запаси, здатності, ресурси, які можуть бути використані в економічній діяльності господарського суб'єкта [149, с. 107]	В.Тігова

Завершення таблиці А.6

Визначення	Автор
Нааявні та приховані можливості залучення та використання ресурсів, спрямованих на сприйняття, впровадження нововведень, які можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів [166, с. 142-148]	В.Чабан
Інноваційний потенціал – це його стан на визначений період часу у плані інвестиційних можливостей, що досягається та формується в процесі розвитку, у даному випадку інноваційного, що потребує його моніторингу та оцінки [173, с. 112]	Н.Чухрай
Характеристика підприємства, яка відображає забезпеченість підприємства науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами, сприйняття інновацій ззовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує керівника [174, с. 59]	Л.Шаміна
Ступінь готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто готовність до реалізації проекту чи програми інноваційний стратегічних змін [157, с. 38]	Р. Фатхутдінов

Додаток Б

Таблиця Б.1

Територіальний розподіл машинобудівних підприємств України

Регіон	Області, що входять у регіон	Кількість машинобудівних підприємств
Донецький	Донецька	73
	Луганська	31
Придніпровський	Дніпропетровська	61
	Запорізька	37
	Кіровоградська	19
Харківський	Харківська	167
	Полтавська	21
	Сумська	13
Центральноукраїнський	М.Київ та Київська область	152
	Житомирська	13
	Черкаська	30
	Чернігівська	14
Подільський	Вінницька	18
	Тернопільська	5
	Хмельницька	24
Західноукраїнський	Львівська	37
	Волинська	13
	Рівненська	9
	Закарпатська	6
	Івано-Франківська	11
	Чернівецька	5
Південний	Одеська	38
	Миколаївська	19
	Херсонська	16
	АР Крим*	22

*Примітка: Тимчасово окупований

Методичні підходи теорії нечітких множин у оцінюванні стану інноваційного потенціалу підприємства

Критерії, за якими можна оцінити відповідність рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства його конкурентній стратегії, є доволі складними для формалізації і їх не можна розрахувати кількісно. Однак якісні оцінки зазвичай не вільні від суб'єктивності, оскільки залежать від повноти й релевантності інформації, доступної експерту, і від особливостей його мислення. Тому найбільш прийнятним підходом до проведення такого оцінювання вважають метод нечітких множин. Він дає змогу розв'язувати задачі, в яких присутні лише лінгвістичні висловлювання (які не мають числового відображення), на основі чого оцінювати досліджуваний об'єкт (поєднуючи кількісні і якісні показники) не лише у статистиці, а й у динамічному вимірі.

Основним поняттям теорії нечітких множин є лінгвістична змінна, значеннями якої є слова або вирази, що характеризують певний стан об'єкта дослідження. Фазифікація змінних (тобто диференціювання стану об'єкта за допомогою мовних виразів, які описують його можливі стани, що потребують оцінки) є досить важливим етапом побудови моделі досліджуваного об'єкта. Вона дає змогу ідентифікувати його стан у динаміці, тому необхідно максимально повно охопити усю множину можливих станів, не обмежуючись лише крайніми їх значеннями. На нашу думку, фазифікація змін стану інноваційного потенціалу підприємства може описуватись за шкалою «високий-середній-низький». При цьому оцінка рівня відповідності чинного стану спроектованій моделі ідеального стану може бути зроблена лише на основі дослідження й оцінювання за допомогою опитування учасників організації певної сукупності її складових, на основі чого й можна ідентифікувати його відповідність стратегічним завданням підприємницької структури на конкретному етапі її розвитку.

Оскільки складових інноваційного потенціалу є доволі багато і вони мають різну значущість, методологія нечітких множин рекомендує розташувати всі показники в порядку зменшення значущості у такий спосіб, щоб виконувалося правило:

$$r_1 \geq r_2 \geq \dots \geq r_n \quad (\text{B.1})$$

Після цього значущість i -того показника можна визначити за правилом Фішберна, яке враховує ранжування факторів і дає змогу оцінити рівень ентропії інформаційної невизначеності про об'єкт дослідження за формулою (B.2):

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (\text{B.2})$$

Для проведення експертної оцінки і аналізу сили прояву складових інноваційного потенціалу доцільно використати функцію бажаності Харрінгтона, за допомогою якої можна перетворити нечітко визначені характеристики аналізованих параметрів в однакову для всієї сукупності безрозмірну шкалу. Для її отримання зручно користуватися готовими таблицями відповідностей емпіричних та числових систем

Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

Лінгвістичне позначення інтервалу прояву ознаки	Межі інтервалу	
	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Варіант переведення у п'ятибальну шкалу
Ознака проявляється сильно	1 – 0,8	4,01 – 5,0
Помірно	0,79 – 0,63	3,16 – 4,0
Задовільно	0,62 – 0,37	1,86 – 3,15
Слабко	0,36 – 0,21	1,01 – 1,85
Дуже слабко	0,2 – 0	0 – 1,0

Анкета для кількісного оцінювання експертами лінгвістично описаного рівня прояву характеристик інноваційного потенціалу має містити сформульовані таким чином запитання, щоб можна було зменшити її суб'єктивну оцінку, оскільки одна й та ж характеристика описується взаємодоповнюючими твердженнями. При опрацюванні результатів опитування такі характеристики доцільно згрупувати за найхарактернішими ознаками.

АНКЕТА

оцінки рівня відповідності складових інноваційного потенціалу підприємства завданням здійснюваної конкурентної стратегії

Завдання: оцініть рівень відповідності складових інноваційного потенціалу вашого підприємства завданням здійснюваної ним конкурентної стратегії, ставлячи знак «+» навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає Вашій думці	Лінгвістична оцінка рівня відповідності				
	недостатній	нижче середнього	середній	вище середнього	достатній
	Оцінка рівня відповідності в балах				
	1	2	3	4	5
<i>Інформаційно-маркетингова складова</i>					
1. Наявність і обґрунтованість стратегічного плану маркетингу					
2. Відповідність маркетингових інструментів завданням конкурентної стратегії					
3. Рівень інформаційного забезпечення маркетингу					
<i>Техніко-технологічна складова</i>					
4. Рівень ресурсоощадності технології виробництва					
5. Рівень гнучкості нової технології					
6. Рівень відповідності технології міжнародним стандартам управління якістю					
7. Експлуатаційна надійність технологічного устаткування					
<i>Інтерфейсна складова</i>					
8. Рівень інтерактивності сайту					
9. Використання технології CRM у роботі із клієнтами					

Завершення табл.Г.1

Завдання: оцініть рівень відповідності складових інноваційного потенціалу вашого підприємства завданням здійснюваної ним конкурентної стратегії, ставлячи знак «+» навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає Вашій думці	Лінгвістична оцінка рівня відповідності				
	недостатній	нижче середнього	середній	вище середнього	достатній
	Оцінка рівня відповідності в балах				
	1	2	3	4	5
<i>Інтелектуальна складова</i>					
10. Наявність у працівників основних компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії					
11. Досвід створення інновацій у працівників					
12. Наявність на підприємстві системи розвитку знань					
13. Рівень задоволення ключових працівників винагородою					
<i>Фінансово-інвестиційна складова</i>					
14. Рівень фінансової стійкості підприємства					
15. Рівень прибутковості підприємства					
16. Рівень доступності до кредитних ресурсів					

Результати експертного оцінювання рівня відповідності інноваційного потенціалу завданням конкурентної стратегії ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інформаційно-маркетингова складова																6,1
1.Наявність і обґрунтованість стратегічного плану маркетингу	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2,4
2.Відповідність маркетингових інструментів завданням конкурентної стратегії	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1,7
3.Рівень інформаційного забезпечення маркетингу	1	2	3	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2,1
Техніко-технологічна складова																10,2
4. Рівень ресурсоощадності технології виробництва	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2,5
5. Рівень гнучкості нової технології	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3,5
6. Рівень відповідності технології міжнародним стандартам управління якістю	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1,5
7. Експлуатаційна надійність технологічного устаткування	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	2	4	3	2,7

Продовження таблиці Д.1

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інтерфейсна складова																6,8
8. Рівень інтерактивності сайту	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,5
9. Використання технології CRM у роботі із клієнтами	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3,3
Інтелектуальна складова																9,8
10. Наявність у працівників основних компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9
11. Досвід створення інновацій у працівників	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2,5
12. Наявність на підприємстві системи розвитку знань	1	1	2	3	1	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	1,9
13. Рівень задоволення ключових працівників винагородою	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2,5
Фінансово-інвестиційна складова																8,4
14. Рівень фінансової стійкості підприємства	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3,2
15. Рівень прибутковості підприємства	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2,6
16. Рівень доступності до кредитних ресурсів	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2,6

Таблиця Д.2

**Оцінка респондентами рівня відповідності інноваційного потенціалу завданням конкурентної стратегії
ПАТ «Барський машзавод»**

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інформаційно-маркетингова складова																7,0
1. Наявність і обґрунтованість стратегічного плану маркетингу	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2,3
2. Відповідність маркетингових інструментів завданням конкурентної стратегії	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2,3
3. Рівень інформаційного забезпечення маркетингу	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2,4
Техніко-технологічна складова																11,3
4. Рівень ресурсоощадності технології виробництва	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2,8
5. Рівень гнучкості нової технології	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3,7
6. Рівень відповідності технології міжнародним стандартам управління якістю	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1,6
7. Експлуатаційна надійність технологічного устаткування	4	3	4	2	3	2	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3,3

Завершення таблиці Д.2

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інтерфейсна складова																4,2
8. Рівень інтерактивності сайту	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3,2
9. Використання технології CRM у роботі із клієнтами	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
Інтелектуальна складова																9,1
10. Наявність у працівників основних компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9
11. Досвід створення інновацій у працівників	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2,5
12. Наявність на підприємстві системи розвитку знань	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1,4
13. Рівень задоволення ключових працівників винагородою	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2,3
Фінансово-інвестиційна складова																6,2
14. Рівень фінансової стійкості підприємства	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2,6
15. Рівень прибутковості підприємства	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2,1
16. Рівень доступності до кредитних ресурсів	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1,5

Таблиця Д.3

**Оцінка респондентами рівня відповідності інноваційного потенціалу завданням конкурентної стратегії
ДП «Вінниця трансприлад»**

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інформаційно-маркетингова складова																7,8
1.Наявність і обґрунтованість стратегічного плану маркетингу	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2,4
2.Відповідність маркетингових інструментів завданням конкурентної стратегії	4	3	2	4	2	3	2	2	4	3	2	2	4	4	3	2,9
3.Рівень інформаційного забезпечення маркетингу	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2,5
Техніко-технологічна складова																16,3
4. Рівень ресурсоощадності технології виробництва	5	5	3	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4,0
5. Рівень гнучкості нової технології	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4,3
6. Рівень відповідності технології міжнародним стандартам управління якістю	4	5	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	5	3,8
7. Експлуатаційна надійність технологічного устаткування	5	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4,1
Інтерфейсна складова																5,7
8. Рівень інтерактивності сайту	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,8
9. Використання технології CRM у роботі із клієнтами	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,9

Завершення табл.Д.3

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інтелектуальна складова																15,7
10. Наявність у працівників основних компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4,4
11. Досвід створення інновацій у працівників	3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3,9
12. Наявність на підприємстві системи розвитку знань	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3,8
13. Рівень задоволення ключових працівників винагородою	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3,6
Фінансово-інвестиційна складова																8,7
14. Рівень фінансової стійкості підприємства	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3,5
15. Рівень прибутковості підприємства	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2,7
16. Рівень доступності до кредитних ресурсів	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2,6

Таблиця Д.4

**Оцінка респондентами рівня відповідності інноваційного потенціалу завданням конкурентної стратегії
ТОВ «СБ»**

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інформаційно-маркетингова складова																7,0
1. Наявність і обґрунтованість стратегічного плану маркетингу	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2,3
2. Відповідність маркетингових інструментів завданням конкурентної стратегії	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2,3
3. Рівень інформаційного забезпечення маркетингу	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2,4
Техніко-технологічна складова																13,9
4. Рівень ресурсоощадності технології виробництва	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3,3
5. Рівень гнучкості нової технології	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3,5
6. Рівень відповідності технології міжнародними стандартам управління якістю	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3,3
7. Експлуатаційна надійність технологічного устаткування	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,8
Інтерфейсна складова																7,3
8. Рівень інтерактивності сайту	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4,0
9. Використання технології CRM у роботі із клієнтами	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3,3

Завершення табл.Д.4

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інтелектуальна складова																15,1
10. Наявність у працівників основних компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,6
11. Досвід створення інновацій у працівників	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4,1
12. Наявність на підприємстві системи розвитку знань	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3,5
13. Рівень задоволення ключових працівників винагородою	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3,9
Фінансово-інвестиційна складова																7,1
14. Рівень фінансової стійкості підприємства	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,9
15. Рівень прибутковості підприємства	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2,6
16. Рівень доступності до кредитних ресурсів	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1,6

Таблиця Д.5

**Оцінка респондентами рівня відповідності інноваційного потенціалу завданням конкурентної стратегії
ТОВ «Преттль-Кабель Україна»**

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інформаційно-маркетингова складова																9,4
1.Наявність і обґрунтованість стратегічного плану маркетингу	4	4	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3,4
2.Відповідність маркетингових інструментів завданням конкурентної стратегії	4	3	2	4	2	3	2	2	4	3	2	2	3	4	3	2,9
3.Рівень інформаційного забезпечення маркетингу	4	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3,1
Техніко-технологічна складова																16,8
4. Рівень ресурсоощадності технології виробництва	5	5	3	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4,0
5. Рівень гнучкості нової технології	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4,3
6. Рівень відповідності технології міжнародними стандартам управління якістю	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4,5
7. Експлуатаційна надійність технологічного устаткування	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3,9

Завершення табл.Д.5

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інтерфейсна складова																7,8
8. Рівень інтерактивності сайту	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	5	4	5	4	3,9
9. Використання технології CRM у роботі із клієнтами	5	4	5	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5	3	3,9
Інтелектуальна складова																15,3
10. Наявність у працівників основних компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3,8
11. Досвід створення інновацій у працівників	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3,5
12. Наявність на підприємстві системи розвитку знань	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4,4
13. Рівень задоволення ключових працівників винагородою	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3,6
Фінансово-інвестиційна складова																7,1
14. Рівень фінансової стійкості підприємства	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,9
15. Рівень прибутковості підприємства	2	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1,7
16. Рівень доступності до кредитних ресурсів	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2,5

Таблиця Д.6

**Оцінка респондентами рівня відповідності інноваційного потенціалу завданням конкурентної стратегії
ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»**

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інформаційно-маркетингова складова																12,0
1.Наявність і обґрунтованість стратегічного плану маркетингу	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4,1
2.Відповідність маркетингових інструментів завданням конкурентної стратегії	4	3	5	4	5	3	2	5	4	3	5	5	3	4	3	3,9
3.Рівень інформаційного забезпечення маркетингу	4	4	5	5	4	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5	4,0
Техніко-технологічна складова																12,7
4. Рівень ресурсоощадності технології виробництва	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	2,8
5. Рівень гнучкості нової технології	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3,3
6. Рівень відповідності технології міжнародними стандартам управління якістю	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,1
7. Експлуатаційна надійність технологічного устаткування	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3,4
Інтерфейсна складова																6,9
8. Рівень інтерактивності сайту	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3,6
9. Використання технології CRM у роботі із клієнтами	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3,3

Завершення табл.Д.6

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інтелектуальна складова																14,3
10. Наявність у працівників основних компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,5
11. Досвід створення інновацій у працівників	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3,5
12. Наявність на підприємстві системи розвитку знань	2	2	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3,7
13. Рівень задоволення ключових працівників винагородою	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3,6
Фінансово-інвестиційна складова																9,3
14. Рівень фінансової стійкості підприємства	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4,3
15. Рівень прибутковості підприємства	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2,7
16. Рівень доступності до кредитних ресурсів	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2,3

Таблиця Д.7

**Оцінка респондентами рівня відповідності інноваційного потенціалу завданням конкурентної стратегії
ТОВ «Завод Маяк»**

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інформаційно-маркетингова складова																12,3
1.Наявність і обґрунтованість стратегічного плану маркетингу	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4,2
2.Відповідність маркетингових інструментів завданням конкурентної стратегії	4	4	5	4	5	3	2	5	4	3	5	5	3	4	3	3,9
3.Рівень інформаційного забезпечення маркетингу	5	4	5	5	4	3	4	5	3	5	3	5	4	3	5	4,2
Техніко-технологічна складова																13,1
4. Рівень ресурсоощадності технології виробництва	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	2,9
5. Рівень гнучкості нової технології	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3,3
6. Рівень відповідності технології міжнародними стандартам управління якістю	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,3
7. Експлуатаційна надійність технологічного устаткування	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3,6
Інтерфейсна складова																6,6
8. Рівень інтерактивності сайту	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3,5
9. Використання технології CRM у роботі із клієнтами	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1

Завершення табл.Д.7

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Інтелектуальна складова																9,8
10. Наявність у працівників основних компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3,8
11. Досвід створення інновацій у працівників	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3,7
12. Наявність на підприємстві системи розвитку знань	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3,7
13. Рівень задоволення ключових працівників винагородою	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3,7
Фінансово-інвестиційна складова																9,6
14. Рівень фінансової стійкості підприємства	5	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	4,3
15. Рівень прибутковості підприємства	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3,1
16. Рівень доступності до кредитних ресурсів	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2,2

Таблиця Д.8

Розрахункова таблиця оцінювання рівня відповідності складових інноваційного потенціалу досліджених машинобудівних підприємств завданням їх конкурентних стратегій

Показники оцінки рівня відповідності за складовими інноваційного потенціалу	Підприємства						
	ПрАТ «Кали-нівський маззавод»	ПАТ «Барський маззавод»	ДП «Вінниця транс прилад»	ТОВ «СБІ»	ТОВ «Крас-нянське СП «Агроماش»*	ПАТ «Завод «Маяк»»	ТОВ «Претгль-Кабель Україна»
<i>Інформаційно-маркетингова</i>							
Наявний рівень, балів	6,1	7,0	7,8	7,0	12,0	12,3	9,4
Максимальний рівень, балів	15	15	15	15	15	15	15
Рівень відповідності, %	40,9	46,7	52,0	46,7	80,2	82,2	62,7
<i>Техніко-технологічна</i>							
Наявний рівень, балів	10,20	11,3	16,3	13,9	12,7	13,1	16,8
Максимальний рівень, балів	20	20	20	20	20	20	20
Рівень відповідності, %	51,0	56,7	81,3	69,7	63,5	65,3	84,0
<i>Інтерфейсна</i>							
Наявний рівень, балів	6,8	4,2	5,7	7,3	6,9	6,6	7,8
Максимальний рівень, балів	10	10	10	10	10	10	10
Рівень відповідності, %	68,6	42,0	57,3	73,3	68,7	66,6	78,0
<i>Інтелектуальна</i>							
Наявний рівень, балів	9,8	9,1	15,7	15,1	14,3	14,9	15,3
Максимальний рівень, балів	20	20	20	20	20	20	20
Рівень відповідності, %	49,0	45,3	78,7	75,5	71,5	74,0	76,3
<i>Фінансово-інвестиційна</i>							
Наявний рівень, балів	8,4	6,2	8,7	7,1	9,3	9,6	7,1
Максимальний рівень, балів	15	15	15	15	15	15	15
Рівень відповідності, %	56,0	41,3	58,0	47,6	62,2	64,0	47,5
Конкурентна стратегія підприємства	Диференціювання		Інноваційно і монополії		Диференціювання		Лідерства за вигодами

Додаток Е

Анкета опитування менеджерів щодо використання маркетингових технологій в управлінні підприємством

1. Посада _____.
2. Вік _____ років.
3. Освіта: _____ (вказіть спеціалізацію).
4. Чи вважаєте Ви маркетинг одним із найважливіших засобів ефективного управління підприємством? Так ____.
Ні ____
5. Визначте особливості стратегічного маркетингового планування, що використовуються у Вас на підприємстві:
5.1. Наявність маркетингового планування як такого:

Так ____ Ні ____

- 5.2. Маркетингова стратегія, що використовується підприємством:

_____ – диференційований маркетинг,

_____ – концентрований маркетинг,

_____ – масовий маркетинг.

- 5.3. Максимальний горизонт маркетингового планування, років:

_____ - 0,5; _____ - 1; _____ - 1,5; _____ - 2;

- 6. Вкажіть наявність на підприємстві таких складових маркетингових підсистем:**

Підсистема моніторингу зовнішнього середовища		Підсистема маркетингового аналізу		Підсистема маркетингових досліджень	
Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні

Примітка. У відповідних графах поставте будь-яку позначку

ЗМІСТ

Передмова	3
Розділ 1.	
Теоретико-методичні основи управління інноваціями в партнерських мережах промислових підприємств	
1.1. Сутність інновацій та зміст інноваційних процесів з позицій завдань управління розвитком підприємства	5
1.2. Вплив глобальної інформатизації на інноваційні процеси	24
1.3. Діалектична єдність і взаємообумовленість «потенціалу інновацій» та «інноваційного потенціалу» промислового підприємства	39
1.4. Маркетинг партнерської взаємодії в управлінні інноваціями та розвитком інноваційного потенціалу підприємства	59
Розділ 2.	
Детермінанти формування і реалізації потенціалу інновацій на машинобудівних підприємствах України	
2.1. Аналіз стану і економічної динаміки машинобудівних підприємств України	73
2.2. Оцінка здатності складових інноваційного потенціалу підприємств максимізувати потенціал інновацій	82
2.3. Маркетингове забезпечення активізації інноваційної діяльності машинобудівних підприємств	101

Розділ 3.	
Інструментальне забезпечення управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства	
3.1. Особливості партнерських відносин у середовищі учасників ланцюжка створення споживчої цінності	117
3.2. Стратегічна взаємообумовленість завдань маркетингу партнерської взаємодії на етапах формування і реалізації інноваційного потенціалу підприємства	126
3.3. Ресурси і технології маркетингу в управлінні реалізацією потенціалу інновацій	141
3.4. Мотиваційна складова партнерської взаємодії в управлінні інноваціями	156
Висновки	177
Список використаних джерел	179
Додатки	197

Для заміток

Наукове видання

**Валентина Василівна Стадник
Юлія Олександрівна Головчук**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ
НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ
ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА**

Підписано до друку 02.12.2020
Формат 60×84/16. Папір офс. Гарн. Times New Roman
Друк офсетний. Ум. друк. арк. – 13,49 Обл.-вид. арк. – 11,18
Тираж 300 прим. Замовлення № 679

Віддруковано ТОВ «Друкарня «Рута»
(свід. Серія ДК №4060 від 29.04.2011 р.)
м. Кам'янець-Подільський, вул. Руслана Коношенка, 1
тел. 0 38 494 22 50, drukruta@ukr.net