

Перспективи подальших досліджень

Планування кожного елемента, що визначає і становить майновий потенціал, потрібно здійснювати за певною системою заходів та планових показників. Враховуючи те, що вітчизняні підприємства харчової промисловості мають незначний досвід розроблення планів в ринкових умовах господарювання, сьогодні потрібні нові підходи та принципи планування майнового потенціалу в контексті планування як системного процесу управління підприємством, які будуть враховувати вимоги конкуренції і забезпечувати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Тому гостро постає проблема вдосконалення теоретико-методологічних та методичних підходів до планування майнового потенціалу підприємств. Саме ці питання є предметом подальших наших досліджень та будуть висвітлюватись в подальших наших публікаціях.

1. Тарасюк Г.М. *Планова діяльність як системний процес управління підприємством: Монографія.* – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с. 2. *Промисловість України 2001–2006 роки: Статистичний щорічник / Державний комітет статистики України.* – К., 2007. – 302 с. 3. <http://www.ukrstat.gov.ua> – сайт Державного комітету статистики України.

УДК 339.187.6

А.І. Українець, Т.В. Кулініч

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Українець А.І., Кулініч Т.В., 2008

З позицій системного підходу розглянуто механізм інноваційного розвитку і адаптації вітчизняних підприємств галузі машинобудування до змін у ринковому середовищі. Управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств пропонується вдосконалити за допомогою таких адаптаційних способів регулювання, як оптимізація витрат, реструктуризація виробничо-збутової діяльності, стимулювання персоналу до розробки і впровадження новацій.

Ключові слова: механізм, стратегічні пріоритети, інноваційний розвиток, адаптація.

The mechanism of innovative development and adaptation of domestic machine-building enterprises to the changes of market environment is considered from positions of system approach. There is suggested to perfect the management of machine-building enterprises' innovative development by such adaptation regulative methods as optimization of charges, restructuring of production-sale activity, stimulation of personnel to development and introduction of innovations.

Keywords: mechanism, strategic priorities, innovative development, adaptation.

Постановка проблеми

Серед ключових пріоритетів розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств залишається впровадження новацій. Для більшості підприємств вибір напряму і можливостей поліпшення результатів діяльності все ще є недостатньо обґрунтованим. Часто організація інноваційного процесу та управління ним проводиться без урахування змін у зовнішньому оточенні, тоді як вже

сформовані механізми інноваційного розвитку машинобудівних підприємств не завжди дають змогу їм швидко адаптуватись і налаштуватись на вирішення актуальних для цієї галузі проблем. Недостатньо вивченими є також механізми подолання перешкод під час реалізації підприємствами вибраної стратегії інноваційного розвитку.

Отже, для вирішення зазначених проблем необхідно налагодити ефективний механізм інноваційного розвитку, який би забезпечував динамічну і системну адаптацію машинобудівного підприємства загалом та його виробничих процесів зокрема до мінливих умов господарювання.

Аналіз останніх досягнень і результатів

Проблеми розроблення і застосування механізмів інноваційного розвитку розглядають багато праць вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств здійснено С.М. Ільяшенком [1], який наголошує на існуванні зв'язку такого механізму на рівні підприємства з відповідними механізмами регулювання інноваційної діяльності на рівні держави. Функціонування цього механізму інноваційного розвитку визначається за сформованими або уточненими автором принципами, критеріями, інструментарієм та стратегіями.

Питання формування стратегії опрацьовані О.І. Амошею і В.П. Антонюком [3], ними обґрунтована доцільність інноваційної стратегічної орієнтації машинобудівних підприємств (і відповідно механізмів їх інноваційного розвитку). У праці А.П. Гречана [4] розроблено матрицю вибору стратегій відповідно до інноваційного потенціалу підприємства і сформованого попиту на нову продукцію.

Інші аспекти організації управління інноваційним процесом для промислових підприємств знайшли відображення у різних працях. Проблема вдосконалення виробничо-збутової діяльності промислових підприємств-інноваторів висвітлена у С.В. Ганжі та О.Й. Шевцової [6]. Передумови створення механізмів інноваційного розвитку через удосконалення системи управління витратами для промислових підприємств сформовані у Т. Назарчук [5]. Стимулювання працівників промислового підприємства щодо ефективного управління оборотними коштами під час інноваційних програм показано в М. Іванової [7].

Водночас проблема формування механізму, який би дав можливість машинобудівним підприємствам одночасно управляти інноваційним розвитком і адаптуватись до нестабільного середовища, залишається невирішеною.

Постановка цілей

Відповідно до постановки проблеми, **мета роботи** полягає в тому, щоб з урахуванням стратегічних пріоритетів машинобудівного підприємства розробити такий механізм його інноваційного розвитку, який би зміг забезпечити адаптацію цього підприємства, зокрема його виробничо-збутових процесів, до умов ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу

Розвиток ринкових відносин насамперед має супроводжуватися реформуванням і певною адаптацією існуючих економічних механізмів до нових умов господарювання, а також формуванням на їх основі нових механізмів, що ефективно працюють в умовах ринкової економіки [1, с. 31]. Отже, на основі дослідження відомих механізмів управління інноваційним розвитком і інноваційних процесів, які існують на промислових підприємствах, пропонується сформувати механізм інноваційного розвитку і адаптації (МІРА) вітчизняних машинобудівних підприємств (МБП) до зміни ринкових умов. Концептуальною основою МІРА є інноваційний процес [2, с. 70], а основним завданням – переведення інноваційного потенціалу МБП з низького і середнього на високий рівень, а також адаптація МБП до мінливих умов зовнішнього середовища.

Завданнями МІРА є поєднання в одному процесі множини елементів діючих механізмів організації та мотивації діяльності підприємства: матеріальних, інформаційних, фінансових і трудових ресурсів, інформаційного та фінансового забезпечення. Необхідно забезпечити постійність маркетингових досліджень, пошук відомостей про останні конструкторські розробки, патенти, ліцензії, ноу-хау, контроль відповідності інноваційної продукції новим вимогам до неї тощо. Своєю чергою, забезпечення ефективного перебігу складних інноваційних процесів, на думку вітчизняних і закордонних теоретиків та практиків, обумовлює потребу у децентралізації управління і надання достатньої свободи дій тим чи іншим підрозділам підприємства та окремим працівникам зокрема. Орієнтиром для використання такого децентралізованого підходу до управління є потреба в забезпеченні балансування підприємства як адаптивної системи в його оточенні між рівновагою і невривноваженістю за допомогою МІРА. Саме МІРА має дати можливість підприємству, будучи системою, яка реалізує чіткі завдання та функціонує в межах певних програм, що спрямовують його діяльність проявляти значні відхилення у поточній діяльності.

Згідно з критеріями Лісабонської стратегії розрізняють чотири типи підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність:

- § стратегічні інноватори – НДДКР виконуються на постійній основі;
- § періодичні інноватори – виконувани інновації не є основою стратегічної діяльності;
- § технологічні модифікатори – модифікують свої існуючі товари і процеси;
- § технологічні послідовники – це підприємства, які з самого початку вводять нововведення, що розроблені іншими підприємствами.

Сьогодні найпоширенішими в Україні є такі види інноваційних компаній, як технологічні послідовники (вказали 65,2 % опитаних експертів) і технологічні модифікатори (35,7 %) [3, с. 167], що обумовлює для більшості вітчизняних МБП необхідність переходу на вищий рівень розвитку – рівень стратегічних і періодичних інноваторів. Необхідність такого переходу вже обґрунтували вітчизняні науковці, що створює передумови для вивчення питання щодо механізмів його здійснення. Доцільно скористатись зображенням концептуальної схеми (рис. 1) переходу МБП з рівня технологічних новаторів та послідовників (початковий стан системи) на вищий рівень – стратегічних інноваторів (кінцевий стан).

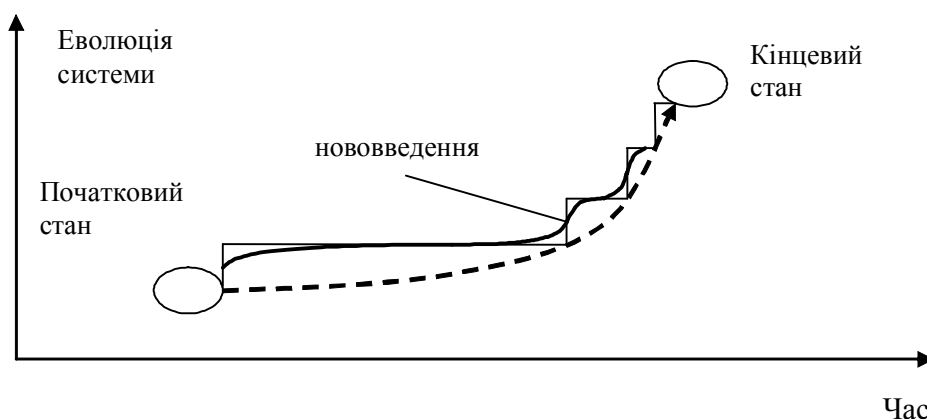


Рис. 1. Нововведення як основа механізму переходу підприємства на якісно новий рівень функціонування

Рис. 1 загалом відображає еволюцію системи підприємства, інноваційний розвиток якого відбувається за значної обмеженості коштів, що є властивим для переважної більшості вітчизняних МБП. Так, початковий набір інновацій вимагає значного часу для впровадження, а кожний наступний передбачає усе більшу підготовленість системи (накопичення нею фінансових, інформаційних та матеріальних ресурсів, зростання компетентності персоналу та досвідченості

керівництва) і тому потребує все менших затрат часу. Отже, побудова МІРА ґрунтується на раціональному розрахунку періоду адаптації МБП до тих чи інших інновацій. При цьому береться до уваги рівень розвитку виробничо-господарської системи підприємства, який може бути виражений через рівень його інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал переважної більшості вітчизняних МБП можна охарактеризувати як низький або середній, що передбачає відповідний вибір стратегій інноваційного розвитку, які вони можуть використовувати. Залежно від попиту на інноваційну продукцію сьогодні виділяють такі стратегії [4]:

§ стратегія внутрішньогалузевої диверсифікації – використовується за низького попиту на інноваційну продукцію;

§ стратегія виживання – використовується за середнього рівня попиту;

§ стабілізація – використовується за високого рівня попиту.

Вважаємо доцільним зосередитись на стратегіях виживання і стабілізації, які відповідають середньому інноваційному потенціалові і відповідно середньому і високому попиту на інноваційну продукцію.

Під час формування стратегії розвитку МБП необхідно врахувати, що насамперед МІРА повинен забезпечувати вирішення проблем, які відповідають стратегічним пріоритетам цих підприємств. При цьому для реалізації інноваційних стратегій вітчизняні МБП мають у першу чергу вирішувати ті проблеми, що перешкоджають інноваційному розвитку. Для їх вирішення рекомендується застосувати системний підхід. Оскільки проблеми різняться за їх актуальністю (важливістю і терміновістю вирішення), яка визначає черговість їх розгляду для підприємства, то доцільно виділити такі їх три групи: А – найактуальніші, Б – з середньою актуальністю, В – найменш важливі проблеми.

Подібний підхід пропонується застосувати щодо черговості реалізації на МБП інноваційних проектів, згідно з яким буде виділено три групи проектів: А – першочергові проекти, що відповідають інноваційно-адаптаційним стратегічним пріоритетам МБП, такі, що швидко і без значних затрат часу і ресурсів можуть забезпечити їх швидкий та/або стабільний розвиток, приносять значний соціально-економічний ефект; Б – проекти, в яких усі характеристики, вказані для проектів групи А, проявляються меншою мірою, проте реалізація яких сприяє вирішенню головних проблем інноваційно-адаптаційного розвитку МБП; В – проекти, які відповідають окремим інноваційно-адаптаційним стратегічним пріоритетам МБП, проте потребують значних затрат часу і ресурсів, але в кінцевому підсумку забезпечують стабільний розвиток МБП і приносять певний, істотний для їх діяльності соціально-економічний ефект.

Також пропонується застосувати три групи способів для подолання (вирішення) проблем, що виникають під час роботи над інноваційно-адаптаційними проектами трьох груп, вказаних вище, наприклад: А – способи, що переважно застосовують для проектів групи А, тобто такі, що дають можливість швидко і без значних витрат часу і ресурсів забезпечити швидкий та/або стабільний розвиток МБП, приносять значний соціально-економічний ефект. Аналогічно формується сукупність способів для роботи над проектами груп Б і В.

Внаслідок цього можна отримати концепцію дії МІРА як механізму подолання проблем за інноваційними проектами, яку схематично зображено на рис. 2.

Важливим моментом є вибір пріоритетних способів для подолання перешкод і забезпечення адаптації та стабільного інноваційного розвитку МБП. Серед першочергових способів пропонується розглянути, зокрема, такі: удосконалення системи управління витратами, реструктуризація виробничо-збутової діяльності та стимулювання працівників щодо ефективного управління оборотним капіталом (ОК). Саме вони дають змогу одночасно реалізувати адаптаційне управління діяльністю МБП, а також виділити відповідні способи подолання проблем, пов'язаних з інноваційним розвитком. Тому вони будуть наведені як головні способи, що забезпечують реалізацію процесу функціонування МІРА. Кожний з запропонованих способів дає можливість

вирішити певну проблему, яка перешкоджає розвитку інноваційної активності на рівні підприємства [3, с. 175]. Отже, отримаємо застосування концептуальної схеми, показаної на рис. 2, для прикладу вирішення актуальних проблем інноваційної діяльності та адаптації МБП до зміни умов середовища (рис. 3).

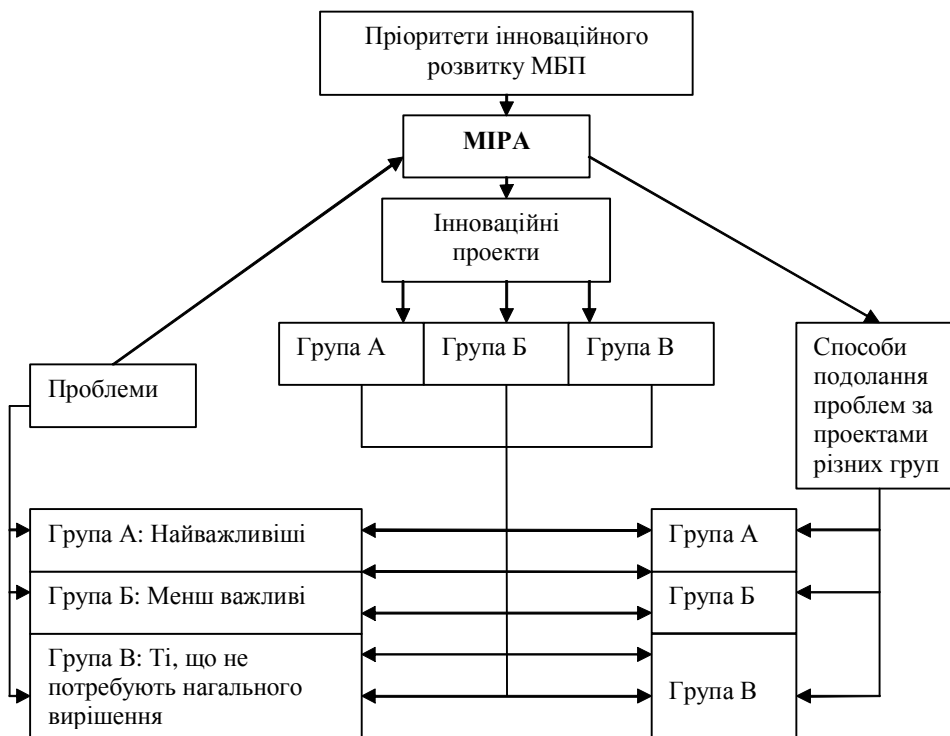


Рис. 2. Концепція МІРА для формування передумов розвитку МБП

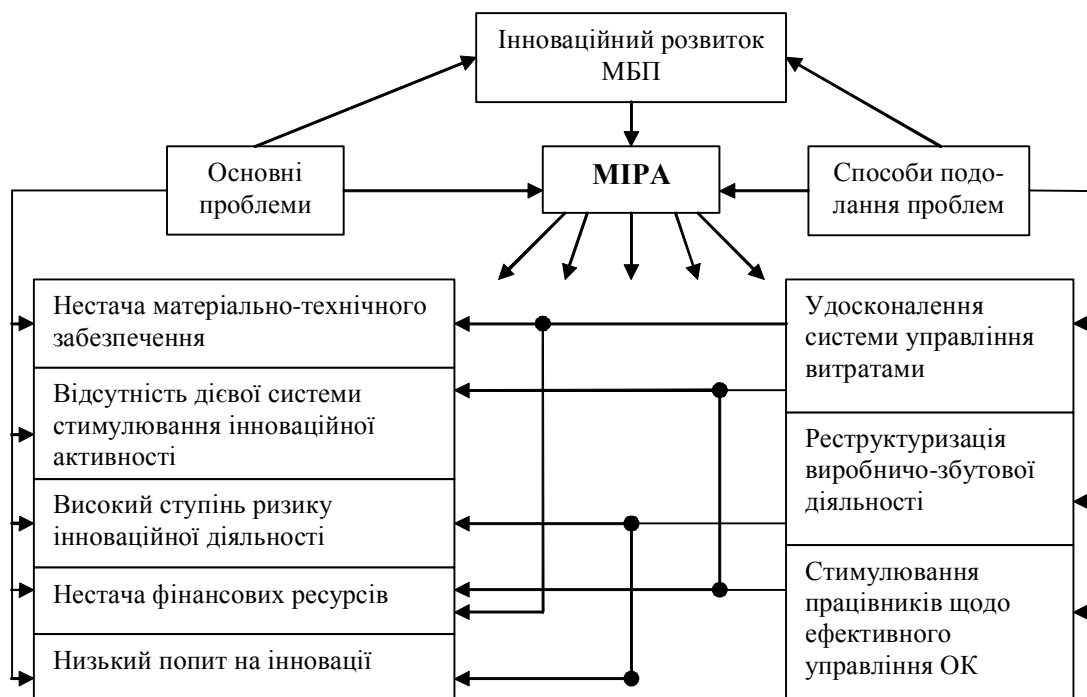


Рис. 3. МІРА як механізм вирішення найактуальніших проблем інноваційного розвитку МБП

На рис. 3 показано, як п'ять основних типових проблем інноваційного розвитку вирішуються за допомогою трьох наведених способів управління. Проте через те, що МБП – доволі складна система, зв'язки, показані на схемі, відображають лише деякі основні напрямки реагування МІРА на основні інноваційно-адаптаційні проблеми підприємства, хоча можна розглядати логічний ланцюг способів подолання кожної з вказаних проблем. Реалізацію кожного способу управління щодо конкретної проблеми можна конкретизувати через низку відповідних заходів, що зроблено у таблиці.

Основною проблемою, пов'язаною з інноваційним розвитком вітчизняних МБП, є нестача коштів. В такий спосіб постає потреба у здійсненні відповідного комплексу заходів щодо регулювання витрат, на реалізацію яких і спрямований МІРА. До таких заходів належать [5]:

§ аналіз існуючих систем управління витратами на предмет уникнення дублювання і паралелізму виконуваних функцій та нерівномірного навантаження в різних елементах системи управління;

§ визначення критеріїв розподілу накладних витрат не тільки між окремими видами продукції, але й між окремими підрозділами;

§ розроблення економіко-математичних моделей для прогнозування рівня витрат.

Сьогодні проблема реструктуризації виробничо-збутової діяльності промислових підприємств залишається дуже актуальною [6], її вирішення вбачається можливим під час формування механізму взаємодії виробничої діяльності як характеристики внутрішнього середовища підприємства з умовами та особливостями збуту продукції як факторами його зовнішнього оточення. При цьому важливим є проведення структурної перебудови на підприємстві з метою забезпечення ефективності розподілу і використання усіх його ресурсів, активізування працівників, зменшення ризику неактуальності впровадження певних новацій, отримання високих прибутків, стимулювання підвищення попиту на продукцію.

Характеристика можливостей МІРА щодо подолання основних проблем МБП

Проблеми*	Способи подолання проблеми (конкретні заходи)
1	2
<i>Удосконалення системи управління витратами</i>	
МТЗ	Формування МБП власної системи розподілу накладних витрат, що ґрунтується на організації їхнього обліку за місцями можливого виникнення, яка забезпечить економію наявних ресурсів МТЗ
Стимулювання	Мотивування затвердження персональної відповідальності за рівень витрат. Формування МБП власної системи управління, яка враховує внесок кожного співробітника у загальну справу
Ризик	Проведення прогнозування рівня витрат за допомогою відповідних економіко-математичних моделей, щоб забезпечити підвищення точності та достовірності прогнозу і зменшити ризик неприбутковості інновацій
Кошти	Попереднє встановлення рівня витрат за допомогою розроблення прогнозних моделей, щоб забезпечити бажане значення основних фінансових результатів
Попит	Через застосування сукупності усіх вищевказаних заходів забезпечити ефективність виробництва та стабільність фінансового стану і відповідно конкурентоспроможність підприємства у ринковому середовищі
<i>Реструктуризація виробничо-збутової діяльності</i>	
МТЗ	Проведення структурної перебудови на підприємстві з метою забезпечення ефективності розподілу і використання усіх його ресурсів

1	2
Стимулювання	Розроблення механізму активного розвитку системи внутрішньоорганізаційних дій з акцентом на активізацію людського фактора
Ризик	Внесення змін до оргструктури в плані створення механізму узгодження процесу виробничої-збутової діяльності (зокрема процесу розроблення і впровадження нової продукції) з ринковими змінами, щоб забезпечити зменшення ризику неактуальності інновацій
Кошти	Гармонізація виробничої та збутової діяльності для отримання високих прибутків та забезпечення стійкого фінансування підприємства в довготривалому періоді
Попит	Підтримування попиту на продукцію, який вже склався на ринку, і стимулювання його підвищення
<i>Стимулювання працівників щодо ефективного управління оборотними коштами (ОК)</i>	
МТЗ	Розроблення і впровадження системи стимулювання ефективного управління оборотними коштами (запасами матеріалів, незавершеним виробництвом та готовою продукцією) за відповідними відділами
Стимулювання	Створення чіткого взаємозв'язку між заробітною платою і кінцевими результатами діяльності підприємства; формування параметрів стимулювання, зрозумілих кожному працівникові; дотримання пропорції між сумою додаткових виплат і сумою заробітної плати
Ризик	Акумуляування резервного капіталу для забезпечення страхування ризику впровадження інновацій
Кошти	Реалізація принципу матеріального стимулювання для підприємства загалом під час забезпечення високого кінцевого фінансового результату діяльності

** Примітка. У таблиці використані терміни та аббревіатури для скороченого подання суті проблем, які відповідають повним їхнім назвам, наведеним на рис. 3. Так, наприклад, під аббревіатурою „МТЗ” розуміється нестача матеріально-технічного забезпечення, а під терміном „Попит” – низький попит на інновації тощо.*

Стимулювання працівників щодо ефективного управління оборотними коштами (ОК) [7] має дати змогу МБП подолати проблеми нестачі коштів через винайдення нереалізованих резервів підвищення ефективності як виробничої, так і фінансової діяльності. Відповідними заходами щодо подолання інших проблем підприємства має стати також чіткий розподіл обов'язків управління окремими складовими ОК, винайдення можливостей для акумуляування резервного капіталу та реалізація принципу матеріального стимулювання для підприємства загалом під час забезпечення досягнення високого кінцевого фінансового результату його діяльності.

Висновки:

1. Отже, механізм інноваційного розвитку підприємства повинен ґрунтуватись на раціональному і прагматичному розрахунку періоду адаптації до тих чи інших інновацій з урахуванням рівня розвитку системи, який може бути виражений через рівень інноваційного потенціалу підприємства.

2. Проблеми, які перешкоджають інноваційному розвитку підприємства, доцільно диференціювати за мірою їх актуальності, черговості вирішення для підприємства. За подібним принципом, враховуючи пріоритетність і складність подолання цих проблем, можна виділити три групи

способів подолання, а також розподілити на групи інноваційно-адаптаційні проекти МБП. Усе це дає змогу сформувавши концепцію дії МІРА як механізму подолання відповідних проблем.

3. Удосконалення системи управління витратами, реструктуризація виробничо-збутової діяльності та стимулювання працівників щодо ефективного управління ОК є одними з першочергових завдань для багатьох вітчизняних машинобудівних підприємств, а реалізація відповідних цим завданням управлінських заходів уможливиє, своєю чергою, вирішити також проблеми, які перешкоджають інноваційному розвитку цих підприємств.

4. Ті чи інші способи подолання перешкод інноваційного розвитку можуть бути більш чи менш пріоритетними з позиції їх актуальності для МБП загалом. Проте сукупність управлінських заходів з удосконалення системи управління витратами, реструктуризації виробничо-збутової діяльності та стимулювання працівників щодо ефективного управління ОК можуть стати основними рушійними силами під час запуску механізму адаптації та інноваційного розвитку на більшості машинобудівних підприємств.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження механізму інноваційного розвитку та адаптації МБП до зміни умов ринкового середовища доцільно буде провести у напрямку докладнішого розгляду специфіки організування реалізації окремих етапів розроблення і впровадження інновацій, зокрема щодо міри участі відповідних відділів підприємства та його підсистем у реалізації конкретних етапів певних адаптаційних та інноваційних проєктів.

1. Менеджмент і маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с. 2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003 – 504 с. 3. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін та ін. / НАН України. Ін-т. економіки промисловості. – Донецьк, 2007 – 328 с. 4. Гречан А.П. Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку промислових підприємств // Економіка та держава. – 2005. – №9. – С.45–47. 5. Назарчук Т. Структура ефективної системи управління витратами промислових підприємств // Регіональна економіка. – 2006. – №3. – С.50–57. 6. Ганжа С.В., Шевцова О.Й. Виробничо-збутова діяльність промислового підприємства: аспекти реструктуризації // Регіональна економіка. – 2007. – №2. – С.95–100. 7. Іванова М. Стимулювання працівників промислового підприємства щодо ефективного управління оборотними коштами // Регіональна економіка. – 2006. – №1. – С.183–190.