

**УДК 338.24**

**Тетяна КУЗЬ**

**Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

***Резюме.** Розглянуто формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку машинобудівних підприємств, який базується на організаційній, економічній та інноваційній складових і складається з суб'єктів, об'єктів, принципів, форм, методів, інструментів, засобів забезпечення. Визначено ціль, мету й результат його використання на підприємствах машинобудівної промисловості.*

***Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, інноваційний розвиток, інновації, машинобудівні підприємства.*

**Tetyana KUZ**

**Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine**

**FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC  
MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MACHINE-  
BUILDING INDUSTRY ENTERPRISES**

***Summary.** The article deals with the formation of organizational and economic mechanism of innovative development of machine-building enterprises, which is based on the organizational, economic and innovative component and consists of subjects, objects, principles, forms, methods, and tools, means of provision. The purpose and the result of its use on the enterprises of machine-building industry are determined.*

***Key words.** Organizational and economic mechanism, innovation development, innovations, machine-building enterprises.*

**Вступ.** Нові економічні умови господарювання висунули на перший план завдання стійкості підприємств та їх здатності протистояти деструктивним ситуаціям, вирішення яких дозволить забезпечити стійкість і дієвість функціонування виробничих економічних систем.

На сьогодні функціонування сучасних машинобудівних підприємств, на наш погляд, ускладнено трьома особливостями економічної ситуації в країні.

По-перше, українські підприємства діють у постійно мінливих економічних умовах. При плановій і розвиненій ринковій економіці існує відносна стабільність середовища. За умов планової економіки підприємство може розраховувати на те, що його партнери не збанкрутують – держава просто не дозволить їм цього зробити. У

розвиненій ринковій економіці підприємства зазнають краху і з'являються нові, але кількість подібних підприємств в окремо взятій галузі за визначений період часу невелика в порівнянні з масштабами всієї галузі в цілому. Отже, в обох випадках структура галузі може вважатися відносно стабільною. В Україні нині зовсім інша ситуація, яка характеризується нестабільністю політичних, економічних і суспільних відносин.

По-друге, у будь-якій взаємозалежній економіці поділ праці повинен опиратися на координуючий механізм. Результатом координації в економіці є створення системи зв'язків, яка полягає в скороченні витрат на пошук партнерів і ведення операцій.

По-третє, на більшості сучасних машинобудівних підприємствах відсутній цілісний механізм управління інноваційним розвитком, що, відповідно, зумовлює появу сукупності проблем виробничого й невиробничого характеру.

Саме така ситуація зумовлює необхідність появи принципово нового підходу до управління економічними системами, сутність якого полягає в обов'язковому дотриманні принципу безпечності функціонування та ефективного існування.

За умов посилення конкурентної боротьби й подальшого ускладнення проблема побудови організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку машинобудівного підприємства набуває особливого значення.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблемам інноваційного розвитку підприємств з точки зору його активізації та розроблення відповідного організаційно-економічного механізму присвячено наукові праці таких дослідників: О. Амосової, Є. Ануфрієвої, Л. Варави, М. Гриньової, І. Гонтарьової, Г. Жалдак, Л. Забродської, О. Єрмоєнко-Григоренко, А. Калини, О. Корнуха, О. Коваленко, О. Літвінова, В. Македона, Ю. Менюка, Г. Одінцова, О. Панухник та інших.

**Мета статті** – визначення змісту, порядку формування та реалізації організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку машинобудівного підприємства, розв'язання яких дозволить підвищити результативність інноваційної діяльності.

**Постановка завдання.** На нашу думку, впровадження організаційно-економічного механізму повинно бути раціональним, продуманим, добре спланованим і регламентованим. Водночас цей механізм повинен бути інтегрований у політику і стратегію підприємства. Також чітко орієнтованим на задоволення потреб зацікавлених сторін, організаційно-економічний механізм при впровадженні має бути суворо систематизований і повинен охоплювати всі напрямки діяльності.

Пропонуємо розглядати організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку машинобудівних підприємств як різномірневу ієрархічну систему основних взаємозалежних між собою елементів і їх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, форм, методів, інструментів, засобів забезпечення й т.д.), а також способів їх взаємодії. Сюди слід включати інтеграцію і дезінтеграцію, в ході і під впливом яких гармонізуються економічні відносини (інтереси) держави, інноваційної інфраструктури, суб'єктів ринку машинобудівної промисловості й суспільства і забезпечується ціленаправлений незворотний розвиток в умовах конкретного часового періоду (рис. 1).

На даний час загострення факторів зовнішнього середовища (агресія з боку Росії, зниження курсу гривні, підвищення цін) і внутрішнього середовища (низький дохід,

необхідність модернізації застарілих фондів, низький рівень інтеграції науки і виробництва) сформований механізм буде відчувати додаткові імпульси, нові виклики зовнішнього середовища. Тому він повинен стати більш гнучким та сприйнятливим до інновацій, стійкішим до змін ринкового середовища.

Організаційно-економічний механізм містить сформовану учасниками систему цілей і ресурсних обмежень, систему показників економічного оцінювання результативності й має відповідне інформаційне забезпечення.

На наш погляд, організаційно-економічний механізм повинен базуватися на трьох складових: організаційній, економічній та інноваційній.

До організаційної складової входять форма господарювання, планування, спеціалізація, технологія виробництва та ін. До економічної складової входять ціни й ціноутворення, державна, кредитна, податкова, страхова підсистеми. В інноваційну складову входять інновації на різних етапах виробництва – їх розроблення, ефект, стимулювання й інноваційна інфраструктура.

Результатом використання даного механізму буде досягнення такого рівня інноваційного розвитку, який дасть можливість вітчизняному підприємству здійснювати свою діяльність у зовнішньому середовищі, конкуруючи за показниками з іншими зарубіжними та вітчизняними підприємствами машинобудівної галузі.

Доцільно відзначити, що організаційно-економічний механізм не може існувати як замкнена система, він є динамічною відкритою системою, що враховує вплив множини внутрішніх та зовнішніх чинників. Виходячи з цього, організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства повинен виконувати такі функції [2]:

- реалізацію потенціалу, закладеного у кожній формі власності й господарювання, забезпечення конкуренції та співпраці між ними у справі використання інноваційного потенціалу при виході з економічної кризи на шлях економічного зростання;

- дотримання стійких стимулів підприємців, менеджерів і колективів у створенні якісно нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації й творчого потенціалу всіх суб'єктів-новаторів;

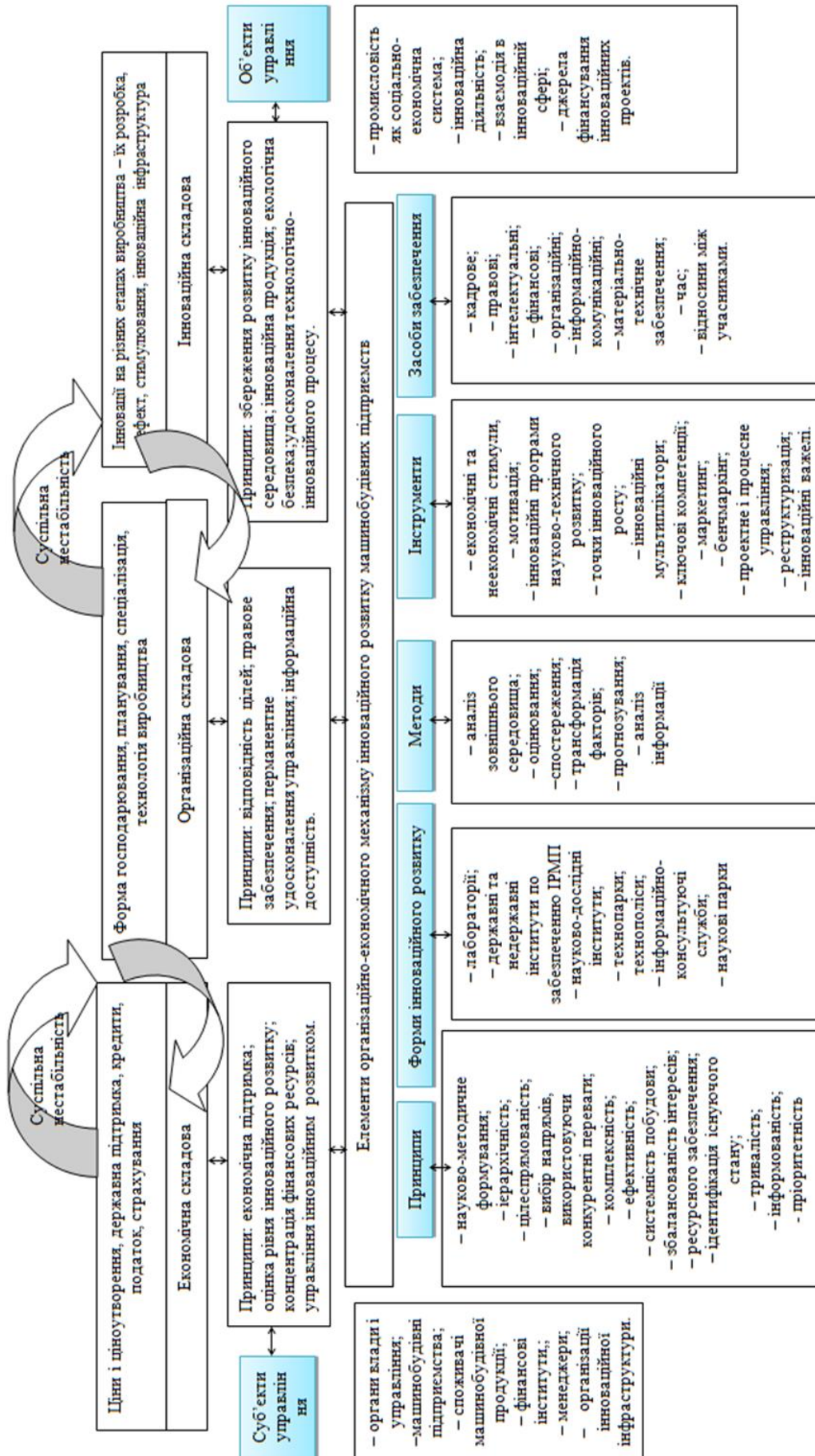


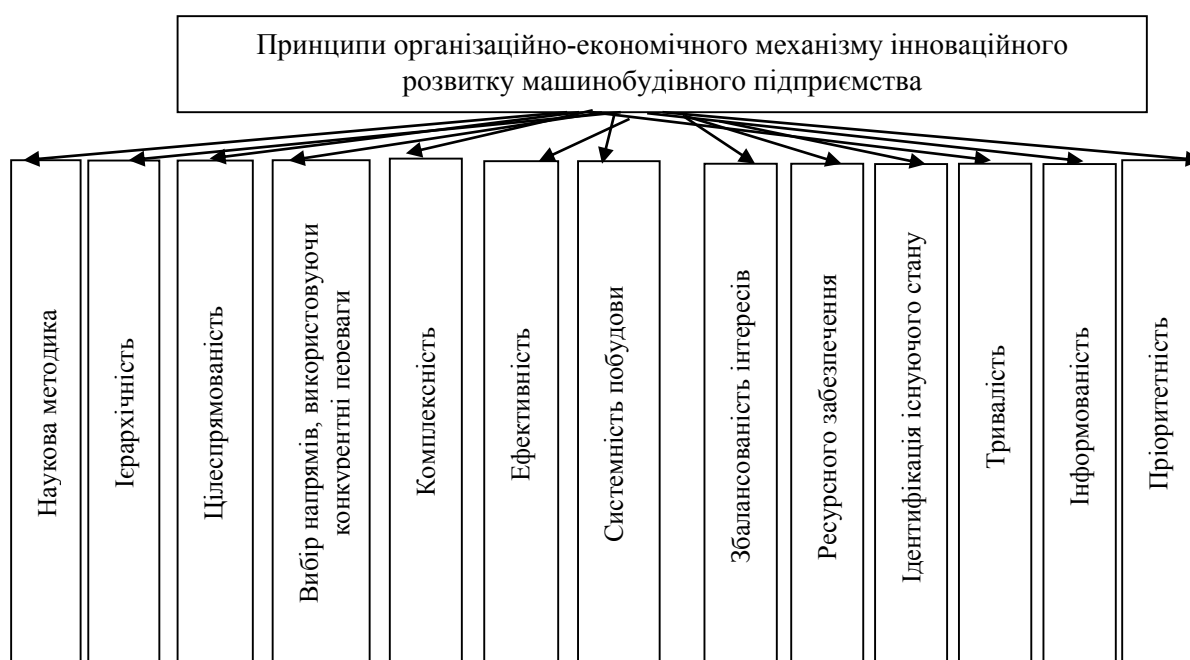
Рис. 1. Елементи організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку машинобудівних підприємств

Figure 2. Elements of organizational and economic innovation development of machine-building enterprises

- забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва на інноваційній основі;
- знаходження шляхів і засобів, потрібних для забезпечення інноваційного розвитку машинобудівного підприємства.

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку повинен містити методи забезпечення й аналізу, а отримані результати повинні використовуватись для визначення й ранжування слабких і сильних сторін, планування та реалізації діяльності машинобудівних підприємств для подальшого інноваційного розвитку.

Побудова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства вимагає використання системи науково-обґрунтованих принципів. Детально проаналізувавши підходи науковців [1, 5], що розглядають проблемні питання визначення принципів формування організаційно-економічного механізму, найбільш доцільно, на нашу думку, використовувати ряд таких принципів (рис. 2):



**Рисунок 2.** Принципи організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку машинобудівного підприємства

**Figure 2.** Principles of organizational and economic mechanism of innovative development of machine-building enterprise

- наявність наукової методики формування організаційно-економічного механізму;
- принцип ієрархічності, так як організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку входить до складу механізму реалізації стратегії;
- цілеспрямованість, яка виражається в орієнтації на стратегічні та тактичні цілі розвитку підприємства, що має на меті забезпечення кінцевих цілей його діяльності;
- вибір напрямів інноваційного розвитку, виходячи з максимально можливого використання існуючих конкурентних переваг;
- принцип комплексності – розглядає всі елементи механізму в взаємозв'язку, враховуючи фактори, які впливають на інноваційний розвиток;
- принцип ефективності – економія затрат ресурсів за умови зберігання вимог до якості результату;

- системність побудови – передбачає діяльність, яка повинна носити постійний, системний та упорядкований характер, що охоплює всі складові системи;
- принцип збалансованості інтересів суб'єктів інноваційного розвитку, який полягає у тому, що виробництво й реалізація нововведень мають приносити вигоди усім учасникам інноваційного процесу;
- принцип ресурсного забезпечення інноваційного розвитку, пов'язаний із необхідністю залучення різних ресурсів не лише внутрішніх (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних), а й зовнішніх (консультантів, кредитів, венчурного капіталу тощо) для забезпечення управління інноваційним процесом [1];
- ідентифікація існуючого стану інноваційної діяльності й потенціалу інноваційного розвитку;
- занадто тривалий часовий горизонт реалізації;
- інформованість – передбачає діяльність, яка базується на максимальній інформованості кожного працівника про небезпечні та загрозливі фактори;
- пріоритетність означає, що перевага при розробленні й реалізації проекту надається першочерговим завданням, виходячи з загальної концепції стратегічного розвитку [5].

Варто звернути увагу, що інноваційна діяльність машинобудівних підприємств повинна бути пов'язана з неперервним залученням інновацій, адаптація яких потребує різноманітних перетворень (організаційних, економічних, виробничих). Тому для того, аби досягти інноваційні цілі, потрібно новий підхід до управління змінами інноваційного характеру.

Ціллю функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку є перехід машинобудівної продукції в якісно новий стан, який характеризується досягненням цілей інноваційного розвитку, зростанням показників конкурентоспроможності виробництва машинобудівної продукції, найповніше забезпечення потреб населення та держави.

Завданням функціонування організаційно-економічного механізму можна вважати:

- вивчення динаміки властивостей самого механізму інноваційного розвитку або його окремих елементів;
- формування організаційно-економічного механізму з заданими параметрами і властивостями.

Вирішення завдань побудови і функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку є індивідуальним для кожного конкретного підприємства й потребує урахування його стратегічних цілей і особливостей проблем, що стосуються окремих елементів системи господарювання, напрямків та об'єктів (технологія, кадри, організація, формування інформаційної бази й т. д.), наявного потенціалу та ресурсів.

Під час дослідження виділено критерії ефективності організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку машинобудівних підприємств у розрізі зазначених блоків управління, загальні й специфічні принципи його функціонування, а також функції, які він виконує (рис. 1).

Специфічні принципи управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства доцільно систематизувати по блоках управління (організаційний, економічний, інноваційний).

Зокрема, критерієм ефективності організаційного блоку є показники ділової активності підприємства, критерієм економічного блоку – показники платоспроможності, критерієм інноваційного блоку – розроблення інновацій та їх упровадження.

В основі організаційного блоку лежать такі принципи:

- відповідності цілей інноваційного розвитку інноваційним ресурсам, який досягається шляхом неперервного моніторингу існуючих інноваційних ресурсів на предмет їх відповідності цілям і задачам інноваційного розвитку;
- правового забезпечення інноваційного розвитку, що потребує від керівництва знань діючого законодавства й приймання управлінських рішень, враховуючи відповідність їх до існуючих правових норм;
- перманентного удосконалення управління, який досягається через підвищення функціональних можливостей підприємства, що призводить до послаблення чи усунення внутрішньосистемних негативних процесів, підвищуючи результативність управлінської системи;
- інформаційної доступності й достовірності, що забезпечується наданням усім учасникам інноваційного розвитку необхідної, своєчасної, повної інформації, яка стосується процесів інноваційного розвитку.

В основу економічного блоку управління покладено такі принципи:

- економічної підтримки інновацій, який ґрунтується в розробленні й реалізації механізмів фінансування участі суб'єктів господарювання в різних інноваційних проектах;
- оцінювання рівня інноваційного розвитку, який забезпечується шляхом виокремлення ключових показників, що впливають на рівень інноваційного розвитку;
- концентрації фінансових ресурсів на створення й розповсюдження інновацій, який досягається шляхом пріоритетного розгляду інвестиційних проектів, що включають упровадження й розповсюдження інновацій, якщо вони тягнуть за собою певний економічний ефект;
- управління інноваційним розвитком по центрах фінансової відповідальності, який дозволяє оцінити економічний вклад в інноваційний процес кожного сегмента в кінцеві результати інноваційного розвитку, децентралізувати управління витратами та спостерігати за їх формуванням на усіх рівнях управління.

В основу інноваційного блоку управління входять такі принципи:

- збереження й розвитку інноваційного середовища – досягається шляхом розвитку інноваційної інфраструктури, що забезпечує підтримку інноваційної діяльності на усіх її етапах;
- інноваційної продукції – забезпечується шляхом розроблення ефективної системи моніторингу відповідності виготовленої продукції до міжнародних стандартів якості й порівнювання їх з аналогами конкурентів;
- екологічної безпеки інноваційного процесу – забезпечується за рахунок виконання норм екологічної регламентації виробничої діяльності й підвищення екологізації виробничих процесів;
- перманентного удосконалення технологічних інноваційних процесів – забезпечується шляхом модернізації існуючих наукоємнісних виробництв, розроблення і введення інноваційних виробничих програм зі зниження матеріаломісткості, фондомісткості виробництва.

Важливим елементом організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку є інструменти управлінської дії, що локалізовані в межах організаційного, економічного й інноваційного блоків. Виходячи з загальноприйнятого уявлення про інструменти, способи та засоби регулювання чого-небудь для досягнення цілі, ми запропонували склад щодо перетворення суб'єктно-об'єктних відносин при формуванні й розвитку машинобудівних підприємств: ключові компетенції, маркетинг, бенчмаркінг, проектне й процесне управління, реструктуризація, інноваційні програми, економічні й неекономічні стимули, «точки інноваційного розвитку», «інноваційні важелі»,

«інноваційні мультиплікатори». В стрімких змінах умов господарювання, на нашу думку, важливим інструментом є культура експериментів та інновацій. Інновації з більшою вірогідністю з'являються в тому культурному середовищі, де цінується креативність та нові шляхи мислення. Основними складовими культури експериментів є стимулювання працівників генерувати ідеї, створення системи для обміну ідеями та інформацією, переконливість, що епізодичні невдачі допустимі, й усунення комунікативних недоліків, які виникають у середині підприємства [3].

Дієвість функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку машинобудівних підприємств може забезпечуватися сукупністю необхідних коштів та умов, що впливають на нормальне протікання економічних процесів.

Основними засобами забезпечення інноваційного розвитку є такі:

1. Фінансове забезпечення включає створення необхідних передумов для швидкого й результативного введення технічних нововведень у виробництво, матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науки і техніки [4].

2. Інформаційно-комунікаційне забезпечення містить ефективне постачання всіх категорій користувачів на різноманітних рівнях потрібною інформацією в сукупності з доступністю даних і їх захистом.

3. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку допустиме через створення центрів відповідальності для вивчення й реалізації найновіших та удосконалених технологій.

4. Нормативно-правове забезпечення включає юридичний захист результатів інтелектуальної роботи, в тому числі придбання прав на результати інтелектуальної діяльності; юридичного консультування, супроводження суб'єктів інноваційної діяльності, захисту їх інтересів, дослідження законодавчої практики в інноваційній сфері.

5. Інтелектуальне забезпечення в останній період стає потужним двигуном інноваційного розвитку. Масштабне формування нових технологій призведе до того, що в усьому світі економічне зростання істотніше визначається тією частиною продукції, яка заснована на прогресивних знаннях.

6. Кадрове забезпечення полягає у визначенні необхідного кількісного та якісного складу персоналу, який реалізує інноваційні процеси. Зокрема, це пошук, відбір, оформлення, адаптація, оцінювання та регулярна атестація працівників для машинобудівних підприємств.

7. Матеріально-технічне забезпечення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства полягає в забезпеченні доступу суб'єкта господарювання до матеріальних ресурсів, необхідних для виконання завдань інноваційного розвитку, таких, як комплектуючі, різноманітні матеріали, знаряддя праці та інші предмети вжитку.

8. Ще одним важливим видом забезпечення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вітчизняного підприємства є час. Необхідність його виокремлення пов'язана з тим, що формою здійснення інноваційної діяльності є інноваційний проект, а організація управління проектами дозволяє виявляти резерви часу на виконання окремих робіт проекту, планувати терміни його реалізації.

9. В контексті інноваційного орієнтуру інтеграційних бізнес-структур відносини між учасниками інноваційних процесів стають важливим ресурсом, в якому об'єднані інтелектуальні та інформаційні можливості – головні фактори прогресивного розвитку [4].

Ще одним елементом організаційно-економічного механізму є форми – спосіб реалізації інноваційної діяльності, що заснована на певному поєднанні учасників цієї діяльності. Дослідивши літературу, ми запропонували класифікацію форм інноваційного



розвитку в складі лабораторії, державні та недержавні інститути із забезпечення інноваційного розвитку, науково-дослідні інститути, інноваційні центри, технопарки, технополіси, інформаційно-консультуючі служби, наукові парки.

Результат функціонування даного організаційно-економічного механізму – доведення об'єкта інноваційної діяльності до результативного рівня, визначеного поставленою метою.

Реалізація запропонованого організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку дозволить підвищити рівень інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств за допомогою комплексного застосування організаційного, економічного й інноваційного блоків управління, переводячи інноваційний розвиток у режим покращених змін.

#### Використана література

1. Жалдак, Г.П. Основи формування соціально-економічного механізму інноваційного розвитку промислових підприємств [Текст] / Г.П. Жалдак // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – № 3. – Вип. 3. – С. 43 – 46.
2. Ригби, Д. Лучшие инструменты управления компанией URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/management\\_tools.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml).
3. Создание инновационной культуры: как транснациональные корпорации реализуют креативный потенциал: Энциклопедия маркетинга. URL: <http://www.marketing.spb.ru/mr/business/innovative.htm>.
4. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2012. – 448 с.
5. Freeman, R.E. Strategic management: A stakeholder approach [Text] / R.E. Freeman. – Boston (USA) : Pitman, 1984. – 350 p.

#### References

1. Zhaldak H. P. (2014) Osnovy formuvannia sotsialno-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Bases of forming of socio-economic mechanism of innovative development of industrial підприємств are for translation] Tekhnolohichniy audyt i rezervy vyrobnytstva. no 3. Vol. 3. Pp. 43 – 46.
2. Ryhby D. Luchshye ynstrumenty upravleniya kompanyei [The best instruments of management by a company] Available at: [http://www.cfin.ru/management/strategy/management\\_tools.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml).
3. Sozdanye ynnovatsyonnoi kultury: kak transnatsyonalnye korporatsyy realyzuiut kreatyvnyi potentsyal: Entsiklopedyia marketynha. [Creation of innovative culture : as multinational corporations will realize креативный potential: marketing Encyclopaedia.] Available at: <http://www.marketing.spb.ru/mr/business/innovative.htm>.
4. Fatkhutdynov R. A. (2012) Innovatsiinyi menedzhment [Innovative management]. SPb: Pyter (in Russia).
5. Freeman R. E. (1984) Strategic management: A stakeholder approach. Boston. Pitman. (in USA).

*Отримано 03.03.2018*