

Карпіщенко Олександр Олексійович,
канд. екон. наук, ст. викладач кафедри маркетингу та УІД Сумського державного університету;
Карпіщенко Марина Юрївна,
канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу та УІД Сумського державного університету

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО АПАРАТУ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПРИКЛАДІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто практичне застосування методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві шляхом взаємоузгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності. Запропоновано два альтернативні шляхи переведення підприємства до рівноважного стану.

Ключові слова: тип стратегічної поведінки, продуктовий портфель, інноваційний процес, машинобудівне підприємство.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Доцільність слідування шляхом інноваційного розвитку знаходить широке підтвердження у світовій практиці діяльності промислових підприємств. Регулярне впровадження інновацій забезпечує закріплення ринкових позицій підприємства, лояльність споживачів та високу маржинальність діяльності. Враховуючи витратність інноваційної діяльності, при виборі напрямків розроблення та впровадження інновацій, потрібно враховувати необхідність узгодження ринкової, виробничої та інноваційної діяльності підприємства. Одним із невирішених питань при цьому залишається можливість відносно простого визначення напрямків робіт, спираючися на наявну на підприємстві інформацію. Останнє обумовлене закритістю вітчизняних підприємств та значною часткою тіньової економіки, що не дозволяє більш-менш точно визначити обсяг ринку та частки підприємств-конкурентів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Раніше нами було [7] запропоновано методичний підхід до раціональної організації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві, що передбачає вибір напрямків робіт, виходячи з необхідності узгодження ринкової та виробничої діяльності підприємства. Запропонований методичний підхід спирається на праці таких вчених, як П.Н. Завлін, А.К. Казанцев, Л.Е. Мінделі [6], І.І. Мазур, В.Д. Шапіро [9], А.О. Тріфілова [15] та ін.

Метою статті є апробація практичного застосування методичного підходу до взаємного узгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності підприємства.

Основний матеріал. Практичне застосування методичного підходу нами буде продемонстровано на прикладі машинобудівного підприємства ПАТ «Свеський насосний завод». Такий вибір обумовлений тим, що частка машинобудування як виду діяльності в структурі обсягів реалізованої продукції переробної промисловості в цілому по Україні в 2008-2010 роках за даними [2] становила відповідно 13,3 %, 10,6 % та 10,9 %, що відповідає третьому місцю серед переробних галузей, поступаючись металургії та виробництву харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. А по Сумській області за той самий період часу – 27,3 %, 21,8 % та 22,4 %.

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

Створюючи найактивнішу частину основних виробничих фондів – зняття праці, машинобудування істотно впливає на темпи й напрями науково-технічного прогресу в інших галузях господарства, на зростання продуктивності праці [11].

Державною програмою розвитку промисловості на період 2003-2011 рр. істотну роль відведено машинобудуванню, зокрема збільшенню обсягів випуску інноваційного обладнання для енергетичної, легкої, харчопереробної та медико-біологічної галузей; збільшенню обсягів виробництва експортної та імпортозамінної продукції [12].

Значна питома вага машинобудування в структурі виробництва переробної промисловості України, і в тому числі Сумської області, обумовлює вибір як об'єкта подальшого аналізу типового машинобудівного підприємства Сумської області ПАТ «Свеський насосний завод». Це підприємство спеціалізується на випуску насосів та насосних агрегатів об'ємного класу; парових; пневмо- та гідроприводних прямої дії; одноплунжерних дозувальних, у тому числі мембранних; двопоршневих живильних, триплунжерних, відцентрових артезіанських, ручних та інших типів насосів.

У табл. 1 наведені основні виробничо-фінансові показники діяльності ПАТ «Свеський насосний завод». Від'ємне значення чистого прибутку свідчить про значні суми збитків підприємства від іншої операційної діяльності. Основною причиною є те, що підприємство єдиний у місті постачальник тепла та гарячої води й фактично субсидує населення, що вкрай негативно позначається на його фінансовій ситуації.

Таблиця 1 – Основні виробничо-фінансові показники діяльності ПАТ «Свеський насосний завод»

Показник	Роки				Приріст 2010 р. до 2007 р., %
	2007	2008	2009	2010	
Середньорічна кількість працівників, осіб	1029	885	834	789	-23,3
Вартість основних засобів, тис. грн	16953	18374	19312	18945	11,8
Собівартість продукції, тис. грн	26060	25380	20913	21875	-16,0
Виручка від реалізації, тис. грн	37977	35555	29297	30645	-19,3
Отримано валового прибутку, тис. грн	11917	10175	8384	8770	-26,4
Отримано чистого прибутку (збитку), тис. грн	2118	(4735)	(5621)	1215	-42,6
Рівень рентабельності, %	8,1	-18,6	-26,9	5,6	x

Проведення аналізу взаємної відповідності складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності ПАТ «Свеський насосний завод» зумовлене широкою номенклатурою продукції, незадовільними обсягами чистого прибутку, а також тим, що керівництво підприємства фактично не бере участі в управлінні реалізацією продукції і під час формування асортименту керується рекомендаціями торгового будинку.

Для проведення аналізу, відповідно до методичного підходу, описаного в [7] щодо відповідності стадії життєвого циклу продукції етапу розвитку ринку, на якому вона реалізується, виконано умовний поділ усієї сукупності продукції підприємства на стратегічні бізнес-одиниці (СБО) за продуктовою ознакою. Результати поділу відповідно до комплексу критеріїв, наведеного в [7] згідно з [8], подані в табл. 2.

Зауважимо, що групу «інші» некоректно називати СБО, оскільки продукція, віднесена до неї, реалізується на різних ринках, має відмітні сфери застосування, різні стадії життєвого циклу, проте з метою аналізу решти 93% продукції підприємства такий

поділ ми вважаємо припустимим.

Таблиця 2 – Результати поділу продуктового портфеля підприємства на стратегічні бізнес-одиниці

Групи продукції	Частка в продуктовому портфелі підприємства, %	Приріст обсягів реалізації за 2009-2010 рр. у грошовому вираженні, %
Артезіанські	11	-2,9
Триплунжерні	18	-10,9
Дозувальні	20	3,7
Відцентрові консольні для водопостачання	10	30,6
Насоси поршневі парові	7	15,5
Пневмоприводні насоси типу ПНВ	10	50,7
Відцентрові багатоступеневі типу АНЦС	16	11,9
Ручні насоси	1	15,4
Інші	7	-2,2
Разом	100	-2,9

Стадії життєвого циклу для кожної СБО було визначено шляхом побудови модифікованої матриці БКГ (рис. 1) на основі даних табл. 2.

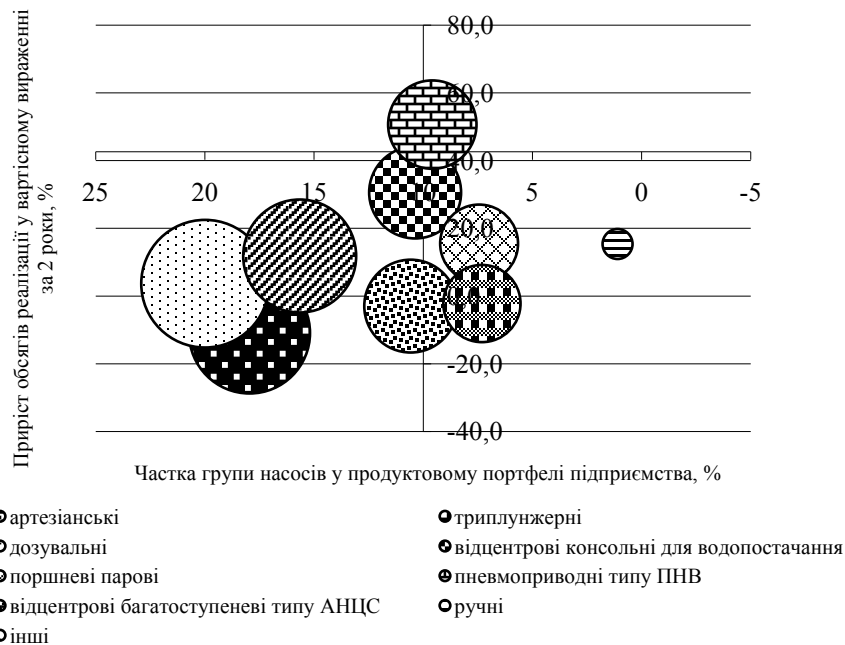


Рисунок 1 – Модифікована матриця БКГ [13]

За результатами аналізу продуктового портфеля підприємства встановлено, що ПАТ «Свеський насосний завод» виробляє продукцію, яка знаходиться на різних стадіях життєвого циклу. Так, пневмоприводні насоси типу ПНВ потрапили на межу квадрантів «зірки» та «знаки питання». Їхній збут характеризується стійкою динамікою зростання, темп якої перевищує темп інфляції. До квадранта «дійні корови», що характеризує продукцію, яка приносить підприємству основну масу прибутку, належать: артезіанські насоси для перекачування води, дозувальні насоси, триплунжерні насоси, відцентрові багатоступеневі насоси типу АНЦС, відцентрові консольні насоси для водопостачання. Поршневі парові, ручні насоси та СБО «інші» потрапили у квадрант «собаки», що свідчить про відносно невеликі обсяги збуту цієї групи продукції та можливість скорого виведення її з ринку.

Згідно з методичним підходом до узгодження стадії ЖЦ товару та етапу розвитку відповідного ринку [7] етап розвитку ринку стосовно кожної СБО ПАТ «Свеський насосний завод» встановлено експертним шляхом із залученням спеціалістів заводу, співробітників відділу маркетингу ТОВ ТБ «Насосхолдинг» та експертів із проектних організацій. Результати зіставлення зі стадіями життєвого циклу товару наведені в табл. 3.

Таблиця 3 – Встановлення взаємної відповідності етапу розвитку ринку та стадії життєвого циклу продукції

Група насосної продукції	Стадія ЖЦ товару	Етап розвитку ринку
Пневмоприводні типу ПНВ	Зростання	III (масштабний ринок, пошук усіх можливих ніш, попередження появи конкуруючих ринків)
Артезіанські	Зрілість	III
Відцентрові багатоступеневі типу АНЦС	Зрілість	III
Триплунжерні	Зрілість	III
Дозувальні	Зрілість	III
Відцентрові консольні для водопостачання	Зрілість	III
Поршневі парові	Занепад	IV (боротьба з впливом споживачів, пошук стійких ніш, прогрес конкуруючого ринку)
Ручні	Занепад	IV
Інші	Занепад	Не встановлено через різноманітність продукції, віднесеної до даної СБО

За результатами оцінки (табл. 3) встановлено практично повну відповідність стадії ЖЦ товару та етапу розвитку ринку. Виняток становить лише пневмоприводні насоси типу ПНВ, для яких експертами було встановлено III етап розвитку ринку, що характеризується стабілізацією обсягів збуту, у той час як динаміка зміни обсягів продажів цієї групи насосів свідчить про перебування на стадії зростання. Така ситуація є цілком припустимою з огляду на появу нових ринкових ніш унаслідок будівництва та реконструкції підприємств із виробництва побутової хімії та будівельних матеріалів, де

пневмоприводні насоси знаходять широке застосування. Зауважимо, що стосовно СБО «інші» не встановлював етап розвитку ринку, оскільки ця процедура є некоректною з огляду на різноманітність складових даної СБО, що вже зазначалося вище. Проводячи узагальнення, потрібно вказати на гармонійність номенклатури продукції ПАТ «Свеський насосний завод» та її затребуваність на ринку.

Наступним етапом аналізу взаємної відповідності складових ринкової виробничої та інноваційної діяльності підприємства за [7] проведено визначення типу стратегічної поведінки відповідно до структури продуктового портфеля підприємства (табл. 4) на основі інтервальних значень часток складових портфеля.

Таблиця 4 – Визначення типу стратегічної поведінки ПАТ «Свеський насосний завод» на основі аналізу структури продуктового портфеля

Група продукції	Частка групи продукції у продуктовому портфелі підприємства, %		
	ПАТ «Свеський насосний завод»	Показники для патієнтного типу поведінки	Показники для віолентного типу поведінки
«Знаки питання»	5	5-15	10-20
«Зірки»	5	10-20	20-30
«Дійні корови»	75	40-60	30-40
«Собаки»	15	20-30	20-30

Існуюча структура продуктового портфеля в чистому вигляді не відповідає жодному набору продуктів, виходячи зі стадії їхнього життєвого циклу, притаманному певному типу стратегічної поведінки [7]. З певними припущеннями структуру продуктового портфеля ПАТ «Свеський насосний завод» можна віднести до патієнтного типу поведінки. Проте необхідно відзначити, що на сьогодні спостерігається перекис структури в бік «дійних корів». Це свідчить про бажання керівництва підприємства отримувати максимально можливі обсяги прибутку в короткостроковій перспективі. При цьому недостатню увагу приділено розробленню та виведенню на ринок нових видів продукції, що в майбутньому може призвести до занепаду підприємства та перетворенню його на виробника морально застарілої продукції.

Згідно з методичним підходом, наведеним у [7], для встановлення типу стратегічної поведінки підприємства, виходячи з його якісних характеристик, проведено розрахунки за групою формалізованих критеріїв.

1. Рівень конкуренції визначено за методикою Антимонопольного комітету Росії [3]. Результати розрахунку коефіцієнта та індексу ринкової концентрації (відповідно $Kp.k.$ та $Ip.k.$), а також рівень конкуренції на ринку з кожної бізнес-одиниці наведено в табл. 5, де Q^i – загальний обсяг реалізації товарів-аналогів, що задовольняють таку саму потребу, як і аналізований товар i , тис. грн; Q_b^i – обсяг реалізації товарів-аналогів аналізованого товару i підприємствами типу b , тис. грн.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що 10% продукції підприємства реалізується на ринку з низьким рівнем конкуренції; 8% – на ринках із помірним рівнем конкуренції; 75% – на висококонкурентних ринках. Припускаємо, що в цілому підприємство працює на висококонкурентних ринках.

2. Відповідно до Господарського кодексу України [1] ПАТ «Свеський насосний завод», виходячи з кількості працюючих та обсягу валового доходу (виручка від реалізації) (табл. 1), визначено як середнє підприємство.

Таблиця 5 – Визначення рівня ринкової конкуренції за окремими бізнес-одинацями

Група продукції	Частка в продуктовому портфелі підприємства	Q'_b	Q'	К р.к., %	Г р.к.	Рівень ринкової концентрації
Пневмоприводні насоси типу ПНВ	10	5470	14392	38%	768	Низько концентрований
Артезіанські	11	188	217	87%	49280	Висококонцентрований
Відцентрові багатоступеневі типу АНЦС	16	315	350	90%	67200	Висококонцентрований
Триплунжерні	18	900	1186,5	76%	43200	Висококонцентрований
Дозувальні	20	12570	16765	75%	38060	Висококонцентрований
Відцентрові консольні для водопостачання	10	150	158	95%	57600	Висококонцентрований
Насоси поршневі парові	7	43,6	70	62%	1440	Помірно концентрований
Ручні насоси	1	2900	4550	64%	1925	Помірно концентрований

3. Фінансова стійкість підприємства визначається за групою показників ліквідності, які розраховуються за даними бухгалтерського балансу [13]:

$$K_{абс} = \frac{ряд.(230 + 240)}{ряд.620}, \quad (1)$$

де $K_{абс}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Цей коефіцієнт визначається як відношення грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до всієї суми короткострокових зобов'язань підприємства. Рекомендоване значення 0,2-0,25.

$$K_{шв} = \frac{ряд.(160 + 170 + 210 + 220 + 230 + 240 + 240)}{ряд.620}, \quad (2)$$

де $K_{шв}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності.

Коефіцієнт визначається як відношення грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень та короткострокової дебіторської заборгованості, платежі за якою очікуються протягом 12 місяців зі звітної дати, до суми короткострокових фінансових зобов'язань. Рекомендоване значення 0,7-1.

$$K_{поточн.} = \frac{ряд.260}{ряд.620}, \quad (3)$$

$K_{поточн.}$ – коефіцієнт поточної ліквідності.

Коефіцієнт визначається як відношення усієї суми оборотних активів, включаючи запаси та незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань. Рекомендоване значення >2. Результати розрахунку описаних показників поквартально за 2009 та 2010 роки наведено в табл. 6.

Таблиця 6 – Значення коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства за 2009-2010 рр.

	Дата, станом на яку проведено розрахунок								
	1.01.09	1.04.09	1.07.09	1.10.09	1.01.10	1.04.10	1.07.10	1.10.10	1.01.11
$K_{абс}$	0,00	0,01	0,04	0,02	0,05	0,02	0,01	0,09	0,01
$K_{шв}$	0,55	0,30	0,58	0,61	0,59	0,40	0,60	0,50	0,35
$K_{поточн}$	3,91	2,64	4,31	4,53	4,45	3,84	4,07	4,89	4,44

За результатами проведених розрахунків встановлено, що протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта поточної ліквідності $K_{поточн}$ перебувало в рекомендованих межах, що свідчить про можливість підприємства продовжити своє існування, компенсуючи непередбачувані збитки. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності $K_{шв}$ було нижче рекомендованого, проте постійно до нього наближалось. До того ж простежується сезонне зменшення цього показника наприкінці року. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності $K_{абс}$ у більшості випадків на порядок менше за рекомендовані значення. Проте навіть при невеликому його значенні підприємство здатне постійно зберігати платоспроможність за умови балансування надходження та витрати грошових коштів [14]. У підсумку фінансову стійкість ПАТ «Свеський насосний завод» можна оцінити як високу.

4. Фактори сили в конкурентній боротьбі визначено за результатами аналізу їхніх складових із залученням експертів із числа керівного складу підприємства та керівників торгового дому (табл. 7).

Таблиця 7 – Фактори сили підприємства в конкурентній боротьбі

Фактори сили відповідно до типу стратегічної поведінки	Складові факторів	Експертні оцінки (коефіцієнти унеуєненості)	Результат комбінування
<i>Віолентна:</i> висока продуктивність	Високоавтоматизоване та механізоване виробництво	+0,8	0,9976
	Виготовлення продукції партіями	+0,7	
	Великий досвід роботи підприємства	+0,9	
	Уніфікація вузлів та агрегатів продукції	+0,6	
<i>Патієнтна:</i> пристосованість до заняття власної ринкової ніші	Висока якість продукції	+0,7	0,8875
	Стабільна клієнтська база	+0,7	
	Виготовлення продукції за індивідуальним замовленням	+0,5	
	Наявність унікальних переваг перед конкурентами	-0,6	
<i>Експлерентна:</i> випередження у нововведеннях	Проривний характер науково-дослідної діяльності	-0,9	-0,9999
	Продукція підприємства здебільшого є результатом науково-дослідних робіт	-0,9	
	Високий рівень витрат на ризиковані інноваційні розробки	-0,9	
	Виробнича діяльність має дослідницький характер	-0,9	
<i>Комутантна:</i> гнучкість	Широкий асортимент відносно простої продукції масового вжитку	-0,9	-0,98
	Гнучке виробництво, що здатне швидко налаштуватися на випуск нової продукції	+0,6	
	Продукція середнього рівня якості	-0,8	
	Основна маса продукції підприємства є морально застарілою	-0,6	

За результатами проведеної оцінки встановлено, що основним фактором сили в

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

конкурентній боротьбі для ПАТ «Свеський насосний завод» є висока продуктивність, що свідчить про віолентний тип стратегічної поведінки.

5. Динамізм розвитку визначається на основі порівняння темпів зростання галузі із темпами зростання підприємства (табл. 8) відповідно до методичного підходу, описаного в [7].

Таблиця 8 – Оцінка динамізму розвитку

Об'єкт аналізу	Індекс зростання, %			
	2008	2009	2010	Середнє
Машинобудівні підприємства	108,6	79,7	102,8	97,0
ПАТ «Свеський насосний завод»	111,8	82,4	104,6	99,6

Відповідно до даних табл. 8 рівень динамізму аналізованого підприємства є високим.

6. Якість продукції. Для визначення усередненого рівня якості всієї сукупності продукції підприємства проведено оцінку відносного рівня якості за одним продуктом-представником кожної СБО.

У табл. 9 як приклад наведено техніко-економічні показники насоса 1.1 ПТ-25 виробництва ПАТ «Свеський насосний завод» та аналогічних насосів виробництва російських підприємств: НВО «Талнах», ЗАТ «Нормат» та ЗАТ «Завод Тамбовполімермаш». За кожним оціночним показником (подачею, тиском, вакуумметричною висотою всмоктування, вагою, гарантійним терміном експлуатації) експертним шляхом визначено вагомість.

Таблиця 9 – Техніко-економічні показники насоса триплунжерного 1.1 ПТ-25, (складено авторами за даними [4, 5, 10])

Підприємство-виробник	Характеристики				
	Подача, м ³ /год	Тиск, МПа	Вакуумметрична висота всмоктування, м	Вага, кг	Гарантійний термін експлуатації, міс.
ПАТ «Свеський насосний завод»	1-3,2	10	5	100	12
НВО «Талнах» (Росія)	0,8-3,2	10	5	70	12
ЗАТ «Нормат» (Росія)	0,8-3,2(5)	10	5	72	6
ЗАТ «Завод Тамбовполімермаш»	2,5	10	4	60	6
Коефіцієнт вагомості B_i	0,3	0,2	0,05	0,15	0,3

Уся розглянута аналогічна продукція характеризується високим рівнем якості. Результати оцінки за рештою СБО та узагальнені дані з усієї номенклатури продукції наведені в табл. 10.

Узагальнена оцінка відносного рівня якості продукції отримана шляхом розрахунку середньозваженого показника за всіма СБО. Встановлено, що в цілому продукція ПАТ «Свеський насосний завод» характеризується високим рівнем якості. Решту показників, що характеризують підприємство-інноватор, було встановлено експертним шляхом.

Таблиця 10 – Відносний рівень якості продукції ПАТ «Свеський насосний завод»

Група продукції	Частка в обсязі збуту підприємства	Мінімальне / максимальне значення інтегрального коефіцієнта якості аналога	Інтегральний показник якості аналізованого продукту	Відносний рівень якості
Артезіанські	11	0,835/0,985	0,963	Високий
Триплунжерні	18	0,774/0,979	0,94	Високий
Дозувальні	20	0,721/0,895	0,793	Високий
Відцентрові консольні для водопостачання	10	0,610/0,911	0,826	Високий
Насоси поршневі парові	7	На сьогодні на території колишнього СРСР аналогів не виробляється		
Пневмоприводні насоси типу ПНВ	10	0,542/0,841	0,654	Середній
Відцентрові багатоступеневі типу АНЦС	16	0,842/0,972	0,953	Високий
Ручні насоси	1	0,926/0,985	0,985	Високий
Узагальнена оцінка		0,74/0,94	0,87	Високий

Результуюча оцінка типу стратегічної поведінки ПАТ «Свеський насосний завод» за комплексом характеристик (табл. 11) показала, що за такими показниками, як новизна галузі, розмір підприємства, витрати на НДДКР, якість продукції та реклама, тип стратегічної поведінки підприємства відповідає патієнтному, за рештою показників – віолентному типу (значення оцінних характеристик для ПАТ «Свеський насосний завод» у табл. 11 виділено жирним шрифтом). Отже, виходячи з комплексу характеристик аналізованого підприємства, необхідно вказати на перевагу віолентного типу стратегічної поведінки з елементами патієнтного.

Таблиця 11 – Результат визначення типу стратегічної поведінки ПАТ «Свеський насосний завод»

Параметр	Тип конкурентної поведінки	
	«Віолентна»	«Патієнтна»
Рівень конкуренції	Високий	Низький
Новизна галузі	Нові, зрілі	Зрілі
Розмір підприємства	Великі	Великі, середні і малі
Стійкість підприємства	Висока	Висока
Фактори сили у конкурентній боротьбі, переваги	Висока продуктивність	Пристосованість до зайняття власної ринкової ніші
Динамізм розвитку	Високий	Середній
Витрати на НДДКР	Високі	Середні
Витрати виробництва	Низькі	Середні
Які потреби обслуговує	Масові, стандартні	Масові, але нестандартні
Профіль виробництва	Масове	Спеціалізоване, серійне
Асортимент	Середній	Вузкий
Якість продукції	Середня	Висока
Споживацька цінність	Середня	Висока
Тип НДДКР	Поліпшувальний, радикальний	Пристосувальний
Збутова мережа	Власна чи контрольована	Власна чи контрольована
Реклама	Масова	Спеціалізована

Ми маємо ситуацію, коли продуктивний портфель підприємства відповідає патієнтному типу стратегічної поведінки, а комплексна оцінка характеристик підприємства свідчить про віолентну поведінку. У такому разі, відповідно до матриці взаємного узгодження компонентів ринкової діяльності підприємства [7], можливі два шляхи переходу до рівноважного стану: A_7 – корекція організаційної структури та діяльності підприємства для відповідності патієнтному типу поведінки; B_7 – корекція структури продуктового портфеля з метою приведення до віолентного типу поведінки.

Розглянемо обидва варіанти. У першому випадку необхідно провести такі зміни:

- знайти ринкові ніші, що забезпечать низький рівень конкуренції;
- підвищити ступінь пристосованості виробництва до особливостей ринкових ніш, у яких працює підприємство, шляхом орієнтації на побажання кожного клієнта навіть за умови зростання витрат виробництва та зменшення продуктивності праці;
- звужити асортимент продукції і сконцентруватися на кількох ринкових нішах;
- змінити пріоритети науково-дослідного підрозділу в напрямку виконання пристосувальних розробок, що забезпечать відповідність характеристик продукції особливим запитам споживачів.

У другому випадку потрібно виконати такі дії:

- переорієнтувати грошові потоки, що генеруються продуктами «дійних корів», на проведення НДДКР з метою підвищення частки продуктів-«зірок» у складі продуктового портфеля;
- перейти від пристосувального типу НДДКР до поліпшувального чи радикального за рахунок залучення відповідних фахівців та збільшення витрат;
- розширити ринки збуту за рахунок завоювання нових сегментів ринку;
- переорієнтувати виробництво із серійних замовлень на виготовлення масової продукції;
- зменшити витрати виробництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що на прикладі ПАТ «Свеський насосний завод», яке є типовим представником машинобудівних підприємств Сумської області, було проаналізовано відповідність стадій життєвого циклу підприємства, продукції (за кожною стратегічною бізнес-одиницею) та етапу розвитку відповідних товарних ринків. За результатами проведеної оцінки встановлено, що за всіма бізнес-одиницями підприємства є відповідність етапу розвитку товарних ринків. Проаналізовано продуктивний портфель підприємства та встановлено його відповідність патієнтному типу стратегічної поведінки. У той же час на основі аналізу комплексу характеристик підприємства визначено віолентний тип стратегічної поведінки з елементами патієнтного за такими показниками, як новизна галузі, розмір підприємства, витрати на НДДКР, якість продукції та реклама.

Як можливі шляхи узгодження визначених типів стратегічної поведінки запропоновано два шляхи: 1) коригування продуктового портфеля і приведення його у відповідність віолентному типу поведінки через збільшення частки продуктів-«зірок»; 2) приведення комплексу характеристик підприємства у відповідність патієнтному типу стратегічної поведінки: внесення змін до організаційної структури управління, науково-дослідної та маркетингової діяльності.

У подальших дослідженнях ми плануємо дослідити організацію інноваційного процесу на підприємствах з урахуванням економічних ризиків.

О.О. Карпищенко, М.Ю. Карпищенко. Практичні аспекти застосування методичного апарату раціональної організації інноваційного процесу на прикладі машинобудівного підприємства

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15&chk=4/UMfPEGzhheyB.ZitusiN3HI4aUs80msh8Ie6>.
2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
3. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – № 12. – С. 51-54.
4. ЗАО «Завод Тамбовполимермаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tambovpolimer.ru/katalog/5/>.
5. ЗАО «НОРНАТ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nornat.ru/index.php>.
6. Инновационный менеджмент : справ. пособие / [под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели]. – [изд. 2-е, переработ. и доп. – М. : ЦИСН, 1998. – 568 с.
7. Карпищенко О.О. Розробка методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві / О.О. Карпищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 156-163.
8. Концепция стратегической бизнес-единицы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.erudition.ru/referat/ref/id.49436_1.html.
9. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
10. НПО «Талнах» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tlnh.ru/index-10.htm>.
11. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц./ І.А. Павленко, Н.П. Гончарова, Г.О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 150 с.
12. Постанова КМУ №1174 від 23 липня 2003 р. «Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1174-2003-%EF>.
13. Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации [Електронний ресурс] / И. Рыбальченко // Корпоративный менеджмент. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.shtml.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – [6-е изд. перераб. и доп.]. – Мн. : Новое знание, 2001. – 704 с.
15. Трифилова А.А. Методология инновационного развития предприятия : дисс. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / Анна Александровна Трифилова. – Нижний Новгород, 2005. – 400 с.

А.А. Карпищенко, М.Ю. Карпищенко

Практические аспекты применения методического аппарата рациональной организации инновационного процесса на примере машиностроительного предприятия

Рассмотрено практическое применение методического подхода к рациональной организации инновационного процесса на предприятии путем согласования составляющих рыночной, производственной и инновационной деятельности. Предложены два альтернативных пути перевода предприятия в равновесное состояние.

Ключевые слова: тип стратегического поведения, продуктовый портфель, инновационный процесс, машиностроительное предприятие.

О.О. Karpishchenko, M.Yu. Karpishchenko

Practical aspects of the methodological apparatus of the innovation process' rational organization as an example of machine-building enterprise

The practical application of a methodological approach to the innovation process' in the enterprise rational organization by the harmonization of market, production and innovation components is considered. Two alternative ways to transfer the company to the equilibrium state are proposed.

Keywords: type of strategic behavior, product portfolio, innovative process, machine building enterprise.

Отримано 03.05.2012 р.