

**Гайдук Л.А.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
учений секретар Науково-дослідного  
фінансового інституту  
Академії фінансового управління  
Міністерства фінансів України

### СТАНДАРТ УПРАВЛІННЯ P2M У МОДЕЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто метод оцінки привабливості цільового ринку групи підприємств із позицій впливу інтелектуальної, виробничої та інформаційної складових інноваційного потенціалу з метою прийняття управлінських рішень щодо розробки ефективних заходів, спрямованих на збільшення ринкової привабливості із застосуванням стандарту управління проектами і програмами P2M.*

*The author examines the method of evaluating attractiveness of the ear-marked market of enterprises from the positions of influence of intellectual, production and informational components of innovatory potential with the aim of adopting managerial decisions as to the development of efficient measures spearheaded at an increase of market attractiveness with the use of standard for managing the P2M projects and programs.*

**Ключові слова:** стандарт управління P2M, управління проектами і програмами, привабливість цільового ринку, багатофакторна матрична модель визначення привабливості цільового ринку, інтегрований показник рівня інноваційного потенціалу підприємства, інтелектуальний, виробничий та інформаційний блоки інноваційного потенціалу підприємств.

В умовах складної макроекономічної ситуації та подолання наслідків світової фінансової кризи негативний вплив на економічний розвиток України має низка факторів, а саме прискорення інфляційних процесів, подальше зростання цін на енергоносії, погіршення кон'юнктури на міжнародних ринках основних товарів українського експорту. Тому особливого значення для вітчизняних підприємств набуває пошук (формування) цільових ринків і оцінка їх привабливості для реалізації власного інноваційного потенціалу з метою збільшення ринкової вартості.

На думку провідних вітчизняних науковців, для виходу із кризи більшість українських підприємств мають виробляти й реалізовувати таку продукцію, яка має бути не лише технічно досконалою й якісною, а й такою, щоб при її виробництві й реалізації підприємство максимально використовувало свої переваги.

Якщо підприємству необхідно розв'язувати комплексні проблеми для забезпечення постійної і зростаючої прибутковості, з'являється істотний стимул до розвитку практики управління. Нові стандарти управління допоможуть впоратися з такими вимогами найефективніше, у найкоротші терміни і в контексті управління проектами і програмами<sup>1</sup>.

Спробуємо застосувати стандарт управління проектами і програмами P2M як методологічну основу для впровадження інноваційних технологій на рівні підприємств. Такі основні контекстні особливості, як багатовимірність цінностей

---

<sup>1</sup> Див.: Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Моногр. / Пер. на укр. мову під ред. Ф.О. Ярошенка. — К.: Новий друк, 2010. — 160 с.

і множинність цілей, створюють певні труднощі. Розроблений у Японії новий методологічний підхід “P2M” дає правильний орієнтир у цьому напрямі, ввівши концепції двох “П” (“P”) — проекту (*project*) і програми (*program*)<sup>2</sup>.

Слід звернути увагу на те, що методологічний підхід є дуже логічним, велика увага приділяється людям, внутрішньокорпоративним стосункам і патерналізму. В роботі проектна команда спирається спочатку на місію і лише потім — на технічне завдання. Команда відкрита до змін, тобто учасники проекту знають, що можуть бути зміни, готові їх приймати настільки, наскільки вони наблизять проект до завершення.

У сучасних економічних умовах збільшення ринкової вартості передбачає орієнтацію підприємств на випуск інноваційної продукції, ринкову диверсифікацію, що, у свою чергу, потребує оцінки інноваційного потенціалу підприємств і ринкових умов для його реалізації.

Метою статті є визначення привабливості цільового ринку для реалізації інноваційного потенціалу групи підприємств для розробки комплексу заходів, спрямованих на розширення адаптаційних можливостей підприємств відповідно до змін умов господарської діяльності, створення умов стабільного функціонування й розвитку із застосуванням стандарту управління проектами і програмами P2M як методологічної основи для впровадження інноваційних технологій на рівні підприємств.

Розглянемо особливості діяльності вітчизняних підприємств продовольчого машинобудування в розрізі інноваційної активності й оцінимо привабливість цільового ринку для реалізації їхнього інноваційного потенціалу.

Проаналізуємо сучасні тенденції розвитку ринку продовольчого машинобудування і фактори, що їх зумовлюють.

Продовольче машинобудування дуже неоднорідне за своєю структурою з двох причин: перша — це “складний” споживач, яким є харчова промисловість, що налічує понад 20 галузей, друга — спеціалізація машинобудівних заводів на виробництві окремих видів устаткування, призначених для певних галузей.

Нехай умовна група машинобудівних підприємств ( $X_1, \dots, X_{14}$ ) виробляє номенклатуру устаткування для цукрової, борошномельної, хлібопекарської і комбікормової галузей харчової промисловості. Для забезпечення потреб м'ясної, молочної і плодоовочеконсервної промисловості дані виробники випускають понад 70 % необхідного устаткування. Зазначена група підприємств має власні дилерські мережі у країнах СНД. Ємність внутрішнього ринку залишається недостатньою, а на зовнішньому ринку українське технологічне устаткування для харчової промисловості має низьку конкурентоспроможність.

Підприємства ( $X_1, \dots, X_{14}$ ) відмовляються від вузької спеціалізації, постійно модернізують профільну продукцію, що пов'язано з додатковими інвестиціями.

<sup>2</sup> Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Моногр. / Пер. на укр. мову під ред. Ф.О. Ярошенка. — К.: Новий друк, 2010. — 160 с.

Характерною особливістю є нестача кваліфікованого виробничого персоналу. Менеджери цієї групи підприємств відзначають зростання попиту на устаткування значної потужності й розробляють моделі високої продуктивності. Попит на переробні міні-цехи зменшується, на напівавтоматичне пакувальне устаткування й іншу техніку малої продуктивності для фермерських господарств і харчової промисловості не змінюється.

Виробники технологічного устаткування для харчової промисловості відзначають загальну тенденцію — зміну переваг споживачів. Основними вимогами підприємств харчової промисловості є легке переналадження устаткування у процесі оновлення товарного асортименту й забезпечення високої якості продукції. У деяких випадках відсутність електроніки в конструкціях устаткування є конкурентною перевагою цих підприємств, оскільки рівень кваліфікації робітників підприємств-споживачів не завжди високий.

Оператори продовольчого ринку приділяють дедалі більше уваги якості й зовнішньому вигляду своєї продукції. Високим попитом користується високотехнологічне пакувальне устаткування зазначеної групи підприємств. Їхня діяльність багато в чому орієнтована на експорт — головним чином, у Росію, країни СНД і Балтії. Україна експортує 38,8 % виробленого ними устаткування, а для підприємств  $X_1$  і  $X_9$  частка експорту перевищує 70 %. Обмежений попит із боку вітчизняної харчової промисловості змушує їх шукати можливості розширення збуту на зовнішніх ринках.

Припустимо, що підприємства  $X_2, X_4, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{13}, X_{14}$  активно просувають продукцію на ринки країн Центральної Азії та Близького Сходу. Ключовими факторами конкурентоспроможності, які формують попит на цих ринках, є простота в експлуатації, надійність і відносно низькі ціни на устаткування. Експортна орієнтація даних підприємств пов'язана з підвищеним рівнем ділових ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Експортується переважно устаткування для пакування продуктів і розливу напоїв, а також для кондитерської та м'ясопереробної промисловості.

Сировиною виробників технологічного устаткування для харчової промисловості є листовая, сортова й нержавіюча сталь, куточок, швелер, труби; комплектуючими — електродвигуни, трансформатори, підшипники, редуктори, вимикачі, перетворювачі, блоки керування, світлосигнальна арматура, розетки тощо. Як правило, зазначені підприємства працюють із двома-трьома постачальниками кожного виду сировини або комплектуючих. Дизайн виробленого устаткування змінюється за бажанням замовника: для постачань на зовнішній ринок використовують імпортовану нержавіючу сталь (італійську, іспанську) і полімерне покриття. Оскільки виробництво матеріаломістке, рівень цін на продукцію прямо залежить від вартості споживаних ресурсів.

Специфіка збутових моделей зазначеної групи підприємств полягає в обмеженій кількості потенційних споживачів. Тому персонал комерційних служб приділяє особливу увагу підтримці стабільних відносин із кожним клієнтом і бере

участь у спеціальних тренінгах з CRM-маркетингу (система управління відносинами з клієнтами). Менеджери підприємств здійснюють постійний моніторинг цін на аналогічну продукцію вітчизняних і зовнішніх конкурентів, намагаючись дотримуватися існуючих цінових інтервалів.

Крім традиційних методів рекламної кампанії в засобах масової інформації, спеціалізованих журналах, інтернеті найважливішим інструментом стимулювання збуту на ринку продукції харчового машинобудування є регулярна участь підприємств у спеціалізованих галузевих виставках-ярмарках. Збут технологічного устаткування для харчової промисловості здійснюється переважно через дилерські мережі. Дилери виконують такі сервісні функції, як шефмонтаж, організація гарантійного та післягарантійного обслуговування.

Зарубіжні інвестиції в харчовому машинобудуванні є незначними. Іноземні інвестори розглядають Україну винятково як ринок збуту. Вітчизняні інвестори вважають діяльність підприємств продовольчого машинобудування бізнесом зі значними ризиками й великим терміном оборотності капіталу. Тому структура власності в галузі є досить специфічною: переважають підприємства, в яких акції розподілені між членами трудового колективу, і підприємства, в яких контрольний пакет зосереджено в руках топ-менеджерів.

Таким чином, можна констатувати, що ринок технологічного устаткування для харчової промисловості розвивається досить динамічно. Багато в чому це забезпечується реструктуризацією вітчизняних машинобудівних підприємств, які починають випускати якісну техніку, що користується попитом. Утім, залишаються асортиментні ніші, в яких ефективно працюють іноземні компанії. Тому активна інвестиційна й інноваційна діяльність, використання методів та інструментів управління інноваційним потенціалом сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності виробників устаткування для харчової промисловості.

Використовуючи запропоновану багатофакторну матричну модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу підприємств, а також середньозважену інтегральну оцінку інноваційного потенціалу групи підприємств України ( $X_1, \dots, X_{14}$ )<sup>3</sup>, наведемо типову оцінку привабливості цільових ринків зазначеної групи підприємств. Для проведення оцінки використано інформацію, отриману з допомогою анонімного опитування клієнтів, ділових партнерів і працівників зазначених підприємств.

Чисельність експертних груп, які представляють відповідні групи сприйняття, становила 25—30 осіб, що цілком достатньо для формування представницької вибірки. Узагальнення інформації про результати опитування експертів дало можливість зробити типову оцінку привабливості цільових ринків для використання інноваційного потенціалу підприємств. Отримані результати наведено в табл. 1.

<sup>3</sup> Гайдук Л.А. Моделювання ефективної системи управління інноваційним потенціалом промислових підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики: Збір. наук. пр. — Вип. 231: У 9 т. — Т. VIII. — Д.: ДНУ, 2007. — С. 1533—1540.

Таблиця 1. Типова оцінка критеріїв привабливості цільових ринків за впливом складових інтелектуального, виробничого й інформаційного блоків інноваційного потенціалу підприємств

№ з/п	Критерії привабливості цільового ринку	Бальна оцінка відповідності критеріїв позитивному значенню	
		Підсумок	Думка представників вищого менеджменту підприємств
1	2	3	4
Група критеріїв № 1: вплив складових інтелектуального блоку інноваційного потенціалу ( $m = 12, n = 2$ )			
1	Ступінь інтеграції ринку інноваційної продукції	3	3
2	Конкурентні позиції підприємства-інноватора	4	4
3	Ефект накопиченого досвіду роботи на цільовому ринку	4	5
4	Імідж, популярність підприємства на цільовому ринку	4	5
5	Тенденції щодо підвищення рівня доходів та купівельної спроможності цільових споживачів	4	5
6	Необхідність інвестицій у дослідження цільового ринку	5	4
7	Прогнозована ефективність збуту на цільовому ринку	4	5
8	Прогнозована ефективність просування на цільовому ринку	4	5
9	Прогнозована швидкість насиченості цільового ринку	3	3
10	Прогноз щодо швидкості освоєння виробництва інноваційної продукції конкуруючими підприємствами	4	5
11	Тенденції щодо зростання потреби в інноваційній продукції	5	5
12	Тенденції щодо погіршення ринкових позицій конкурентів	3	3
$\bar{b}_1 = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{12 \cdot 2} \cdot 99 = 4,125$		4,125	
Група критеріїв № 2: вплив складових виробничого блоку інноваційного потенціалу ( $m = 4, n = 2$ )			
13	Сила постачальників	3	4
14	Сила дистриб'юторів	2	4
15	Доступність сировини для виробництва інноваційної продукції	4	5
16	Вартість сировини для виробництва інноваційної продукції	4	4
$\bar{b}_2 = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{4 \cdot 2} \cdot 30 = 3,750$		3,750	
Група критеріїв № 3: вплив складових інформаційного блоку інноваційного потенціалу ( $m = 14, n = 2$ )			
17	Ємність цільового ринку	3	4
18	Розмір ключових сегментів	4	4

Продовження табл. 1

1	2	3	4
19	Швидкість росту цільового ринку	2	3
20	Цінова еластичність цільового попиту	3	3
21	Бар'єри входу-виходу	5	5
22	Інфляційна вразливість цільового ринку	4	4
23	Вплив факторів макрооточення	2	2
24	Широта спектра товарів-субститутів і товарів-комплементів	5	5
25	Розмір інвестицій у дослідження цільового ринку	2	3
26	Диверсифікованість попиту цільових споживачів	3	4
27	Сезонність попиту цільових споживачів	3	3
28	Циклічність попиту цільових споживачів	4	5
29	Структура конкуренції цільового ринку	3	3
30	Рівень інноваційної активності цільового ринку	2	2
$\bar{b}_3 = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{14 \cdot 2} \cdot 95 = 3,393$		3,393	

Підсумкова оцінка привабливості цільових ринків зазначених підприємств визначиться як середнє значення ( $\bar{b}_n$ ) за формулою:

$$m = 30, n = 2;$$

$$\bar{b}_n = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} = \frac{1}{30 \cdot 2} \cdot 224 = 3,733.$$

Переведемо розраховані середні значення груп критеріїв привабливості цільових ринків за впливом складових інтелектуального, виробничого й інформаційного блоків інноваційного потенціалу підприємств за формулою у відносні оцінки (табл. 2).

Таблиця 2. Відносні оцінки середніх значень груп критеріїв привабливості цільових ринків підприємств

Середнє значення груп критеріїв привабливості цільових ринків	$N_i$	$n_i$	Відносна оцінка, $b_i = (1/N_i) \cdot n_i$
$\bar{b}_1$	12	1	0,083
$\bar{b}_2$	4	2	0,500
$\bar{b}_3$	14	7	0,500
Загальна оцінка, $\bar{b}_n$	30	23	0,767

Відносні оцінки кожної групи критеріїв привабливості цільового ринку ( $b_i$ ) зіставимо з відносними оцінками інтегральних показників блоків інноваційного потенціалу –  $O_i$  (табл. 3)<sup>4</sup>.

Таблиця 3. Зіставлення відносних оцінок  $b_i$  та  $O_i$

$b_i$	$O_i$
0,083	0,180
0,500	0,025
0,500	0,240
Загальна оцінка	
0,767	0,445

Отримані пари відносних оцінок слід нанести на область багатофакторної матричної моделі визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу підприємств (рис.).

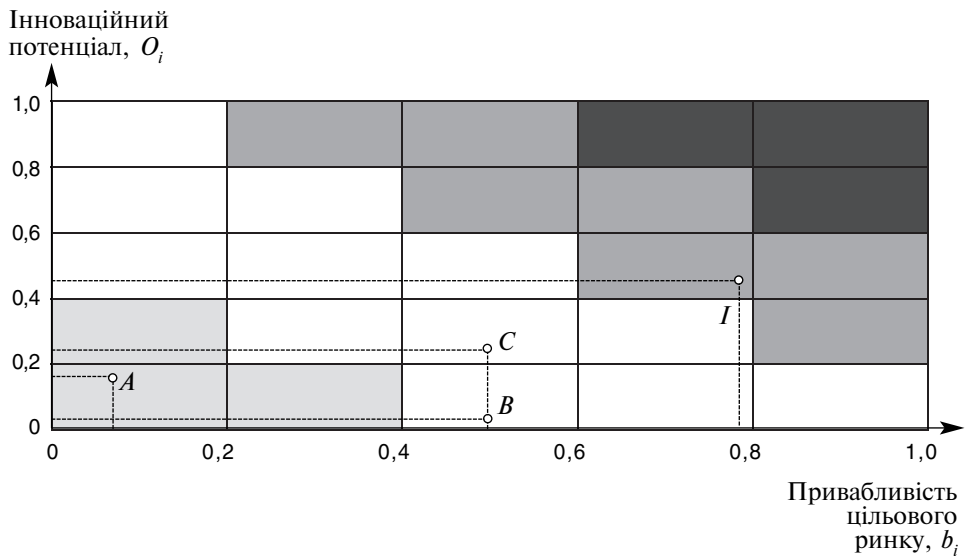


Рис. Багатофакторна матрична модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу аналізованих підприємств

<sup>4</sup> Значення  $O_i$  є результатом діагностики інноваційного потенціалу підприємств  $X_1, \dots, X_{14}$ . Модель діагностики інноваційного потенціалу підприємства детально розглянуто в низці праць. Див.: *Александров І.О., Гайдук Л.А.* Привабливість сегменту цільового ринку й інноваційна активність підприємства // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна: Наук. вид. – Вип. 87. – Донецьк: ДонНТУ, 2004. – С. 36–44; *Гайдук Л.А.* Моделювання ефективної системи управління інноваційним потенціалом промислових підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики: Збір. наук. пр. – Вип. 231: У 9 т. – Т. VIII. – Д.: ДНУ, 2007. – С. 1533–1540; *Гайдук Л.А.* Моделі управління інноваційним потенціалом підприємства // Науковий вісник Чернівецького національного університету: 36. наук. пр.: Економічні науки. – Вип. 368–369. – Чернівці: Рута, 2008. – С. 147–154.

На рисунку відповідними точками  $A$ ,  $B$  і  $C$  з координатами  $(b_i; O_i)$  визначається привабливість цільових ринків для використання інноваційного потенціалу в цілому і для кожного його блоку (табл. 4). Позиції привабливості цільового ринку для використання інноваційного потенціалу підприємств відповідно до інтелектуального, виробничого й інформаційного блоків наведено в табл. 4.

Таблиця 4. Позиції привабливості цільового ринку для використання інноваційного потенціалу підприємств відповідно до інтелектуального, виробничого й інформаційного блоків

$(b_i; O_i)$	Привабливість цільового ринку
$A (0,083; 0,180)$	для інтелектуального блоку інноваційного потенціалу
$B (0,500; 0,025)$	для виробничого блоку інноваційного потенціалу
$C (0,500; 0,240)$	для інформаційного блоку інноваційного потенціалу
Загальна оцінка	
$I (0,767; 0,445)$	для інноваційного потенціалу в цілому

Отже, доходимо висновку, що інноваційний потенціал розглянутої групи підприємств використовується на привабливому цільовому ринку.

Слід зазначити, що розрахунок привабливості цільового ринку з позицій впливу складових інтелектуального, виробничого й інформаційного блоків інноваційного потенціалу конкретизує прийняття управлінських рішень відносно розробки ефективних заходів, спрямованих на підвищення оцінки привабливості. Детальний аналіз окремих складових з урахуванням динаміки кон'юнктурних факторів дасть змогу менеджерам підприємств уточнити джерело загроз.

Стандарт Р2М, в якому закладено логіку формування доданої цінності через використання програмного і проектного управління: впровадження “креативного механізму” у “проекткування виробничих потужностей”, стандарт для “розвитку професіоналів, націлених на досягнення місії” з метою впровадження, розвитку і підтримки “креативного механізму”, запуск “реорганізованої організації” з “професіоналами, націленими на досягнення місії”, допоможе реалізувати модель програмного типу управління на підприємствах, що сприятиме підвищенню цінності їхніх активів<sup>5</sup>.

Результати аналізу й оцінки рівнів складових інноваційного потенціалу повинні бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення його рівня і, відповідно, розширення адаптаційних можливостей підприємства згідно зі змінами умов господарської діяльності, створення основ для стабільного функціонування й розвитку.

Таким чином, розрахунок привабливості цільового ринку з позицій впливу певних складових інноваційного потенціалу конкретизує прийняття управлінських рішень стосовно розробки ефективних заходів, спрямованих на підвищення оцінки привабливості.

<sup>5</sup> Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Моногр. / Пер. на укр. мову під ред. Ф.О. Ярошенка. — К.: Новий друк, 2010. — 160 с.