

отримувати усю інформацію, яка його цікавить, про маршрут слідування до пункту призначення. Така технологія дозволяє з отриманої інформації вибрати оптимальний маршрут поїздки, спланувати та забезпечити комфортну подорож для пасажирів залізничного транспорту.

В цьому випадку можливо залучити автоперевізників як партнерів в доставці пасажирів «від дверей до дверей» і підвищити привабливість самого залізничного транспорту.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
2. Аксьонов І.М. Логістичний підхід до управління пасажирськими перевезеннями // Залізничний транспорт України. – 2001. - №3. – С. 6-11
3. Аксьонов И.М. Основы маркетинга услуг в сфере пассажирских перевозок. – Монография – К.: КМУГА, 1999. – 186с.

4. Гудкова В.П. Методичні прийоми інформаційного забезпечення управління пасажирськими залізничними перевезеннями /В.П.Гудкова, О.М. Гудков // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технології транспорту. Сер.Економіка і управління. – К.:ДЕТУТ.2007. – Вип. 10. – С.70-78.

5. Гудкова В.П. Определение качества пассажирских железнодорожных перевозок /В.П.Гудкова, А.М. Гудков // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технології транспорту. Сер.Економіка і управління. – К.:КУЕТ, 2002. – Вип. 1-2. – С.105-111.

6. Елагин Ю.В. Применение инновационных подходов и технологий улучшения процессов для обеспечения конкурентоспособности пассажирских перевозок // Материалы III международной научно-практической конференции «Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте». – К.: ГЭТУТ, 2008. – С. 33-35

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Плетникова І.Л.*

УДК 330.341.1

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Єфремов О.С., к.е.н., доцент (СНУ ім. В.Даля)*

*Розглянуто зміст основних етапів розробки та реалізації стратегій інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано метод економічного аналізу інноваційного процесу як спосіб контролю ефективності впровадження інновацій.*

**Постановка проблеми.** Реалізація напрямів інноваційного розвитку вимагає узгодження різних економічних показників, якими оцінюються інновації. Систематизація різносторонніх параметрів інноваційного розвитку є основою для аналізу досягнення стратегічних орієнтирів здійсненої підприємством виробничо-господарської діяльності. При цьому необхідно з'ясувати, яким чином взаємодіють методи оцінки ефективності інновацій і як встановлюються взаємозв'язки між оціночними параметрами і процесом відбору стратегій інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В останні роки слід відзначити зростання зацікавленості вітчизняних вчених і фахівців до проблем інноваційного розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і країни в цілому. Найважливіші дослідження тенденцій інноваційного розвитку підприємств належать таким провідним вченим, як О.Амоші, І.Булеєву, А.Гальчинському, В. Геєцю, С.Ілляшенку, Л. Федуловій, А. Сухорукому, вони визначили нинішній стан інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, проблеми її активізації, проаналізували вибір основних напрямків і механізмів стимулювання інноваційного розвитку.

Однак питання щодо вибору стратегічних пріоритетних напрямків подальшого інноваційного розвитку підприємств, їхнього теоретико-методичного обґрунтування та подальшого вдосконалення потребують більш глибокого вивчення.

У зв'язку з цим *метою статті* є визначення основних етапів розробки і реалізації стратегій інноваційного розвитку підприємств на підставі врахування ефективності інноваційної поведінки, інноваційної активності та напрямків інноваційного розвитку на підставі нових чи поліпшуваних технологій.

*Виклад основного матеріалу.* Досягнення відповідності між перспективною інноваційною і поточною виробничою діяльністю є важливою умовою розвитку підприємства на основі інновацій. При цьому основна складність, пов'язана з реалізацією інноваційного розвитку, полягає у фінансовій підтримці виконання намічених планів щодо залучення нових технологій у виробничу діяльність. Основна причина неповноцінного або невчасного виділення інвестиційних ресурсів на освоєння нових технологій полягає у визначенні пріоритетів і розподілі ресурсів. Оцінка сукупних витрат на довготривалий науково-технічний розвиток і оперативну виробничу діяльність при виборі напрямів інноваційного розвитку припускає попередження ситуацій, пов'язаних з дефіцитом інвестиційних ресурсів.

Така оцінка дозволяє визначити фінансово-економічні ресурси і спланувати послідовність організаційних дій щодо інноваційного розвитку, що дає можливість встановити, за допомогою якого обсягу ресурсів, попередньо ким, коли і яким чином можуть бути досягнуті цілі інноваційного розвитку підприємства. При цьому розраховуються приблизні інвестиційні витрати на розробку нових технологій і реалізацію поліпшуваних продуктів. На цьому етапі розробки напрямів інноваційного розвитку вивчаються способи, розглядаються учасники, плануються терміни розробки і реалізації нових або поліпшуваних нововведень і залежно від цього визначаються ресурси, необхідні для ефективного інноваційного розвитку. Вихідними аналітичними даними для оцінки і відбору найбільш ефективних напрямів інноваційного розвитку слугують економічні параметри, пов'язані із залученням альтернативних варіантів науково-технічних рішень в господарський обіг.

Оцінка позиціонування підприємства на ринку дозволяє визначити рівень його економічного розвитку залежно від вибору стратегічних орієнтирів і корпоративних інтересів, які воно вибере як запровадження нових або поліпшуваних нововведень. Вибір здійснюється між двома основними формами освоєння

інновацій, тобто стратегією лідера, що є поступальним інноваційним розвитком на базі нових технологій, і стратегією послідовника, заснованою на виведенні на ринок поліпшуваних продуктів. Визначивши конкурентоспроможність напрямів інноваційного розвитку за показниками зростання частки ринку підприємства, диверсифікації його патентного і корпоративного портфелів, збільшення доходів, не пов'язаних з реалізацією продукції завдяки продажу ліцензій, а також підвищення вартості компанії і її акцій, нові і поліпшувачі технології потім оцінюються з позиції їхньої ефективної реалізації в інфраструктурних умовах господарюючого суб'єкта.

Аналіз основних ознак інновацій, а також властивостей і характерних особливостей тих або інших нововведень дозволяє виявити специфічні вимоги, що пред'являються до механізму їхньої розробки і реалізації на підприємствах. Інновації прийнято класифікувати за різними ознаками. Багато з них є тотожними і спорідненими. До найбільш суттєвих з них можна віднести такі, як рівень новизни інновації, її роль і значущість, а також характер і час виходу на ринок. При розробці і запровадженні інновацій, а також дослідженні цих процесів доцільно нововведення розмежовувати на базисні і поліпшувачі; продуктові, технологічні і нетехнологічні; преактивні або реактивні.

При аналізі типів нововведень важливе значення має рівень їхньої новизни, який відображає знання, втілені в інновації. Загальноновизною є точка зору про два значущі рівні новизни: інновації на базі відомих законів і невідомих закономірностей. Верхній рівень новизни характеризується зміною схемно-конструктивного принципу.

Базисні інновації реалізують великі науково-технічні розробки і стають основою формування технологій нового покоління, що не мають аналогів у вітчизняній і світовій практиці. Базисні інновації – це принципово нові для галузі продукти і технології. Нижній рівень новизни – це поступова зміна нововведення у бік поліпшення параметрів його основного схемно-конструктивного принципу, що лежить в основі інновації.

Поліпшувачі інновації, як правило, реалізують дрібні і середні винаходи, що удосконалюють технологію виготовлення і технічні характеристики вже відомих товарів.

Принципова відмінність нових і поліпшуваних технологій полягає в тому, що базисні інновації вимагають проведення значного обсягу фундаментальних і прикладних досліджень і потребують істотних для цього інвестицій. Розрив між новими і поліпшуваними технологіями в плані витрат і результатів є дуже значним. Отже,

розмежовувати ці типи інновацій і далі, а значить, і процеси їх управління, неможливо. На зміну еkleктичному з'єднанню в теорії і практиці інноваційного розвитку всіх типів нововведень приходить усвідомлення необхідності систематизувати діяльність по упровадженню нових і вдосконалених технологій і поставити її на наукову основу. Цілеспрямована реалізація підприємством нових (стратегія лідера) і/чи поліпшуваних технологій (стратегія послідовника) дозволить уникнути нераціональних витрат, пов'язаних з генерацією і відбором напрямів інноваційного розвитку. Крім того, це підвищить стійкість процесів освоєння різних нововведень.

Залежно від основного змісту і характеру нововведення прийнято розділяти на:

продуктові, пов'язані зі змінами в продукції;

технологічні, що розповсюджуються на методи виробництва;

нетехнологічні, які торкаються чинників організаційно-управлінського і фінансово-економічного характеру.

Продуктові інновації виникають у результаті застосування нових видів сировини і матеріалів. Технологічні нововведення реалізують нові методи і технології організації виробництва, більш високі рівні автоматизації і комп'ютеризації. Упровадження продуктивних інновацій в основному виступає як ефективний засіб освоєння нових видів товарів і послуг, встановлення вигідних цін, зміни частки ринку на свою користь, що зрештою дозволяє збільшити обсяги продажів і укріплює конкурентні переваги підприємства. Технологічні інновації у свою чергу безпосередньо впливають на економію витрат виробництва, збільшення продуктивності праці, зниження шкідливих відходів і сприяють збільшенню прибутку.

Разом з економічними можливостями інновації несуть підприємству і певні господарські ризики. Коли на ринку з'являється новий продукт, конкуренти не поспішають упроваджувати новинку в своє виробництво, оскільки рівень невдач, пов'язаний з виведенням на ринок нових виробів, коливається за різними оцінками від 30 до 60%. В зв'язку з цим прийнято виділяти стратегії лідера або послідовника. За цим розділенням стоять два типи інноваційних процесів: «піонерний» і «наздоганяючий» або два види нововведень: стратегічні (преактивні) і адаптуючі (реактивні).

До стратегічних інновацій відносять нововведення, впровадження яких носить попереджуючий (преактивний) характер з метою отримання переваги «першого ходу», яка при правильному використанні може привести до лідерства на ринку і високих доходів [2].

Реактивна інновація – це таке нововведення, яке господарюючий суб'єкт

упроваджує вслід за конкурентом як відповідну реакцію на новий продукт, що з'явився на ринку. Реактивні інновації підприємства змушені освоювати на рівні з конкурентами, щоб бути представленими на ринку в конкурентоспроможному стані і надалі забезпечити собі виживання і не допустити технологічного відставання у виробництві.

Типізація інновацій за ознаками має істотне значення для вибору форми і методів освоєння нововведень. Це пов'язано з тим, що процеси розробки і упровадження, умови реалізації і подальшого просування на ринку для кожної конкретної інновації – принципово нової або тільки поліпшувальної – будуть неоднакові.

В зв'язку з цим фахівці [1,4,5] виділяють ряд так званих бажаних характеристик, якими має володіти новинка для майбутнього успішного просування на ринку:

принципова новизна або світова унікальність;

пропозиція технології, що забезпечує появу продукту, а не послуги;

створення інновації, спрямованої на задоволення прихованих, а не явних потреб;

розробка патентоспроможної продукції, що формує нову технологічну платформу.

На наступному етапі алгоритму встановлення взаємозв'язку між оціночними параметрами і процесом відбору напрямів інноваційного розвитку підприємство аналізує свій досвід розробки і реалізації нових і поліпшуваних технологій, використовуючи для цього метод оцінки інноваційної активності. Визначений підхід дозволяє охарактеризувати сучасний стан господарюючого суб'єкта у сфері НДДКР і взаємопов'язаних з нею структурних елементів і зробити на цій основі попередній висновок про внутрішні можливості реалізації підприємством напрямів інноваційного розвитку. Для того щоб створити принципово новий продукт, необхідно здійснити масштабні НДДКР. В той же час при реалізації поліпшуваних технологій деякі з цих заходів не потрібні. В цьому випадку достатньо обмежитися проведенням ДКР, оскільки цей тип інновацій базується на вже відомих наукових знаннях. Внаслідок цього можна говорити про основні відмінності в інвестиційних ресурсах, необхідних для розробки нових або тільки поліпшуваних продуктів. На основі коефіцієнтів забезпеченості інтелектуальною власністю; науково-дослідною і експериментальною базою; кадрами, здатними розробити і реалізувати інноваційні проекти; наявності сучасних виробничих фондів; політики виділення інвестицій в інноваційні продукти оцінюється внутрішнє середовище підприємства з метою відбору адекватних для наявної інфраструктури нових або поліпшуваних технологій.

Наступний етап вказаного алгоритму припускає здійснення комплексного аналізу загальної і внутрішньогосподарської ефективності інноваційних проєктів на основі статичних і динамічних методів оцінки технологічних інвестицій. З альтернативних способів, учасників, термінів і обсягів ресурсів, які можуть бути залучені до розробки і реалізації нових або поліпшуючих технологій, залишаються найбільш ефективні варіанти. Відбір відбувається за позитивними показниками чистого дисконтованого доходу і багатомірною порівняльного аналізу.

Представлення інноваційних ідей у формі інноваційних проєктів і оцінка їхньої ефективності є центральною ланкою в процесі формування напрямів інноваційного розвитку. На цьому етапі інноваційні ідеї, відібрані за параметрами відповідності інноваційної поведінки, задовольняючі стану інноваційної активності, а також систематизовані по обсягах витрат, перевіряються з позиції співвідношення майбутніх інвестиційних витрат і подальших економічних результатів.

Для цього нововведення спочатку оцінюють по так званих формальних параметрах, що включають показники ефективності проєкту в цілому і участі в ньому. Далі доцільно оцінити дію інновацій на внутрішньогосподарську діяльність підприємства. При цьому аналізують ринкову перспективність нової технології для підприємства і визначають його ресурсні можливості щодо комерціалізації інновацій на вибраних сегментах ринку. На основі одержаних результатів визначають вплив інноваційного проєкту на ефективність внутрішньогосподарської діяльності підприємства.

Отже, розраховуються економічні показники впливу нововведень на розвиток основних господарських функцій підприємства, включаючи НДДКР, маркетинг, виробництво, фінанси і персонал. Для зведення значного числа економічних параметрів, одержуваних в ході аналізу ефективності інноваційних проєктів в єдину оціночну систему, можна використовувати метод багатомірною порівняльного аналізу. При такому підході інноваційні проєкти можна оцінювати комплексно як з позиції зовнішньої, комерційної привабливості інвестицій, так і внутрішніх економічних можливостей підприємств щодо реалізації аналізованих проєктів. Показники економічного розвитку підприємства в результаті реалізації інновацій у свою чергу можуть бути встановлені в рамках оцінки очікуваної ефективності інвестицій в нові або поліпшуючі технології і аналізу їх впливу на економіку підприємства.

Таким чином, ефективність інноваційних проєктів можна оцінити на основі таких методів:

перспективності нової або поліпшуючої технології для положення підприємства на ринку;  
взаємодії інноваційних перетворень і фінансової забезпеченості підприємства;

ефективності здійснення технологічних інвестицій для зміцнення конкурентоспроможності підприємства;

впливу упроваджуваних нововведень на економічне зростання підприємства.

Завершальним етапом розрахунку ефективності інноваційних проєктів може стати проведення багатомірною порівняльного аналізу одержаних кількісних оцінок з метою вибору на цій основі найбільш перспективних варіантів нових технологій або поліпшуючих продуктів для фінансування.

Подальші дії припускають ухвалення остаточного рішення на користь стратегії лідера або стратегії послідовника на основі оцінки інноваційного потенціалу. Цей метод дозволяє відповісти на питання про те, наскільки ефективно зможе підприємство одночасно забезпечувати і ефективно управляти перспективною інноваційною і поточною виробничою діяльністю. Встановлення відповідності між стратегічними інноваційними цілями і оперативними виробничо-господарськими завданнями на основі їхнього достатнього фінансово-економічного забезпечення свідчить про високий ступінь ефективної реалізації нових і поліпшуючих технологій на підприємстві. Визначивши їхню економічну ефективність за зовнішніми і внутрішніми параметрами конкурентоспроможності, можна приступати до реалізації найбільш перспективного напрямку інноваційного розвитку.

На завершальному етапі розглянутого алгоритму на основі ретроспективного підходу оцінюється ефективність залучення в господарський обіг підприємства нових і поліпшуючих технологій. Йдеться про те, що після здійснення запланованих заходів щодо розробки і виведення на ринок продуктових або технологічних інновацій, інноваційно активні підприємства приступають до формування подальших стратегій інноваційного розвитку. Перш ніж почати розробку нових напрямів інноваційного розвитку, доцільно проаналізувати здійснені інноваційні проєкти, а саме: ефективність ухвалених і виконаних економічних рішень з тим, щоб врахувати одержані результати. Як методологічне забезпечення вирішення порівняльного завдання досягнутих і запланованих результатів інноваційного розвитку можна використовувати оцінку інноваційного процесу.

Метод економічного аналізу інноваційного процесу як спосіб внутрішньогосподарського контролю ефективності упровадження інновацій спрямований перш за все на оцінку внутрішніх стратегічних змін, що відбулися на підприємстві в результаті освоєння продуктових і технологічних нововведень. Внутрішнє середовище підприємств доцільно досліджувати за кожним з основних функціональних підрозділів. При такому підході основне призначення аналізу інноваційного процесу полягає в оцінці роботи функціональних підрозділів і

відділів щодо виконання поставлених перед ними інноваційних цілей і задач при урахуванні цих аналітичних даних в процесі розробки інших програм і планів-проектів щодо залучення нових і поліпшуваних технологій в господарський обіг. Грунтуючись на пофункціональній структуризації господарської діяльності підприємств, оцінити економічні показники реалізованих інноваційних напрямів можна на основі такого:

кваліфікації залучених наукових кадрів;  
виконання ринкових прогнозів, зроблених відділом маркетингу;  
отримання позитивної або негативної інформації фінансовим відділом при управлінні інвестиційними коштами;  
досягнення заданих параметрів виробничого ресурсозбереження;  
реалізації проекту в задані терміни;  
результативності інноваційного розвитку в цілому.

**Висновки.** Таким чином, на основі запланованих змін показників господарської діяльності підприємства до і після реалізації стратегії інноваційного розвитку можна оцінити вплив нових технологій на економічне зростання і конкурентоспроможність підприємства. Приведений алгоритм аналізу взаємодії методів оцінки

ефективності інновацій і встановлення взаємозв'язку між оціночними параметрами і процесом відбору напрямів інноваційного розвитку може бути покладений в основу критерію доцільності вибору найбільш ефективних напрямів інноваційного розвитку з числа розглянутих альтернатив.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Булеев И.П. Инновационная деятельность предприятия и государства // Прометей. – 2006. - № 1 (19). – С. 41-45.
2. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підручник. – К.: Либідь, 2006. - 480 с.
3. Сухоруков А. Інноваційна парадигма економічного розвитку України // Економіка України – 2006. - № 7. – С.92-95.
4. Біловодська Р.А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямів інноваційного розвитку підприємств // Проблеми науки. – 2004. - № 4. – С.7-15.
5. Цигилик І., Кропелицька С. Інноваційна політика в системі підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - № 1 (19). – С. 75-79.
6. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658:589:656

## ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

*Калініченко Л. Л., доцент (УкрДАЗТ)*

*Розглянуто стратегічний альянс як організаційну форму бізнес-об'єднання, що дозволяє підвищити ефективність інноваційного процесу підприємств-учасників.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Збільшення конкурентоспроможності вітчизняної продукції та товаровиробників повинно бути основане на прискореному розвитку системи продуктивних сил країни, впроваджені сучасних організаційних форм різних бізнес-об'єднань, перш за все в сфері промислового виробництва, удосконалені економічних відносин в межах самих об'єднань, між об'єднаннями і зовнішнім середовищем.

Забезпечення ефективного макроекономічного розвитку залежить від виробників, які об'єднують свої зусилля в межах корпоративних форм бізнесу. Найбільш прийнятною формою об'єднання промислових підприємств, на думку автора, є стратегічні альянси промислових підприємств.

Важливою проблемою сучасного етапу розвитку економіки України є вдосконалювання управління інноваціями в організаціях. Тільки на цій основі можна досягти макроекономічної стабілізації і забезпечити економічне зростання.