

5. Web site LPGenerator. Technology of attracting customers / (2015), "What is the integration of Internet (Web Integration)?", available at: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/05/08/chto-takoe-internet-integraciya-web-integration> (access October 09, 2015).
6. Web site site of Internet business in Ukraine / Bondarenko, A. (2015), "What online tools use Ukrainian for business start-ups]", available at: <http://ain.ua/2015/09/11/603008> (access October 09, 2015).
7. Web site of Gmail, available at: <https://mail.google.com> (access October 09, 2015).
8. Web site of Skype, available at: [www.skype.com](http://www.skype.com) (access October 09, 2015).
9. Web site of Slack, available at: <https://slack.com> (access October 09, 2015).
10. Web site of Google Docs, available at: [www.google.com.ua/intl/uk/docs/about](http://www.google.com.ua/intl/uk/docs/about) (access October 09, 2015).
11. Web site of Slack Trello, available at: <https://trello.com> (access October 09, 2015).
12. Web site of Atlassian, available at: [www.atlassian.com/software/jira](http://www.atlassian.com/software/jira) (access October 09, 2015).
13. Web site of Dropbox, available at: [www.dropbox.com](http://www.dropbox.com) (access October 09, 2015).
14. Web site of Google Drive, available at: [www.google.com/intl/uk/drive](http://www.google.com/intl/uk/drive) (access October 09, 2015).
15. Web site of iCloud, available at: [www.icloud.com](http://www.icloud.com) (access October 09, 2015).

УДК 658.012.32:005.591.452:005.342

**ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ НОВОВВЕДЕНЬ  
З ВИКОРИСТАННЯМ ДУАЛІСТИЧНОГО ПІДХОДУ  
ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
(Постконфліктні аспекти впровадження інновацій у виробництво)**

Шерстюк Р., к.е.н., докторант, Кінаш І., к.е.н., доцент,  
Погайдак О., к.е.н., с.н.с., \*Кузьмак О., к.е.н., доцент

*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя  
Україна, 46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 56*

*\*Рівненська філія Європейського університету  
Україна, 33000, м. Рівне, вул. Київська, 64-б*

У статті розглядаються проблеми євроінтеграційної трансформації нововведень з використанням дуалістичного підходу в управлінні підприємством. Досліджено шляхи підвищення ефективності інноваційно-ресурсної та логістично-маркетингової компонент в умовах нестабільного суспільства. Запропоновано постконфліктне управління чинниками підвищення конкурентоздатності продукції і, таким чином, ефективності промислового виробництва. Проблематику розглянуто в контексті удосконалення виробничо-технологічних операцій управлінської антикризової діяльності. Наведено алгоритм інноваційного просування інноваційно-цілових науково-технічних програм у реалізації дуалістичних підходів. Визначено умови і критерії вступу країн-кандидатів до Євросоюзу. Виокремлено заходи, які повинні бути здійснені відповідно до інноваційної політики держави. Зазначено напрями інноваційної державної політики. Враховано принципи формування інноваційно-ресурсної політики підприємств. Доведено доцільність розробки науково-обґрунтованих заходів і програм щодо формування інноваційно-ресурсної і логістично-маркетингової стратегії антикризового управління чинниками ефективності діяльності та оптимізації витрат промислового підприємства. Основні складові і напрями розвитку організаційного механізму інноваційної політики з використанням дуалістичного підходу адаптовано для вітчизняних підприємств. Досліджуючи шляхи вирішення проблематики визначених чинників впливу на ефективність інноваційної діяльності, виділено чотири варіанти інноваційної політики, які можна пропонувати для досягнення мети. Запропоновано принцип дії організаційно-економічного механізму управління інноваційними чинниками підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат промислового підприємства в постконфліктний період.

*Ключові слова: дуалістичний підхід, підприємство, антикризова діяльність, Євроінтеграція, трансформація, інновації, ресурси, логістика.*

**ЕВРОИНТЕГРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ДУАЛИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА  
К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
(Постконфликтные аспекты внедрения инноваций в производство)**

Шерстюк Р., к.э.н., докторант, Кинаш И., к.э.н., доцент,  
Погайдак О., к.э.н., с.н.с., \*Кузьмак О., к.э.н., доцент

*Тернопольский национальный технический университет им. Ивана Пулюя  
Украина, 46001, г. Тернополь, ул. Русская, 56*

*\*Ровенский филиал Европейского университета  
Украина, 33000, г. Ровно, ул. Киевская, 64-б*

В статье рассматриваются проблемы евроинтеграционной трансформации нововведений с использованием дуалистического подхода в управлении предприятием. Исследованы пути повышения эффективности инновационно-ресурсной и логистически-маркетинговой компонент в условиях нестабильного общества. Предложено постконфликтное управления факторами повышения конкурентоспособности продукции и таким образом эффективности промышленного производства. Проблематику рассмотрено в контексте совершенствования производственно-технологических операций управленческой антикризисной деятельности. Приведен алгоритм инновационного продвижения инновационно-целевых научно-технических программ в реализации дуалистических подходов. Определены условия и критерии вступления стран-кандидатов в Евросоюз. Выделены мероприятия, которые должны быть осуществлены в соответствии с инновационной политикой государства. Указаны направления инновационной государственной политики. Учтены принципы формирования инновационно-ресурсной политики предприятий. Доказана целесообразность разработки научно-обоснованных мероприятий и программ по формированию инновационно-ресурсной и логистически-маркетинговой стратегии антикризисного управления факторами эффективности деятельности и оптимизации затрат промышленного предприятия. Основные составляющие и направления развития организационного механизма инновационной политики с использованием дуалистического подхода адаптированы для отечественных предприятий. Исследуя пути решения проблематики определенных факторов влияния на эффективность инновационной деятельности, выделены четыре варианта инновационной политики, которые можно предлагать для достижения цели. Предложен принцип действия организационно-экономического механизма управления инновационными факторами повышения эффективности деятельности и оптимизации затрат промышленного предприятия в постконфликтный период.

*Ключевые слова: дуалистический подход, предприятие, антикризисная деятельность, Евроинтеграция, трансформация, инновации, ресурсы, логистика.*

**EUROPEAN INTEGRATION TRANSFORMATION OF INNOVATIONS USING  
DUALISTIC APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT  
(Post-conflict aspects of innovation in production)**

Sherstiuk R., Ph.D., doctoral student, Kinash I., Ph.D., associate professor, applicant,  
Pohaydak O., Ph.D., Senior Researcher, \*Kuzmak O., Ph.D., associate professor

*Ternopil Ivan Puluji National Technical University  
Ukraine, 46001, Ternopil, Ruska str., 56*

*\*Rivne branch of the European University  
Ukraine, 33000, Rivne, str. Kyivska, 64-b*

The article deals with problems of European integration transformation of innovations using dualistic approach to enterprises management. The author investigated ways to improve innovative resource and logistics - marketing component under conditions of unstable society. The article deals with problems of a post-conflict management factors of increasing competition production and thus the efficiency of industrial production. Issues considered in the context of improving production and manufacturing operations of the anti-crisis management. The algorithm innovative targeted promotion of innovation and research programs in the implementation of dualistic approaches. The conditions and criteria for the accession of candidate countries to the EU. Thesis there is determined the measures to be taken in accordance with the innovation policy. The specified directions of innovative public policy. Included principles of formation of innovation resource policy of enterprises. The expediency of development of evidence-based policies and programs on forming innovative resource and logistics and marketing strategy of crisis management factors of performance and cost optimization of industrial enterprises. Key components and directions of institutional mechanism innovation policy using dualistic approach adapted to domestic enterprises. Exploring ways to address the problems identified factors influencing the effectiveness of innovation, selected four innovative policy options that can be offered

to an end. A principle of the organizational and economic mechanism of innovative factors increase performance and cost optimization of industrial enterprises in the post-conflict period.

*Key words: dualistic approach, enterprise, anti-crisis activity, European integration, transformation, innovation, resources, logistics.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах активізації підготовки промислового виробництва до Європейських вимог та стандартів важливими залишаються наукові засоби впровадження інноваційних процесів, які в сучасних умовах охоплюють інноваційно-ресурсну та логістично-маркетингову сфери стратегії антикризового управління чинниками ефективної діяльності та оптимізації витрат промислового підприємства. Особливо актуалізується ця проблема в постконфліктних умовах.

Трансформація промислового виробництва до Європейських умов, активізація розвитку науково-технічного потенціалу стає одним із найважливіших принципів не лише формування системи і механізмів реалізації інноваційної політики держави, але і безпосереднього впровадження інновацій на промислових підприємствах. Незважаючи на те, що сьогодні найуживанішими стають терміни «інновації», «інноваційна економіка», «інноваційна політика» і т.п. у контексті впровадження інновацій безпосередньо на підприємствах, адаптації їхньої діяльності до стандартів ЄС, наукових розробок за темою трансформації нововведень з використанням дуалістичного підходу в управлінні підприємствам, у цій сфері є недостатньою. Власне ці та інші обставини зумовлюють актуальність та своєчасність дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зараз інноватиці присвячено чимало наукових праць. Просуванню інноваційно-цільових науково-технічних програм (ІЦНТП) в реалізації дуалістичних підходів в управлінні, певною мірою, присвячена наукова робота І. Б. Федішин [1]. Схема її дослідження передбачає три загальні складові: систему державної підтримки фундаментальних і пошукових розробок; різноманітні форми та джерела фінансування і непрямого стимулювання досліджень; максимальне стимулювання малого інноваційного підприємництва та його підтримку з метою забезпечення відповідності продукції промислових підприємств Європейським вимогам і стандартам.

Попри це, необхідно відмітити, дуже мало вітчизняних та закордонних науковців-економістів приділяють увагу проблемі впровадження інновацій з використанням дуалістичного підходу в управлінні підприємствам та врахуванням логістичної ситуації в адаптаційно-трансформаційних умовах відповідно до вимог членства в ЄС.

Шумпетер Й. свого часу зумів встановити зв'язок між інноваційною діяльністю та динамікою економічного розвитку, що дало поштовх до подальших досліджень цієї проблематики такими вченими, як Дж. Менш, К. Перез, Р. Едвард Фрімен.

Вивченню проблем фінансової кризи та її впливу на розвиток промисловості України присвячені праці вітчизняних науковців, серед яких Б. М. Андрушків [2-6], О. Б. Бойко [6], Н. Б. Кирич [7], Г. І. Мечніков, А. А. Олешко, О. В. Хаджинова [8], Л. М. Яременко та ін. Дослідженнями інновацій та їх впровадженням на підприємствах займалися такі вчені, як І. Т. Балабанов, В. Я. Горфінкель, А. П. Гречан, М. П. Денисенко, Є. Ф. Денісов, С. М. Ілляшенко, Н. Б. Кирич [7, 9], О. Є. Кузьмін [3], Н. В. Краснокутська, Л. Н. Оголева, В. М. Порохня, Р. А. Фатхутдінов, І. В. Федулова, І. Б. Федішин [1], П. С. Харів, А. В. Череп, Л. О. Черкашина та ін.

Водночас з огляду на розвиток трансформаційних процесів та адаптацію економіки до вимог і стандартів Європейського Союзу теоретико-категоріальний апарат, методика та методологія потребують (для України) глибокого вивчення, визначення завдань та реалізації

необхідних заходів для перетворення промисловості на конкурентоспроможну інноваційну галузь. У розробці зазначеної проблеми справді залишається ряд невирішених питань, які найперше стосуються розробки комплексних науково-технічних програм, визначення чинників впливу на ефективність заходів із впровадження інновацій з використанням дуалістичного підходу в управлінні підприємствами, реалізації заходів, пов'язаних із техніко-економічним обґрунтуванням, плануванням, виробництвом, фінансуванням тощо. Зазначені обставини і зумовили вибір теми та формування переліку завдань досліджуваної проблеми.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як показує досвід, вивчення механізму створення і поширення інновацій та нововведень на промислових підприємствах повинно здійснюватись в дуалістичних ланцюгах. В інноваційно-управлінському: держава – галузеві формування – територіальні господарські управління – конкретні промислові підприємства. Своєю чергою ефективність інноватики забезпечує продовження інноваційно-наукового галузевого ланцюга: освіта – наука – виробництво – реалізація – споживання. Окремими напрямками активізації цього процесу, а точніше його джерелом, є впровадження інноваційного, цільового науково-технічного програмування, визначення методики та джерел фінансування і інвестування проектів з означеної тематики. Алгоритм просування інноваційно-цільових науково-технічних програм в реалізації та застосуванні дуалістичних підходів у процесах адаптації вітчизняних підприємств до умов ЄС (рис. 1).

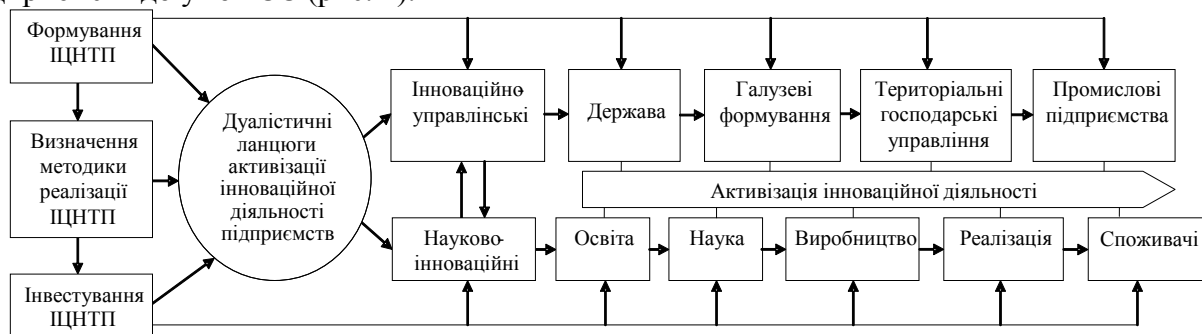


Рис. 1. Алгоритм інноваційного просування інноваційно-цільових науково-технічних програм (ІЦНТП) в реалізації дуалістичних підходів  
адаптовано авторами: [10]

У Всесвітній Вікіпедії повідомляється, що Європейський Союз (ЄС, інколи Європейська Унія, англ. European Union) – це союз держав-членів Європейських Спільнот (ЄВС, ЄОВіС, Євратом), створений підписаним Меморандумом у лютому 1992 року і чинним із листопада 1993 р.

**Довідково:** Сьогодні до об'єднання входять 28 європейських держав з населенням понад 507 млн осіб. Загальний Валовий внутрішній продукт Європейського Союзу становить понад 17,5 трлн. \$. (1-ше місце у світі). В ЄС діє єдина валюта — євро. Де-факто столицею Європейського Союзу є Брюссель. Європейський Союз є повноправним членом Організації Об'єднаних націй, світової організації торгівлі та має представництва у «Великій Вісімці» та «Великій двадцятці». Метою створення економічного союзу є договір про співпрацю з найвищим рівнем інтеграції економік держав (спільна зовнішня економічна політика, спільний ринок послуг, матеріальних благ, капіталу і праці, а також спільна валюта) і політичного (спільна зовнішня політика) союзу, а також впровадження спільного громадянства.

Теза про елементарне забезпечення виробництва відповідно до вимог Європейських стандартів, на наше переконання, є дещо хибною відносно України та держав

посттоталітарного режиму. Наприклад, для вітчизняних економістів інерційно важливою є компонента ощадливості, у якій за твердженням зарубіжних учених закладено парадокс ощадливості (англ. *paradox of thrift* або *paradox of saving*), який формулюється як парадокс в економічній науці, описаний американськими економістами Уодділом Кетчінгсом (англ. Waddill Catchings) і Вільямом Фостером (англ. William Trufant Foster) і досліджений, зокрема, Джоном Мейнардом Кейнсом і Фрідріхом фон Хайєк.

Для вступу до Євросоюзу країна-кандидат повинна відповідати Копенгагенським критеріям, прийнятим у червні 1993 року на засіданні Європейської Ради в Копенгагені і підтвердженим у грудні 1995 року на засіданні Європейської Ради в Мадриді. Критерії вимагають, щоб у державі дотримувалися демократичних принципів, принципів свободи і поваги прав людини, а також принципу правової держави. На думку деяких науковців, входженню держави посттоталітарного режиму у ЄС повинен передувати адаптаційний період, протягом якого повинна надаватися методична, фінансова, матеріальна та інша допомога в реалізації підготовчих заходів. Одне слово, у країні має забезпечуватися функціонування конкурентоздатної ринкової економіки, що визнає загальні правила і стандарти ЄС. Забезпечити такий рівень в умовах промислового виробництва можливо лише завдяки державному розумінню справи та інновації.

Інновації (від англ. *innovation* новина, нововведення) – новостворені і удосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва. В умовах суспільних трансформацій інноваційна діяльність спрямована на пошук можливостей, які забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та конкурентоспроможних товарів і послуг. Необхідно пам'ятати, що успішність реалізації інноваційних заходів із використанням дуалістичних підходів повинна відбуватися з урахуванням інноваційного потенціалу не лише підприємства, а й держави. Інноваційним потенціалом пропонується вважати ефективне використання сукупності ресурсів у галузевому ланцюзі: освіта – наука – виробництво – реалізація продукції, робіт та послуг – споживання, спрямованих не лише на споживання, а й інноваційний розвиток економіки; здатність комплексно використовувати метод інноваційної дифузії – поширення нововведень, розповсюдження досвіду та знань із адаптацією до вітчизняної практики; скорочення інноваційного лагу – проміжку часу між виникненням новинки і втіленням нововведення і виробничу практику.

Реалізація зазначених заходів повинна відбуватися відповідно до інноваційної політики держави за допомогою відповідних юридично-правового та соціально-економічного механізмів. Як відомо, серед моделей державної інноваційної політики розрізняють дві – американську та японську. Стратегії інших країн є їхніми різновидами. Основні напрями інноваційної державної політики для всіх країн такі: державні прямі та побічні стимулювання розвитку науки та техніки; освоєння їх результатів; стратегія підготовки та перепідготовки кадрів; формування інфраструктури суспільного клімату, котрий забезпечує розвиток інноваційних процесів і формування сприятливого інноваційного клімату та ін.

Слід також враховувати наявність підготовлених кадрів високої кваліфікації; матеріально-технічної й фінансової бази науки для проведення досліджень та експериментів з впровадження нової техніки, продуктів, технологій.

Безпосередньо на промисловому підприємстві в реалізації інноваційних проектів як складних програм, створених для впровадження технічних, технологічних або інших новацій, дієвим засобом виступає інноваційний менеджмент – сукупність форм, принципів та методів

управління процесами створення і впровадження новин у підприємницьких структурах з урахуванням особливостей ринкової економіки та сучасних тенденцій НТП, інноваційної сфери застосування, системи взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції та послуг і, звичайно, розвинутої інфраструктури.

Кожне сучасне високорозвинуте суспільство, з огляду на вказані обставини, цікавиться впровадженням нової техніки, розвитком новітніх технологій, що ґрунтуються на передових досягненнях науки. Найважливішим завданням цього процесу є вироблення стратегії, яка забезпечує можливість гнучкої зміни пропорцій між темпами розвитку наукового, технічного, фінансового і виробничого потенціалів. Створення системи взаємодії всіх учасників циклу забезпечує впровадження нової техніки, новітніх технологій, методів і засобів управління, досягнень науково-технічного прогресу і т.ін., і є головним завданням інноваційної політики держави. Остання представлена комплексом загальнонаціональних підходів і рішень, що визначають головні напрями діяльності щодо нововведень, які пов'язані з науково-технічним прогресом, оновленням основних фондів, удосконаленням управління, організації виробництва і праці, економіки соціального розвитку тощо.

Враховуючи те, що основними принципами формування інноваційно-ресурсної та логістично-маркетингової стратегії антикризового управління, чинниками ефективної діяльності та оптимізації витрат промислового підприємства у постконфліктних умовах політики є:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України; визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
  - формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
  - створення умов для збереження, розвитку й використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
  - забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
  - ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва в науково-виробничій сфері;
  - здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захист вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
  - фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
  - сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
  - інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності; підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності,
- виникає потреба розробки відповідних, науковообґрунтованих заходів і програм в умовах підприємств [10].

Інноваційна політика в державі спрямована на безпосереднє господарське використання науково-технічного потенціалу, на зміцнення внутрішніх зв'язків підприємств у науково-технічному комплексі. Формування інноваційної політики з використання дуалістичних підходів загалом пов'язане з переорієнтацією системи державного регулювання на всебічне зацікавлення підприємництва, приватної ініціативи і т.п., а також на оновлення виробництва на наукових засадах. Організаційний механізм адаптації вітчизняних підприємств до

Європейських вимог, організаційні складові процесу формування інноваційної стратегії (трансформаційні аспекти), що впливають зі статті, зображено на рис. 2. Цей рисунок розроблений на кафедрі менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя [5].

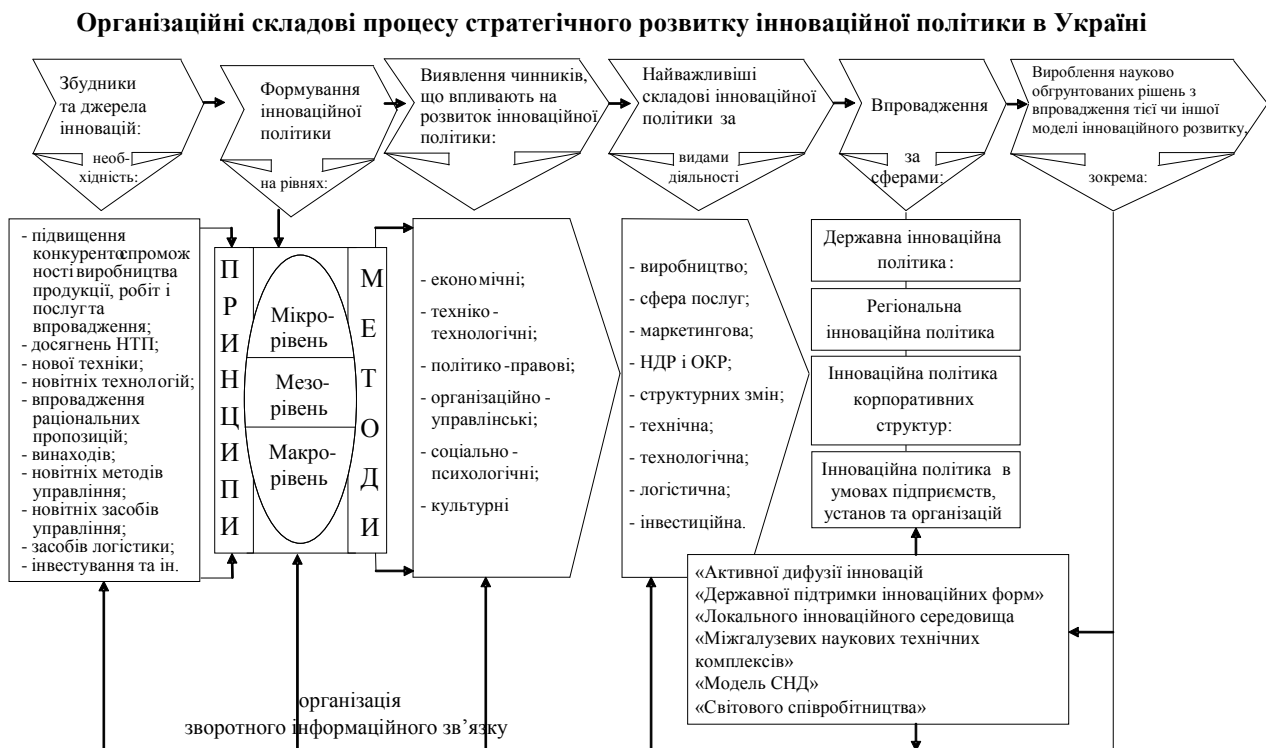


Рис. 2. Основні складові і напрями розвитку організаційного механізму інноваційної політики з використанням дуалістичних підходів  
адаптовано авторами: [5]

Набір методів і засобів реалізації державної інноваційної політики на підприємстві досить широкий. Він включає, зокрема, державні заходи, які стимулюють формування інноваційно-ресурсної та логістично-маркетингової стратегії антикризового управління чинниками ефективної діяльності та оптимізації витрат промислового підприємства в постконфліктних умовах, активність виробництва, бізнесу, соціального розвитку; для створення сприятливих умов та коригування податкового, патентно-ліцензійного законодавства; амортизаційних відрахувань; регулювання передавання технології; системи контрактних взаємовідносин; зняття ряду обмежень щодо охорони навколишнього середовища, антирейдерського законодавства; різні форми підтримки міжорганізаційної кооперації та малого інноваційного бізнесу на міні-, максі- і мезорівнях. Традиційним методом впливу на розвиток інновацій, наприклад у промисловості, особливо в періоди економічних потрясінь, є податкові пільги.

Досліджуючи шляхи вирішення проблеми, визначення чинників впливу на ефективність заходів із впровадження інновацій, умовно можна виділити чотири варіанти інноваційної політики, які можна пропонувати для досягнення мети:

1. Політика «технологічного поштовху», яка ґрунтується на тому, що пріоритетні напрями розвитку науки й техніки визначаються державою, яка володіє необхідними матеріально-фінансовими ресурсами, експертизою та інформаційним забезпеченням. Такий варіант інноваційної політики впливає з наявності науково-технічних та соціально-економічних проблем і передбачає для їх вирішення розробку різних державних програм, великих капіталовкладень, інших прямих форм державної участі в регулюванні інноваційних процесів. Прикладом такої політики є політика уряду США у 40-50-х роках ХХ століття,

коли створювались принципово нові напрями в галузі електроніки, ЕОМ, зв'язку, авіабудування.

2. Політика «ринкової орієнтації» передбачає головування ринкового механізму в розподілі ресурсів й визначенні напрямів розвитку науки і техніки. Така політика орієнтована на обмеження ролі держави в стимулюванні фундаментальних досліджень, створенні економічного клімату та інформаційного середовища для нововведень у фірмах, скорочення прямої участі в НДЕКР та дослідженнях ринків, а також на зменшення прямих форм регулювання, які заважають стимулюванню ринкової ініціативи та ефективній перебудові ринку. Ця форма політики була пріоритетною в 70-х роках у США, Німеччині, Японії, на початку 80-х років до неї звернулася більшість розвинених країн.

3. У 60-70-х роках в США поширеною була політика «соціальної орієнтації», яка передбачала регулювання соціальних наслідків НТП, а прийняття рішень базувалось на широкому соціально-політичному консенсусі із залученням широкої громадськості. Для цього часу характерною є велика кількість розробок у військовій сфері, які було направлено в цивільну промисловість для виробництва товарів народного споживання.

4. Зусилля, які спрямовуються на зміну економічної структури господарського механізму. Цей механізм передбачає великий вплив передових технологій на вирішення соціально-економічних проблем, на зміни галузевої структури, на взаємодію суб'єктів господарювання, на рівень життя і т.ін. Зараз тільки Японія послідовно дотримується такої політики, здійснюючи її паралельно з ринковою [5].

Визначення чинників впливу на ефективність заходів для впровадження інновацій, принцип дії організаційно-економічного механізму управління інноваційними чинниками підвищення ефективної діяльності підприємств (інноваційна турбіна науково-технічного прогресу) наведені на рис. 3.

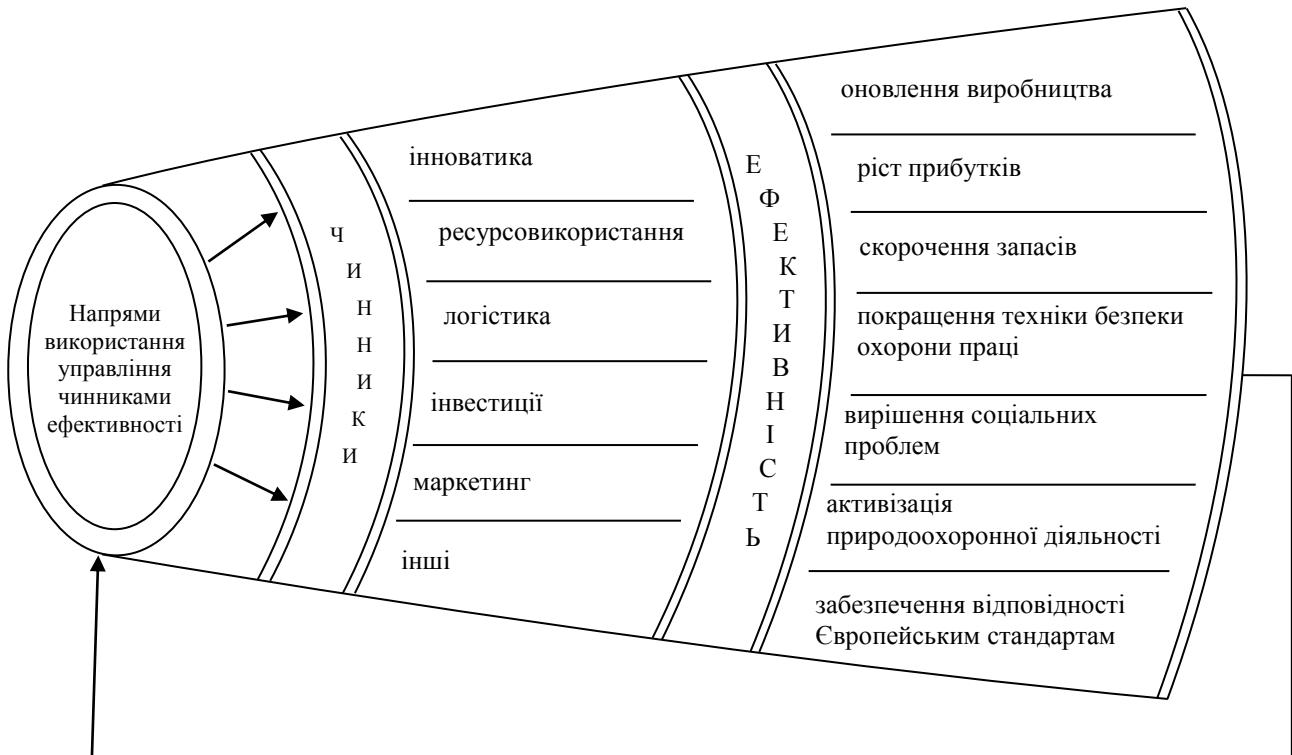


Рис. 3. Принцип дії організаційно-економічного механізму реалізації інноваційно-ресурсної та логістично-маркетингової стратегії антикризового управління чинниками ефективної діяльності та оптимізації витрат промислового підприємства у постконфліктний період



Як показали дослідження, формування інноваційно-ресурсної та логістично-маркетингової стратегії антикризового управління чинниками ефективної діяльності з використанням дуалістичного підходу та оптимізації витрат промислового підприємства в постконфліктних умовах, інноваційним можна вважати таке підприємство, коли:

- у структурі інновацій близько 60% становлять інновації, які мають значення прориву або належать до великих технологічних досягнень. Частка інновацій, пов'язаних тільки з удосконаленням традиційних технологічних процесів, має тенденцію до зменшення. У розвинутих країнах з високим рівнем інноваційності вона не перевищує 10-12%;
- стабільне зростання частки наукомісткого сектора виробництва, зокрема в доданій вартості та зайнятості. Так, на підприємствах обробної промисловості розвинутих країн цей сектор становить у середньому 35-40% у доданій вартості та зайнятості. Приблизно таким самим є показник частки високотехнологічної продукції в загальному випуску продукції;
- активне запровадження інновацій в економіці та матеріально-технічному забезпеченні супроводжується зниженням матеріаломісткості та енергомісткості виробництва, зростанням продуктивності праці й відповідно підвищенням конкурентоспроможності країни;
- розширення кластерів високотехнологічних виробництв зумовило помітний структурний зсув світового експорту на користь продукції високо- та середньотехнологічних галузей. Зокрема США, які є світовим лідером в інноваційному розвитку, на початок XXI ст. належали такі частки світового ринку продукції високотехнологічних галузей: аерокосмічної – близько 55%; фармацевтики – 30%; комп'ютерів, офісного та комунікаційного обладнання – 34%;
- чітко визначена спрямованість відтворювального процесу на досягнення високої технологічної конкурентоспроможності за рахунок наукових знань, технологій та інформації;
- наявність соціально-економічної інфраструктури, релевантної завданням зростання технологічної конкурентоспроможності до рівня підприємств найрозвинутіших країн світу;
- наявність технологічного й виробничого потенціалу – матеріальних і людських ресурсів, здатних забезпечити випуск конкурентної високотехнологічної продукції;
- значно вищі порівняно з традиційною економікою показники економічної ефективності виробництва, більш ніж наполовину досягнуті за рахунок інноваційних чинників [1].

Прискорений розвиток науки і техніки посилив необхідність розробки комплексних прогнозів національного науково-технічного розвитку. При цьому протягом останніх років практично в усіх країнах значно зросла роль держави в розробці різних прогнозів, формуванні науково-технічних програм, їх фінансуванні та організаційному забезпеченні. Таке підвищення ролі держави у виборі пріоритетів науково-технічного розвитку і їх прогнозованого забезпечення виявляється у створенні в більшості країн спеціальних управлінських структур.

Зростаючий інтерес до довгострокового науково-технічного прогнозування і визначення пріоритетів у стратегічних напрямках державної інноваційної політики зумовив розробку відповідних програм у галузевому і в регіональному планах.

Високі темпи розвитку науково-технічного потенціалу є необхідною, але недостатньою умовою інтенсивної інноваційної діяльності. Достатня умова інноваційної діяльності – це високий рівень інноваційної сприйнятливості. Тактика визначення пріоритетів у різних країнах ґрунтується на національних проблемах економіки. У процесі визначення цих пріоритетів розглядаються різні варіанти програм наукових досліджень.

Організаційний механізм адаптації вітчизняних підприємств до Європейських вимог та місце в них логістики та інновацій (трансформаційні аспекти) наведено на рис. 4.



Рис. 4. Організаційний механізм адаптації вітчизняних підприємств до Європейських вимог та місце в них логістики та інновацій (трансформаційні аспекти)  
адаптовано авторами: [10]

Головним спонукальним механізмом розвитку всіх видів інновацій є конкуренція. Крім того, є ще ряд чинників, які сприяють або протидіють розвитку інноваційних процесів:

- соціально-економічні – відсутність або наявність коштів для фінансування інноваційно-інвестиційних проектів;
- політичні, правові – обмеження антимонопольного, податкового, патентно-ліцензійного характеру (впливає негативно);
- законодавче заохочення та державна підтримка інновацій (впливає позитивно);
- організаційно-управлінські – незмінні організаційні структури, невиправдана централізація, авторитарний стиль керівництва, жорстке планування, орієнтування лише на традиційні ринки (впливають негативно);
- гнучкість організаційних структур, демократичний стиль керівництва, можливість самостійного корегування запланованих рішень, достатня автономія, переважно горизонтальне інформаційне забезпечення (впливають позитивно);
- соціально-психологічні та культурні – опір змінам у зв'язку з можливістю зміни статусу та необхідністю пошуку нової або перебудови традиційної роботи, зміни усталених способів діяльності та стереотипів поведінки, побоювання покарань за можливі невдачі (впливають негативно);
- позитивно впливають – моральне заохочення, громадське визнання, створення умов для творчої праці, сприятливий клімат у трудовому колективі.

## ВИСНОВКИ

Виходячи з територіальної, галузевої та структурної неоднорідності науково-технічного потенціалу України, в постконфліктний період, у процесі реалізації Євроінтеграційних програм можна рекомендувати до адаптації такі моделі інноваційного розвитку:

- 1) «активна дифузія інновацій», яка характеризується взаємодією уряду з науковими установами, вишами, підприємствами тощо;
- 2) «державна підтримка інноваційних форм», що орієнтована на державну підтримку будь-яких національних галузевих чи регіональних інноваційних структур у виході з наукоємною продукцією на світовий ринок;
- 3) «локальне інноваційне середовище» на зразок «наукових парків», «технополісів», а в Україні – «територіальних науково-технічних центрів», що характеризується концентрацією

на певній території наукового, освітнього, виробничого, фінансового потенціалів, об'єднаних єдиним процесом технологічного розвитку;

4) «міжгалузеві наукові технічні комплекси» (МНТК), які можуть стати інноваційною системою за умови генерації всіх характерних для моделі «локальне інноваційне середовище» чинників;

5) модель СНД, заснована на науково-технічному співробітництві між державами, підприємствами та організаціями країн СНД за спільними програмами, комерційними замовленнями на науково-технічну продукцію, що передбачають взаємовигідний обмін науково-технічною інформацією, тощо;

б) «світове співробітництво», орієнтоване на активну участь України в міжнародному науково-технічному співробітництві і широкому обміні науковими результатами і новими технологіями [1].

Необхідно погодитися, що державна політика України має орієнтуватися на різні моделі інноваційно-логістичного розвитку залежно від стану науково-технічного потенціалу і конкретних проблем, що постають перед суспільством, а також безпосередньо перед підприємствами. Усі вони повинні бути скеровані на вимоги цивілізованого світу, на Європейські стандарти.

Ці та інші обставини зумовлюють необхідність розробки відповідної скоординованої в галузевому і регіональному планах інноваційної стратегії на міні-, мезо- та максірівнях. Загалом на практиці в умовах підприємства до уваги слід брати такі види інноваційних стратегій:

- традиційна (прагнення тільки до підвищення якості виготовлюваних виробів, що в довгостроковій перспективі є гарантією відставання підприємства спершу в техніко-технологічному, а потім і в економічному аспектах);
- опортуністська (коли зусилля підприємства спрямовані на пошук такого виду продукції, який не потребує особливих витрат на дослідження і розробку, але дає змогу виробникові упродовж певного періоду одноосібно бути присутнім на ринку);
- імітаційна (набуття нової технології через закупівлю ліцензій в інших. Це дешевше й надійніше, ніж власні розробки та витрати на нові винаходи. Така стратегія досить успішна, проте для освоєння оригінального продукту розумової праці, що створює монопольну ситуацію, потрібна висока кваліфікація фахівців і постійна підтримка досягнутого рівня);
- оборонна (це досить витратомістка стратегія щодо підвищення технічного рівня виробництва, впровадження досліджень і розробок якої не претендує на провідні позиції в певній галузі, а полягає в тому, щоб не відставати від інших у техніко-технологічному розвитку);
- залежна (коли дрібні підприємства виконують замовлення найбільших щодо виробництва нового продукту або виробничого методу);
- наступальна (ця стратегія полягає в завоюванні першого місця на ринку. Вона вимагає наявності фахівців високої кваліфікації, проведення великої організаційної роботи, але й має ряд переваг) [4].

Отже, інноватика промислових підприємств з використанням дуалістичного підходу справді може слугувати основою підвищення конкурентоспроможності її продукції на вітчизняному і міжнародному ринках, у т.ч. і в ЄС, за умови комплексної реалізації адаптивно-трансформаційних процесів, наявних методичних та програмно-цільових підходів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Федішин І. Б. Особливості впровадження інновацій в умовах трансформації промислових підприємств (Європейські акценти) / І. Б. Федішин ; за заг. ред. Н. Б. Кирич. — Тернопіль : ТЗОВ «Терно-граф», 2014. — 248 с.

2. Особливості адаптації вітчизняного законодавства до умов та вимог функціонування Європейських суб'єктів господарювання (інноваційно-правові колізії розвитку національної економіки) / [Андрушків Б. М., Бойко О. Б., Владимир О. М. та ін.]. — Тернопіль : ТЗОВ «Терно-граф», 2015. — 344 с.
3. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми : [підруч. для студ. та викл. екон. спец. вищ. і сер. спец. навч. закл., системи підв. кваліф.] / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. — Тернопіль : Лілея, 1997. — 292 с.
4. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / Б. М. Андрушків. — Тернопіль : Терно-граф, 2008. — 424 с.
5. Інноваційна політика : навч. посіб. / [Андрушків Б. М., Бортняк Ф. В., Вовк Ю. Я. та ін. ; за заг. ред. Б. М. Андрушківа]. — Тернопіль : ТЗОВ «Терно-Граф», 2012. — 484 с.
6. Андрушків Б. М. Комплексна науково-технічна програма «Нова економіка Тернопільської області» / Б. М. Андрушків, О. Б. Бойко, Н. Б. Кирич. — Тернопіль : ТЗОВ «Терно-Граф», 2015. — 196 с.
7. Кирич Н. Б. Організаційні механізми реалізації стратегії підвищення фінансово-господарської стабільності підприємства / Н. Б. Кирич // Матеріали X наук. конф. ТДТУ ім. І. Пулюя, Тернопіль, 17—18 трав. 2006 р. — Тернопіль : ТДТУ, 2006. — С. 249.
8. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / О. В. Хаджинова. — Донецьк, 2006. — 214 с.
9. Кирич Н. Б. Гібридна війна як метод реалізації агресивних планів / Н. Б. Кирич, Б. М. Андрушків, О. Б. Погайдак // Галицький економічний вісник. — 2014. — № 4(47). — С. 57—69.
10. Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків. (Інституціональні адаптивні-трансформаційні акценти Європейської інтеграції) / [Бойко О. Б., Мельник Л. М., Паляниця В. М. та ін.]. — Тернопіль : ТЗОВ «Терно-граф», 2015. — 408 с.

#### REFERENCE

1. Fedishin, I.B. (2014), *Osoblivosti vprovadzheniya Innovatsiy v umovah transformatsiyi promislivih pidpriemstv (Evropeyski aktsenti)* [Fedyshyn IB Features of innovation in terms transformatsiyi enterprises (European Focus)], Terno-graf, Ternopil, Ukraine.
2. Andrushkiv, B.M., Boyko, O.B., Vladimir, O.M. et al. (2015), *Osoblivosti adaptatsiyi vitchiznyanogo zakonodavstva do umov ta vimog funktsiyuvannya Evropeyskikh subektiv gospodaryuvannya (innovatsiyno-pravovi koliziyi rozvitku natsionalnoyi ekonomiki)* [Features of adaptation of national law enforcement for the conditions and requirements funktsiyuvannya European entities (legal collisions innovation and development of the national economy)], LLC “Terno-graph”, Ternopol, Ukraine.
3. Andrushkiv, B.M. and Kuzmin, A.E. (1997), *Osnovi menedzhmentu: metodologichni polozhennya ta prikladni mehanizmi* [Essentials management: methodological principles and mechanisms applied: textbook], Lily, Ternopol, Ukraine.
4. Andrushkiv, B.M. (2008), *Ekonomichna ta maynova bezpeka pidpriemstva i pidpriemnitstva. Antireyderstvo* [Economic and property security of enterprise and entrepreneurship. Anti-raider], Terno-graf, Ternopil, Ukraine.
5. Andrushkiv, B.M., Bortnyak, F.V., Vovk, Yu.Ya. et al. (2012), *Innovatsiyna politika* [Innovation policy: teach. Guidances], Terno-graf, Ternopil, Ukraine.
6. Andrushkiv, B.M. (2015), *Kompleksna naukovo-tehnichna programa “Nova ekonomika Ternopilskoyi oblasti”* [Complex scientific and technical program “New Economy Ternopil region”], Terno-graf, Ternopil, Ukraine.
7. Kirich, N.B. (2006), “Institutional mechanisms for implementing strategy of increasing financial and economic stability of the enterprise”, *Materiali X nauk. konf. TDTU im. I. Pulyuya* [Materials X Sciences. Conf. TSTU of I. Puluj], Ternopil, TSTU, 17-18 May, 2006, p. 249.
8. Hadzhinova, O.V. (2006), “Sourcing cost management of large multi-industrial enterprise”, dissertation Candidate Econ. Sciences, Donetsk, Ukraine.
9. Kirich, N.B., Andrushkiv, B.M. and Pogaydak, O.B. (2014), “Hybrid warfare as a method of implementing aggressive plans”, *Economic Bulletin*, no. 4(47), pp. 57-69.
10. Boyko, O.B., Melnik, L.M., Palyanitsya, V.M. et al. (2015), *Kombinovano-innovatsiyni pidhodi do formuvannya organizatsiynogo mehanizmu upravlinnya chinnikami effektivnoyi diyalnosti pidpriemstva v umovah ekonomichnih rizikiv (Institutsialni adaptivni-transformatsiyni aktsenti Evropeyskoyi integratsiyi)* [Combined-innovative approaches to formation of organizational factors in effective management mechanism of the enterprise in terms of economic risks. (Adaptive-transformation of institutional focus for European Integration)], LLC “Terno-graph”, Ternopol, Ukraine.