

ДОРОЖНЯ КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

© 2014 КОПІШИНСЬКА К. О.

УДК 338.262

Копішинська К. О. Дорожня карта як інструмент визначення стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування

У статті розглянуто сутність та особливості формування дорожніх карт, які можна визначити як візуалізацію стратегії, що відображає зв'язок між стратегічними цілями, тактичними рішеннями та бізнес-функціями через загальний елемент часу. Наведено класифікацію дорожніх карт за такими основними ознаками, як мета створення та формат розробки. Обґрунтовано актуальність використання дорожніх карт для підприємств машинобудівного комплексу під час формування стратегії інноваційного розвитку внаслідок негативного впливу зовнішнього середовища та необхідності швидкого коригування стратегічного плану розвитку підприємства, використовуючи кілька альтернативних сценаріїв. Проаналізовано основні елементи дорожньої карти інноваційного розвитку підприємств машинобудування, до яких належать: терміни (періоди часу, які охоплює дана стратегія) та шари (області деталізації поточного стану та перспектив розвитку підприємств). Запропоновано стратегію інноваційного розвитку підприємств машинобудування у вигляді дорожньої карти.

Ключові слова: дорожня карта, стратегія, інноваційний розвиток, підприємства машинобудування.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

Копішинська Катерина Олександрівна – аспірантка, кафедра менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: kopishynska@ukr.net

УДК 338.262

UDC 338.262

Копишинская Е. А. Дорожная карта как инструмент определения стратегии инновационного развития предприятий машиностроения

В статье рассмотрена сущность и особенности формирования дорожных карт, которые можно определить как визуализацию стратегии, которая отражает связь между стратегическими целями, тактическими решениями и бизнес-функциями через общий элемент времени. Приведена классификация дорожных карт по таким основным признакам, как цель создания и формат разработки. Обоснована актуальность использования дорожных карт для предприятий машиностроительного комплекса при формировании стратегии инновационного развития вследствие негативного воздействия внешней среды и необходимости быстрой корректировки стратегического плана развития предприятия, используя несколько альтернативных сценариев. Проанализированы основные элементы дорожной карты инновационного развития предприятий машиностроения, к которым относятся: сроки (периоды времени, которые охватывает данная стратегия) и слои (области детализации текущего состояния и перспектив развития предприятий). Предложена стратегия инновационного развития предприятий машиностроения в виде дорожной карты.

Ключевые слова: дорожная карта, стратегия, инновационное развитие, предприятия машиностроения.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

Копишинская Екатерина Александровна – аспірантка, кафедра менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: kopishynska@ukr.net

Kopishynska K. O. Road Map as a Tool to Determine the Strategy of Innovative Development of the Machine-Building Enterprises

The article explores the essence and features of forming the road maps, which can be defined as a visualization strategy that reflects the relationship between strategic objectives, tactic decisions and business functions through the common element of time. Classification of road maps by such basic factors as purpose of creation and format of design is presented. Expediency of using road maps for the enterprises of the machine-building complex is substantiated with regard to formation of strategy of innovative development due to the negative influence of external environment and the need for rapid adjustments to the strategic plan of development of enterprise, when several alternative scenarios are used. The main elements of a road map of innovative development of the machine-building enterprises were analyzed, which include: timing (time periods covered by this strategy) and strata (areas of detailization as to current state and prospects of development of enterprises). A strategy of innovative development of the machine-building enterprises in the form of a road map is proposed.

Key words: road map, strategy, innovative development, machine-building enterprises.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

Kopishynska Kateryna O. – Postgraduate Student, Department of Management, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: kopishynska@ukr.net

Прискорення темпів глобалізації, скорочення життєвого циклу інновацій вимагає від сучасних промислових підприємств швидкої реакції та адаптації до індивідуальних вимог споживача. Інакше вони не зможуть зберегти свої конкурентні позиції та вимушені будуть піти з ринку. Для того, щоб уникнути негативних наслідків, виробникам варто звертати увагу на наукові передбачення та формувати власну інноваційну стратегію, враховуючи не лише поточну ситуацію на ринку, а й інноваційні прогнози щодо розвитку тих чи інших технологій. Зручним інструментом для розробки стратегії в даному випадку може стати дорожня карта, яка відображає зв'язок між тактичними рішення-

ми, різними бізнес-функціями та інноваційними ідеями через загальний елемент часу.

Будь-якому підприємству для досягнення поставлених цілей необхідно розробити відповідну стратегію, тобто комплекс послідовних дій, спрямованих на реалізацію визначеної мети та досягнення бажаних для підприємства ефектів в умовах невизначеності його майбутнього. Зручним інструментом аналізу поточного стану підприємства та перспектив його розвитку в майбутньому може стати дорожня карта. Складання дорожніх карт стало однією з найкращих практик особливо для великих, глобальних організацій, у забезпеченні основи для створення технологічних стратегій та управління,

де крос-функціональна орієнтація та інтеграція є ключовими вимогами.

Загалом, вираз «дорожня карта» належить до планування шляхів або маршрутів, які існують або можуть існувати в певному місці, щоб допомогти спланувати мандрівнику поїздки і досягти певної мети. Це визначення допомагає зрозуміти, що метод технологічних дорожніх карт забезпечує графічне представлення існуючих технологій, продуктів і ринків (в даний час) і їх формування та розвиток (у майбутньому), допомагаючи менеджерам підприємства планувати та об'єднувати стратегію розвитку з діловими цілями [1].

Використання технологічних дорожніх карт розпочалося в Північноамериканській автомобільній промисловості. Тим не менш, перші організації, які успішно їх реалізували, були великі технологічні корпорації Corning і Motorola, наприкінці 70-х, початку 80-х років [2].

З точки зору сутності та змісту дорожню карту можна визначити, як візуалізацію стратегії, яка відображає зв'язок між стратегічними цілями, тактичними рішеннями та бізнес-функціями через загальний елемент часу. Якщо ж розглядати формат інтерпретації такої стратегії, то дорожня карта – це діаграма в основу,

якої покладено фактор часу, що включає в себе кілька шарів. Графік дозволяє досліджувати еволюцію ринку, продуктів і технології, а також аналізувати взаємозв'язок між виникаючими перспективами для підвищення результативності розвитку продукту.

Дорожня карта взаємопов'язаним чином визначає кілька цільових результатів (показників), будується на основі імовірнісних припущень, має кілька шляхів досягнення поставлених цілей, причому всі точки вибору можливих варіантів подальшого руху по дорожній карті мають набір умов (критеріїв) для прийняття рішення [3]. Основними її завданнями є [4]:

- ✦ встановлення необхідних зв'язків за період планування між всіма бізнес-функціями для задоволення пріоритетних цілей;
- ✦ забезпечення палітри, на якій альтернативні стратегії, майбутні бізнес-сценарії та інноваційні можливості можна оцінити.

Дорожні карти класифікують за двома основними ознаками: за метою (планування: продукту, виробництва / послуги, стратегії, довгострокові, знання, програми, процеси та інтеграція) та за форматом (багат шарові, стовпчикові, табличні, графічні, малюнки, блок-схеми, моношарові і текстові), опис яких подано в *табл. 1*.

Таблиця 1

Класифікація дорожніх карт

Класифікаційна ознака	Назва дорожньої карти	Опис
1	2	3
За метою створення	Планування продукту	Цей тип технологічної дорожньої карти зустрічається найбільш часто, пов'язаний із введенням технології у вироблені продукти, часто не одного покоління
	Планування розвитку виробництва/послуги	Метод схожий на планування першого типу, але більше підходить для корпорацій, зайнятих в секторі послуг. Фокусується на тому, яким чином технології можуть підтримувати організаційні можливості
	Стратегічне планування	Включає також і стратегічний вимір, у тому сенсі, що дозволяє оцінку різних можливостей або ж загроз, в основному у сфері бізнесу
	Довгострокове планування	Розширює тимчасові горизонти планування, і часто використовується в окремому секторі (економіки) або на національному рівні (у рамках форсайта)
	Планування знаннєвих активів	Узгодження знаннєвих активів та ініціатив у управління знаннями з потребами бізнесу. Дозволяє організаціям наочно представляти свої критичні важливі знаннєві активи, а також зв'язки з навичками, технологіями та здібностями, необхідними для відповіді на запити майбутнього ринку
	Програмне планування	Реалізує стратегію і більш безпосередньо відноситься до проектного планування (наприклад, програми НДДКР). Показує відносини між технологічним розвитком і фазами та ключовими етапами програми
	Планування процесів	Підтримує управління знаннями, фокусує на конкретній області (наприклад, розвиток нового процесу), на потоках знань, необхідних для ефективного розвитку і презентації нового продукту
	Інтеграційне планування	Інтеграція та / або еволюція технологій, використовується для оцінки того, як різні технології поєднуються в рамках продуктів і систем або для формування нових технологій
За форматом розробки	Багат шарові	Найбільш поширений формат технологічної дорожньої карти, що поєднує кілька шарів, наприклад, шар технології, продукту і ринку. Графік дозволяє вивчити розвиток на кожному з шарів, а також розглянути міжшарові залежності, що полегшує впровадження технології в продукти, сервіси або бізнес-системи

1	2	3
За форматом розробки	Стовпчикові	Численні дорожні карти оформляються у вигляді комплексу стовпців, окремих для кожного шару. Перевага даного методу полягає в спрощенні та узагальненні необхідних даних, що робить більш зручним взаємодію та інтеграцію графіків, і розробку програмного забезпечення для підтримки створення дорожніх карт
	Табличні	У деяких випадках дорожні карти цілком або окремо взяті шари в одному графіку оформляються у вигляді таблиць (наприклад, відношення часу до продуктивності). Такий підхід частково підходить для ситуацій, коли продуктивність можна легко підрахувати, а в разі діяльності – розбити її по певних часових відрізках
	Графічні	У разі, коли продукцію або продуктивність технології можна представити в кількісній формі, дорожня карта може бути створена у вигляді елементарного графа або діаграми, звичайно одного для кожного підшару
	Малюнки	У деяких дорожніх картах для роботи з технологічною інтеграцією і планами застосовується більш креативний підхід, а саме – малюнки. Іноді використовуються графічні метафори (наприклад, дерево)
	Блок-схема	Конкретний тип графічного представлення є блок-схемою, яка, як правило, використовуються для зв'язку цілей, дій і результатів
	Моношарові	Це варіант форми дорожньої карти типу А, що фокусується на одному шарі багатшарової дорожньої карти. Будучи менш складним, графік цього типу має недолік – частіше за все не показуються взаємозв'язки між шарами
	Текстові	Деякі дорожні карти повністю або в основному складено на основі тексту, що описує ті ж питання, які входять до більш традиційних графічних дорожніх карт (які часто мають текстові звіти, пов'язані з ними)

Джерело: складено автором на основі [5, 6].

Дотримуючись основних принципів формування дорожніх карт, компанія, галузь промисловості, приватна чи урядова організація або підрозділ може створити власну дорожню карту, пристосовану до однієї з моделей, що відповідає конкретним потребам або задачам.

Структура дорожньої карти містить такі два основні елементи [7]:

1. **Терміни** (зазвичай горизонтальна вісь), які можуть включати в себе минуле (або сьогодні), короткострокові, середньострокові та довгострокові перспективи, а також прагнення / бачення (візія).

2. **Шари** (зазвичай вертикальна вісь), представляють засновану на базі системи ієрархічну таксономію, що дозволяє використовувати різні рівні деталізації. Стратегічний об'єкт, який забезпечується дорожньою картою, може «збільшити» і зосередити увагу на питаннях та областях системи, які мають найбільш важливе значення. «Фрактальний» характер архітектури дорожньої карти дозволяє масштабованість підходу, який є основною перевагою методу, дозволяючи підходу бути налаштованим відповідно до конкретного фокусу інтересу.

Якщо дорожня карта має графічну інтерпретацію, а не складена лише в текстовому форматі, її розробники, зазвичай відображають зв'язки між встановленими цілями та бізнес-функціями, які сприятимуть їх реалізації. Такі зв'язки допомагають менеджерам визначати не лише фактори сприяння технологічному та інноваційному розвитку підприємства, а й «вузькі місця», тобто фактори, що стримують його розвиток. Ідентифікація таких факторів на початкових стадіях розробки стратегії сприятиме формуванню більшої кількості сценаріїв

щодо їх знешкодження, що в кінцевому результаті зменшує негативний вплив таких факторів на інноваційний розвиток підприємства.

Сектор машинобудування є основним компонентом переробної промисловості, внесок якого до валової доданої вартості в переробній промисловості становить 25% і, у свою чергу, біля 3,5% від валового внутрішнього продукту України. Також він є найбільш залежним від російського ринку збуту серед всіх секторів економіки України, експортуючи 32% випущеної продукції до Росії [8]. Враховуючи той факт, що Україна зіткнулася з можливими значними перебоями у торгівлі з Росією у зв'язку із нинішньою політичною напруженістю, підприємства галузі повинні переглянути свої плани щодо перспектив розвитку та підвищення власної конкурентоспроможності, а саме – робити акцент на відкритості та інноваціях під час розробки нових стратегій розвитку.

Отже, розглянемо основні елементи дорожньої карти інноваційного розвитку підприємств машинобудування більш детально:

1. Терміни:

- ✦ *минуле (або сьогодні):* чітке визначення поточної ситуації сприятиме більш якісному формуванню подальшої стратегії розвитку. На цьому етапі менеджерам варто бути насправді відвертими, визначаючи сильні та слабкі сторони підприємства задля отримання максимального ефекту від дорожньої карти у майбутньому;
- ✦ *короткострокові перспективи:* зазвичай охоплюють період до одного року. Їх можна назвати

найбільш важливими, адже від того, яких цілей підприємство планує досягти за рік, залежить реалізація всієї стратегії. Тому короткострокові перспективи повинні бути об'єктивними, реалістичними та здійсненними;

- ✦ *середньострокові перспективи*: розробляються на період від трьох до п'яти років. Можуть деталізувати та розширювати короткострокові цілі стратегії;
- ✦ *довгострокові перспективи*: охоплюють часовий горизонт до десяти років. Вони є найбільш наближеними до кінцевого результату, якого прагне досягти підприємство (бачення, або візія). Потребують детального вивчення тенденцій розвитку зовнішнього середовища та наукового передбачення;
- ✦ *прагнення/бачення (візія)*: кінцева мета, якої прагне досягти підприємство. Її реалізація напряму залежить від чіткості виконання попередніх етапів. Може коригуватись менеджерами під час реалізації стратегії внаслідок змін на підприємстві як екзогенного, так і ендогенного характеру.

2. Шари:

- ✦ *верхній шар («ринок і бізнес»)*: відображає комерційні та стратегічні перспективи розвитку підприємства. Характеризує інноваційний клімат підприємства, тобто політичні, економічні, соціальні та культурні фактори, які впливають на інноваційний розвиток. Також визначає основні тенденції в бізнесі (вплив глобалізації та інтеграції, характер конкурентної боротьби, тенденції до злиттів і поглинань тощо). Зазначена інформація повинна пояснювати, чому підприємство планує певні зміни у діяльності;
- ✦ *середній шар («продукт, послуга»)*: характеризує перспективи виробництва та розвитку. Визначає, які характеристики має продукт/послуга та яким він/вона повинен стати, використовуючи сучасні досягнення науки та техніки, а також рівень розвитку технології задля максимального задоволення потреб споживачів. Описує, що підприємство прагне виробляти (або яку послугу надавати);
- ✦ *нижній шар («технологія, ресурси»)*: відображає технологічні та дослідницькі перспективи. Містить інформацію стосовно всіх видів ресурсів, необхідних для реалізації стратегії (технологічних, виробничих, фінансових, інвестиційних, кадрових тощо). Характеризує останні досягнення НДДКР та інноваційні технології, які доцільно використовувати під час виробництва інноваційної продукції. Пояснює, яким чином підприємство планує виробляти визначений у середньому полі продукт/послугу.

Дорожню карту інноваційного розвитку підприємств машинобудування та її графічну інтерпретацію наведено в *табл. 2* і на *рис. 1*.

Безпосередньо основу дорожньої карти (див. *рис. 1* і *табл. 2*) складають бізнес-функції та інноваційні цілі в різні моменти часу, а також зв'язки між ними. Також симво-

лом \diamond позначено стратегічні цілі, які можуть стати опорними під час зазначених інноваційних перетворень.

Основне прагнення (візію) для підприємств машинобудування можна визначити як лідерство у вітчизняному промисловому виробництві та конкурентоспроможність на міжнародному ринку виробників інноваційної продукції.

ВИСНОВКИ

Постійні зміни в зовнішньому середовищі вимагають від вітчизняних промислових підприємств не лише швидко до них адаптуватись, а й передбачати можливі ризики та їх наслідки заздалегідь. Використання такого інструменту, як дорожня карта, під час розробки стратегії підприємства дає можливість проаналізувати поточний стан і, враховуючи основні тенденції в бізнесі, науці та технологіях, сформувані цілі на різні періоди часу, а також визначити альтернативні варіанти їх досягнення. Враховуючи той факт, що машинобудування є найбільш наукоємною галуззю, а життєвий цикл інновацій постійно скорочується, підприємствам машинобудування варто звернути особливу увагу на цей метод. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Mattos Neto, P.** Planejamento de novos produtos por intermédio do método technology roadmapping (TRM) em uma empresa de base tecnológica do setor de internet móvel / P. Mattos Neto // Dissertation (Master of Science). – Production Engineering, Federal University of Minas Gerais, Brazil, 2005.

2. **Drummond P. H. F.** O planejamento tecnológico de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica por intermédio dos métodos technology roadmapping (TRM), technology stage-gate (TSG) e processo de desenvolvimento de produtos (PDP) tradicional / P. H. F. Drummond // Dissertation (Master of Science). – Federal University of Minas Gerais, Brazil, 2005.

3. Создание дорожных карт [Електронний ресурс]. – Режим доступа : future-designing.org/download.php?d=125&is=doc

4. **Whalen P. J.** Strategic and Technology Planning on a Roadmapping Foundation. / P. J. Whalen // Research – Technology Management. – 2007, May – June. – P. 40 – 51.

5. **Phaal R.** Characterisation of technology roadmaps: purpose and format / R. Phaal, C. J. P. Farrukh, D. R. Probert // Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET '01). – Portland, 29th July – 2nd August, 2001. – P. 367 – 374.

6. **Phaal R.** Technology Roadmapping / R. Phaal [Electronic resources]. – Mode of access : <http://www.cgee.org.br/atividades/redirKori/295>

7. **Phaal R.** An architectural framework for roadmapping: Towards visual strategy / R. Phaal, G. Muller // Technological Forecasting & Social Change. – 2009. – No. 76. – P. 39 – 49.

8. **Шаха Д.** Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією / Д. Шаха, Р. Джуччі, Д. Науменко, А. Ковальчук // Серія консультативних робіт [PP/02/2014]. – Берлін / Київ, серпень 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy_papers/German_advisory_group/PP_02_2014_ukr_f.pdf

Науковий керівник – **Бояринова К. О.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету України «КПІ» (Київ)

Дорожня карта стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування

	На сьогодні	За 1 рік	За 3 – 5 років
Ринок, Бізнес	<ul style="list-style-type: none"> – Машинобудування – пріоритетний напрямок розвитку; – основний споживач продукція – Росія; – політична ситуація – несприятлива внаслідок конфлікту між державами; – незначна кількість підприємств входить до великих корпоративних утворень. <p>Цілі: розширення ринків збуту, зростання наукоємного виробництва, забезпечення інноваційної привабливості підприємств</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Машинобудування – пріоритетний напрямок розвитку; – споживачі: Росія, країни Азії, зокрема, Китай, Індія; – стабілізація політичної ситуації; – об'єднання підприємств, входження підприємств до корпоративних утворень. <p>Цілі: збільшення обсягів експорту наукоємної продукції, машинобудування – лідер промислового виробництва в Україні</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Машинобудування – лідер серед галузей промислового виробництва; – експорт інноваційної продукції в розвинені країни; – формування великих корпоративних утворень, на де основний вид діяльності – машинобудування, на території України або з вітчизняною материнською компанією. <p>Цілі: участь вітчизняних підприємств і науковців у міжнародних інноваційних проектах у галузі машинобудування</p>
Продукт, Послуга	<ul style="list-style-type: none"> – Представлене п'ятьма групами підприємств: інвестиційне (важке), с/г машинобудування, залізничне, автомобілебудування, приладобудування; – близько 25% підприємств – інноваційно активні; – серед інноваційно активних підприємств лише 1/3 випускає продукцію, що є новою для ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання кількості інноваційно активних підприємств на 3 – 5%; – зростання кількості інноваційної продукції, що є новою для ринку на 3 – 5% 	<p>Переважає кількість продукції машинобудування – інноваційна</p>
Технологія, Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень зносу обладнання; – фінансування інновацій переважно за власні кошти; – використання власних результатів НДР і ДКР; – недостатня кількість кваліфікованих кадрів; – відсутність інноваційної культури на підприємствах; – відсутність співпраці з наукою та університетами; – небажання вітчизняних менеджерів використовувати зовнішні знання 	<ul style="list-style-type: none"> – Часткове технічне переозброєння виробництва на інноваційній основі; – залучення інвестицій (у т. ч. закордонних); – налагодження співпраці з університетами та науковими установами; – використання переваг трансфертного ціноутворення у складі корпоративних утворень; – використання зовнішніх знань (результатів НДР і ДКР, ліцензії); – продаж патентів на власні винаходи, що не використовуються підприємством; – залучення до співпраці зовнішніх фахівців («мізків»); – формування інноваційної культури 	<ul style="list-style-type: none"> – Розвинена корпоративна взаємодія між підприємствами; – Усталені відносини в ланцюзі: бізнес – наука та освіта – держава; – відкритість інноваційних систем є пріоритетом для підприємств, що випускають інноваційну продукцію в секторі машинобудування

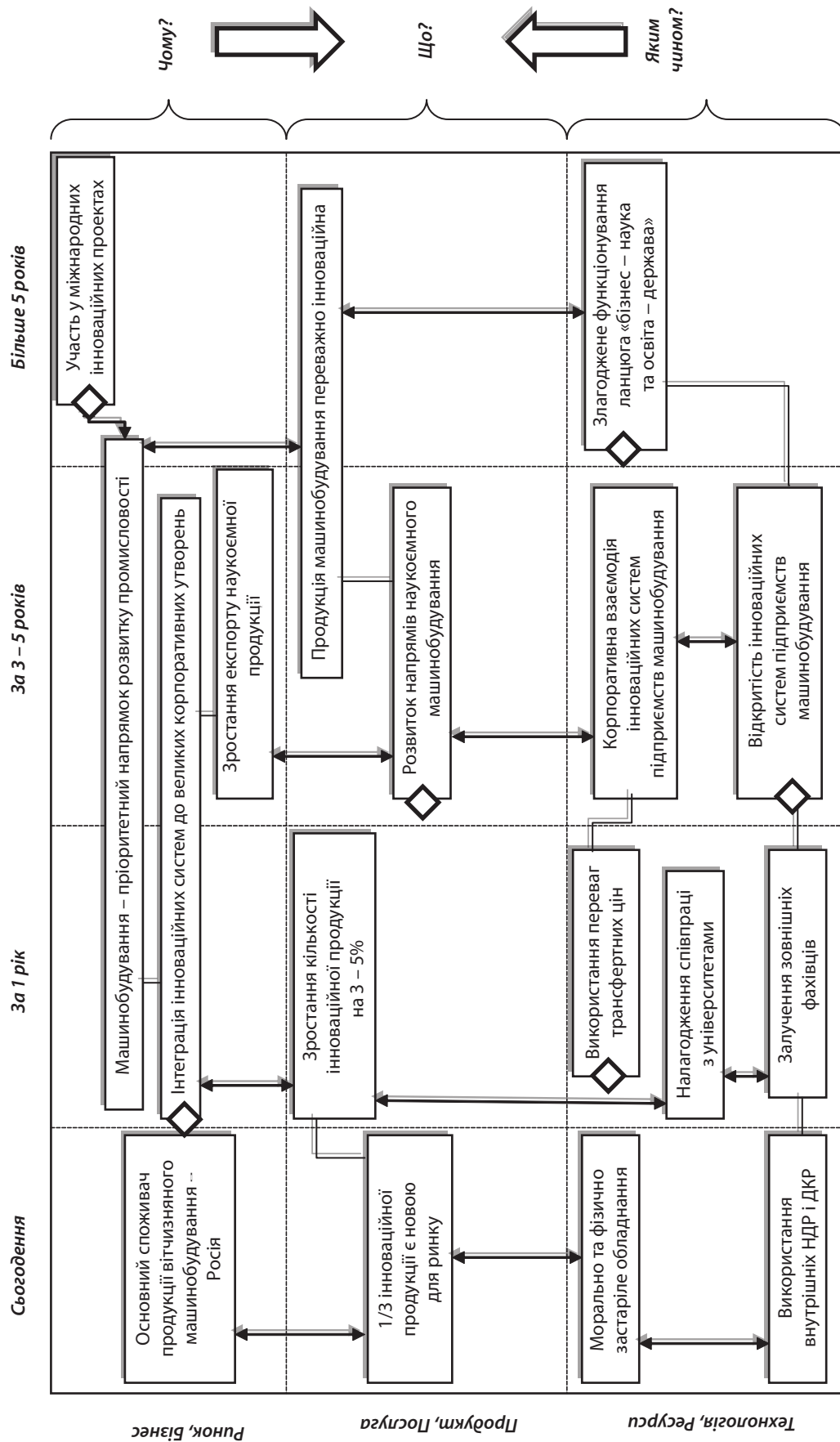


Рис. 1. Схема дорожньої карти стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування

Джерело: розроблено автором.

REFERENCES

Drummond, P. H. F. "O planejamento tecnologico de uma empresa de base tecnologica de origem academica por intermedio dos metodos technology roadmapping (TRM), technology stage-gate (TSG) e processo de desenvolvimento de produtos (PDP) tradicional". *Dissertation (Master of Science)*, 2005.

Mattos Neto, P. "Planejamento de novos produtos por intermedio do metodo technology roadmapping (TRM) em uma empresa de base tecnologica do setor de internet movel / P. Mattos Neto". *Dissertation (Master of Science)*, 2005.

Phaal, R., Farrukh, C. J. P., and Probert, D. R. "Characterisation of technology roadmaps: purpose and format". *Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (2001): 367-374.

Phaal, R. "Technology Roadmapping". <http://www.cggee.org.br/atividades/redirKori/295>

Phaal, R., and Muller, G. "An architectural framework for roadmapping: Towards visual strategy". *Technological Forecasting & Social Change*, no. 76 (2009): 39-49.

"Sozdanie dorozhnykh kart" [Creating roadmaps]. future-designing.org/download.php?d=125&is=doc

Shakha, D. et al. "Sektor mashynobuduvannia v Ukraini: stratehichni alternatyvy i korotkostrokovy zakhody z ohliadu na pry-pynennia torhivli z Rosiieiu" [Engineering Sector in Ukraine: strategic alternatives and short-term measures in view of the termination of trade with Russia]. http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy_papers/German_advisory_group/PP_02_2014_ukr_f.pdf

Whalen, P. J. "Strategic and Technology Planning on a Roadmapping Foundation". *Research – Technology Management*, May-June (2007): 40-51.

УДК 336.717:71

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ЯК ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ В УКРАЇНІ

© 2014 **ВОВЧАК О. Д., НАДІЄВЕЦЬ Л. М.**

УДК 336.717:71

Вовчак О. Д., Надієвець Л. М. Особливості інвестиційної діяльності банків як фінансових посередників в Україні

Метою статті є виявлення та дослідження особливостей і специфічних ознак інвестиційної діяльності комерційних банків в умовах трансформаційних процесів сучасної України. Визначено, що ключову роль у трансформації тимчасово вільних інвестиційних ресурсів у капітал на вітчизняному інвестиційному ринку відіграють банки. Досліджено іноземну практику надання інвестиційних послуг на прикладі США і виділено основні напрямки діяльності вітчизняних банків на інвестиційному ринку. Проаналізовано особливості інвестиційної діяльності вітчизняних банків, виявлено, що банки є ключовими покупцями державних і корпоративних облигацій та акцій підприємств і здійснюють активну торгівлю ними на ринку цінних паперів. Активність таких фінансових посередників на фондовому ринку в контексті його повноцінного розвитку залишається недостатньою, а структура вкладень у цінні папери – неефективною порівняно з аналогами зарубіжних країн.

Ключові слова: банк, фінансові інвестиції, акції, фінансовий посередник.

Рис.: 4. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 18.

Вовчак Ольга Дмитрівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри банківської справи, Університет банківської справи Національного банку України (вул. Андріївська, 1, Київ, 04070, Україна)

E-mail: vovchak.olga@meta.ua

Надієвець Людмила Михайлівна – аспірантка, кафедра банківської справи, Львівська комерційна академія (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: krentovska@gmail.com

УДК 336.717:71

Вовчак О. Д., Надієвець Л. М. Особенности инвестиционной деятельности банков как финансовых посредников в Украине

Цель статьи – обнаружение и исследование особенностей и специфических признаков инвестиционной деятельности коммерческих банков в условиях трансформационных процессов современной Украины. Определено, что ключевую роль в трансформации временно свободных инвестиционных ресурсов в капитал на отечественном инвестиционном рынке играют банки. Исследована иностранная практика предоставления инвестиционных услуг на примере США и выделены основные направления деятельности отечественных банков на инвестиционном рынке. Проанализированы особенности инвестиционной деятельности украинских банков, выявлено, что банки являются ключевыми покупателями государственных и корпоративных облигаций и акций предприятий и осуществляют активную торговлю ими на рынке ценных бумаг. Активность таких финансовых посредников на фондовом рынке в контексте его полноценного развития остается недостаточной, а структура вложений в ценные бумаги – неефективной по сравнению с иностранными аналогами.

Ключевые слова: банк, финансовые инвестиции, акции, финансовый посредник.

Рис.: 4. **Табл.:** 5. **Библ.:** 18.

Вовчак Ольга Дмитриевна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой банковского дела, Университет банковского дела Национального банка Украины (ул. Андреевская, 1, Киев, 04070, Украина)

E-mail: vovchak.olga@meta.ua

Надієвець Людмила Михайлівна – аспірантка, кафедра банковского дела, Львовская коммерческая академия (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

E-mail: krentovska@gmail.com

UDC 336.717:71

Vovchak O. D., Nadiyevets L. M. Peculiarities of the Investment Activities of Banks as Financial Intermediaries in Ukraine

The article is aimed at allocation and study of the peculiarities and specific features of the investment activities of commercial banks in terms of transformation processes in the contemporary Ukraine. It has been determined that a key role in transformation of the temporary free investment resources into capital on the domestic investment market is dominated by banks. The foreign practice of providing investment services on the example of the United States was studied and the major directions of activities of domestic banks in the investment market were allocated. Peculiarities of the investment activity of Ukrainian banks were analyzed, it has been revealed that banks are key buyers of state and corporate bonds and equities of enterprises and are carrying out an active trade with them in the securities market. Activity of these financial intermediaries in the stock market, in the context of its appropriate development remains insufficient, and the structure of investments in securities – inefficient when compared with foreign counterparts.

Key words: bank, financial investments, stocks, financial intermediary.

Pic.: 4. **Tabl.:** 5. **Bibl.:** 18.

Vovchak Olga D. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Banking, University of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Andriyivska, 1, Kyiv, 04070, Ukraine)

E-mail: vovchak.olga@meta.ua

Nadiyevets Lyudmyla M. – Postgraduate Student, Department of Banking, Lviv Academy of Commerce (vul. Tugan-Baranovskogo, 10, Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: krentovska@gmail.com