

УДК 005.21:330.341.1:338.4:62

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ**Носонова Л.В.***Сумський державний університет*

Невідповідність існуючих бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі сучасним вимогам господарювання дозволяє зробити висновок про необхідність застосування інноваційних підходів, методів, інструментів, концепцій і технологій управління. За результатами проведеного аналізу публікацій авторів вітчизняних та закордонних джерел щодо відомих підходів до формування стратегій інноваційного розвитку як інструмента забезпечення конкурентних переваг був запропонований власний підхід формування інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі з поетапними заходами, що спрямовані на більш ефективно виробництво та реалізацію конкурентоспроможної продукції, здатної задовольнити потреби кінцевих споживачів. Методичні підходи щодо формування інноваційної стратегії розвитку, представлені у статті, можуть бути корисними для практичного застосування не лише на вітчизняних машинобудівних підприємствах а й на підприємствах інших галузей промисловості, та покладені в основу подальших наукових досліджень.

Ключові слова: машинобудування, інноваційна стратегія розвитку, конкурентоспроможність, стратегічне планування, конкурентна стійкість.

UDC 005.21:330.341.1:338.4:62

FORMATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY FOR MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**Nosonova L.***Sumy State University*

The lack of correspondence between the existing business processes at domestic enterprises of machine-building industry and modern management requirements justifies the need to use the innovative approaches, methods, tools, concepts, and technology management. According to the results of the analysis of domestic and foreign authors' publications concerning known approaches to formation of the innovative development strategies as a tool for providing competitive advantages the own approach to the formation of innovative development strategy in the machine-building industry was offered. It includes the phased measures, aimed at more efficient production and sale of competitive products that could satisfy demand of ultimate consumers. Methodological approaches concerning the building innovative development strategy presented in this paper can be useful for practical applications not only at the domestic machine-building enterprises, but also at the enterprises of other industries, and make a basis for further scientific research.

Keywords: machine-building, innovative development strategy, competitiveness, strategic planning, competition stability.

Актуальність проблеми. Промисловий потенціал та конкурентоспроможність держави на зовнішніх ринках, рівень її соціального розвитку багато в чому залежать від рівня розвитку машинобудівного комплексу.

Головною метою діяльності підприємств машинобудівної галузі є отримання прибутку у довгостроковій перспективі, що можливо лише за умов виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції, здатної задовольнити потреби споживачів.

Сьогодні спостерігається значне зниження обсягів виробництва машинобудівних підприємств України, спричинене військово-політичними подіями, обмеженим внутрішнім попитом на вітчизняну продукцію, низьким рівнем інноваційної активності підприємств тощо. До зниження обсягів виробництва також призводять: високий рівень морального і фізичного зношування виробничих фондів, що має негативний вплив на конкурентоспроможність, якість та собівартість випускаємої продукції; недостатній рівень платоспроможності, що залишає відбиток на фінансово-економічному стані підприємств; залежність від закордонних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих та повна залежність виробничої діяльності від замовників продукції.

Ці та інші чинники в сукупності обумовлюють актуальність проблеми перегляду та оперативної перебудови стратегічних підходів до формування інноваційної стратегії розвитку підприємств галузі.

Аналіз останніх наукових досліджень. Питанням формування інноваційної стратегії розвитку підприємств приділено достатньо уваги з боку вчених.

Теоретико-методологічним аспектам формування інноваційної стратегії розвитку присвячені роботи закордонних та вітчизняних вчених: С. Кобець [2], Р. Стрільчук [3], С. Довбня, А. Найдовська, М. Хитько [4], О. Дуріхіна [5], М. Портер [9], І. Ансофф [12] та інші. У наукових працях цих та інших вчених розглянуті підходи до формування стратегій інноваційного розвитку як інструмента забезпечення конкурентних переваг.

Проте, більшість вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів використовують універсальні підходи до формування інноваційної стратегії розвитку підприємств без урахування їх галузевої специфіки.

Вважаємо, що підходи до розробки методики формування інноваційної стратегії розвитку підприємств саме машинобудівної галузі залишаються недостатньо дослідженими та потребують розробки методологічних рекомендацій практичного характеру.

Водночас, слід враховувати й кризову ситуацію, що накладає свій негативний відбиток на функціонування машинобудівних підприємств.

Метою даного дослідження є визначення специфічних аспектів формування ефективної, конкуренто-орієнтованої інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств України.

Викладення основного матеріалу дослідження. На сьогодні перед підприємствами машинобудівної галузі постає ряд суттєвих проблем, основними з яких є проблеми виживання та розвитку.

Підприємства машинобудівної галузі виробляють не лише товари, але й засоби виробництва, що визначає їх важливість і значимість для інших галузей. Від того, наскільки розвиненими та інноваційно-орієнтованими будуть підприємства машинобудівного комплексу, залежить розвиток усієї промисловості України.

Як відомо, машинобудування України – це міжгалузевий комплекс, який поєднує у собі систему науково-дослідних, конструкторсько-технологічних установ, продукція яких (устаткування, прилади, машини, механізми, апарати, послуги) має загальноекономічне призначення.

Ключовою складовою довготривалого успіху підприємств є вибір ефективної стратегії розвитку, яка комплексно буде враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування підприємства, особливості економічних процесів та їх тенденції, спрямованих на стабілізацію діяльності в майбутньому.

Формування ефективної інноваційної стратегії розвитку дасть змогу підприємствам машинобудівної галузі сформувати позитивний імідж своєї продукції та мати змогу отримувати високий рівень прибутку.

Більшість машинобудівних підприємств України виявились не готовими до активної поведінки на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту через недостатній рівень або відсутність формування і реалізації стратегій інноваційного розвитку.

В умовах кризи та відсутності комплексної програми розвитку галузі необхідно змінити підходи до вибору стратегії розвитку підприємств, запозичуючи зарубіжний досвід нових розробок з

урахуванням національних особливостей. Нажаль, більшість підприємств машинобудівної галузі використовують застарілі технології та обладнання з високими витратами енерго-, ресурсо- та трудомісткості виробництва [1, с.31].

У великій мірі рівень розвитку машинобудівного комплексу залежить від грамотної поетапної реалізації обраної стратегії розвитку на підприємствах апаратом управління.

Важливою у формуванні конкурентної стійкості машинобудівного підприємства є інноваційна політика підприємства, що має визначати напрями його змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, окреслювати коло можливих інноваційних рішень, формувати інноваційні завдання залежно від типу обраної стратегії, створювати умови для оперативної реалізації інновацій.

Інноваційні рішення є надзвичайно важливими для конкурентної стійкості та динамічного розвитку підприємств. Вони мають бути зорієнтовані на потреби та преференції відповідного класу споживачів, аналізуючи які, можна визначити тенденції змін попиту і перспективи продукту, який випускає підприємство, напрями його модифікації та можливості подальшого розвитку з врахуванням техніко-технологічного потенціалу підприємства [2, с.463].

Інноваційні рішення можуть бути направлені на створення нової або вдосконалення вже існуючої продукції, впровадження передових технологій (використання альтернативних видів сировини, реструктуризація підприємства та ін.). Тому при формуванні інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств доцільно говорити про створення портфелю інноваційних рішень, який має містити в собі інновації організаційно-економічного характеру, які не повинні бути капіталомісткими та мають бути націленими на досягнення стійких конкурентних позицій у стратегічній перспективі завдяки інноваційному розвитку підприємства.

Інноваційний розвиток підприємства – це необоротна, спрямована, закономірна зміна господарського стану підприємства, обумовлена інноваційними перетвореннями у сферах виробництва, маркетингу, фінансів та організаційно-управлінській сфері з метою перетворення наявних стратегічних можливостей у потенційні чи унікальні [3, с.69].

Інноваційна стратегія розвитку будь-якого підприємства повинна включати цілі і комплекс дій, які мають вирішальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств галузі.

Якщо раніше головним пріоритетом більшості підприємств машинобудування був технологічний процес виготовлення продукції, то сьогодні ситуація змінилася – головним орієнтиром стає максимальне задоволення потреб споживачів продукції, що здійснюється завдяки вибору необхідної та ефективної інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг [4, с.14].

Формування інноваційної стратегії розвитку має орієнтуватися на досягнення основних цілей і завдань підприємства: ефективне використання наявних конкурентних переваг; якісне вивчення потреб споживачів цільового сегменту ринку; встановлення довготривалих відносин зі споживачами та формування їх лояльності до випускаємої продукції; створення позитивного іміджу продукції завдяки ефективному використанню комунікаційної політики.

Успішне функціонування та розвиток машинобудівної галузі вимагає збалансування виробничих потужностей, фінансових ресурсів, інноваційних технологій та стратегій промислового маркетингу на машинобудівних підприємствах [5, с.497].

Обґрунтована інноваційна стратегія розвитку дає можливість вирішувати вказані завдання, адже вони базуються, в першу чергу, на аналізі внутрішнього середовища підприємства, його технічних можливостей, слабких сторін, ризиків та загроз з метою прогнозування можливого розвитку подій та впровадженні інноваційної політики на підприємстві.

Інноваційну стратегію розглядають як систему довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їхнього перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування, що включає науково-технічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення [6, с. 49].

Очевидно, що стратегія підприємства не може бути фіксованою на певний період часу і повинна постійно уточнюватися або, у разі потреби, принципово змінюватись під впливом зовнішніх чинників.

За Скібіцьким О.М. інноваційна стратегія – це детальний план виходу підприємства на ринок з комплексом нововведень, що забезпечить його довгострокову конкурентну перевагу [7, с. 35].

Отже, формування інноваційної стратегії розвитку являє собою логічний і аналітичний процес обґрунтування майбутнього положення підприємства залежно від впливу на нього різних факторів. Кожен з етапів формування є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів, і може бути реалізованим за допомогою різних методів.

Характеристики, якими повинні володіти стратегії підприємства:

- відповідність місії і цілям підприємства;
- врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- здатність забезпечити конкурентні переваги;
- здатність забезпечити ефективну роботу;
- сприяння навколишньому середовищу (відповідність етичним нормам підприємництва) [8, с.377-378].

У працях зарубіжних та вітчизняних науковців багато уваги приділено етапам формування стратегії підприємств (табл.1).

Пропонуємо наступні етапи формування інноваційної стратегії розвитку для підприємств машинобудування (рис. 1).

Першим етапом у формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудування має бути етап визначення місії та цілей. У займаному сегменті ринку підприємство має постійно заявляти про себе, формувати серед цільових споживачів позитивний імідж.

Поставлення місії та цілей підприємства повинне бути одним з основних завдань апарату управління. Вони повинні виражати результати

діяльності, які підприємство планує досягти, і бути головними орієнтирами розвитку. Підприємство повинне сформувати і забезпечити таку місію, яка буде задовольняти споживачів і стимулюватиме попит на власну продукцію.

Цілі ж підприємства рекомендовано подавати через якісні характеристики, зокрема, в термінах: зростання, стабілізація, приріст тощо.

Таблиця 1. - Етапи формування стратегії підприємств

Прізвище науковця	Етапи формування стратегії підприємств
М. Портер	- аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); - виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; - аналіз типів конкурентних стратегій; - вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій
І. Ансофф	- аналіз стану і перспектив розвитку підприємства; - оцінювання позиції у конкурентному середовищі; - вибір стратегії
Ф. Котлер	- формування програми підприємства; - визначення мети і стратегічних цілей; - формування напрямів і планів розвитку; - обґрунтування реалізації стратегії
В. Оберемчук	- визначення основної стратегічної мети, місії; - оцінювання впливу мікро- та макрофакторів, оцінювання сучасної позиції підприємства та аналіз стратегічних альтернатив; - формування стратегії та визначення тактичних завдань
Ю. Іванов	- оцінка існуючої стратегії; - формування стратегії; - оцінка ризику; - вибір стратегічних альтернатив

Розроблено автором на основі: [9, с. 47; 10, с. 71; 11, с. 26; 12, с.213]

На *другому етапі* формування інноваційної стратегії розвитку підприємств пропонуємо провести аналіз конкурентного середовища.

При проведенні аналізу конкурентного середовища необхідно визначити всі підприємства галузі, які можна віднести до кола наявних чи потенційних конкурентів.

Наявні конкуренти – це підприємства, які в минулому конкурували та продовжують конкурувати з даним підприємством. Потенційні конкуренти – це підприємства, які проводять заходи для розширення асортименту чи номенклатури продукції, вдосконалюють товарну стратегію для кращого задоволення потреб цільових споживачів, маючи намір стати конкурентами; нові підприємства на ринку, які тільки починають вступати в конкурентну боротьбу.

Наступним кроком повинен бути збір даних про всіх підприємств-конкурентів. Але зібрати всі дані майже неможливо, тому науковці рекомендують використовувати методику досліджень, запропоновану

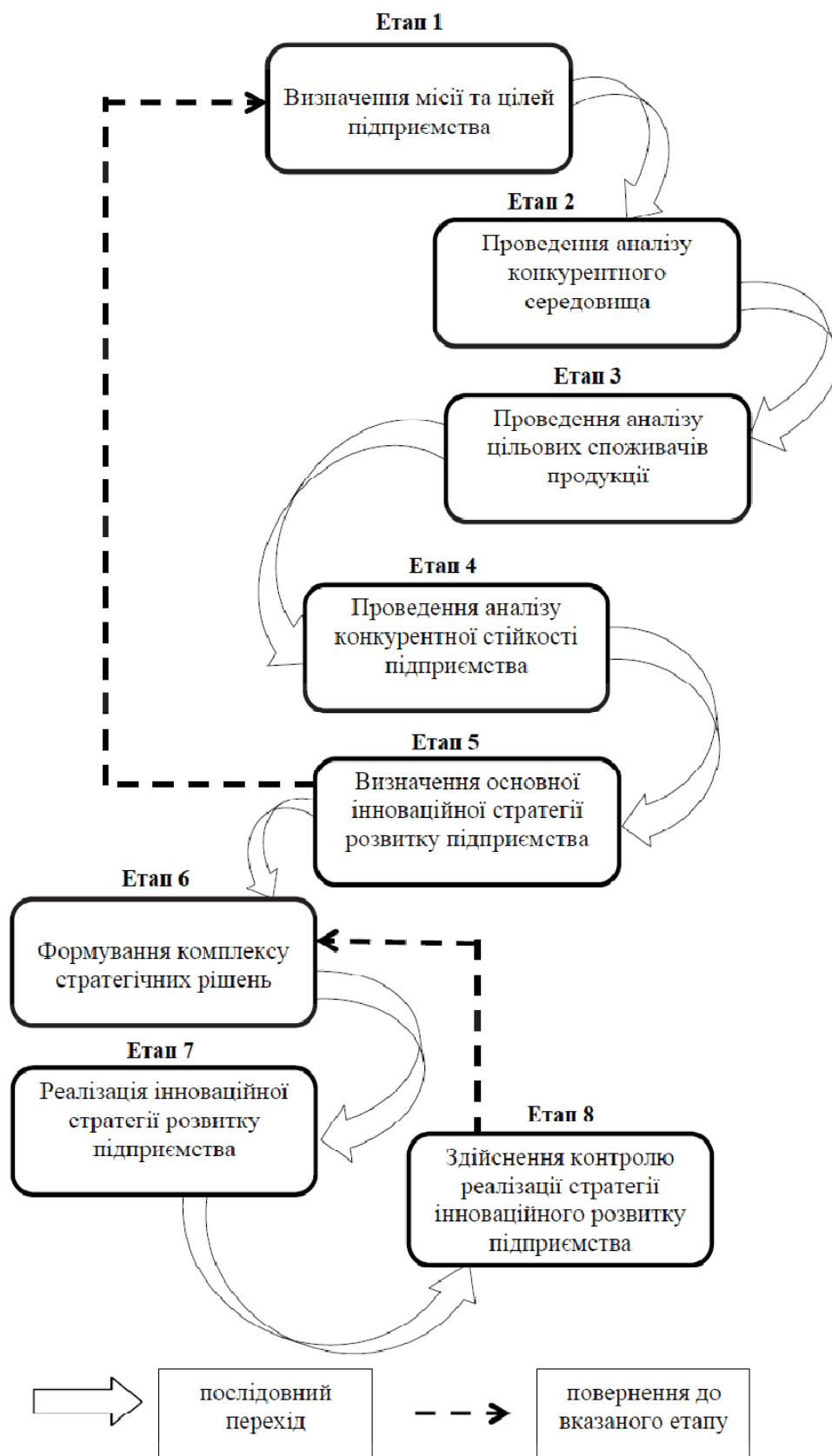


Рис. 1. Етапи формування інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств

М. Портером, яка містить 4 основні елементи, що характеризують конкурентів:

- мета на майбутнє;
- поточна стратегія розвитку;
- уявлення про себе;
- уявлення про ринкові можливості.

При проведенні аналізу зібрану інформацію доцільно поділяти на кількісну (кількість персоналу, активи, рентабельність тощо) та якісну (репутація конкурентів, престиж, пріоритети на ринку, гнучкість маркетингової стратегії, цінова стратегія тощо). Кількісна інформація є об'єктивною, та відображає фактичні дані про діяльність підприємств-конкурентів; якісна інформація, в свою чергу, є сукупністю суб'єктивних оцінок та вражень та може доповнюватися відгуками цільових споживачів чи експертів.

Аналіз рекомендовано проводити матричним методом, згруповуючи показники за окремими ознаками.

Третій етап представлений проведенням аналізу цільових споживачів продукції, так як ретельне дослідження потреб цільових споживачів кінцевої продукції є необхідною умовою формування ефективної товарної політики.

Усвідомлення потреб, очікувань і розуміння вимог споживачів повинно стимулювати підприємства на вдосконалення товарної пропозиції, призначення справедливої ціни та формування ефективної системи комунікацій.

Для проведення аналізу цільових споживачів продукції пропонуємо використовувати метод сумісного аналізу, у межах якого споживачі виносять свої міркування про продукцію загалом, а потім за допомогою математичного аналізу визначається система цінностей, яка була в основі їх вибору.

Дане дослідження дасть змогу відібрати потенційних споживачів кінцевої продукції підприємств машинобудівної галузі.

На *четвертому етапі* рекомендуємо провести аналіз конкурентної стійкості підприємства за допомогою матричного методу SWOT-аналізу за методикою, запропонованою в статті [13].

Метод SWOT-аналізу використовується для визначення конкурентоспроможності та інноваційних можливостей підприємства

шляхом зіставленням інноваційного потенціалу підприємства з інноваційно-інвестиційним кліматом країни (регіону). Можливості і загрози зовнішнього середовища характеризують інноваційний клімат в Україні, а також очікування споживачів підприємства, сильні і слабкі сторони, в свою чергу, формують інноваційний потенціал даного підприємства.

Попарне порівняння сильних сторін підприємства, які відображають його інноваційний потенціал, з можливостями, що надає зовнішнє середовище, дають змогу окреслити коло його інноваційних можливостей, а порівняння слабких сторін підприємства, які призводять до зниження його інноваційного потенціалу, із загрозами з боку зовнішнього середовища, дають змогу розробити заходи, направлені на вдосконалення внутрішнього середовища підприємства з метою підвищення його здатності до інноваційних змін.

П'ятим етапом є:

1) формування варіантів стратегій на основі результатів оцінки основних показників, які характеризують галузь машинобудування (технологічність, ресурсозабезпеченість, актуальність випускаємої продукції, фінансова стійкість, трудовий потенціал тощо);

2) вибір основної інноваційної стратегії розвитку шляхом проведення порівняльного аналізу кожної із запропонованих стратегій, обравши ту, яка здатна забезпечити конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі та можливості підприємства в реалізації інноваційної стратегії розвитку на основі результатів аналізу відповідності внутрішнього потенціалу сучасним економічним умовам господарювання.

У випадку невизначеності при виборі стратегії із запропонованих варіантів пропонуємо повернутися до першого етапу та розпочати більш детальний аналіз на кожному з етапів.

Наступним – *шостим етапом* є формування комплексу стратегічних рішень у рамках обраної стратегії шляхом розробки комплексу стратегій: виробничої, маркетингової, фінансової, стратегії розвитку персоналу, організаційної та стратегії управління.

Сьомим етапом є реалізація інноваційної стратегії розвитку. На цьому етапі пропонуємо апарату управління підприємства розробити комплекс заходів щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку, з урахуванням короткострокових та довгострокових цілей підприємства, сформульованих на першому етапі, та довести до працівників служб

підприємства їх функції і завдання, відповідно до сформованого на шостому етапі комплексу стратегічних рішень.

Останнім *восьмим етапом* є здійснення контролю реалізації обраної стратегії інноваційного розвитку підприємства. На цьому етапі пропонуємо створити тимчасово-діючу комісію із фахівців структурних підрозділів підприємства, які були задіяні у етапах формування інноваційної стратегії розвитку для здійснення контролю щодо реалізації обраної стратегії.

Функціональними обов'язками даної комісії повинні бути:

- контроль за виконанням поставлених задач фахівцями кожного структурного підрозділу підприємства;
- перевірка дотримання термінів виконання;
- проведення комплексу проміжних аналізів на основі отриманих результатів виконання поставлених цілей;
- корегування при необхідності стратегічного плану дій на підприємстві за результатами проведеного комплексу проміжних аналізів (повернення до шостого етапу).

Для впевненості у результативності обраної інноваційної стратегії розвитку підприємства, необхідно провести порівняльний аналіз за основними показниками діяльності підприємства на даному етапі його розвитку та на етапі до початку впровадження стратегії.

Висновки. Невідповідність існуючих бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі сучасним вимогам господарювання дозволяє зробити висновок про необхідність застосування інноваційних підходів, методів, інструментів, концепцій і технологій управління. Ці фактори обумовлюють необхідність перегляду та оперативної перебудови стратегії розвитку підприємств.

Вибір машинобудівним підприємством певної інноваційної стратегії розвитку залежить від багатьох факторів: внутрішнього та зовнішнього середовища; особливостей діяльності підприємства; номенклатури й асортименту його продукції; рівня науково-технічного та технологічного потенціалу тощо.

Процес формування інноваційної стратегії розвитку машинобудівного підприємства, на наш погляд, повинен бути спрямований на збалансованість динаміки обсягів виробництва та

реалізації продукції, активів і джерел фінансування та закінчуватися визначенням стратегічних напрямків інноваційного розвитку.

Таким чином, беззупинному інноваційному розвитку підприємств машинобудування сприятимуть перетворення наявних внутрішніх можливостей у потенційні чи унікальні, забезпечуючи при цьому підвищення їх конкурентоспроможності.

Своєчасна оцінка основних напрямків інноваційного розвитку машинобудівних підприємств дозволить визначити подальші пріоритети їх ефективного господарювання. В свою чергу, обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств машинобудування сприятиме економічному зростанню України загалом.

Методичні підходи щодо формування інноваційної стратегії розвитку, представлені автором, можуть бути корисними для практичного застосування не лише на вітчизняних машинобудівних підприємствах, а й на підприємствах інших галузей промисловості, та покладені в основу подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Божкова В.В., Носонова Л.В. Вибір стратегії розвитку машинобудівних підприємств / В.В. Божкова, Л.В. Носонова // Збірник тез доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу». – Суми: Видавництво: ФОП Ткачов О.О., 2015. – С. 31.
2. Кобець С.П. Стратегічне управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств на засадах інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / С.П. Кобець // Бізнесінформ, 2014. – № 4. – С. 460-464. – Режим доступу : <http://www.business-inform.net>
3. Стрільчук Р.М. Стратегічні можливості та пріоритети інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Р.М. Стрільчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки – Херсон, 2014. – Вип.5., Ч.3. – С. 68-72.
4. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства Ч.1: навч. посіб. / С.Б.Довбня, А.О.Найдовська, М.М. Хитько.– Дніпропетровськ:НМетаАУ, 2011. – 71с.
5. Дуріхіна О.В. Стратегії промислового маркетингу на підприємствах машинобудівної галузі / О. В. Дуріхіна // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» – К. : КНЕУ, 2011. – С. 493-501.

6. Подреза С.М., Кам'янецька О.В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства / С.М. Подреза, О.В. Кам'янецька // Формування ринкових відносин в Україні, 2006. – № 7. – С. 48-52.
7. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.
8. Кузьмін О.Є., Дорошкевич К.О. Формування стратегії машинобудівних підприємств на засадах використання стратегічних карт / О.Є. Кузьмін, К.О. Дорошкевич // Національний університет «Львівська політехніка». Серія: Логістика – Львів, 2008. – С. 375-380.
9. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. Е. Калинина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
10. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
11. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: корот. курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К.: Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2000. – 127 с.
12. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
13. Носонова Л.В. Застосування SWOT - аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенерогомаш» / Л.В. Носонова // Глобальні та національні проблеми економіки – Миколаїв, 2015. – Вип.4. – С. 506-512.