

Круш Н. П.

# АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ЗАЛЕЖНО ВІД СПРЯМУВАННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЇХ ДІЯЛЬНІСТЬ

*У статті обґрунтовано вибір стратегій інноваційної діяльності для корпоративних підприємств машинобудування залежно від впливу факторів середовища її здійснення та типу інноваційної поведінки самих підприємств (лідери, послідовники, аутсайвери). Запропоновано класифікувати фактори впливу на інноваційну діяльність за трьома групами (попиту на інновації, стану державного регулювання інноваційної діяльності та внутрішнього потенціалу підприємства).*

**Ключові слова:** інновації, корпоративні підприємства, стратегія інноваційної діяльності, управління, потенціал підприємства, попит.

## 1. Вступ

Проблема підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств машинобудування тісно пов'язана з їх наявними інноваційними стратегіями, а також урахуванням дії факторів середовища. Корпоративним підприємствам машинобудування наразі характерна відсутність чіткої стратегічної орієнтації у здійсненні інноваційної діяльності, про що свідчить зниження основних показників, таких як частка впроваджених ними інноваційних видів продукції з 2007 р. по 2013 р., яка скоротилась у середньому на 40 %. Протягом 2005–2012 рр. експорт нової для ринку продукції забезпечувався переважно підприємствами машинобудування (у середньому 56 %), проте у 2014 р. по відношенню до 2013 р. її показник скоротився більш ніж у 1,5 рази. У діяльності корпоративних підприємств машинобудування також спостерігається скорочення показників витрат на інновації, призупинення проектів запровадження нових технологічних процесів, що, в значній мірі, визначає низькі показники ефективності і вимагає пошуку напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю.

## 2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Проблеми підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств машинобудування досліджувались багатьма відомими зарубіжними та вітчизняними науковцями і дослідниками: В. Гець, О. Яшкіна, Н. Терьошкіна, Л. Федулова, В. Лудвел, Б. Санто, Б. Твісс та ін. [1–10]. Особлива увага в працях цих авторів приділена проблемам ефективного відтворення інновацій та механізмів формування інноваційних стратегій. Однак, існує низка не вирішених питань, пов'язаних з відсутністю єдиного погляду на ефективність управління інноваційною діяльністю, з різним баченням та не системністю процесу її оцінювання, з невизначеністю факторів впливу на управління інноваційною діяльністю, з дискусійністю

підходів до формування і реалізації стратегій управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств. Все вищезазначене зумовлює необхідність подальшого обґрунтування наукових положень щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств машинобудування та вимагає більш ретельного пошуку напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств у сучасних умовах економічного розвитку.

## 3. Об'єкт, мета та задачі дослідження

*Об'єкт дослідження* — інноваційні стратегії корпоративних підприємств.

*Мета дослідження* — аналіз та обґрунтування інноваційних стратегій корпоративних підприємств машинобудування залежно від спрямування факторів впливу на їх діяльність.

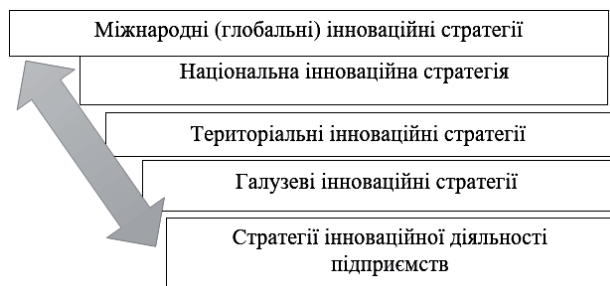
Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

- дослідити інноваційні стратегії корпоративних підприємств машинобудування;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання факторів впливу на управління інноваційною діяльністю;
- запропонувати наукове забезпечення вибору стратегій інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування.

## 4. Матеріали та методи дослідження стратегій інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування залежно від спрямування факторів впливу на їх діяльність

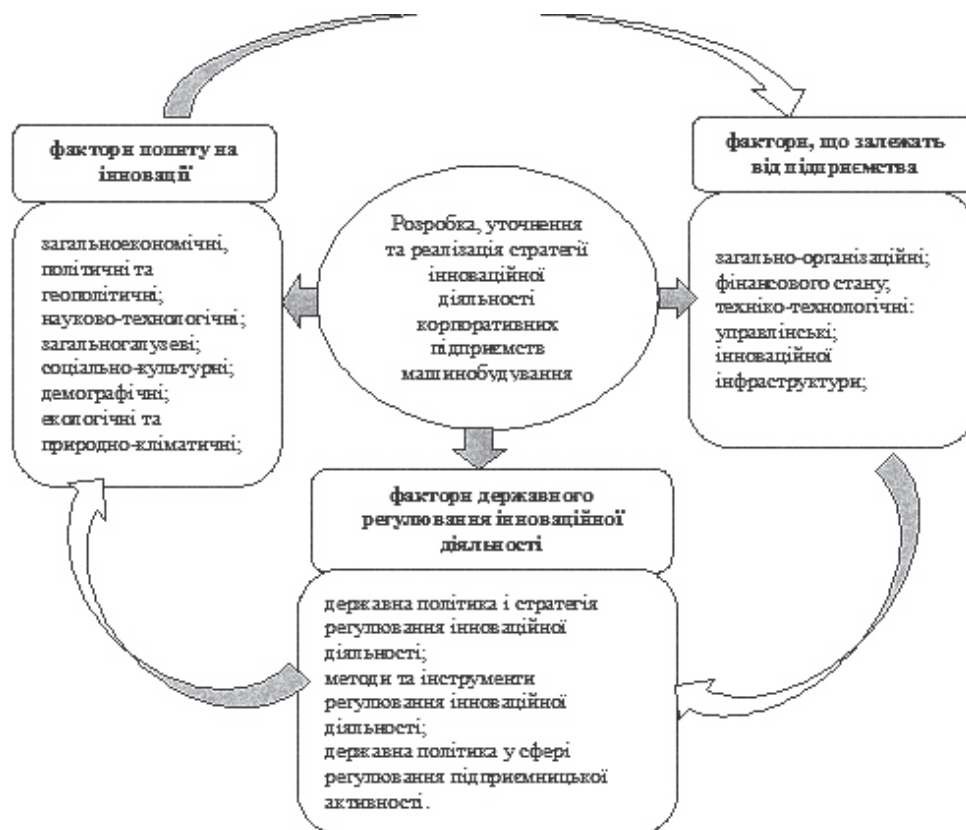
Результати аналізу робіт [3–5] дають можливість говорити про те, що в основу вибору тих чи інших стратегій інноваційної діяльності та їх удосконалення

необхідно закласти принцип наскрізного їхнього взаємозгодження на всіх рівнях економіки (рис. 1).



**Рис. 1.** Взаємозв'язок стратегій інноваційної діяльності  
**Примітка:** розроблено автором

В зв'язку з цим актуальним є потреба вираховування впливу екзогенних та ендогенних факторів, до яких, на думку автора статті, слід віднести фактори попиту на інновації, державного регулювання інноваційною діяльністю та фактори, що залежать від підприємства (рис. 2).



**Рис. 2.** Фактори впливу на розробку, уточнення і реалізацію корпоративних інноваційних стратегій підприємств машинобудування  
**Примітка:** уточнено автором

Як свідчить аналіз роботи [4] та практика господарювання, корпоративні підприємства машинобудування суттєво розрізняються по своєму інноваційному потенціалу і можливості його реалізації у процесі здійснення інноваційної діяльності. Не випадково науковці, обґрунтовуючи типологію інноваційних підприємств виділяють серед них три групи підприємств — лідери в інноваційній діяльності, послідовники і аутсайди [6]. Враховуючи їх особливості для них будуть притаманні різні варіанти інноваційних стратегій. І саме тому роз-

криття інноваційних стратегій їх класифікації для різних типів інноваційних підприємств потребує аналізу впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на направленість їх діяльності в сприятливих і несприятливих умовах.

## 5. Результати дослідження стратегій інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування залежно від спрямування факторів впливу на їх діяльність

В умовах суспільного середовища, зростання економіки і впливу факторів попиту на інновації для інноваційного підприємства-лідера буде притаманна активізація НДДКР, розширення інвестицій у основні інноваційні та супутні процеси, активація патентно-ліцензійної діяльності. Можливості бізнес-одиниць зазвичай концентруються на диверсифікації та інтеграції, робота здійснюється за принципом відкритих інновацій (кластеризація, технопарки, технополіси).

Підприємства орієнтуються на проривні інновації або супутні до основного продукту і для них характерна наступальна стратегія (або зростання), що відображають як корпоративні, так і інші стратегії. В несприятливому середовищі і стагнації економіки інноваційна діяльність підприємства-лідера буде спрямована на утримання позицій на ринку і збереження наявного потенціалу, постійне діагностування середовища. Підприємство здійснюватиме пошук напрямів утримання або формування попиту на інновації, у т. ч. експортно-орієнтованого, скорочувати

виробничі витрати. Оптимізація логістичних процесів, обґрунтування цільових проектів НДР за цільовими потребами ринку і фінансовими можливостями, максимальна увага оптимізації бізнес-процесів на основі раціоналізації, на погляд автора статті, буде стимулювати досягнення поставленої мети. Тобто можливості бізнес-одиниць мають концентруватися на фокусуванні та інтеграції (з іншими підприємствами, створення асоціацій). Можливе виведення певних бізнесів з ринку та накопичення фінансових ресурсів на цій основі.

У випадку падіння економіки інноваційна активність таких підприємств концентрується переважно на внутрішніх процесових інноваціях, що відображає захисна інноваційна стратегія. При цьому загальна корпоративна характеризується переважно як стабілізаційна стратегія утримання.

Підприємству-послідовнику в умовах зростання економіки також характерна активізація інноваційної діяльності, що може проявлятися у вигляді інноваційних стратегій «залежності через локальний прорив» або «адаптацію». У них за таких умов виникає можливість формування загальної корпоративної стратегії стабілізації та зростання за рахунок моделі відкритих інновацій, постійної роботи над удосконаленням інновацій другого покоління або ж і пошуку ідей для реалізації проривних інновацій, що можуть вивести їх у лідери. Погіршення умов економіки, скорочення попиту на інновації орієнтуватиме послідовників на застосування корпоративної стратегії виживання або стабілізації, в межах яких видозмінюватиметься і інноваційна стратегія. Якщо попит на інновації «затухатиме» швидкими темпами, а економіка перебуватиме у стані стагнації, вони можуть застосувати стратегії «інноваційної паузи» або «залежності через копіювання та імітацію», а загальна корпоративна стратегія набуде характеру виживання чи виходу з ринку.

У підприємства-аутсайдера в умовах зростання економіки теж виникають можливості до нарощення інноваційного потенціалу. Проте їх інноваційна діяльність зазвичай концентрується у межах стратегій «залежності через імітацію» та «за нагодою», а активізація витрат на маркетинг, логістику, витрати на НДДКР залежить від типу інновацій та можливостей підприємства, проте найчастіше вони не здійснюються самостійно або носять точковий характер. Загальна корпоративна стратегія тяжіє до виживання або стабілізації. В умовах падіння економіки менеджментом таких підприємств здійснюється аналіз напрямів скорочення витрат за усіма сферами діяльності з метою удосконалення внутрішніх процесів, може здійснюватися робота щодо стимулювання раціоналізаторських пропозицій, які допоможуть підприємству у допустимих межах бути інноваційними. Загальна корпоративна стратегія набуває характеру виживання, а при неможливості її реалізації — виходу з ринку, що характеризуються такими інноваційними стратегіями, як «інноваційна пауза» або «за нагодою».

Проаналізуємо також специфіку впливу факторів державного регулювання інноваційної діяльності на стимулювання її активності та особливості відповідних стратегій. Держава є особливим соціальним інститутом, який здатний реалізувати концепцію взаємоузгодження інтересів, соціального компромісу і, таким чином, впливати на активність не лише інноваційної, а і загалом економічної діяльності. Наразі ж, як свідчить

аналіз роботи [6], в Україні ще не вироблено чіткої та системної стратегії інноваційної діяльності на рівні держави, яка б здатна була стимулювати її відповідну реалізацію на рівні суб'єктів господарювання. При цьому дія окремих законів та інших нормативно-правових актів щодо регулювання інноваційної діяльності призводить до того, що усі типи інноваційно-активних підприємств або мають відповідні преференції, або не мають взагалі, або ж ними користуються лише окремі суб'єкти, а сама політика державного регулювання характеризується рядом недоліків і диспропорцій [1].

На погляд автора статті, при визначенні можливостей державного регулювання інноваційної діяльності потрібно виходити з думки про те, що вона може бути спрямована на активізацію інноваційної діяльності, її стабілізацію або невтручання, що відобразатимуть і відповідні стратегії корпоративних підприємств.

Політика державного регулювання має проявлятися у тому, що для економіки країни розробляється інноваційна стратегія розвитку та адекватні їй програми з чітким інструментарієм контролю виконання. Основу державного регулювання становлять методи регулювання інноваційної діяльності з урахуванням відповідного регуляторного середовища. Серед них: податкові стимули, у т. ч. шляхом реструктуризації податків інноваційним підприємствам (зниження ЄСВ, зменшення ставки податку на прибуток на період виведення інновації на ринок), активізація партнерства (кластери, технопарки, технополіси на рівнях галузі, економіки, міжнародного середовища тощо), інвестиційні програми (у т. ч. шляхом прямого інвестування) стимулювання експортної орієнтації, амортизаційна політика, адресність ресурсної підтримки держави. Така інноваційна політика держави створює сприятливі організаційно-економічні умови для формування стратегій інноваційного прориву і має бути, в першу чергу, орієнтована на підприємства-лідери з позицій усього пропонованого інструментарію.

Інноваційна політика стабілізації може бути направлена на утримання наявних інституційних, організаційних, фінансових та інших аспектів інноваційної діяльності, активізації партнерства, інвестиційних програм, незначної інвестиційної активності держави з можливістю адресної підтримки, інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності, застосування методів непрямого регулювання градуїзованого за типом інновацій і їх ринковою новизною, що має створити умови для збалансованого інноваційного розвитку всіх галузей та регіонів національного господарства. Така політика державного регулювання інновацій здатна спрямувати підприємства обирати змішані інноваційні стратегії (балансування, виважених локальних переваг, локального прориву, імітації). Вона найбільше підходить для послідовників, які на її основі можуть розробляти або удосконалювати свої інноваційні стратегії, а також поступово нарощувати відповідний інноваційний потенціал та виходити в лідери.

Політика невтручання проявлятиметься в тому, що роль державних регуляторних ініціатив не виходитиме за межі формування інституційного середовища діяльності підприємств: орієнтація на «активний вплив ринкового попиту» у період економічного зростання та «політика відсутності можливостей» у період спаду і стагнації. Вона найбільше доцільна для застосування для аутсайдерів, які повинні мати базові умови для

здійснення інноваційної діяльності і реалізувати їх у власних стратегіях.

Державне регулювання інноваційної діяльності закладатиме засади для удосконалення та обґрунтування стратегії інноваційної діяльності самих корпоративних підприємств, стратегія яких визначатиметься і власними можливостями (табл. 1).

Такий підхід до розробки та реалізації стратегії інноваційної діяльності, на погляд автора статті, дає можливість враховувати усю сукупність факторів впливу на її результати та закладати відповідні орієнтири для корпоративних підприємств машинобудування щодо можливостей досягнення поставлених цілей. Він також може бути основою для уточнення стратегічних цілей корпоративних підприємств машинобудування, стратегій і програм інноваційної діяльності.

Було здійснено кластерний аналіз впливу визначених факторів середовища на результативність інноваційної діяльності ПАТ «Радар», ПАТ НВО «Київський завод автоматики ім. Г. І. Петровського», ПАТ «Ленінська кузня», ДАХК «Артем», ПАТ «Елміз», ПАТ «Завод Маяк», ПАТ «Київполіграфмаш» з метою надання рекомендацій щодо удосконалення стратегії інноваційної діяльності. Його результати показали, що серед ключових факторів впливу в сучасних умовах є наступні (табл. 2).

Як приклад представимо можливості уточнення стратегічних цілей управління інноваційною діяльністю для ПАТ «Радар».

ПАТ «Радар» протягом 2007–2013 р.р. намагалося зберегти позиції лідера при здійсненні інноваційної діяльності, про що свідчать відповідні показники (рис. 3).

Таблиця 1

Характер інноваційних стратегій корпоративних підприємств машинобудування залежно від спрямування факторів впливу «залежні від підприємств»

Тип інноваційного корпоративного підприємства машинобудування	Стратегії інноваційної діяльності відповідно до внутрішнього потенціалу підприємства		
	Низький (кризовий стан)	Достатній (передкризовий)	Високий (стійкий стан)
Лідер	знижена інноваційна активність/адаптація або пошук напрямів виходу з кризи	зниження інноваційної активності/адаптація	висока інноваційна активність/уникнення ризикових інноваційних проектів, що мають високу імовірність бути нереалізованими, тобто уникнення кризи
Послідник	інноваційна активність скорочується або припиняється/пошук напрямів виходу з кризи або вихід з ринку		інноваційна активність зростає або підтримується на встановленому рівні/адаптація і недопущення криз
Аутсайдер	інноваційна активність скорочується або припиняється/пошук напрямів виходу з кризи або вихід з ринку		інноваційна активність у межах встановленого рівня/адаптація і недопущення криз

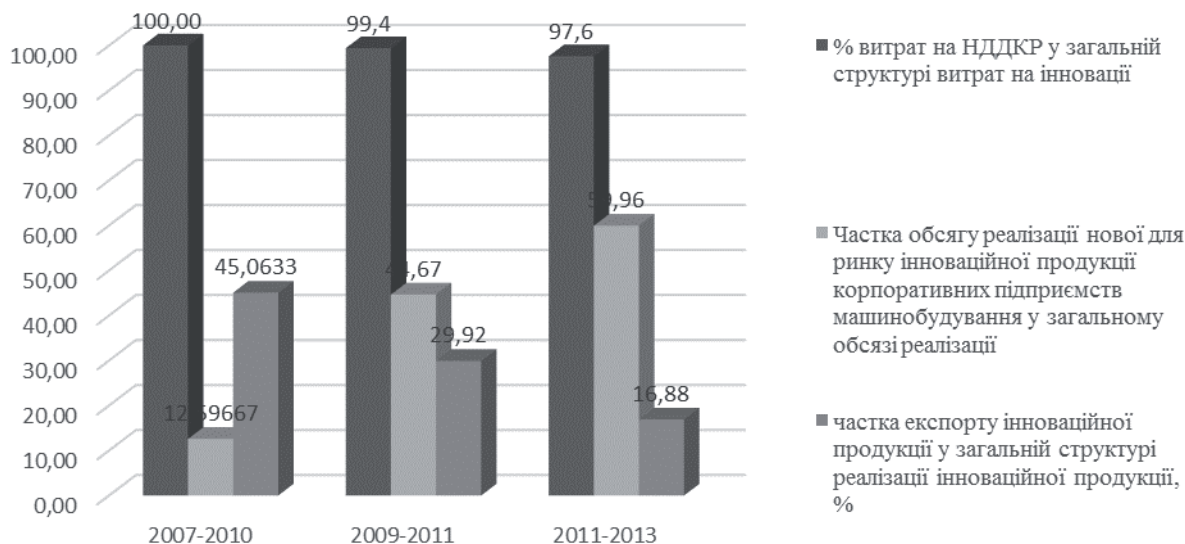
Примітка: розроблено автором

Таблиця 2

Ключові фактори і показники впливу на результативність управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств машинобудування

Назва групи факторів	Показники в межах груп факторів, що мають відслідковуватись та коригуватись
Фактори попиту на інновації	інфляція; динаміка ВВП; доходи та заощадження населення; цінова динаміка; доля у світовій доданій вартості; глобальний індекс миру; інтегральний індекс соціального самопочуття
Фактори державного регулювання інноваційної діяльності	обсяги кредитування юридичних осіб; інвестиції в основний капітал; валютна політика; індекс економічної свободи; індекс прав власності; глобальний індекс конкурентоспроможності; індекс людського розвитку; прями державні видатки на розвиток; прями субсидії підприємствам; прями обсяги кредитування; ставка ПДВ; ставка на доходи
Фактори залежні від підприємства, у т. ч. для:	
ПАТ «Радар»	поточна ліквідність; термін оборотності запасів; середній термін одержання платежу; коефіцієнт покриття відсотків; маржа чистого прибутку; власний оборотний капітал; коефіцієнт забезпечення запасів НДФ; динаміка кількості виробничого персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт придатності основних засобів; частка основних засобів в необоротних активах; динаміка кількості виробничого персоналу зайнятого в НДДКР
ПАТ НВО «Київський завод автоматики ім. Г. І. Петровського»	поточна ліквідність; швидка ліквідність; оборотність запасів; термін оборотності запасів; середній термін одержання платежу; коефіцієнт покриття відсотків; власний оборотний капітал; коефіцієнт придатності основних засобів
ПАТ «Ленінська кузня»	поточна ліквідність; швидка ліквідність; готівкова ліквідність; оборотність запасів; термін оборотності запасів; середній термін одержання платежу; показник заборгованості; відсоток валового прибутку; власний оборотний капітал; частка реалізованих раціоналізаторських пропозицій
ДАХК «Артем»	поточна ліквідність; термін оборотності запасів; середній термін одержання платежу; відсоток валового прибутку; відсоток операційного прибутку; маржа чистого прибутку; коефіцієнт забезпечення запасів НДФ; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт придатності основних засобів; частка реалізованих раціоналізаторських пропозицій
ПАТ «Елміз»	поточна ліквідність; швидка ліквідність; коефіцієнт покриття відсотків; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт придатності основних засобів; частка основних засобів в необоротних активах; частка реалізованих раціоналізаторських пропозицій
ПАТ «Завод Маяк»	поточна ліквідність; готівкова ліквідність; оборотність запасів; термін оборотності запасів; середній термін одержання платежу; показник заборгованості; рентабельність активів; коефіцієнт плинності кадрів
ПАТ «Київполіграфмаш»	поточна ліквідність; швидка ліквідність; термін оборотності запасів; показник заборгованості; коефіцієнт покриття відсотків; рентабельність основних засобів; джерела фінансування запасів; строк погашення кредиторської заборгованості; показник заборгованості; коефіцієнт плинності кадрів; динаміка кількості персоналу зайнятого в НДДКР

Примітка: розроблено автором на основі аналізу

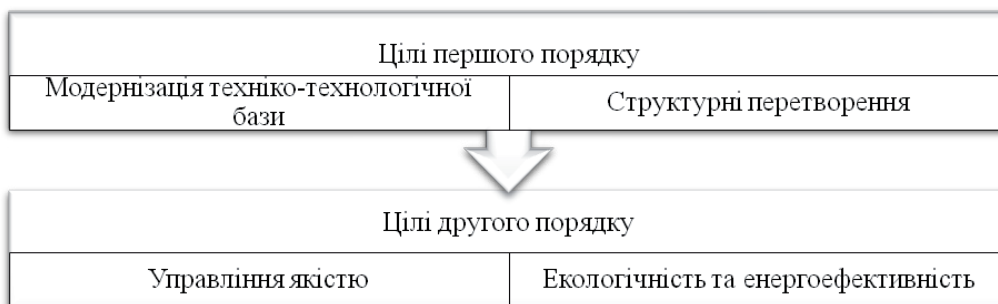


**Рис. 3.** Динаміка середніх показників результативності стратегічного управління інноваційною діяльністю ПАТ «Радар» у %, 2007–2013 р.р.  
**Примітка:** побудовано автором на основі аналізу даних підприємства

Як видно з рис. 3 ПАТ «Радар» зберігає лідируючі позиції як за рахунок інтенсифікації інноваційної діяльності, так і за рахунок (навіть складної економічної ситуації і «пасивного» державного регулювання) нарощення свого фінансово-економічного потенціалу. Інноваційну стратегію підприємства можна охарактеризувати як проривну до 2011 р., яка базувалась на удосконаленні продукції, активізації диверсифікації як за основними, так і не за основними напрямками діяльності. Підприємство намагається зберегти свої позиції на ринку, співпрацює з різними суб'єктами інноваційної інфраструктури, проте обмежені контакти з іноземними. Загалом управління інноваційною діяльністю носить стратегічний характер, проте все ж спостерігаються деякі диспропорції та відсутність чіткої послідовності у розробці та реалізації поставлених стратегічних цілей. Серед основних визначимо: самостійне фінансування інноваційної діяльності протягом усього аналізованого періоду; незначне скорочення інноваційних витрат у витратах на виробництво; зростання частки витрат на НДДКР, хоча серед них переважають внутрішні; поступове, проте незначне скорочення показника інновативності; значні інноваційні витрати на навчання персоналу, організаційні та маркетингові інновації; зростання кількості нових освоєних та упроваджених видів продукції; скорочення запровадження інноваційних процесів; зростання продуктивності праці; зростання

доходу від інноваційної діяльності на одного працівника; зростання темпу приросту реалізації інноваційної діяльності; скорочення темпів приросту реалізації інноваційної продукції за кордон; зростання обсягів реалізації інноваційної продукції нової для ринку; незначна, проте позитивна динаміка зростання рентабельності продажів; незначна зростаюча динаміка фондів віддачі; низькі темпи оновлення основних засобів; високі показники зносу; фінансовий стан стійкий, проте нестабільний.

Протягом аналізованого періоду підприємство здійснювало витрати на інноваційну діяльність. Проте дещо скоротилась питома вага інноваційних витрат у витратах на виробництво. Підприємство не здійснює інноваційних витрат на обладнання, придбання зовнішніх знань. Зростають витрати на логістику та інші інноваційні витрати. Стан основних засобів свідчить про необхідність їх оновлення, не зважаючи на досить високі показники фондів віддачі, що виступатиме основою успішності програм випуску нової та удосконаленої продукції на ринок. Це також ставить питання про часткову невідповідність заявлених цілей інноваційної діяльності та можливостей до підвищення ефективності управління нею. Етапність реалізації стратегічних цілей підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю для даного підприємства пропонується представити з урахуванням необхідності утримання на позиціях проривної стратегії (рис. 4).



**Рис. 4.** Етапність реалізації стратегічних цілей підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ПАТ «Радар»  
**Примітка:** розроблено автором

У даному випадку стимулювання НДДКР на підприємстві здійснюється на постійній основі, тому рекомендовано направити основні зусилля на реалізацію інших стратегічних задач. При нестабільному зовнішньому середовищі та відсутності дієвої інноваційної стратегії інноваційної діяльності для лідерів загалом рекомендовано захисну стратегію. Проте, з урахуванням динаміки показників, що залежать від підприємства, ПАТ «Радар» бажано шукати напрями збереження нарощеного потенціалу та не зменшувати темпи інноваційної діяльності. Поетапна реалізація зазначених на рис. 4 цілей управління інноваційною діяльністю на стратегічній основі дозволить підприємству наростити ті показники, що наразі зменшились.

## **6. Обговорення результатів аналізу стратегій інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування залежно від спрямування факторів впливу на їх діяльність**

Результати дослідження показали, що фактори попиту на інновації та фактори державного регулювання інноваційної діяльності слабо змінювались протягом 2007–2013 р.р., крім того, вони не є керованими і контролюваними з позиції підприємств. У таких умовах, підприємствам рекомендовано при розробці та удосконаленні стратегій інноваційної діяльності враховувати динаміку зазначених груп факторів, проте головну увагу зосередити на можливостях впливу на ключові показники, залежні від них самих (внутрішнього потенціалу) на основі цільового підходу та здійснення інноваційного аудиту.

Цільовий підхід розкривається через взаємоузгодження стратегічних і тактичних цілей, результатів інноваційної діяльності, а інноваційний аудит представляє собою динамічний процес відслідковування їхнього взаємоузгодження і пропонування рекомендацій щодо його досягнення у випадку відхилень. Пропонований підхід може бути основою для розробки, удосконалення та реалізації стратегій інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування. Дослідження було проведено в рамках дисертаційної роботи, подальші дослідження будуть спрямовані на активізації інноваційної діяльності машинобудування в сучасних умовах.

## **7. Висновки**

У результаті проведених досліджень:

1. Було визначено, що стратегії інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування мають розроблятися, удосконалюватися та реалізуватися відповідно до врахування тривекторної орієнтації ендогенних та екзогенних факторів середовища. Характер середовища базується на відповідних показниках, критеріях, що визначають і особливості інноваційних стратегій. До цих критеріїв доцільно відносити: причину здійснення інноваційної діяльності; обсяги показників інноваційної діяльності, їх співвідношення; темп зростання залежно від можливостей; орієнтацію на ринок або його частку і їх характер; активність і характер НДДКР; співвідношення між масштабом покриття ринку і прибутковістю продукції; характер витрат на інновації; характер самих

інновацій. Орієнтація впливу факторів (сприятливе або несприятливе середовище), таким чином, визначатиме особливості і можливості реалізації стратегій інноваційної діяльності для підприємств-лідерів, послідовників та аутсайдерів.

2. На основі групування факторів впливу на результативність управління інноваційною діяльністю за процедурою агрегування, удосконалення наукових підходів до їхнього оцінювання шляхом застосування кластерного аналізу було розроблено наукові положення удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств машинобудування, сутність яких проявляється у можливості врахування впливу факторів попиту на інновації, державного регулювання інноваційної діяльності і внутрішнього потенціалу підприємства на результати досягнення стратегічних цілей.

3. На основі аналізу наявних стратегій інноваційної діяльності, класифікації типів інноваційної поведінки корпоративних підприємств машинобудування (лідер, послідовник, аутсайдер) і визначення особливостей факторного впливу на їх реалізацію (сприятливий/несприятливий) розроблено наукове забезпечення вибору стратегій інноваційної діяльності корпоративних підприємств машинобудування, яке дозволяє обирати стратегії інноваційної діяльності та уточнювати стратегічні цілі управління нею.

Корпоративні підприємства-лідери в сприятливих умовах здійснюють активний інноваційний наступ, що веде до зростання показників, які характеризують результат реалізації інноваційної стратегії. Їм притаманні стрімкі темпи зростання, вони орієнтують випуск інноваційної продукції на всіх своїх споживачів, спрямовуючи інноваційні товарні потоки на зовнішній ринок, проводять активні НДДКР переважно за рахунок власних ресурсів, водночас використовуючи і придбані наукові розробки. В несприятливих умовах з'являються відмінності в їх інноваційних стратегіях: інноваційна політика змінюється політикою утримання набутих ринкових позицій, стрімкі темпи зростання в інноваційній діяльності переходять в уповільнення темпів, а запропонована продукція для всього ринку орієнтується лише на його окремі сегменти. Зберігається активність НДДКР за рахунок власних ресурсів і придбаних розробок, але з'являється тенденція до скорочення витрат на інновації. Підприємства-послідовники у сприятливих умовах будуть підтримувати та по деяким напрямкам нарощувати інноваційну активність, що буде вести до зростання показників інноваційності, але темп їх зростання буде уповільнений, при цьому підприємство буде орієнтуватися переважно на окремий сегмент ринку, спрямовуючи свою продукцію на внутрішній і зовнішні ринки, менш активно займатися НДДКР, балансуєчи ресурсами, які ідуть на власні і придбані розробки, зменшуючи загальний об'єм інвестиційних витрат в порівнянні з витратами підприємств-лідерів і впроваджуючи переважно інновації другого роду, переслідуючи мету не захоплення нових ринків, а отримання відповідної прибутковості. У випадку несприятливого середовища вони будуть здійснювати лише підтримку наявного стану інноваційної діяльності, а також можуть її призупиняти. Наявність відповідного середовища та факторів, які лежать в основі класифікації інноваційних стратегій, також будуть визначати можливий їх варіант і для інноваційних підприємств-аутсайдерів.

Наразі фактори попиту на інновації та державного регулювання інноваційної діяльності фактично деструктивно впливають на інноваційні можливості корпоративних підприємств машинобудування. Крім того, вони є некерованими або слабо керованими з позицій підприємств, саме тому їм рекомендовано зосередити зусилля на можливостях регулювання факторів, які залежать від них у процесі стратегічного управління інноваційною діяльністю на основі цільового підходу за результатами інноваційного аудиту.

Не зважаючи на неможливість або обмежену можливість корпоративних підприємств впливати на зовнішні фактори середовища, вони відіграють важливу роль у стимулюванні інноваційної діяльності. Саме тому потребують виваженого аналізу і урахування. А державна стратегія інноваційної діяльності при відповідному диференційованому підході може створити додаткові стимули для кожного з типів інноваційних підприємств відповідно до внеску у національний інноваційний процес, його прискорення на розширеній основі та зростання попиту на інновації.

#### Література

1. Геєц, В. М. Проблемность структурных трансформаций экономики стран с развивающимися рынками [Текст] / В. М. Геєц // Экономика та прогнозування. — 2009. — № 1. — С. 54–69.
2. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям [Текст]. — М.: ОЭСР, 2009. — 162 с.
3. Терешко, Н. С. Інноваційна стратегія в системі управління національною економікою [Текст] / Н. С. Терешко // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2014. — № 2. — С. 151–161.
4. Федуллова, Л. І. Україна в міжнародних рейтингових оцінках: чинник інноваційно-технологічного розвитку [Текст] / Л. І. Федуллова // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 5. — С. 39–53.
5. Lundvall, B. National Innovation Systems — Analytical Concept and Development Tool [Text] / B. Lundvall // Industry & Innovation. — 2007. — Vol. 14, № 1. — P. 95–119. doi:10.1080/13662710601130863
6. Юринець, З. В. Іноземний досвід формування національних інноваційних систем та його реалії в Україні [Текст] / З. В. Юринець // Вісник Львівського університету. Серія економічна. — 2014. — Вип. 51. — С. 230–236.
7. Яшкіна, О. І. Фактори впливу на інноваційну діяльність машинобудівних підприємств [Текст] / О. І. Яшкіна // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу. — 2013. — № 5. — С. 318–319.
8. Наука та інновації [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України. — Режим доступу: \www/URL: http://www.ukrstat.gov.ua
9. Полохал, В. І. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] / за заг. ред. В. І. Полохала // Матеріали Парламентських слухань у Верховній Раді України, 17 червня 2009 року. — Київ: Парламентське видавництво, 2009. — 16 с. — Режим доступу: \www/URL: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=48719
10. Гусак, Ю. В. Оцінка інноваційної активності підприємств машинобудівної галузі в контексті державного регулювання організаційно-ресурсного забезпечення [Електронний ресурс] / Ю. В. Гусак // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — 2013. — № 3(23). — С. 111–119. — Режим доступу: \www/URL: http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2013/EUPMG313/Gusak.pdf

#### АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ НАПРАВЛЕНИЯ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ НА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В статье обоснован выбор стратегий инновационной деятельности для корпоративных предприятий машиностроения в зависимости от воздействия факторов среды его осуществления и типа инновационного поведения самих предприятий (лидеры, последователи, аутсайдеры). Предложено классифицировать факторы влияния на инновационную деятельность по трем группам (спроса на инновации, состояния государственного регулирования инновационной деятельности и внутреннего потенциала предприятия).

**Ключевые слова:** инновации, корпоративные предприятия, стратегия инновационной деятельности, управления, потенциал предприятия, спрос.

*Круш Наталія Петрівна, асистент, кафедра економіки та підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Україна, e-mail: kryshnk@ukr.net.*

*Круш Наталья Петровна, ассистент, кафедра экономики и предпринимательства, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт», Украина.*

*Krush Natalia, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine, e-mail: kryshnk@ukr.net*