

УДК: 338:330.322

Іван В. Коберник

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-  
СТРУКТУР**

*У статті наведено методико-прикладні рекомендації щодо формування механізму управління інноваційним розвитком інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) в умовах становлення економіки знань.*

*Розкрито науково-методичний підхід до управління інноваційним розвитком інтегрованих структур бізнесу, що ґрунтується на аналізі циклів життєдіяльності інноваційних продуктів із застосуванням матриці "Boston Consulting Group". Цей метод надає можливість виокремити якісний і кількісний напрями процесу управління інноваційним розвитком задля інтенсифікації інноваційної діяльності та сприяння її трансформації в базову діяльність у межах ІСБ.*

**Ключові слова:** інтегровані структури бізнесу (ІСБ); інноваційний розвиток; механізм управління; інвестиційне забезпечення; матриця "Boston Consulting Group"; економіка знань.

Іван В. Коберник

**ИНВЕСТИЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ  
ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР**

*В статье предложены методико-прикладные рекомендации по формированию механизма управления инновационным развитием интегрированных структур бизнеса (ИСБ) в условиях становления экономики знаний.*

*Раскрыт научно-методический подход к управлению инновационным развитием интегрированных структур бизнеса, базирующийся на анализе циклов жизнедеятельности инновационных продуктов на основе матрицы "Boston Consulting Group". Данный метод позволяет выделить качественное и количественное направления процесса управления инновационным развитием с целью интенсификации инновационной деятельности и способствования ее трансформации в базовую деятельность в рамках ИСБ.*

**Ключевые слова:** интегрированные структуры бизнеса (ИСБ); инновационное развитие; механизм управления; инвестиционное обеспечение; матрица "Boston Consulting Group"; экономика знаний.

Ivan V. Kobernyk

**INVESTMENT PROVISION FOR THE MECHANISM OF INNOVATIVE  
DEVELOPMENT OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES MANAGEMENT**

*The article provides methodological and applied recommendations on building a mechanism for integrated business structures innovative development management in knowledge economy formation framework.*

*The suggested methodological approach to managing integrated business structures innovative development, based on the analysis of innovation products life cycles with application of a Boston Consulting Group matrix, allows for determining the qualitative and quantitative perspectives in the process of innovative development management to enhance innovation activity and facilitate its transformation into the basic operation within IBS.*

**Keywords:** integrated business structures (IBS); innovative development; management mechanism; investment provision; Boston Consulting Group matrix; knowledge economy.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Наразі, більшість вітчизняних ІСБ не є конкурентоспроможними на світовому

ринку, а в основі їх виробництва лежать старі та неефективні технології, внаслідок чого їх продукція в основній масі – низькоякісна, генерує низьку додану вартість та нездатна задовольняти потреби споживачів у високотехнологічній продукції.

Одним із найперспективніших шляхів подолання ситуації, що склалася в економіці України, автор, як і інші науковці, бачить впровадження інновацій.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** Досвід зарубіжних країн підтверджує це твердження, адже визнано, що чим більш інновативною є економіка країни – тим більш вона є конкурентоспроможною на світовому ринку Також зазначено, що рівні ВВП вищі в тих країнах, основу економіки яких займає експорт високотехнологічного обладнання та новітніх технологій.

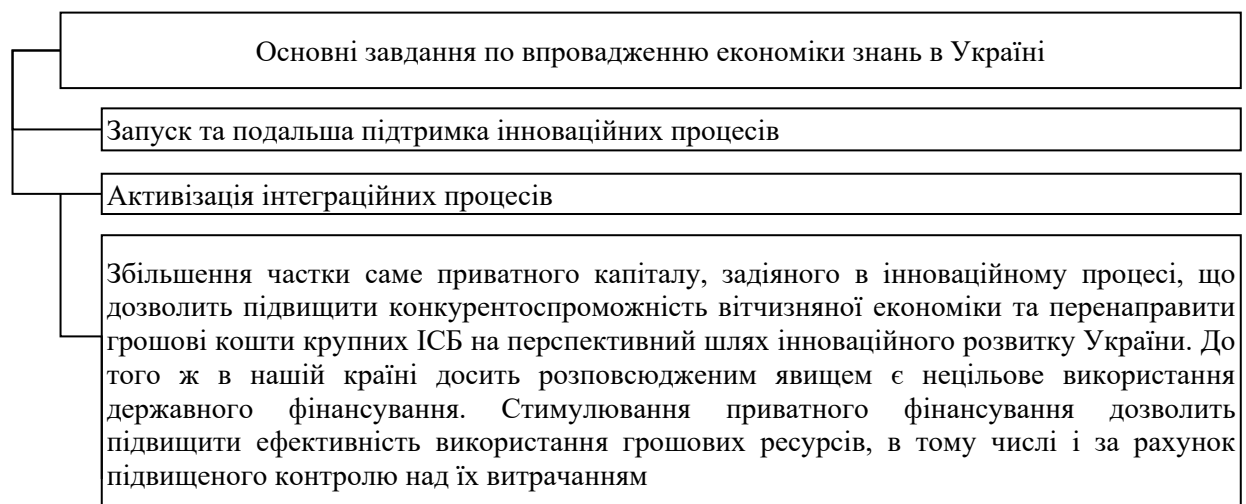
Проте, аналіз діяльності вітчизняних ІСБ показав, що механізми ефективного інноваційного розвитку відсутні, а інноваційною діяльністю в Україні займаються не більше 11,1% ІСБ, а питома вага ІІІ технологічного укладу, початком якого прийнято вважати 1875 рік, в структурі вітчизняного виробництва займає більше 50%, питома вага сучасного VI технологічного укладу складає лише 1-3% та спостерігається тільки в Київській, Львівській та Харківських областях [2].

До того ж, фінансування наукових та науково-технічних робіт в Україні протягом останніх років не сягало порогового значення понад 0,9% ВВП [3 с. 27].

**Невирішені частини дослідження** Однак, попри низьку інноваційну активність суб'єктів господарювання України, було визначено, що саме ІСБ є найбільш активними з них в інноваційному сенсі. Водночас, непрямим доказом спроможності збільшення інвестування вітчизняних ІСБ в інноваційну діяльність можуть бути хоча б рівні доходності промислово-фінансових груп України, адже доходи найбільших шести ПФГ становлять близько 20% доходів всіх підприємств країни [4].

**Метою дослідження** є обґрунтування організаційно-економічних засад формування механізму управління інноваційним розвитком інтегрованих бізнес-структур.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Співставляючи іноземні та вітчизняні результати інноваційної діяльності, стає очевидним той факт, що процеси інноваційного розвитку не відбуваються, що не дає змоги для переходу вітчизняної економіки на новий етап еволюції – становлення економіки знань в Україні, основою якої є саме високі технології. Автор вбачає можливим впровадження економіки знань в Україні за рахунок вирішення таких основних завдань: запуск та подальша підтримка інноваційних процесів; активізація інтеграційних процесів; збільшення частки саме приватного капіталу, задіяного в інноваційному процесі (рис. 1).



**Рис. 1. Основні завдання по впровадженню економіки знань в Україні**

[розроблено автором]

Задля вирішення основних завдань по впровадженню економіки знань в Україні та підтримки її становлення, пропонується використовувати підхід до управління інноваційною діяльністю, який передбачає використовувати інноваційний розвиток як мету та технологію управління інноваційною діяльністю, внаслідок чого інноваційна діяльність постійно та неперервно набуватиме нових як кількісних, так і якісних характеристик, що в перспективі дозволить досягти переходу до економіки знань.

Отже, інноваційний розвиток має стати основною ціллю діяльності як на рівні держави, так і на рівні ІСБ для перспективного переходу до економіки знань в Україні та формування стратегічних переваг на світовому рівні.

Однак, перехід до інноваційного розвитку можливий лише за рахунок об'єднання зусиль підприємницьких структур з приводу формування розуміння важливості та необхідності започаткування процесів інноваційного розвитку (що будуть виступати джерелом їх стратегічної переваги), наявності волі до таких змін та відповідних інструментів інтеграції (рис. 2). При цьому, держава має створити належні умови для функціонування та підвищення кількості інноваційно активних ІСБ.

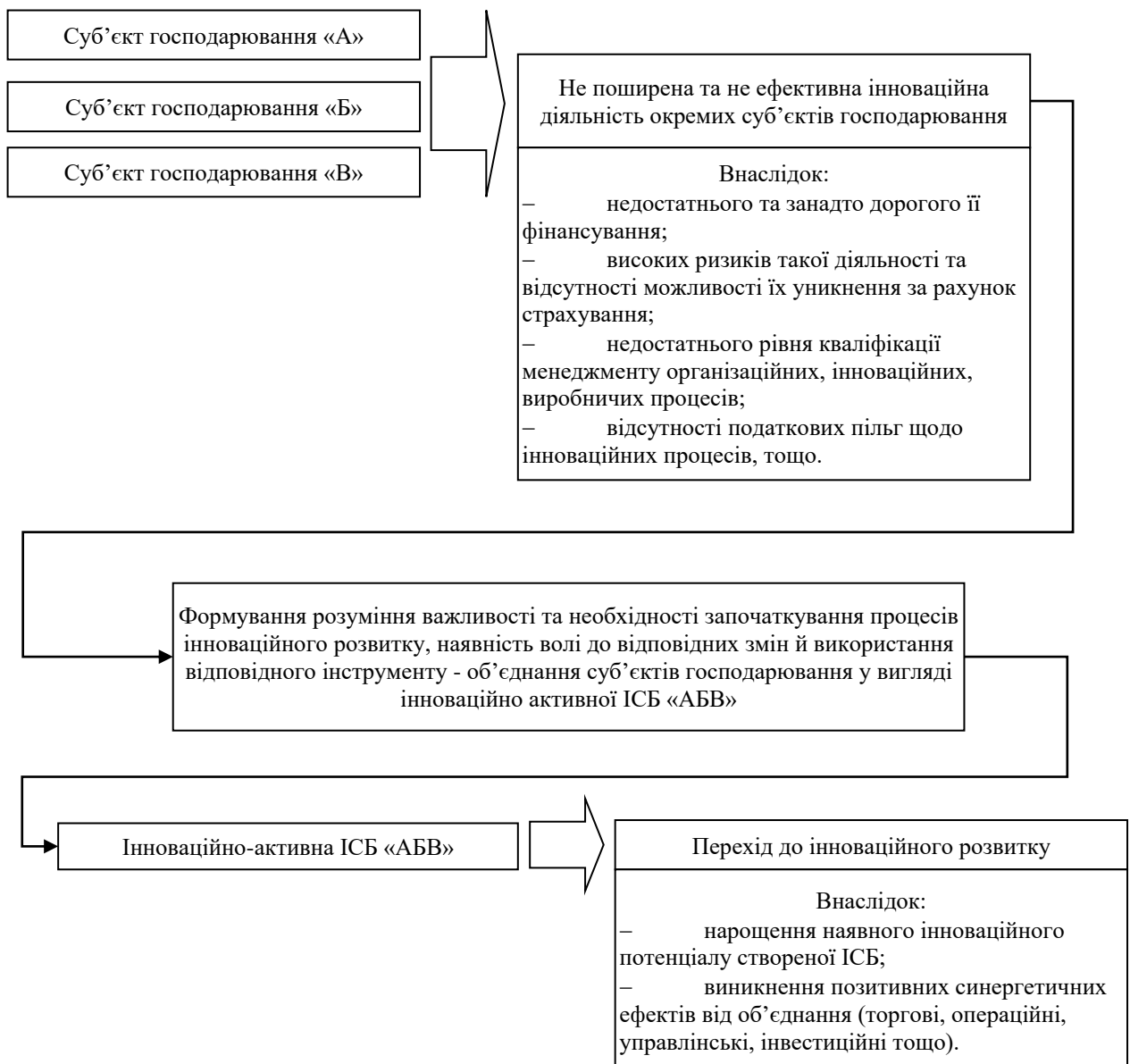
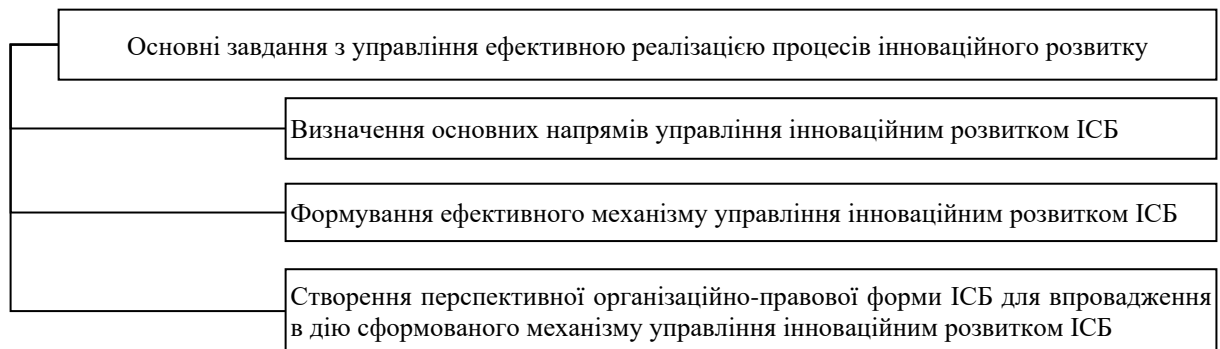


Рис. 2. Схема переходу до інноваційних процесів розвитку [авторська розробка]

Надважливими завданнями ефективної реалізації процесів інноваційного розвитку, є завдання пов'язані з їх управлінням, що зображені на рис 3, а саме: визначення основних напрямів управління інноваційним розвитком ІСБ, що дозволить планувати та прогнозувати інноваційний розвиток конкретної ІСБ на майбутнє; формування ефективного механізму управління інноваційним розвитком ІСБ, що надасть можливості для ефективної реалізації плану щодо інноваційного розвитку; створення перспективної організаційно-правової форми ІСБ для впровадження в дію сформованого механізму управління інноваційним розвитком ІСБ, що надасть додатковий інструмент для пришвидшення та підвищення ефективності впровадження планованого інноваційного розвитку.



**Рис. 3. Основні завдання з управління ефективною реалізацією процесів інноваційного розвитку [розроблено автором]**

На нашу думку, процес управління інноваційним розвитком ІСБ в Україні може проходити у два напрями, які реалізуються або послідовно один за одним, або окремими шляхами, незалежно один від одного.

*Перший (кількісний) напрям* передбачає інтенсифікацію процесів інноваційної діяльності та характерний для класичних видів ІСБ. Тобто, відбувається підвищення кількісних показників інноваційної діяльності як базового процесу для управління інноваційним розвитком ІСБ за рахунок, наприклад, збільшення обсягу витрат на НДДКР, збільшення частки інноваційної продукції та ін.

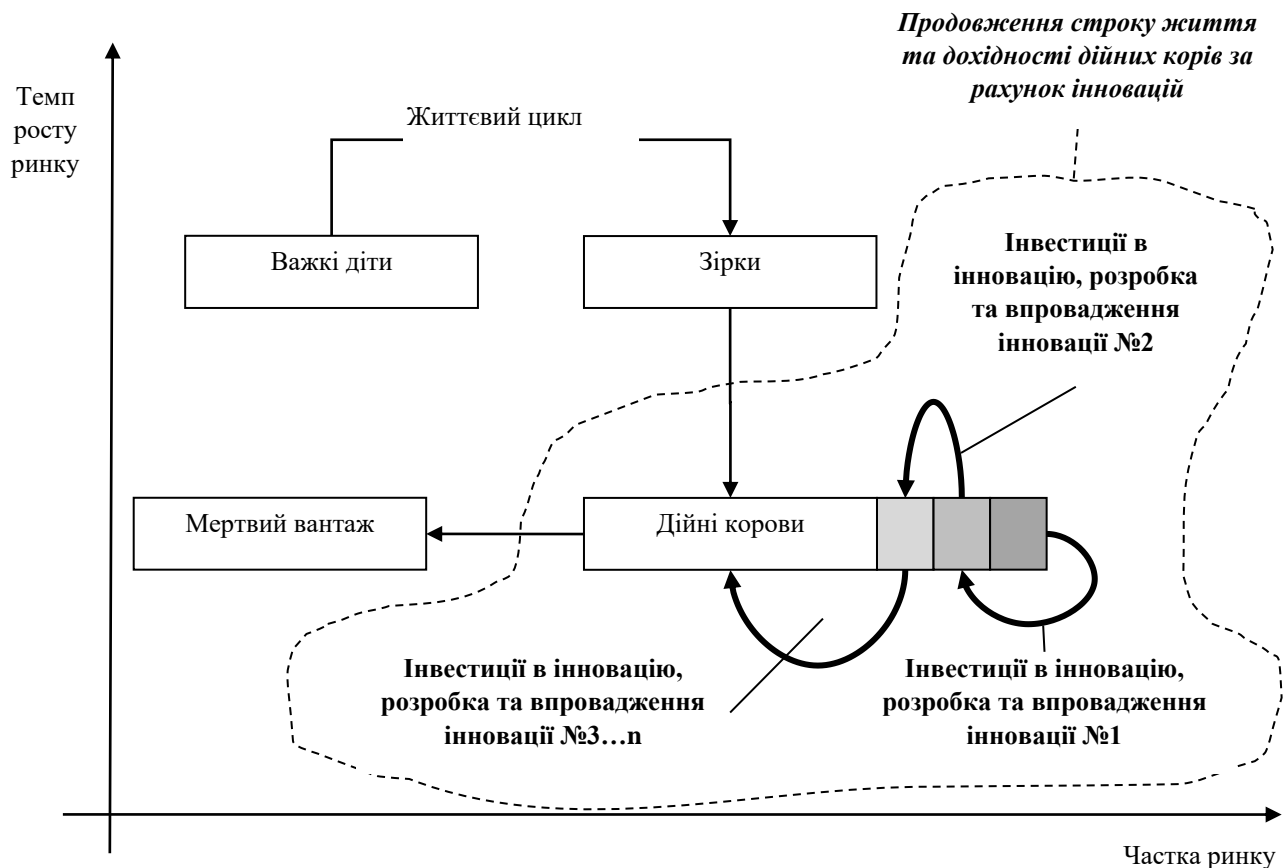
Проаналізувавши цей напрям за допомогою матриці "Boston Consulting Group" (BCG) [5] та застосуємо її до процесів управління інноваційним розвитком ІСБ. Стає зрозуміло, що на даному етапі результатом інноваційної діяльності більшості вітчизняних ІСБ може стати лише підтримання строку життя та підвищення норми дохідності їх "дійних корів" – базової продукції ІСБ (рис. 4).

Але з огляду на існуючий стан виробничих потужностей класичних форм вітчизняних ІСБ, застосування підходу є мало прийнятним. Він підходить для більш сучасних виробництв, в яких передбачене удосконалення існуючих технологій і розвиток є технічно можливим.

Такий підхід дозволить суттєво покращити строк життя та ефективність існуючої "дійної корови" (продукції). Але рано чи пізно "дійні корови" почнуть втрачати частку ринку та перетворяться на "мертвий вантаж". Отже, розглянута інноваційна політика не має довгострокової перспективи, але є важливою на етапі переходу до економіки знань, адже демонструє практичну цінність застосування інновацій у діяльності ІСБ.

*Другий (якісний) етап* управління інноваційним розвитком характерний лише для інноваційно активних видів ІСБ та є результатом переходу кількісних змін у якісні і характеризується тим, що інноваційна діяльність перестає бути допоміжною і переростає в основну діяльність ІСБ, основним продуктом якої стають саме інновації. Даний підхід надає довгострокові перспективи інноваційного розвитку для ІСБ, адже поява інноваційних "зірок" та еволюція їх у "дійних корів" є запорукою отримання високих рівнів продажів та

дохідностей, що надасть можливості постійного, неперервного інвестування у нові інноваційні технології (продукти) – "важких дітей" та дозволить вивести їх у "зірки" та "дійні корови". Отже, строк життя такої інноваційної продукції збільшується, а кількість та асортимент постійно оновлюється.



**Рис. 4. Кількісний напрям управління інноваційним розвитком ІСБ**  
(розроблено автором на основі [5])

Охарактеризуємо особливості якісного напрямку управління інноваційним розвитком ІСБ за допомогою матриці BCG. Будь-яка інновація від моменту створення являється "важкою дитиною", адже, займає низьку (нульову) частку ринку, проте має перспективи для високого темпу росту ринку. У процесі управління, інновація перетворюється на "зірку". "Зірка" (інноваційна продукція) потребує певних фінансових ресурсів на підтримку та розвиток свого потенціалу. Через деякий час із зниженням темпів росту ринку "зірка" перетворюється на "дійну корову" (інноваційну продукцію), яка приносить стабільний, високий прибуток та вже не потребує значних вкладень. На етапі розквіту "дійної корови" розпочинається перенаправлення частини прибутків, отриманих від її реалізації, у процес створення нових інновацій – "важких дітей" з подальшим перетворенням їх у "зірок".

З часом "дійна корова" (інноваційний продукт) під впливом морального та фізичного зносу починає застарівати та втрачати частку ринку. При цьому, темп росту ринку сповільнюється, а її прибутковість падає і "дійна корова" перетворюється у "мертвий вантаж". Коло життєвого циклу продукції замкнулося. Однак, на цей момент ІСБ вже має нову інновацію – "важку дитину" або ж навіть "зірку", котра має всі шанси стати "дійною коровою", яка в майбутньому продовжить приносити високий прибуток. Такий підхід дозволить ІСБ завжди знаходитись на піці технологій.

Якісний напрям управління процесом інноваційного розвитку зображено на рис. 5.

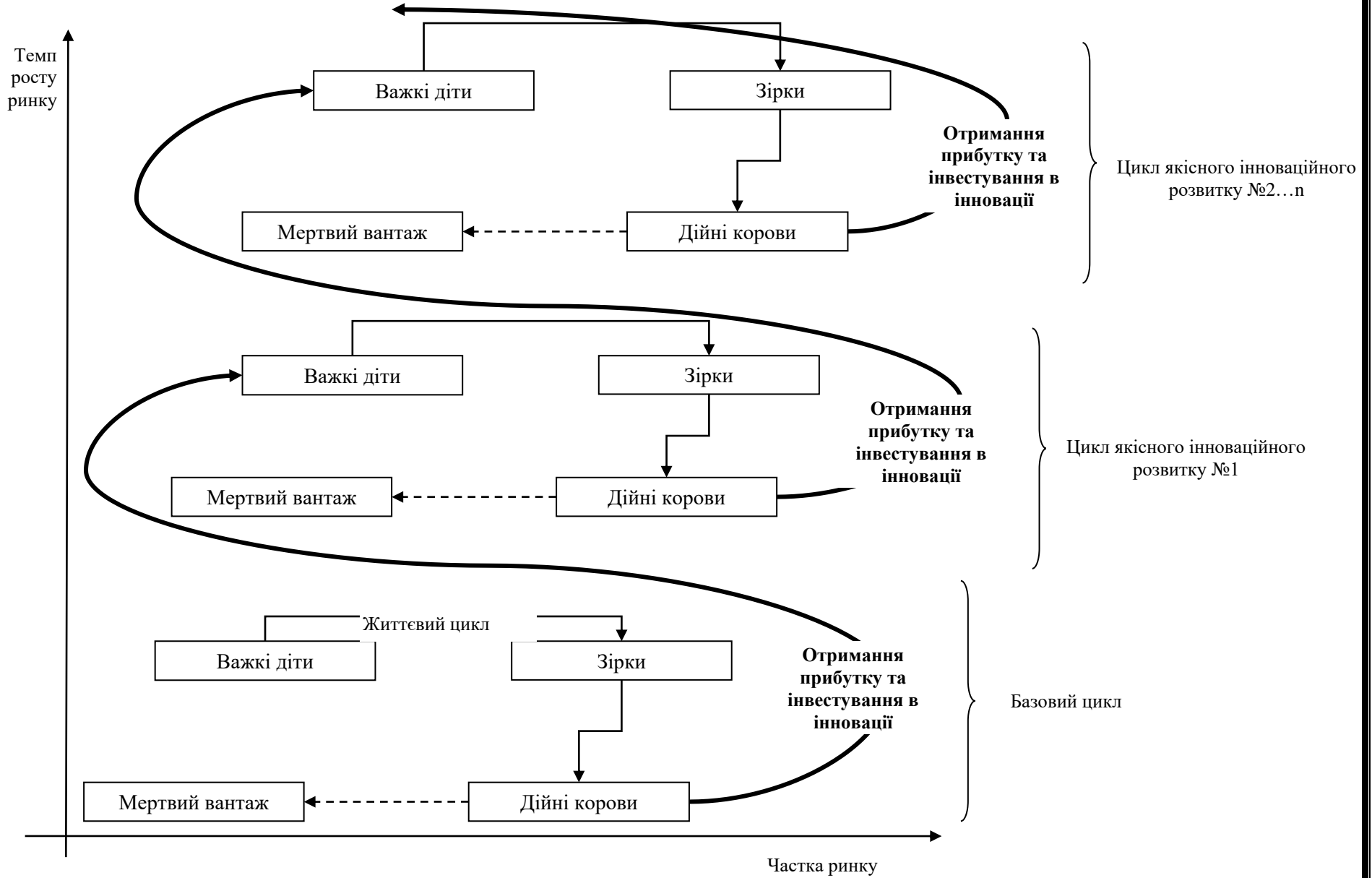


Рис. 5. Якісний напрям управління інноваційним розвитком ІСБ (розроблено автором на основі [5])

Отже якісний напрям управління інноваційним розвитком ІСБ не обмежується лише підтриманням функціонування "дійної корови" (інноваційного продукту), а він направлений на збільшення їх кількості за рахунок тиражування та розробки нових інновацій - "важких дітей" та "зірок". ІСБ, що використовуватимуть якісний шлях управління інноваційним розвитком, отримають стратегічні перспективи для подальшої діяльності та функціонування у вигляді високих рівнів попиту на їх продукцію, а отже, й продажів та дохідностей.

Створення нових інноваційно активних ІСБ та перетворення вже існуючих ІСБ на інноваційно активні структури є явищем об'єктивним, а результатом активізації процесів інноваційного розвитку буде їх виживання на глобальному ринку. Однак реалізація подібних ІСБ, метою і продуктом яких є саме інноваційний розвиток, потребує створення відповідних умов та підтримки з боку держави.

Зарубіжний досвід доводить, що використання ефективного механізму управління інноваційним розвитком ІСБ надає можливість інтенсифікувати процеси інноваційного розвитку; підвищити інноваційний потенціал країни; упорядкувати інтереси функціонуючих ІСБ та органів державної влади; зробити ефективну діяльність ІСБ вигідною і їм, і державі, і територіальним органам влади; надає можливості для отримання синергетичних та емерджентних ефектів від їх спільної діяльності та функціонування, а також пришвидшити реакції на подразники зовнішнього середовища.

Тому, задля досягнення вищеперелічених позитивних ефектів, пропонується сформувати механізм управління інноваційним розвитком ІСБ для українських реалій.

Послідовність основних етапів формування механізму управління інноваційним розвитком інтегрованих структур бізнесу в умовах становлення економіки знань зображено на рис. 6.

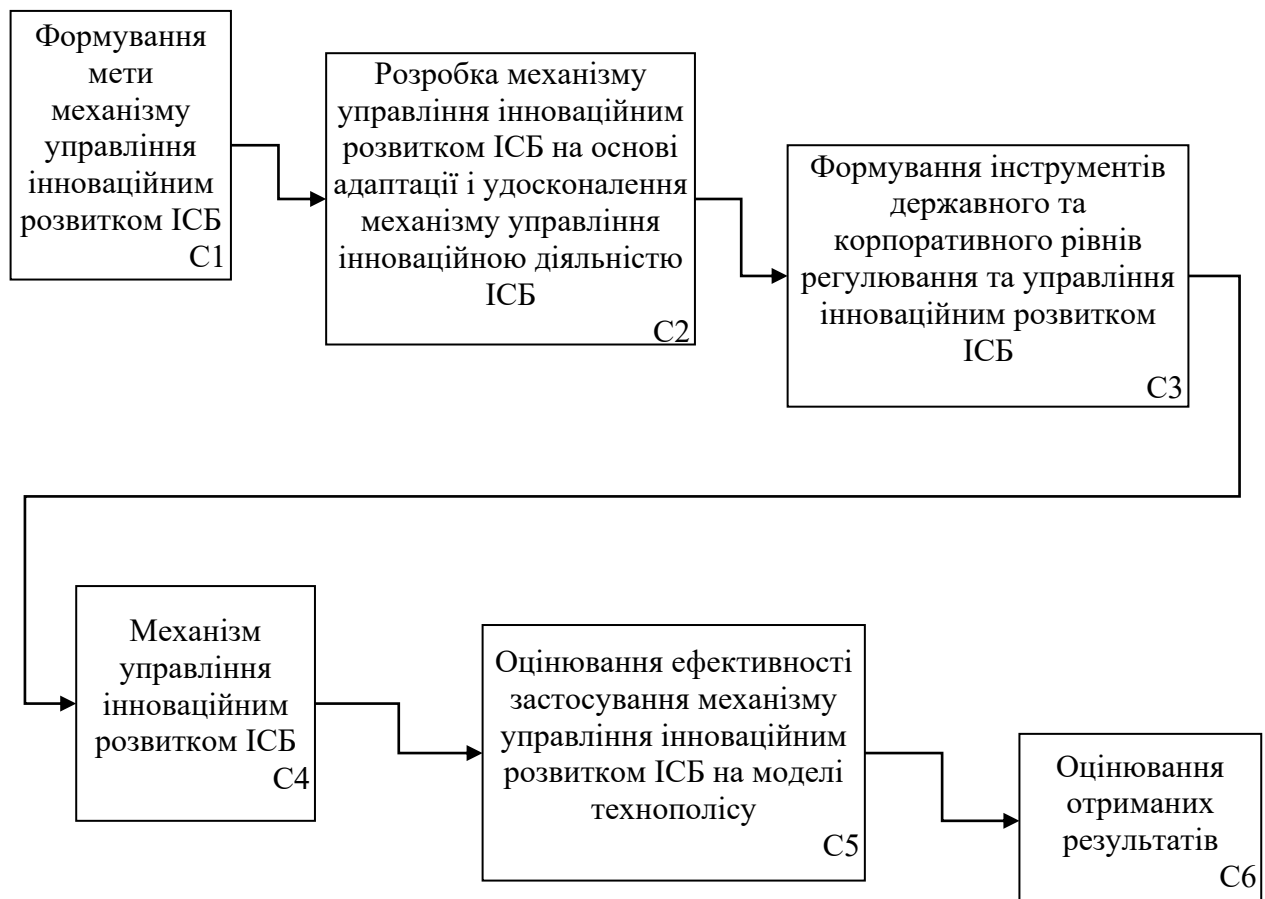


Рис. 6. Схема формування механізму управління інноваційним розвитком ІСБ в умовах становлення економіки знань [авторська розробка]

Відповідно до рис. 6 спочатку відбувається формування мети управління інноваційним розвитком, далі – адаптування та оптимізація механізму управління інноваційною діяльністю ІСБ, що є основою. Потім, відбувається формування нових інструментів з управління інноваційним розвитком ІСБ та врешті-решт відбувається формування механізму управління інноваційним розвитком ІСБ. Після – оцінюємо можливості впровадження механізму в ІСБ та оцінюємо отримані результати.

Коли вся увага приділяється лише інноваційній діяльності як базовому процесу, то процесів розвитку не відбувається, адже акцент лежить саме на базовому процесі. Вдосконалюючи механізм управління інноваційною діяльністю ІСБ, слід переносити акцент з інноваційної діяльності на інноваційний розвиток внаслідок чого отримати механізм управління інноваційною діяльністю ІСБ з новою характеристикою – інноваційним розвитком, а підсумком цього процесу є механізм управління інноваційним розвитком ІСБ.

В основі механізму управління інноваційним розвитком ІСБ в умовах становлення економіки знань (надалі - механізм) закладені 2 рівні регулювання та управління, оскільки з одного боку держава, а з іншого – ІСБ проводять регулювання даного механізму та найбільше зацікавлені в його реалізації. Рівні, суб'єкти та цілі суб'єктів зображено у таблиці 1. Слід зауважити, що більшість цілей суб'єктів механізму є кореспондуючими між собою.

Таблиця 1

**Рівні, суб'єкти та основні цілі суб'єктів механізму управління інноваційним розвитком ІСБ в умовах становлення економіки знань [розроблено автором]**

Рівні механізму	Суб'єкти механізму	Цілі суб'єктів механізму
Рівень державного регулювання та управління	Держава в особі органів законодавчої та виконавчої влади	Управління інноваційним розвитком ІСБ: - Створення умов для інноваційного розвитку існуючих ІСБ. - Створення умов для виникнення нових інноваційно активних ІСБ. - Перспективний перехід до економіки знань.
Рівень корпоративного регулювання та управління	Інтегрована структура бізнесу в особі органів її управління	Управління інноваційним розвитком ІСБ: - Започаткування та інтенсифікація інноваційних процесів для підвищення прибутковості та ефективності діяльності ІСБ. - Утворення інноваційно активних ІСБ. - Створення умов для постійного інноваційного розвитку.

Суб'єкти механізму задля досягнення своєї мети, здійснюють процес управління над *об'єктом*, що є процесним за допомогою принципів, функцій, методів та інструментів. При цьому, базовим процесом є інноваційна діяльність ІСБ. Внаслідок впливу, базовий процесний об'єкт видозмінюється з процесу інноваційної діяльності ІСБ й трансформується у процес інноваційного розвитку ІСБ. До того ж, базовий процес інноваційної діяльності ІСБ підтримує процес інноваційного розвитку ІСБ, а він, в свою чергу, сприяє подальшому розвитку базового об'єктного процесу (Рис. 7).



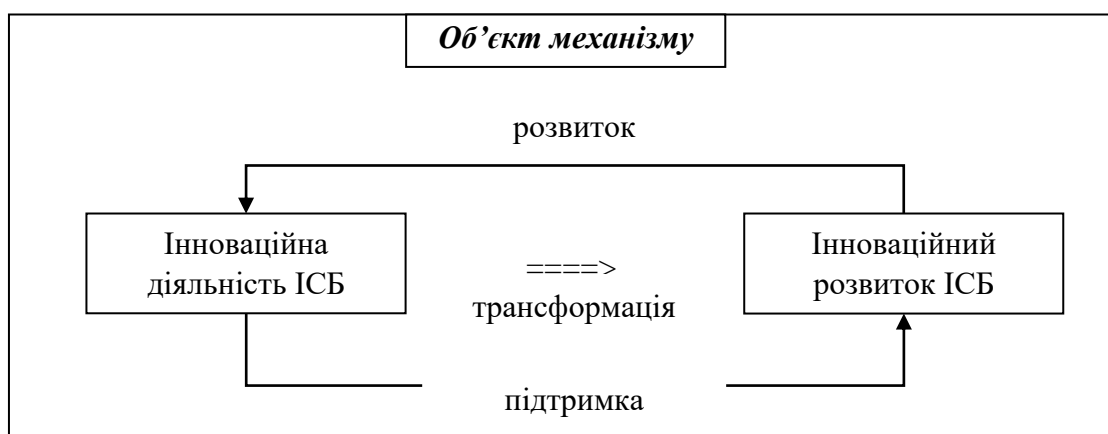


Рис. 7. Схема процесного об'єкту механізму управління інноваційним розвитком ІСБ в умовах становлення економіки знань [авторська розробка]

Наступні складові механізму управління інноваційною діяльністю актуальні й для механізму управління інноваційним розвитком ІСБ, тому автор пропонує продовжити їх використання:

- *принципи*: системність, цілісність, адаптованість, рівновага;
- *функції*: планування, прогнозування, аналіз, організація, мотивація, контроль;
- *методи*: державно-правові, економічні, організаційні, соціально психологічні.

Однак, *інструменти*, що використовуються в механізмі управління інноваційною діяльністю мало адаптовані для інноваційного розвитку, тому автором удосконалено їх набір задля ефективного управління інноваційним розвитком ІСБ (зображено у таблиці 2).

Таблиця 2

Набір інструментів механізму управління інноваційним розвитком ІСБ в умовах становлення економіки знань в залежності від рівня функціонування суб'єктів [розроблено автором]

Рівні механізму	Суб'єкти механізму	Інструменти суб'єктів механізму
Рівень державного регулювання та управління	Держава в особі органів законодавчої та виконавчої влади	1) Інструменти удосконалення державного регулювання та управління інноваційним розвитком ІСБ. 2) Система податкового стимулювання інноваційного розвитку ІСБ.
Рівень корпоративного регулювання та управління	Інтегрована структура бізнесу в особі органів її управління	1) Стратегічний аналіз ІСБ. 2) Формування та впровадження загальної інноваційно активної стратегії ІСБ. 3) Ризик-менеджмент ІСБ.

Зобразимо сформований механізм управління інноваційним розвитком ІСБ в умовах становлення економіки знань на рис. 8.

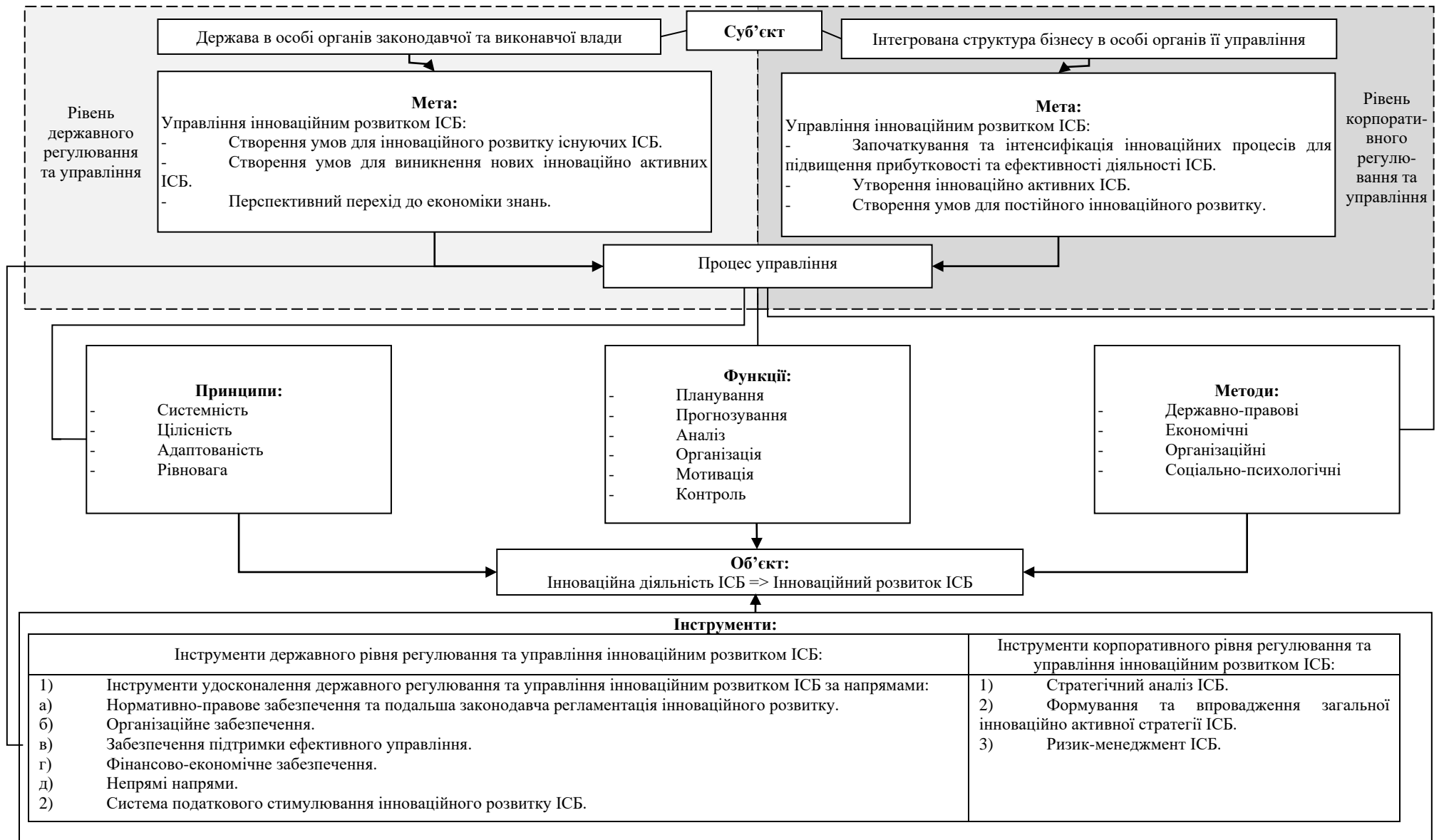


Рис. 8. Механізм управління інноваційним розвитком вітчизняних інтегрованих структур бізнесу в умовах становлення економіки знань [розроблено автором]

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Отже механізм представлений як відповідна структура, в якій два суб'єкти механізму (держава в особі органів законодавчої та виконавчої влади, а також інтегрована структура бізнесу в особі органів її управління), маючи чітко визначену мету з управління інноваційним розвитком ІСБ, здійснюють процес управління базовим об'єктом механізму – інноваційною діяльністю ІСБ за допомогою принципів, функцій, методів та спеціально розроблених інструментів державного та корпоративного рівнів регулювання та управління інноваційним розвитком ІСБ. Внаслідок чого, базовий процесний об'єкт управління (інноваційна діяльність ІСБ) постійно видозмінюється, набуває нових форм та характеристик та трансформується у процес інноваційного розвитку ІСБ. При цьому, як вже зазначалося раніше, підґрунтям для інноваційного розвитку є розуміння важливості процесів розвитку, наявності волі до змін та активізації інтеграційних процесів.

### Література

1. Ганушак-Єфіменко Л. М. Механізм управління розвитком інноваційного потенціалу на основі інтеграційної взаємодії: [Текст] / Л. М. Ганушак-Єфіменко // Формування ринкових відносин. — 2013. — № 5. — С. 78–82.
2. Ганушак-Єфіменко Л. М. Напрями активізації процесів інтеграційного розвитку національних суб'єктів господарювання: [Текст] / Л. М. Ганушак-Єфіменко, І. В. Коберник // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 10 (124). — С. 145–149.
3. Промисловість і промислова політика України 2013: [наук.-аналіт. доповідь] / О. І. Амоша, В. П. Вишневський, Л. О. Збаразська та ін.; [за заг. ред. В.П. Вишневського]; НАН України, Ін-т екон-міки пром-сті. — Донецьк, 2014. — 200 с.
4. Проскуров І. Як олігархи пережили кризу: [Електронний ресурс] / І. Проскуров // Економічна правда. — Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/2013/02/1/359016>.
5. Хендерсен Б. Д. Продуктовый портфель: [Текст] / Брюс Д. Хендерсен // VCG Review: дайджест Бостонской консалтинговой группы. — 2008. — Вып. 2. — С. 7–8.
6. Хессельбайн Ф. О лидерстве: [Текст] / Ф. Хессельбайн; [пер. В. И. Супруна]. — Н. : ФСПИ Тренды, 2004. — 184 с.
7. Чепурда Л. М. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: [Текст] / Л. М. Чепурда, С. С. Беяєва, М. В. Плахотнікова та ін.; [за заг. ред. Л. М. Чепурди]. — К. : Професіонал, 2005. — 272 с.
8. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно інвестиційного розвитку підприємств України: [моногр.] / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. — К. : Т-во Знання, КОО, 1999. — 514 с.
9. Чудаєва І. Б. Технополіси: економічна суть, причини створення та японський досвід: [Електронний ресурс] / І. Б. Чудаєва. — Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45587/12-Chudaeva.pdf?sequence=1>.
10. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: [моногр.] / Н. Чухрай. — Львів: НУ «Львівська політехніка», 2006. — 315 с.