

and Economic Organization // American Economic Review. – 1972. – №62(5). – P. 777-795. 28. Clark J.M. Competition and the Objectives of Government Policy // Monopoly and Competition and Their Regulation / Ed. E.H. Chamberlin. – London: Oxford University Press, 1954. – 459 p. 29. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit. – London: Oxford University Press, 1971. – 458 p. 30. Schumpeter J. Capitalism, Socialism, and Democracy. – N.Y: Harper and Row, 1962. – 558 p. 31. Smith A. The Wealth of Nations. – Glazgo: R.X. Campbell, A.S. Sfcinner, 1976. – 1002 p.

УДК 658:8+330.138

Н.І. Чухрай, В.О. Лаганін

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра маркетингу і логістики

ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ ПАРТНЕРСТВО В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Чухрай Н.І., Лаганін В.О., 2007

Проаналізовано вплив зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства. Доведено необхідність залучення партнерів до спільних проєктів створення та комерціалізації інновацій. Окреслені суб'єкти партнерського маркетингу в інноваційній діяльності. Розкрито сутність та роль внутрішнього партнерства як важливої передумови успіху інновації. Висвітлено роль логістики у створенні та комерціалізації інновацій на підприємстві.

Ключові слова: партнерські стосунки, зовнішнє та внутрішнє партнерство, створення і комерціалізація інновацій, міжфункціональні команди, багатофункціональна інтеграція, промислові кластери.

Influence of an environment on innovative development of the enterprise is analyzed. Necessity of engaging partners in joint projects of creation and innovations commercialization is proved. Subjects of partners marketing in innovative activity are determined. Essence and role of internal partnership as important precondition of success of an innovation are opened. Role of Logistic during creation process and innovations commercialization on the enterprise is revealed.

Keywords: partner relations, external and internal partnership, creation and commercialization of innovations, interfunctional commands, multifunction integration, industrial clusters.

Постановка проблеми

Розвиток сучасної економіки стає все залежнішим від ефективного створення та комерціалізації інновацій. Японські менеджери, головною зброєю яких у боротьбі за клієнта донедавна була якість, сьогодні джерелом конкурентної переваги вважають здатність створювати повністю нові продукти і сфери діяльності [1, с. 12].

Аналіз процесів, які відбуваються на світовому і вітчизняному ринках, дав змогу виявити тенденцію до істотного скорочення життєвого циклу товарів у багатьох галузях. Таке явище зумовлює величезні наслідки як для процесів планування, так і для операційних процесів. У глобальному масштабі ця проблема ускладнюється необхідністю швидких переміщень матеріальних потоків на великі відстані. Сучасним інструментарієм у конкурентній боротьбі все частіше стає активна співпраця з партнерами у ланцюгу поставок, спрямована на підвищення ефективності використання потоку інновацій, прискорення переміщення матеріального потоку, а також забезпечення гнучкості підприємства як логістичної системи, що дає змогу швидше реагувати на зміни, які відбуваються на споживчих та організаційних ринках. Водночас, в інноваційній діяльності виникає низка перешкод зовнішнього і внутрішнього характеру, які вимагають поглибленого вивчення, систематизації та пошуку способів їхнього оперативного подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблем інноваційної діяльності, її окремих аспектів стосуються роботи українських учених В. Александрової, О. Амоші, Ю. Бажала, В. Гейця, Г. Добрава, М. Долішнього, В. Куриляка, С. Крикавського, О. Лапко, Б. Маліцького, В. Мунтіяна, Б. Патона, В. Соловійова, М. Чумаченка, А. Чухна, І. Школи, інших відомих вітчизняних вчених і практиків [2–3]. Серед учених країн СНД слід відзначити таких визнаних наукових авторитетів, як С. Валдайцев, Є. Голубков, А. Ніколаєв, А. Градов, С. Ільєнкова, П.Завлін, П.Зав'ялов, А.Казанцев, В.Ковальов, Р.Ноздрьов, Л.Мінделлі, Р.Фатхудінов, інші.

Актуалізація завдання зміцнення взаємозв'язків з контрагентами ринку спостерігається у світовій економіці в кінці ХХ – на початку ХХІ століття, що зумовлено, насамперед, глобальними змінами, які відбуваються в ринковому середовищі. Деякі зарубіжні автори [4, с. 17] стверджують, що конкурентна ситуація на ринку має “дарвіністську” природу, оскільки “...компанії виживають тоді, коли задовольняють бажання споживачів більш ефективно, ніж їх конкуренти...”. Отже, у сучасному менеджменті проголошується пріоритетна роль маркетингу у розробленні корпоративної місії та цілей будь-якої організації. Водночас розуміння потреб споживачів є необхідною, проте недостатньою умовою успішної конкурентної боротьби. Важливим завданням досягнення конкурентоспроможності є пошук нових резервів у підприємницькій діяльності, зокрема у сфері переміщення матеріальних потоків. Логістика, яка не обмежується масштабами організації, а займає унікальну позицію, пов'язуючи організацію із зовнішніми постачальниками, з одного боку, і замовниками і споживачами, з іншого, пропонує новий теоретико-концептуальний і практичний підхід до співпраці з контрагентами ринку. Йдеться про формування ланцюга поставок [5], орієнтованого на задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами часу та коштів. Про актуальність такого підходу до управління свідчать також праці зарубіжних вчених з маркетингу, зокрема нова парадигма маркетингу американського вченого Еверта Гумесонна, яка ґрунтується не на традиційних “4 Р”, а на “30 R” – різноманітних формах співпраці з контрагентами ринку [6].

Постановка цілей

З огляду на викладене вище, метою цієї статті є виявлення сутності зовнішнього партнерства, окреслення напрямів міжфункціональної співпраці, а також ролі логістики у створенні та комерціалізації інновацій на підприємстві.

Виклад основного матеріалу

1. Партнерський маркетинг у створенні та комерціалізації інновацій

Характерною ознакою інноваційного розвитку підприємства є здатність останнього до внутрішньої адаптації і зовнішня гнучкість. Швидкі зміни в зовнішньому середовищі підприємства вимагають від управлінського складу постійного моніторингу та прогнозування, а також відповідного реагування на ці зміни так, щоб можна було втримати або покращити відносини власних активів із зовнішнім мінливим середовищем.

Для успішного здійснення процесів, пов'язаних із створенням і комерціалізацією інновацій, підприємству потрібні партнери. Виклики та можливості, які ставить сучасний ринок, можуть бути занадто великими, щоб їх могла опанувати окрема організація. Ключем до успіху стає здатність до приваблення зовнішніх співробітників і укладання альянсів. У цих нових обставинах фірма перестає бути вертикально інтегрованою структурою, а стає відкритою системою, яка шукає цілей і засобів, потрібних їй для розвитку і створення ключових рис конкурентоспроможності. Підприємство функціонує як відкрита система, оскільки при створенні і використанні засобів потребує постійного поповнення своїх засобів через інтеракції з іншими фірмами, клієнтами, зовнішніми інституціями, урядами, суспільствами і іншими постачальниками потрібних знань і засобів. Найважливіші потенційні партнери у здобутті знань – це: уряд, науково-дослідні інститути та університети, консультанти, постачальники, посередники, споживачі (замовники), субпідрядники, конкуренти (див. рис. 1).

В інноваційній політиці існує зв'язок між інноваціями та особливостями окремих регіонів. У створенні конкурентної переваги все більше значення мають дії держави щодо стимулювання інноваційності підприємств, що діють у регіоні. Важливими формами стимулювання інноваційної діяльності підприємств є правове і податкове регулювання, протекціонізм. Уряд, бажаючи досягти бажаного ефекту, може субсидіювати інноваційні фірми, може давати їм підтримку у формі привабливих кредитів, потрібних для виникнення і комерціалізації інновацій. Держава створює також бібліотеки і Центри науково-технічної інформації, базами даних яких можуть користуватися підприємства. Наступною дією уряду є створення державних інноваційних систем і регіональних інноваційних систем, які є специфічною формою співпраці інституцій та організацій різного роду, наприклад, інноваційні мережі, технопарки, бізнес-інкубатори, бізнес-центри тощо. Держава може координувати і підтримувати трансфер технологій і знань між учасниками ринку. Ці і багато інших заходів показують, якою істотною може стати роль державного апарату у створенні інновацій на підприємствах.



Рис 1. Потенційні партнери та їхній внесок у створення інновацій
Джерело: власне опрацювання на підставі [8, с. 57]

Дослідні і навчальні інститути є наступним партнером у впровадженні інновацій. Більшість праць, якими займаються відділи досліджень та розвитку на підприємствах, це інновації, які полегшують впровадження і комерціалізацію нових продуктів. У них модифікується існуюча технологія, щоб ефективніше і результативніше впроваджувати продукти на ринку. Підприємства рідко розробляють у своїх відділах радикальні інновації і нові технології. Більшість технологічних новинок, які з'являються на ринку, походять з некомерційних дослідних організацій, які діють при вищих навчальних закладах і академічних установах. Отже, встановлення близької співпраці, а також підтримка вищих навчальних закладів і дослідних інститутів може бути важливим джерелом знань і задумів при впровадженні радикальних змін і створенні ринку. Завдяки такій співпраці витрати і ризик дорогих фундаментальних та прикладних досліджень можна перекласти на дослідні інституції.

Впровадження радикальних інновацій і абсолютно нових рішень повинно спиратися на спеціалізовані якісні дослідження і думки зовнішніх експертів, які залучаються до розроблення та комерціалізації інновацій. Зовнішні експерти стають важливим джерелом задумів, знань, які доповнюють дії підприємства у створенні власних ключових рис конкурентоспроможності та стимулюють розвиток інновацій.

В умовах динамічної конкуренції зростає значення і роль постачальників як важливих партнерів у створенні інновацій. Сьогодні конкурують не окремі продукти, а цілі ланцюги поставок [5], в яких істотний вплив мають постачальники. Істотним є також вміння заохочення постачальників до співпраці. Нині все частіше підприємства утворюють разом із своїми постачальниками мережі і спільно створюють і впроваджують інновації. Подібний підхід, який у зарубіжній літературі отримав назву “розвиток постачальника” або зворотний маркетинг [4, с.339], передбачає залучення постачальника як частини бізнес-процесу. Ліквідація функціональних перешкод при партнерстві дає змогу прискорити впровадження результатів нових розробок, досягти значної якості і покращання структури витрат.

Посередників і покупців треба розглядати як партнерів, які сприяють впровадженню змін на підприємстві. Посередники можуть доставляти якісну і кількісну інформацію про попит, знають про зміни потреб на ринку і преференцій покупців. Саме їхні потреби задовольняють і саме вони приймають рішення про те, які продукти купують. Нерідко покупці стають джерелом ідей про нові продукти та удосконалення існуючих. Отже, вони є лише досконалим джерелом знань, якщо йдеться про поточні потреби та інспірації до модифікування існуючих продуктів.

Наступним партнером при впровадженні інновацій є конкуренти. Зміна принципів конкурування з традиційних якісно-витратних на конкурування ідеями і рішеннями спричинили зміни у правилах, за якими йде гра. Технології є все дорожчими, а ризик – все більшим. За таких умов підприємство часто не в стані самотійно прийняти виклик і для досягнення поставленої мети мусить укладати коаліції. Завдяки ним є можливим обмін знаннями і здобуття позиції інтелектуального лідера. Конкуренти можуть бути також важливим джерелом як задумів, так і коштів через надання і отримання ліцензій.

2. Внутрішнє партнерство як важлива передумова успіху інновацій

Під час розроблення товару виникає велика кількість проблемних ситуацій, які повинні бути вирішеними. Розв'язанням і узгодженням конфліктів цілей між різними функціональними підрозділами підприємства займається логістика. Якість товару безпосередньо залежить від якості усіх взаємозалежних локальних рішень. Тривалість циклу пов'язана з обсягом робіт, які треба виконати, ступенем новизни і складності проекту і безпосередньо залежить від його обсягу, від фаховості персоналу у конструюванні, швидкості виробництва прототипів, організаційної структури та стилю комунікації. Кількість конфліктних ситуацій при розробленні інноваційного проекту можна зменшити, дотримуючись стратегії менших радикальних, але частіших змін.

Спорідненою проблемою є виникнення конфліктів між різними функціональними сферами, причинами яких є різні завдання (цілі) під час розроблення товару для різних відділів, різні типи особистості, соціокультури та відмінності у визначенні завдань (мети). Дослідження зарубіжних фахівців доводять, що там, де спостерігалась слабка дисгармонія, деяким товарам не вдалося відповідати потребам ринку, вони запізнювалися на ринок збуту або не виконували своїх функцій, як це було заплановано. Водночас на багатьох досліджуваних підприємствах сильна дисгармонія спричиняла істотні невдачі інновацій. За результатами дослідників, важливим чинником успіху нового товару є єдність типу мислення для усіх учасників, залучених до інноваційного процесу [7, с. 103].

Для пом'якшення дисгармонії з самого початку розроблення проекту доцільно створювати міжфункціональні команди (див. рис. 2).

Окрім відділів маркетингу, НДДКР, виробничого та фінансового підрозділів до роботи міжфункціональної команди необхідно залучати працівників служби логістики (відділу матеріально-технічного постачання, транспортного цеху). Учасники такої команди повинні мати єдине розуміння нового товару і його місця на ринку. До того ж, необхідно створити сильні міжособові взаємозв'язки серед співробітників різних відділів.

Офіційні організаційні контакти необхідно поєднувати з неофіційною взаємодією та форумами учасників. Нерідко особисті контакти виникають під час спільного опитування споживачів, спільного спостереження за учасниками Купівельного центру організації-споживача. Міжфункціональну співпрацю потрібно заохочувати та винагороджувати.

Навіть при міжфункціональному організаційному підході при здійсненні інноваційної діяльності конфлікти все одно виникатимуть. Саме тому керівництву треба використовувати технології логістичного вирішення конфліктів, виявляючи та вирішуючи конфліктні ситуації на найнижчому рівні [7, с. 361].

Логістика володіє активним інтегративним потенціалом, здатним поєднати і узгодити такі функціональні базові сфери фірми, як інноваційна діяльність, постачання, виробництво, маркетинг, дистрибуція. Наприклад, перетворюючи інновацію за допомогою маркетингової інформації, логістичний менеджмент впливає на виробничий процес, оптимізуючи виробничо-технологічний цикл і продуктові характеристики інновації.

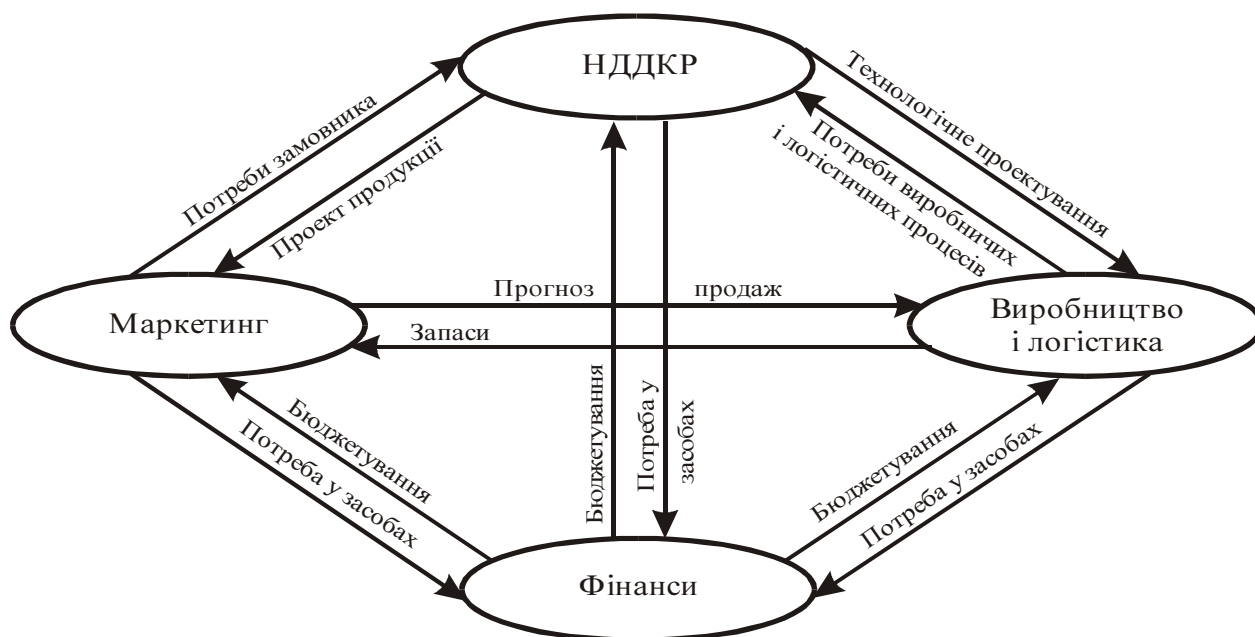


Рис. 2. Багатофункціональна інтеграція на промисловому підприємстві
Джерело: власне опрацювання на підставі [10, с. 62]

Рационально керуючи запасами матеріальних ресурсів і готової продукції в постачанні, виробництві і збуті, логістика сприяє зменшенню загальних витрат, зниженню ціни на нововведення і в результаті поліпшенню стратегічних позицій фірми на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію обсягів закупівлі матеріальних ресурсів і виробництва готової продукції з обсягом продажу, що прогнозується (на підставі маркетингових досліджень). Отже, логістичний менеджмент підтримує системну стійкість підприємства на ринку, згладжуючи міжфункціональні протиріччя та інтегруючи міжфункціональні рішення. З іншого боку, логістичний менеджмент може і повинен сприяти оптимізації перебігу логістичних операцій розробленням нового товару, який мав би покращити логістичні властивості – транспортну та складську податливість.

Висновки

Реалізація нових вимог, які ставляться перед підприємствами, змушує їх до пошуку і створення нових стратегій діяльності, які збільшують гнучкість і уможливають виживання в суперництві з конкурентами. Орієнтація на ринкові ніші і “на клієнта”, багатобічність і глобалізація

дій, зниження порогів рентабельності, базування на можливостях, а не на життєвому циклі товару, реактивність, „сплощення” організаційних структур і делегування повноважень вниз, комп’ютерна інтеграція і гнучка автоматизація – це напрямки реалізації сучасної стратегії підвищення гнучкості логістичних систем в контексті інноваційних перетворень економіки, які детальніше розкрито у [12].

Як видно, підприємство має певне коло партнерів на ринку, які можуть чинити істотний вплив на результативність дій, зв’язаних з управлінням інноваціями. Підприємство, бажаючи створити ринок, повинно намагатися використати потенціал, який дримає в оточенні, і завдяки ньому створити ринок. Пам’ятаємо, що у нових умовах конкурування переможець бере усе, а переможені можуть бути лише підпорядкованими партнерами у співпраці.

З проблематикою зовнішнього партнерства у інноваційній діяльності та формуванні регіональної інноваційної системи тісно пов’язується поняття кластерів, тобто сконцентрованих у певній географічній близькості підприємств, успіх яких великою мірою детермінований взаємозв’язками між ними. Це відбувається у площині конкурування або одночасної кооперації в інноваційній діяльності або також зайняття послідовних позицій у ланцюгу доданої вартості. Можна навести багато прикладів, в яких кластери своїм діапазоном охоплюють також стратегічні альянси (університети, інститути, науково-дослідні установи, підприємства, які охоплюють наукомісткі бізнес - послуги, інституції-посередники – брокери, консультанти або клієнти). Отже, *концепція промислових кластерів в регіоні* має зазвичай багатосекторний характер, що охоплює і пов’язує у мережі як комплементарні, так і некомплементарні суб’єкти, сконцентровані довкола певного зв’язування, або також ті, які використовують той самий тип знань у ланцюгу доданої вартості [14, с. 30–33].

Перспективи подальших досліджень

До інституцій – складових регіональної системи інновацій – належать насамперед підприємства, множина наукових та науково-дослідних організацій та установ, які функціонують у сфері НДДКР (вищі навчальні заклади, академічні установи, науково-дослідні і галузеві інститути, регіональні установи підтримки інноваційності, а саме бізнес-інкубатори, технологічні парки, центри трансферу технологій, творчі і професійні об’єднання, осередки консультування тощо), регіональні органи влади і органи самоврядування, міжнародні інституції, агентства регіонального розвитку, а також інші інституції, пов’язані з інноваційним розвитком. Регіональна система інновацій має відкритий характер, натомість істотним є, щоб відіграла свою роль у сфері формування інноваційності у регіоні і з’єднувала функціонуючі суб’єкти довкола певної мети на засадах партнерства. Водночас ці питання потребують ґрунтовніших досліджень, що і буде об’єктом подальших досліджень авторів.

1. Hamel G., Prahalad C. *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press,- Warszawa, 1999. – s. 12.
2. *Актуальні питання методології та практики науково-технічної політики* / Під ред. Б.А. Малицького. – К.: УкрНТЕІ, 2001. – 204 с.
3. Амоша О.І. Удосконалення економічного механізму супроводу програми науково-технічного розвитку // *Економіст*. – 2001. – № 12. – С. 28–30.
4. Дойль П. *Маркетинг, орієнтований на стоимость* / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревського. – СПб: Питер, 2001. – 480 с.
5. Кристофер М. *Управление цепочками поставок: как улучшить обслуживание потребителей*. – М., 2001.
6. Gummesson E. *Total Relationship Marketing: from the 4 Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs – the thirty relationships – of the new marketing paradigm*. – Oxford, Butterworth – Heinemann, 2000. – 244 p.
7. Чухрай Н. *Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: Монографія*. – Львів: Націон. ун-т "Львівська політехніка", 2002. – 315 с.
8. Ritter T., Jemunden H: *The impact of a company's business strategy on its technological competence, network*

competence and innovation success // Journal of Business Research" 2004, nr 57. 9. Лундерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. – СПб.: ООО "Издательство Полигон", 1999. – 768 с. 10. Krawiec F. Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi. – Warszawa: Difin, 2000. – 218 s. 11. A. Pomykalski: Zarządzanie innowacjami, PWN, Warszawa - Łódź 2001, s. 122. 12. Кастельс М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура: Пер. с англ. / Под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с. 13. Чухрай Н., Патора Р. Інновації та логістика товарів: Монографія. – Львів: Націон. ун-т "Львівська політехніка", 2001. – 262 с. 14. Okoń-Horodyńska E. Innowacyjność w regionach. Jak zapewnić rozwój gospodarczy // Pomorski Przegląd Gospodarczy". – 2001. – № 1. – s. 26.

УДК 658.011

В.М. Ячменьова

Національна академія природоохоронного та курортного будівництва

ФАКТОРИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ЙОГО ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ

© Ячменьова В.М., 2007

Розглянуто фактори зовнішнього середовища, які впливають на економічну стійкість підприємства. Проаналізовано чинники, які забезпечують економічну стійкість підприємства. Чітко визначено компенсаторні можливості та резерви, їхню роль та місце у економічній стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: економічна стійкість, компенсаторні можливості, резерви підприємства, конкурентоспроможність.

The factors of external environment, which influence on economic stability of enterprise, are considered. Factors which provide economic stability of enterprise are analyses. Compensating possibilities and backlogs, their role and place in economic stability and competitiveness of enterprise are expressly certain.

Keywords: economic firmness, compensating possibilities, backlogs of enterprise, competitiveness.

Постановка проблеми

В умовах ринкової економіки, конкурентоспроможність є великою перевагою будь-якого підприємства. Одним з факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, є економічна стійкість, яка відображає надійність та привабливість підприємства у ринковому середовищі. Саме ринкове середовище дуже мінливе і його фактори здійснюють прямий, непрямий та фоновий вплив на підприємства. Відновити діяльність підприємства у попередніх масштабах можна завдяки компенсаторним можливостям підприємства, тому дослідження принципів та методів виявлення таких можливостей є актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблем виявлення компенсаторних можливостей та методам оцінки резервів підприємства як факторів забезпечення економічної стійкості підприємства стосується багато наукових праць українських та закордонних вчених, таких, як: З.С Варналія [1], Л.И. Воротіна [9], В.А. Висящев, М.С. Казакова, А.С. Поважний [2], А.В. Козаченко, А.Е. Воронкова [3], Г.И. Рузавин, В.Т. Мартинов [4], Б.А. Райзберг [5], И.В. Сергеев [6], В. Геец [8], А. Хоскинг [7], Й. Шумпетер [10] та ін. Незважаючи на це, проблема забезпечення економічної стійкості залишається невирішеною, а