

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БІЗНЕС ОДИНИЦЬ**

*Розглянуто проблему прогнозування стадії ЖЦ окремих товарів із продуктового портфелю підприємства, з метою прогнозування часу виведення застарілої продукції з ринку і заміни її новою (інноваційною) продукцією. Вказано на недосконалість матричних методів портфельного аналізу. Запропоновано методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу бізнес одиниці шляхом розрахунку вірогідності банкрутства, що позбавлений недоліків, які притаманні матричним методам портфельного аналізу.*

*The problem of the life cycle's stage prognostication of separate units of enterprise's product portfolio is considered with the purpose of planning the time of product's generation change. Imperfection of matrix methods of portfolio analysis is marked. Methodical approach to determination of the business unit's life cycle's stage by the calculation of bankruptcy's probability, deprived failings, inherent the matrix methods of portfolio analysis.*

*Ключові слова: стратегічне планування, інноваційна діяльність, підприємства, життєвий цикл.*

**Постановка проблеми.** З огляду на залежність будь-якої організації від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, логічно було б припустити, що компанії розвиваються індивідуально, особливим, відмінним від інших, шляхом. Однак, у поступальному розвитку будь-якого підприємства проглядаються й певні спільні закономірності, які хоча й можуть відрізнятися для кожного з них швидкістю перебігу й амплітудою, але все-таки мають загальні тенденції. У науковій літературі така закономірність одержала назву теорії життєвого циклу (ЖЦ) підприємства (організації).

Слід також зазначити, що в деяких джерелах [1, 2] відзначається зв'язок масового оновлення основного капіталу (активних елементів), а, отже, і ЖЦ економічного суб'єкта з фінансовим циклом фірми. Фінансовий цикл фірми починається з реалізації інвестиційного проекту, потім фірма досягає порогу рентабельності (нульового прибутку), далі накопичує запас фінансової міцності й реалізує новий інвестиційний проект (якщо попередній інвестиційний проект невдалий, то фірму чекають скрутні часи з високою ймовірністю банкрутства, припинення власного існування).

При цьому, найчастіше черговий інвестиційний проект асоціюється з випуском нової продукції. Логіка таких міркувань гранично проста: якщо керівництво підприємства не в змозі заздалегідь спланувати або спрогнозувати ЖЦ продукції, що випускається, то постаючи перед фактом різкого зниження виторгів від реалізації продукції у зв'язку із закінченням її ЖЦ, воно вже може й не знайти необхідних, насамперед фінансових, ресурсів для реалізації антикризових заходів у вигляді чергового інвестиційного проекту із запуску у виробництво нової (інноваційної) продукції. Чим довший часовий лаг між виведенням з ринку старої продукції й запуском нової, тим вищою є ймовірність незворотних наслідків для підприємства.

З іншого боку, якщо менеджмент підприємства озброєний аналітичним апаратом, що дозволяє передбачати виникнення фінансових ускладнень, викликаних у тому числі циклічними закономірностями розвитку товарних ринків, тобто всі передумови для досягнення динамічного оптимуму, що припускає кількаразове подовження ЖЦ організації за рахунок своєчасного перерозподілу усередині підприємства грошових потоків одних проектів на користь інших, що припускають виробництво й наступне виведення на ринок нової (інноваційної) продукції. Причому стадія реалізації нового проекту повинна збігтися зі стадією появи тенденції спаду в результатах здійснюваної поточної діяльності. У цьому випадку стрибок у розвитку підприємства в перехідний період буде згладжений, тому що вплив негативної тенденції на життєдіяльність підприємства буде послаблено накладенням позитивної тенденції у розвитку нового напрямку діяльності. Це ідеальна модель життя підприємства, до досягнення якої варто прагнути.

**Аналіз публікацій.** У теперішній час проблемі стратегічного розвитку підприємства приділяється значна увага, про що свідчать публікації таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Акофф Р., Акулов В. Б., Богачов В.Ф., Болотов С.П., Вороб'їєв С.О., Дирін С.П., Кабаков В.С., Лавізіна О.В., Мазур І.І., Попов Е.В., Рудаков М.Н., Федько В.П., Ходачек А.М., Хмелькова Н.В., Шапіро В.Д., Гольдштейн Г.Я., Тичинський А.В. та ін. У переважній більшості публікацій для визначення стадії ЖЦ продукції підприємства пропонується використовувати методичний інструментарій портфельного матричного аналізу. Серед найбільш відомих методів портфельного аналізу слід відзначити матрицю І. Ансоффа/Абея, матрицю Бостонської консалтингової групи, матрицю Джеренал Електрик – МакКінзі, матрицю Хофера, матрицю Артур Д. Літл, матрицю Шелл. Зауважимо, що результати, отримані зазначеними методами не є прямим керівництвом до дії, а лише висупають у ролі довідкових матеріалів для особи, що приймає рішення стосовно продуктового портфелю підприємства. Використання матриць портфельного аналізу засноване на зіставленні у різних варіаціях обсягів збуту продукції, ринкової частки підприємства, ступеня новизни товару та ринку, динаміки ринкового попиту та ін. У розвинених країнах, де бізнес працює за встановленими державою чіткими правилами, матричний аналіз дає об'єктивні результати, на які можна спиратися при прийнятті стратегічних рішень. В Україні ж з її політичною нестабільністю, нескінченними

та несподіваними змінами у законодавстві, підприємства змушені частину своєї діяльності переводити у тінь та вести максимально закритий бізнес. Отже достовірний розрахунок здавалося б простого показника – частки підприємства на ринку – може видатися для дослідників непосильним завданням. А застосування приблизних значень зведе нанівець усі переваги методик, що нами розглядаються. До того ж переважна більшість підприємств реалізують свою продукцію у кількох регіонах країни чи за кордоном, тобто на різних ринках. Відповідно до методології матричного аналізу, для кожного з ринків слід будувати окрему матрицю. І тут настає ситуація, коли потрібно прийняти рішення про продовження випуску певного продукту чи його згортання, а інформація щодо збуту на різних ринках є незрівнянною.

**Метою статті** є розробка методичного підходу до визначення стадії ЖЦ продукту підприємства з урахуванням як ринкових чинників, так результатів фінансової діяльності підприємства.

**Результати.** Концепція ЖЦ дає економічним суб'єктам можливість знайти стан динамічної рівноваги як із зовнішнім, так і з внутрішнім середовищем – оптимізувати параметри, що задаються менеджерами: структура й стратегія організації, корпоративна культура, управління персоналом і асортиментом продукції, внутрішньофірмовий облік і фінансові потоки, витрати, відношення до реалізації досягнень НТП та ін. Саме динамічний характер рівноваги робить фірму (підприємство) стійкою, дає їй можливість існувати в просторі й часі. Якщо виникає стійко нерівноважний стан, це може означати тільки одне – процес руйнування фірми і її наступну ліквідацію.

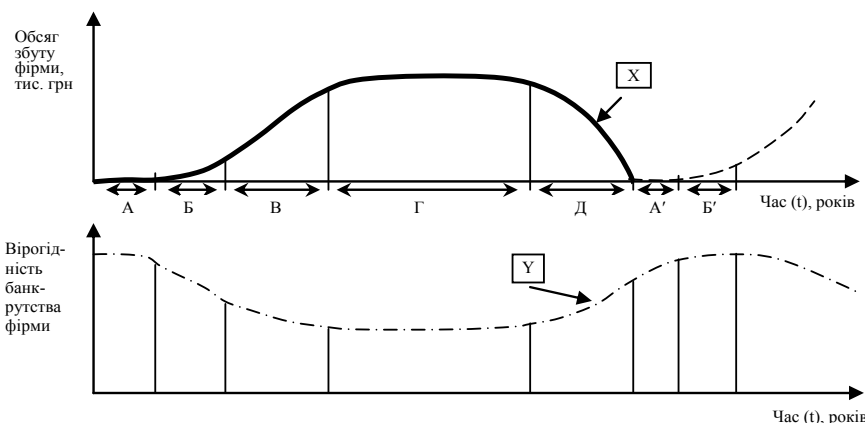
Підводячи перші проміжні підсумки аналітичного огляду, можна зробити попередні висновки щодо того, що: 1) стадія ЖЦ підприємства визначається фактично унікальним сполученням і/або чергуванням стадій ЖЦ окремих видів продукції; 2) кожна фаза ЖЦ підприємства має свою специфічну особливість, що відзначається конкретним чином на фінансовому стані господарюючого суб'єкта.

Висновки щодо взаємозв'язку фази ЖЦ підприємства і його фінансового стану прямо підтверджуються й роботами російських учених [3; 4]. При цьому згадані автори, розвиваючи далі концепцію ЖЦ підприємства, вказують на наявність взаємозв'язку між стадією ЖЦ підприємства й імовірністю його банкрутства.

За графіком (рис. 1) видно, що суцільна чорна крива X може закінчитися, тобто в підприємства наприкінці ЖЦ настає спад діяльності з наступною ліквідацією (банкрутством), або після успішної реалізації заходів щодо фінансового оздоровлення починається новий цикл – X1, позначений пунктирною лінією.

Автором даної статті вперше пропонується скористатися наявністю взаємозв'язку між стадією ЖЦ й імовірністю банкрутства «у зворотному напрямку»: тобто сама по собі наявність такої залежності вже говорить про те, що вміючи розраховувати й прогнозувати ймовірність банкрутства підприємства, можна з високою часткою впевненості прогнозувати й стадію ЖЦ для всього підприємства в цілому, на якій воно буде перебувати в межах обраного об'єму планування. У цьому зв'язку особливо актуальними є наступні питання: по-перше, яким чином оцінювати ймовірність банкрутства й, по-друге, які практичні переваги може одержати господарюючий суб'єкт від наявності прогнозних даних щодо ймовірності його знаходження на тій або іншій стадії ЖЦ.

На перше питання відповісти досить легко, розуміючи основні вимоги до математичного апарату розрахунку ймовірності банкрутства, пропонувані логікою оптимального поведіння в рамках концепції ЖЦ. Отже серед основних вимог до моделей прогнозування банкрутства можна виділити наступні: 1) вони повинні забезпечувати одержання достовірного результату; 2) горизонт прогнозування повинен бути достатнім для вживання адекватних заходів і виведення на ринок нового продукту, здатного замінити його застаріваючий аналог.



А – етап виникнення фірми; Б – етап качану основної діяльності; В – етап активного зростання обсягу продажів; Г – етап стабілізації (зрілості); Д – етап старіння (системне зменшення обсягу продажів); А' – початок нового циклу в результаті успішного проведення заходів з фінансового оздоровлення в процесі банкрутства

Рис. 1. Потреба в проведенні аналізу фінансової стійкості на різних етапах ЖЦ суб'єкта господарювання [3]

Таким вимогам повністю відповідає широко відома в наукових колах модель Альтмана – «Z-Рахунок» – всебічний кількісний індикатор, що використовується для пророкування краху, в основі якого є зважена сума відносин фінансових показників. «Z-Рахунок» показує три загальні варіанти: імовірне банкрутство, малоімовірне банкрутство й сіра область. Однак основна його перевага полягає в тому, що модель Альтмана на 90 % точна в пророкуванні краху бізнесу (банкрутства) на один рік уперед і на 80 % – на два роки [5].

Іншими словами, висока вірогідність отриманих результатів при прогнозуванні ймовірності банкрутства, а, як слідство, й стадії ЖЦ організації зберігається в межах часового інтервалу, тривалістю 2 – 3 роки. З огляду на сучасні темпи НТП і середні строки впровадження його досягнень на промислових підприємствах високорозвинених країн, цього часу цілком достатньо для того, щоб розпізнати вже перші прояви негативних тенденцій і почати контр заходи.

Перш, ніж приступати до розгляду наступного, мабуть, основного питання, щодо сфери застосування й практичної значимості можливості достовірного прогнозування стадії ЖЦ підприємства, ролі й місця пропонованого автором механізму в системі управління асортиментним рядом підприємства на базі своєчасного запуску у виробництво інноваційної продукції, хотілося б ще раз відзначити, що необхідність пошуку варіантів адекватних альтернативних механізмів визначення й прогнозування стадії ЖЦ виникає у зв'язку із крайньої обмеженістю застосування методів, заснованих на обліку обсягу реалізації продукції.

Вказані вище недоліки орієнтування винятково на обсяг продажів, як на ключовий фактор у сукупності з відсутністю формалізованої конкретики у визначенні стадії ЖЦ продукції говорять про те, що наявних критеріїв явно недостатньо для прийняття адекватних і своєчасних рішень щодо доцільності й своєчасності початку робіт з виведення на ринок нової продукції. До того ж така модель не має прогнозних властивостей, що найцінніші при ухваленні обґрунтованого рішення про запуск у виробництво нової продукції. Саме тому автор вважає, що використання запропонованого механізму дозволить одержати об'єктивну картину.

Показник Альтмана розрахований класичним чином не дозволяє в цілому спрогнозувати стадію ЖЦ окремого виду продукції. В основі механізму його розрахунку є принцип консолідації розрізної інформації про прибутковість, фондоемності, структурі капіталу, обсягах продажів, що генеруються усіма видами діяльності підприємства, в т.ч. і реалізацією окремих проектів з випуску кожного конкретного виду продукції. Консолідація ця відбувається в рамках бухгалтерського синтетичного обліку, а вихідною для розрахунків інформацією слугують дані бухгалтерського балансу й звіту про фінансові результати. Зрозуміло, така постановка питання не відповідає вимогам інноваційного менеджменту, що потребує точних прогнозних даних щодо стадії ЖЦ кожного окремого виду продукції.

Виникає цілком логічне запитання, а чи може бути розрахована ймовірність банкрутства для кожного окремо виду продукції й, таким чином, спрогнозована стадія його ЖЦ. З однієї сторони, сама постановка питання здається на перший погляд абсолютно абсурдною: банкрутство якщо й загрожує комусь, так це підприємству, але ніяк не продукції. З іншого боку, банкрутство – це є конкретне фінансове становище або стан, що може бути виражено значенням певних фінансових коефіцієнтів, в основі яких є інформація про грошові й матеріальні потоки, які генеруються тим або іншим конкретним видом діяльності (виробництвом і збутом певного виду продукції): виторгу від реалізації продукції, структурі й величині залученого капіталу, дебіторської й кредиторської заборгованості, необхідних оборотних коштах та ін. Таким чином, немає ніяких сумнівів у тому, що розраховуючи показник банкрутства для якого-небудь окремого напрямку діяльності підприємства не відбувається ніякого переключення економічного змісту одного з коефіцієнтів, які зрештою формують, наприклад, Z-Оцінку ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана.

Але, що розуміється під терміном «окремий напрямок діяльності» і яким чином розраховувати ймовірність банкрутства для нього? Відповісти на ці питання покликана авторська ідея декомпозиції реального підприємства. Зміст пропонованої автором ідеї укладається в необхідності здійснення умовної (гіпотетичної) трансформації підприємства в рамках управлінського обліку з виділенням відповідних центрів обліку й рівня аналітик, що дозволяють коректно абсорбувати всі грошові й матеріальні потоки, викликані необхідністю реалізації окремого інвестиційного проекту з виробництва й реалізації конкретного виду продукції.

Кожне підприємство може бути умовно представлене у вигляді сукупності окремих бізнес напрямків (одиниць), що спеціалізуються на випуску одного конкретного виду продукції, і, що випробовують на собі вплив єдиного для всього підприємства адміністративно-управлінського центра-надбудови. Стає очевидним той факт, що якщо з методологічної точки зору можливість і коректність розрахунку ймовірності банкрутства кожного окремо бізнес-напрямку або бізнес одиниці не викликає ніяких побоювань і ускладнень, то із практичної точки зору передбачаються певні труднощі. Зупинимось на цьому більш детально.

Запропонований автором механізм «вичленовування» з єдиного підприємства декількох «умовних бізнес напрямків», що випускають якісно однорідну продукцію (конкретний вид насосів, компресорів та ін.),

і розрахунків для кожного з них показника ймовірності банкрутства (1) обумовлений необхідністю одержання відповідною жорстко регламентованою самою моделлю інформації у розрізі окремих видів продукції:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,99 X_5, \quad (1)$$

- де  $X_1$  – власний оборотний капітал /сума активів;  
 $X_2$  – нерозподілений прибуток / сума активів;  
 $X_3$  – прибуток до сплати відсотків / сума активів;  
 $X_4$  – балансова вартість власного капіталу / позиковий капітал;  
 $X_5$  – обсяг продажів/сума активів.

Джерелом необхідної інформації повинні слугувати як дані управлінського, так і бухгалтерського обліку, оскільки тільки їхнє сполучення здатне забезпечити одночасно й вірогідність інформації і необхідну її деталізацію.

Формування необхідної інформаційної бази для здійснення розрахунків передбачається провадити за наступною загальною логічно послідовною схемою: 1) на першому етапі збирається інформація, що споконвічно фіксується в розрізі окремих видів продукції (обсяг продажів, дебіторська заборгованість та ін.) і не вимагає яких-небудь штучних механізмів її розподілу за об'єктами обліку; 2) потім відбувається первинний розподіл синтетичних даних статей балансу за видами продукції на підставі якого-небудь економічно обгрунтованого принципу або ідеї.

Так, наприклад, власний оборотний капітал кожної окремо бізнес одиниці може бути розрахований двома способами: Власний обіговий капітал = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання – Необоротні активи й Власний обіговий капітал = Обіговий капітал – Короткострокові зобов'язання. Для розрахунку шуканого показника за другим методом необхідно зіставити всі статті балансу з конкретними об'єктами обліку там, де це можливо безпосередньо за принципом приналежності (незавершене виробництво, готова продукція, товари, дебіторська заборгованість), а там, де це неможливо (поточні фінансові інвестиції, кошти і їхні еквіваленти, частково дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом та ін.) – за принципом штучного розподілу. При цьому як драйвер розподілу відповідних статей повинен обиратися критерій, що максимально враховує вплив НТП і характер поведження величини, що розподіляється, залежно від стадії ЖЦ продукції.

Суму активів за умовно самостійними бізнес – напрямками пропонується розраховувати шляхом додавання отриманої на попередній ітерації розподіленої величини оборотних активів і конкретного значення необоротних активів. Величина необоротних активів у свою чергу по кожному об'єкту обліку визначається шляхом підсумовування вартості необоротних активів технологічного характеру (нематеріальні активи, основні виробничі фонди, розподілені відповідно до результатів детального вивчення технологічних карт по кожному виду продукції) і розподіленої величини вартості необоротних основних фондів загальновиробничого й адміністративного характеру.

Іншими словами, бухгалтерський і управлінський обліки дозволяють забезпечити наявність інформації, у розрізі кожного виду продукції, необхідної для розрахунку всіх 5 вищевказаних коефіцієнтів, що автоматично уможливує оцінку ймовірності банкрутства кожної окремо бізнес – одиниці й, таким чином, за допомогою завчасного передбачення можливості настання небажаної фази ЖЦ продукції ужити всіх заходів, для своєчасного виведення на ринок нової інноваційної продукції.

**Висновки.** Автором було розглянуто проблему прогнозування стадії ЖЦ окремих товарів, що складають продуктивний портфель підприємства, з метою прогнозування часу виведення застарілої продукції з ринку і заміни її новою (інноваційною) продукцією. Запропонований методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу стратегічних бізнес одиниць шляхом оцінки вірогідності банкрутства, на відміну від широко застосовуваних матричних методів портфельного аналізу, дозволяє з більш високим ступенем достовірності прогнозувати необхідність виведення нової продукції на ринок. До того ж зазначений методичний підхід враховує вплив, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У подальших дослідженнях планується більш докладно описати механізм визначення показників, за якими розраховується вірогідність банкрутства.

### Література

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Акофф Р. – М.: Прогресс, 1985.
2. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Твисс Б. – М.: Экономика, 1989.
3. Ендовицкий Д. А. Системный подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации / Ендовицкий Д. А., Ендовицкая А. В. // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 6 (39). – С. 2 – 7.
4. Мандрица И. И. Совершенствование теоретико-методических основ управления организациями по стадиям жизненного цикла: дисс. кандидата экон. наук : 08.00.05 / Мандрица Илья Игоревич. – Ставрополь, 2007. – 197 с.
5. Edward I. Altman Financial Ratios, Discriminate Analysis and the prediction of Corporate Bankruptcy

УДК 331

Р. С. КВАСНИЦЬКА, Н. С. АРДАШКІНА  
Хмельницький національний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*У статті розкрито економічний зміст та сутність поняття інновацій та інноваційної діяльності, досліджено особливості інноваційної діяльності підприємства у сучасних умовах господарювання.*

*The article disclosed the contents and essence of the economic concept of innovations and innovative activity, the features of innovative activity of enterprise are investigational in the modern terms of ménage.*

*Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, чинники інноваційної діяльності.*

**Актуальність дослідження.** Інноваційна діяльність розглядається сьогодні як одна з умов модернізації національного господарства, як необхідний атрибут ринкових економічних відносин. Крім того, інноваційна діяльність є однією з найважливіших складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємства. У зв'язку з цим нові економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективної організації досліджень та розробок, організації нововведень на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в діяльності кожного підприємства.

Теорії інноваційного розвитку змістили акценти у поведінці людей, сформували у них прагнення до накопичення та реалізації знань. Очевидним є те, що економічне зростання держави значною мірою залежить від інноваційної активності підприємництва, від його прагнення, зусиль та здатності використовувати у своїй діяльності новітні технології, творчо підходити до визначення способів задоволення потреб споживачів, на основі чого вдосконалювати та оновлювати продукцію, отримуючи більші доходи та зміцнюючи свої ринкові позиції.

В Україні проблема ефективного економічного розвитку на основі інноваційних розробок є надзвичайно актуальною, адже саме за рахунок спрямування інноваційної діяльності на раціоналізацію існуючого виробничого процесу, підвищення ефективності та якості усіх аспектів виробничо-господарської діяльності уможлиблюється забезпечення не лише постійного вдосконалення виробничого процесу, а й дія на випередження, виявлення нових перспективних напрямів чи форм бізнесу з метою задоволення нових форм бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція інновацій і інноваційної діяльності активно досліджується в працях представників економічної науки, таких як І.Т. Балабанова, М.В. Волинкіна, М.М. Грачова, Д.В. Єрохіна, П. Л. Зеленова, Л.І. Кошкіна, Н.М. Кулікова, Є.О. Ларічева, О.Є. Ломакіна, В.Г. Мединського, Г.І. Пашигорєва, В.В. Попкова, В.Є. Сапелкіна, В.П. Соловійова, Ю.В. Шленова, В.Є. Шукшунова, Й. Шумпетера та інших. Однак слід зазначити, що дослідження вчених у галузі інноваційної діяльності не є завершеними і потребують подальшого дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження трактування поняття «інновація» та особливостей інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

**Результати досліджень.** Інноваційна діяльність в умовах переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку набуває особливого значення. Охопивши різні аспекти ринкових відносин інноваційний процес сприяє зростанню промислового виробництва, дає змогу підвищувати продуктивність праці, залучати до виробничої сфери нові резерви.

В економічній літературі, присвяченій аналізу інноваційного процесу, інноваційна діяльність розглядається, як правило, у тісному взаємозв'язку з інноваціями. Унаслідок цього, дослідження економічної сутності інноваційної діяльності підприємства доцільно почати з визначення терміна "інновація". Слід зазначити, що як вітчизняними, так і зарубіжними авторами досить широко представлені визначення даного терміна, запропонована різнохарактерна типологія процесів, пов'язаних з цим явищем.

Аналіз різних визначень терміна "інновація" дозволяє зробити висновок, що цей термін трактується в залежності від мети, об'єкта і предмета конкретного дослідження. Наприклад, Б. Твісс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту. Ф. Ніксон вважає, що інновація — це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що спричиняють появу на ринку нових товарів, поліпшених промислових процесів та устаткування [1].

Відповідно до міжнародних стандартів, інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку,