

УДК 330.341.1:658
JEL Classification: L60, O32

Оплачко І.О.,
аспірант*,
Національний університет водного
господарства та природокористування

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Oplachko I.O.,
postgraduate student
National University of Water
and Environmental Engineering

MANAGEMENT OF COMMERCIALIZATION OF INNOVATIONS AT INDUSTRIAL ENTERPRISES AS A COMPONENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Постановка проблеми. Ведення бізнесу в теперішніх умовах посилення конкуренції та пошуку інструментів забезпечення його результативності вимагає від промислових підприємств оперативної реакції на зміни в оточуючому середовищі. Сьогодні промислові підприємства є не лише потужною компонентою національної економіки, а й джерелом економічного зростання як окремих галузей, в яких вони працюють, так і держави в цілому. У період трансформації економіки без інноваційних підходів до ведення бізнесу зміцнити свої ринкові позиції та розвиватися практично неможливо, а тому одним з головних чинників попередження кризового стану підприємств стає здатність генерувати та впроваджувати інноваційні досягнення інтелектуального потенціалу, а також застосування відповідного управлінського інструментарію для більш гнучкого реагування. Без дієвої системи управління комерціалізацією результатів інноваційної діяльності таке впровадження може мати непередбачуваний характер. Саме тому питанням здійснення промисловими підприємствами інноваційної діяльності та формування системи управління комерціалізацією інновацій потрібно приділяти значну увагу. Розуміння цього вимагає пошуку і застосування сучасних підходів до створення системи управління комерціалізацією інновацій як важливої складової антикризового менеджменту промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням комерціалізації інновацій підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких С. Ілляшенко, С. Кирик, Р. Косцик, М. Мальчик, Г. Маркман, М. Окландер, О. Олефіренко, П. Орлов, О. Шевлюга. Теоретико-методичні аспекти управління комерціалізацією інновацій, в тому числі як складової антикризового менеджменту підприємств, розглянуті в працях С. Валдайцева, С. Князя, Н. Комарницької, О. Петухової, Г. Сілакової та ін. Беручи до уваги численні наукові розробки, позитивний досвід роботи, накопичений у сфері комерціалізації інновацій, слід відзначити, що окремі проблеми прикладного характеру залишаються недостатньо дослідженими та методично забезпеченими, потребують подальшого розвитку як у науково-теоретичному, так і практичному аспектах. Зокрема, результати аналізу представлених у літературі напрацювань дозволили зробити висновок про необхідність проведення дослідження, що враховує особливості формування системи управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств як важливої складової антикризового менеджменту.

Постановка завдання. Метою статті є розробка і наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та рекомендацій щодо формування системи управління комерціалізацією інновацій як складової антикризового менеджменту промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кількість публікацій з проблематики антикризового менеджменту зростає кожен рік експотенційно і супроводжується еволюційним інтегруванням окремих напрямів (превентивного, реактивного, арбітражного) у системне розуміння антикризового управління. Згідно з авторським визначенням, антикризовий менеджмент промислових підприємств являє собою систему управління, що має комплексний характер і

* Науковий керівник: Мальчик М.В. – д.е.н., професор

спрямована на виявлення та запобігання кризовим явищам на підприємствах, забезпечення умов, які б ліквідували наслідки появи кризи, через прогнозування соціально-економічного розвитку, організацію рефлексивних впливів на суб'єктів-учасників кризових процесів, формування та реалізацію антикризових стратегій, спрямованих на покращення показників діяльності та укріплення конкурентних позицій промислових підприємств на ринку [7, с. 142]. Тенденції розвитку світової економіки свідчать, що всі методи антикризового менеджменту сходяться в кінцевому підсумку до необхідності інтенсивного вдосконалення управління створенням і комерціалізацією науково-технічних інновацій з урахуванням екологічних пріоритетів, розвитку інноваційного менеджменту. Адже комерціалізація інновацій дозволяє знизити вплив негативних наслідків та посилити позиції підприємств на ринку за рахунок досягнення конкурентних переваг. Так, С. Валдайцев, розглядаючи інновації як важливий інструмент антикризового менеджменту, виділяє процесні інновації – дозволяють досягнути конкурентних переваг за рахунок зниження собівартості продукції, продуктові – за рахунок удосконалення чи створення нового продукту (послуги) відповідно до вимог споживачів, та аллокаційні – за рахунок удосконалення управлінських процесів підприємств, перерозподілу активів тощо [2].

Аналіз статистичних даних свідчить, що в період 2010-2016 рр. зростання витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств в Україні (у 2016 р. порівняно з 2010 р. – на 188,7 %) відбувалося на фоні скорочення питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової (у 2016 р. порівняно з 2010 р. – на 63,2 %). Однією з причин виявленої тенденції є приділення недостатньої уваги промисловими підприємствами питанням комерціалізації інновацій та формування дієвої системи управління комерціалізацією.

У 2017 р. інноваційною діяльністю у вітчизняній промисловості займалися 759 підприємств, або 16,2 % з усіх промислових, що на 2,7 % менше, ніж у 2016 р. [13]. Відповідно зменшився й обсяг витрат на інноваційну діяльність з 23229,5 млн грн у 2016 р. до 9117,5 млн грн у 2017 р. Істотне скорочення інноваційних витрат призвело також і до зменшення відносного показника, що характеризує їх частку у ВВП, до 0,31 %, що оцінюється негативно (адже досвід розвинутих країн свідчить, що інноваційний розвиток забезпечується фінансуванням інновацій в обсязі не менше 1,5 % від ВВП [12]) і є найнижчим значенням за весь аналізований період (рис. 1). Із 759 промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, лише 59,3 % реалізували інноваційну продукцію, яка була заново впроваджена або зазнала істотних технологічних змін протягом останніх років.

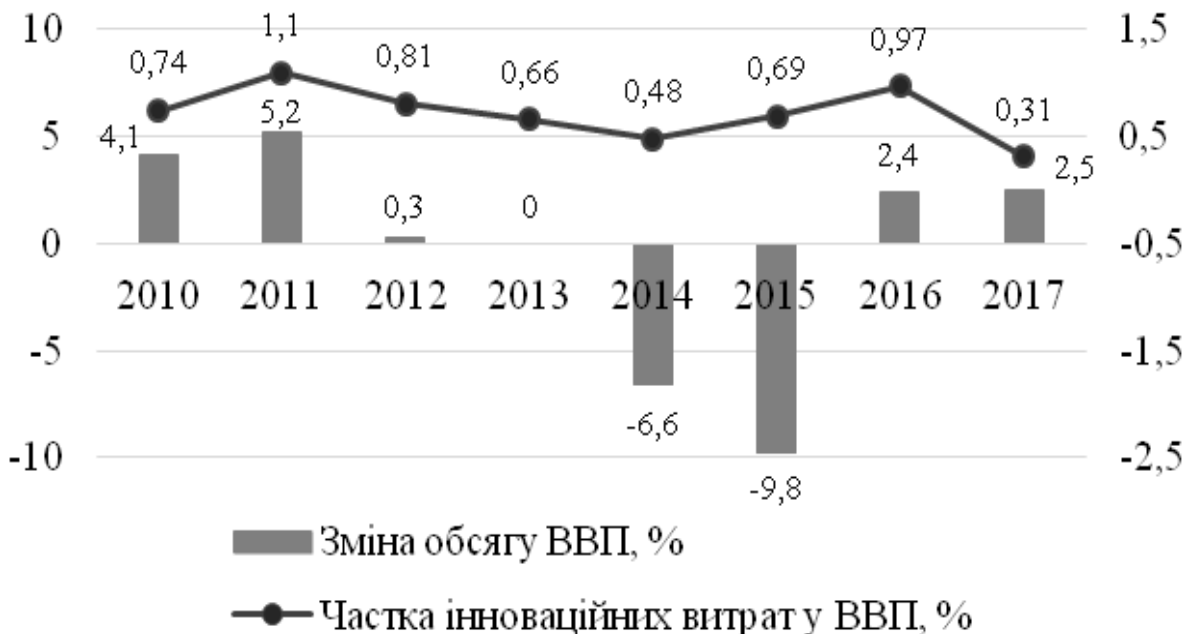


Рис. 1. Динаміка зміни обсягу ВВП та частки інноваційних витрат у ВВП України

Джерело: сформовано автором за даними [13]

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат за досліджуваний період були власні кошти підприємств (у 2017 р. – 7704,1 млн грн (або 84,5 % загального обсягу витрат на інновації, що на 10,4 % менше, ніж у 2016 р.). У 2017 р. порівняно з 2016 р. у фінансуванні інновацій зростає частка коштів державного бюджету (на 2,7 % у абсолютному виразі), коштів вітчизняних та іноземних інвесторів (на 3,5 %), а також суми кредитування (на 3,8 %). Хоча частка зовнішнього

фінансування й зростає, проте у структурі фінансування інновацій вона є незначною. Тобто майже всі фінансові витрати, пов'язані з реалізацією інноваційної діяльності, промислові підприємства здійснюють самостійно, що і є природним гальмом процесів комерціалізації інновацій, адже в кризових умовах функціонування фінансові ресурси підприємств є обмеженими і вони не можуть повною мірою реалізувати свій інноваційний потенціал.

У 2017 р. промислові підприємства впровадили 2387 інноваційних видів продукції, з яких 477 – нових виключно для ринку, 1910 – нових лише для підприємства. Із загальної кількості впровадженої продукції 751 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо. Найбільшу кількість інноваційних видів продукції впроваджено на підприємствах з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (23,9 %), харчових продуктів (21,4 %), основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (7,8 %). Проте відсоток реалізації інноваційної продукції, як і сума інноваційних витрат підприємств в Україні залишаються низькими (рис. 2), що свідчить про необхідність створення ефективної системи управління комерціалізацією інновацій промисловими підприємствами.



Рис. 2. Динаміка обсягу інноваційних витрат та реалізованої інноваційної продукції промислових підприємств України

Джерело: сформовано автором за даними [13]

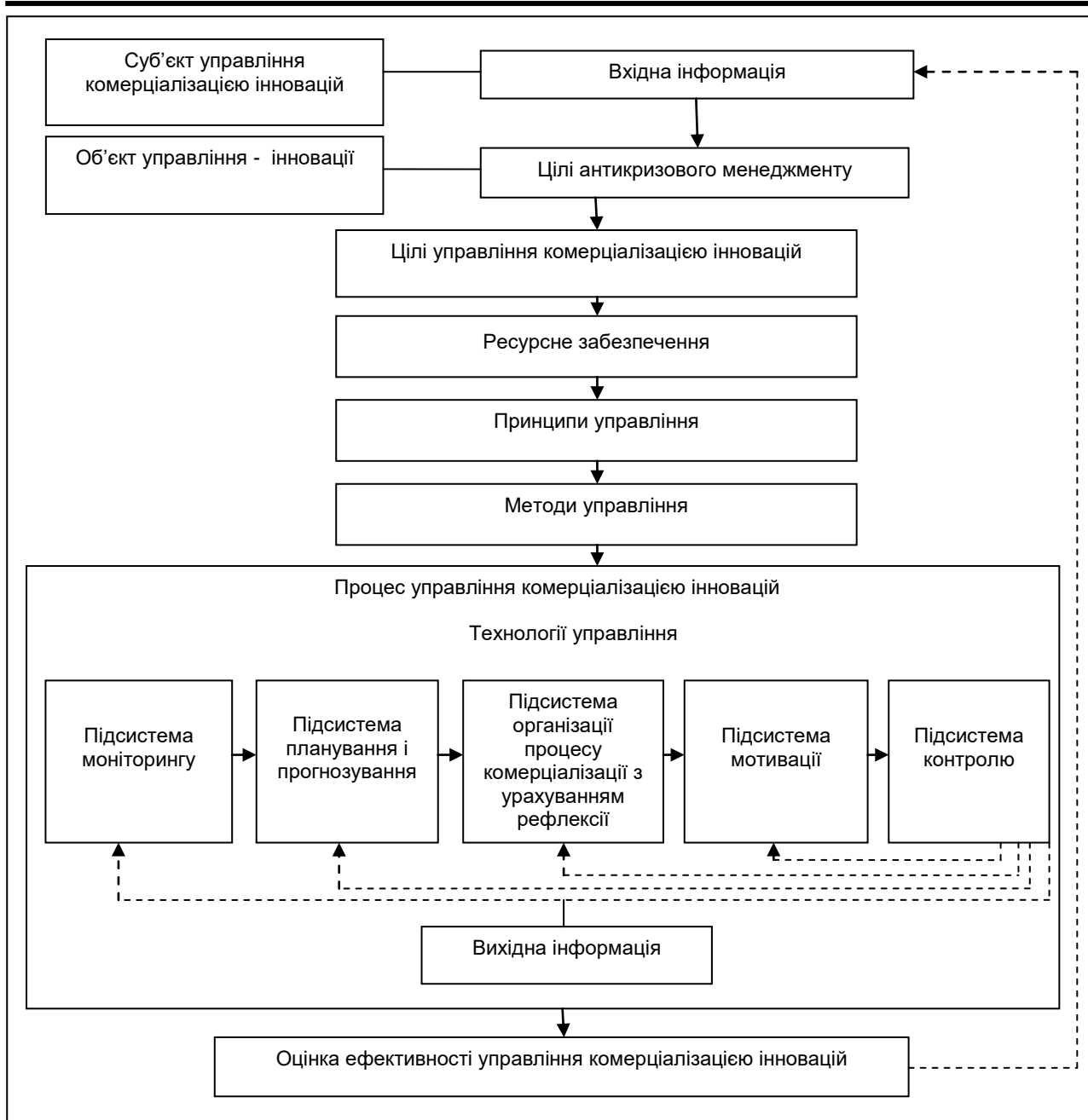
Процес комерціалізації інновацій промислових підприємств у науковій економічній літературі розглядають як ключовий етап інноваційної діяльності, що забезпечує відшкодування витрат розробника (початкового власника) інновації та отримання ним прибутку [9, с. 434]. Для забезпечення ефективного антикризового менеджменту керівництво промислових підприємств має бути зацікавленим у безперервному оновленні виробництва та забезпеченні трансферу технологій між науковими організаціями, підприємствами, вищими навчальними закладами тощо. Основними завданнями управління комерціалізацією інновацій при цьому мають бути наступні:

- необхідно здійснювати маркетингові дослідження ринку інновацій, безперервно виявляти й оцінювати комерційний потенціал інтелектуальної власності;
- розвивати стратегію просування технологій на ринок;
- знаходити партнерів, інвесторів, сприяти встановленню нових ділових контактів між розробниками нововведень та їх споживачами та рефлексивно взаємодіяти з ними.

Аналіз та узагальнення результатів досліджень науковців (С. Ілляшенко, С. Кирик, Р. Косцик, С. Князь, О. Олефіренко, О. Петухова та ін.) дозволив виділити різні як за кількістю етапів, так і за масштабністю підходи до управління комерціалізацією інновацій підприємств. Так, С. Ілляшенко, обґрунтовуючи вибір напрямів комерціалізації знань в системі інноваційного розвитку підприємств, виокремлює наступні етапи комерціалізації: аналіз відповідності потенціалу підприємства зовнішнім умовам; аналіз необхідності у знаннях певного виду; оцінка можливості та економічної доцільності продукувати чи купувати знання; порівняння варіантів: самостійного продукування та придбання знань; залучення (трансфер технологій) або комерціалізація знань [3, с. 88]. С. Кирик,

акцентуючи увагу на маркетинговому інструментарії управління процесом комерціалізації інновацій, виділяє наступні п'ять етапів комерціалізації: проведення технологічного аудиту результатів інноваційної діяльності та використання адаптованого ринково-технологічного портфельного аналізу; проведення SWOT-аналізу, пошук маркетингових можливостей впровадження; визначення базового потенційного ринку для інновації; проведення маркетингового дослідження з оцінювання ринкового потенціалу перспективної інновації; вибір форм та методів комерціалізації результатів інноваційної діяльності [4, с. 10]. Проте, такий підхід автора є дещо вузьким, адже не враховує процедури оцінювання доцільності й ефективності комерціалізації інновацій. Більш деталізованим є підхід Р. Косцик, яка виділяє 12 етапів в системі управління комерціалізацією інноваційної продукції промислових підприємств, починаючи зі збору інформації і закінчуючи оцінюванням економічної ефективності комерціалізації інновацій [6, с. 152]. Схожа схема процесу управління інноваціями підприємств, проте без виокремлення форм та методів комерціалізації, представлена й у роботах О. Олефіренко [9, с. 436]. Загалом, у розглянутих підходах авторами наведений детальний опис процесу комерціалізації інновацій промислових підприємств. Проте управління комерціалізацією інновацій має бути системним і базуватися на врахуванні як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. Так, згідно авторського підходу, для успішного управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств необхідно здійснити:

1. Аналіз ринку, з метою виявлення потреб споживачів у інноваційній продукції.
 2. Збір інформації внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, необхідної для процесу комерціалізації.
 3. Визначення можливостей ресурсного забезпечення промислового підприємства.
 4. Вибір форми комерціалізації інновацій: самостійної (передбачає цілковите виконання всіх етапів комерціалізації підприємством власними силами); комбінованої (поєднання комерціалізації інноваційної продукції власними силами та за допомогою зовнішнього підприємства-комерціалізатора); чи за допомогою підприємства-комерціалізатора (полягає у здійсненні всього процесу комерціалізації зовнішнім підприємством, що має необхідний потенціал, підприємству-замовнику при цьому достатньо лише оплатити послуги комерціалізатора).
 5. Вибір шляхів фінансування.
 6. Пошук потенційних партнерів, інвесторів – стейкхолдерів.
 7. Організацію рефлексивних впливів на стейкхолдерів, залежно від цілей комерціалізації інновацій промислового підприємства.
 8. Вибір методу комерціалізації залежно від обраної форми комерціалізації: для форми самостійного здійснення комерціалізації доцільними методами є використання інновацій для власних цілей підприємства або реалізації на ринку, продаж патенту тощо; для комбінованої форми комерціалізації характерними методами є промислова кооперація, спільне підприємство, ліцензування, інжиніринг, франчайзинг, лізинг тощо; при здійсненні комерціалізації за допомогою підприємства-комерціалізатора виділяють методи з повним (коли зовнішнє підприємство-комерціалізатор може забезпечити всі етапи процесу комерціалізації) і неповним циклом комерціалізації (коли підприємство-замовник для різних етапів комерціалізації обирає різні підприємства).
 9. Організацію виробництва та реалізації інноваційної продукції.
 10. Оцінювання економічної ефективності комерціалізації інновацій. Етап оцінювання ефективності комерціалізації інновацій передбачає збільшення обсягів реалізації інноваційної продукції, а також отримання прибутку та повернення капіталовкладень тощо. Ефективність комерціалізації інновацій значною мірою залежить від побудови якісної системи управління комерціалізацією, що повинна узгоджуватися з цілями антикризового менеджменту підприємства.
- Система управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств передбачає наявність об'єкта (наукові знання, теорії, ідеї, які в результаті (на виході) приймають форму інновацій) та суб'єкта управління (розробники інновацій, посередники, зовнішні підприємства-комерціалізатори), вибір методів і технологій управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку (рис. 3).



Умовні позначення:

→ прямиий зв'язок; - -> зворотній зв'язок між етапами

Рис. 3. Система управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств

Джерело: сформовано автором

Суб'єкт управління комерціалізацією інновацій впливає на об'єкт управління шляхом формування і формалізації управлінських рішень. Функції (моніторингу, планування і прогнозування, організації процесу комерціалізації, мотивації і контролю) і методи управління комерціалізацією інновацій (способи і прийоми впливу, в тому числі рефлексивного), узгоджені з цілями антикризового менеджменту, перетворюються в управлінські рішення. При цьому система управління комерціалізацією інновацій повинна базуватися на принципах: цілісності, ієрархічності, розвитку, єдності цілей, гнучкості та ефективності, моніторингу та контролю, повноти інформаційного забезпечення.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження, аналізу та детермінації проблем інноваційної діяльності промислових підприємств визначено, що на сьогодні промислові підприємства в Україні приділяють недостатньо уваги питанням комерціалізації інновацій.

Запропоновано механізм комерціалізації інновацій промислових підприємств, а також необхідні складові формування системи управління комерціалізацією інновацій як важливої складової антикризового менеджменту. Розробка такої системи дозволить якісно й ефективно впроваджувати та

комерціалізувати інноваційні розробки промислових підприємств, з метою попередження та усунення кризових явищ у їх діяльності.

Перспективами подальших досліджень є розробка концепції управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств з урахуванням сучасних підходів – ситуаційного та рефлексивного. Назрілими для наукових опрацювань сучасності є питання управління процесом залучення іноземного капіталу для активізації та підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств.

Література

1. Markman G., Donald S., Wright M. Research and Technology Commercialization. *Journal of Management Studies*. 2008. № 45. С. 1401-1423.
2. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник. Москва: Проспект, 2007. 312 с.
3. Ілляшенко С. М., Рот-Серов Є. В. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. Мукачєво, 2017. № 2 (8). С. 86-93.
4. Кирик С. М. Маркетингове забезпечення комерціалізації науково-технічної продукції зварювального виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 23 с.
5. Князь С. В., Комарницька Н. М. Формування системи управління комерціалізацією підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3020> (дата звернення: 15.10.2018).
6. Косчик Р. С. Етапи процесу комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 150-154.
7. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2018. № 892. С. 140-148.
8. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія / М. А. Окландер та ін. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.
9. Олефіренко О. М., Нагорний Є. І., Шевлюга О. Г. Комерціалізація в системі управління інноваційною діяльністю. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка і суспільство»*. Мукачєво, 2018. Вип. 16. С. 432-439.
10. Орлов П. А., Ілляшенко Н. С. Боротьба з контрафактом як метод комерціалізації результатів інноваційної діяльності промислових підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків, 2015. № 60 (1169). С. 55-59.
11. Петухова О. М., Сілакова Г. В. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій*. Київ, 2012. № 43. С. 174-180.
12. Statista, the portal for statistics. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 26.10.2018).
13. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2018).

References

1. Markman, G., Donald, S. and Wright M. (2008), "Research and Technology Commercialization", *Journal of Management Studies*, no. 45, 1401-1423.
2. Valdaitsev, S.V. (2012), *Antykryzysnoe upravlenye na osnove ynnovatsyi* [Crisis management based on innovation], Moskva, 2007, 312 p.
3. Illiashenko, S.M. and Rot-Sierov, Ye.V. (2017), "Theoretical and methodological means of choosing directions of industrial enterprises knowledge commercialization", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, no. 2 (8), pp. 86-93.
4. Kyryk, S.M. (2014), "Marketing support of commercialization of research-technical products of welding production", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Kyiv, Ukraine, 23 p.
5. Kniaz, S.V. and Komarnytska, N.M. (2014), "Formation of management enterprises commercialization of innovations", *Efektivna ekonomika*, no. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3020> (access date October 15, 2018).
6. Kostsyk, R.S. (2012), "The stages of commercialization of innovative products of industrial enterprises", *Visnyk SumDU*, no. 4, pp. 150-154.
7. Malchuk, M.V., Oplachko, I.O. (2018), "The industrial enterprises crisis management mechanism considering the performance of reflexive influences", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha"*, no. 892, pp. 140-148.
8. Oklander, M.A., Oklander, T.O., Pedko, I.A. et al. (2017), *Marketynhovi doslidzhennia innovatsii ta pidpriemnytski ryzyky* [Marketing Research Innovations and Business Risks], monograph, Odessa, Ukraine, 284 p.

9. Olefirenko, O.M., Nahornyi, Ye.I. and Shevliuha, O.H. (2018), "Commercialization in the system of innovative activity management", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, no. 16, pp. 432-439.

10. Orlov, P.A. and Illiashenko, N.S. "Fighting counterfeiting as a method of commercialization the results of innovation activities of industrial enterprises", *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 60 (1169), pp. 55-59.

11. Pietukhova, O.M. and Silakova, H.V. "Formation of management enterprises commercialization of innovations", *Naukovi pratsi NUKhT*, no. 43, pp. 174-180.

12. Statista, the portal for statistics, available at: <https://www.statista.com> (access date October 26, 2018).

13. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (access date October 20, 2018).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2018 р.

Рецензент: д.е.н., професор Національного університету водного господарства та природокористування Н.В. Савіна