

*nologies and transferred technology by industrial enterprises in Ukraine and abroad is made. Also analysis of total expenditure for directions of innovative activity is implemented. Ways of improving the efficiency of financial support of innovative development are offered.*

*Key words: innovation, innovative development, competitiveness, transfer of technology, financial support.*

**Т. М. ПОЛЯНЧИЧ**

г. Львов

**И. Б. ФЕДИШИН**

г. Тернополь

**Я. В. ПИЛИПЮК**

г. Львов

## ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье проведен анализ современного состояния финансового обеспечения инновационной деятельности в Украине. Рассмотрено трансфер технологий как важную составляющую инновационного процесса. Исследовано влияние инноваций на уровень конкурентоспособности отечественных предприятий. Проведена диагностика динамики количества приобретенных новых технологий и переданных технологий промышленными предприятиями в Украине и за ее пределы технологий, а также анализ общего объема расходов по направлениям инновационной деятельности. Предложены пути повышения эффективности финансового обеспечения инновационного развития.*

*Ключевые слова: инновационная деятельность, инновационное развитие, конкурентоспособность, трансфер технологий, финансовое обеспечение.*

Стаття надійшла до редколегії 2.11.2015

УДК [621: 658.71] (043.3)

**О. І. ПУШКАР, Ю. Л. КУРБАТОВА**

м. Харків

7518618@mail.ru

## УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ПІДПРИЄМСТВ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК НА ЗАСАДАХ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ

*У статті обґрунтовані методичні рекомендації щодо управління міжфірмовими відносинами в ланцюгах поставок на засадах ціннісного підходу на прикладі галузі енергетичного машинобудування. Запропоновані концептуальні положення щодо управління відносинами партнерів в ланцюгах поставок, ключова ідея яких полягає у виділенні трьох складових процесу управління: формування інтегрованої групи, розробка елементів системи управління міжфірмовими відносинами та розвиток партнерських відносин. Розвинуті методичні рекомендації щодо формування та розвитку відносин в інтегрованій групі та оцінювання їх цінності. Удосконалено методичне забезпечення щодо формування елементів системи управління відносинами партнерів при виконанні складних проектів.*

*Ключові слова: міжфірмові відносини, ланцюг поставок, оцінювання цінності, енергетичне машинобудування, інтегрована група, елементи системи управління.*

Сучасна економіка характеризується створенням і використанням надскладних технічних систем, в яких кожний елемент є окремою складною системою. В багатьох галузях господарського комплексу, таких як енергетичне машинобудування, передбачено виготовлення комплектного виробу, що вимагає залучення багатьох виконавців з різни-

ми компетенціями. Тому виникає необхідність кооперативної взаємодії партнерів у ланцюгах поставок, що пов'язано із створенням складних систем в управлінні.

В цьому контексті в сучасні науки приходить використання поняття ціннісного підходу. На нашу думку, потребують додаткового обґрунтування концептуальні положення

щодо управління відносинами на засадах ціннісного підходу, уточнення аспектів оцінювання цінності, удосконалення методичного забезпечення щодо формування і розвитку відносин в інтегрованих групах поряд з розробкою елементів системи управління відносинами партнерів.

У цьому зв'язку, метою статті є методичне обґрунтування застосування ціннісного підходу щодо формування і розвитку міжфірмо-

вих відносин в ланцюгах поставок на прикладі галузі енергетичного машинобудування.

Узагальнюючи існуючі методи та підходи до планування, організації, контролю та мотивації діяльності партнерів в ланцюгах поставок нами розроблено концептуальні положення щодо управління міжфірмовими відносинами на засадах ціннісного підходу (рис. 1).



Рис. 1. Зміст концептуальних положень управління міжфірмовими відносинами

Для використання ціннісного підходу необхідно виявити можливі цінності від взаємодії з партнером. На основі використання монографічного та експертного методів нами виявлено найбільш значущі цінності міжфірмових відносин в галузі енергетичного машинобудування, які ми розподілили на 2 групи: монетарні (які мають фінансовий вимір) та немонетарні (які не мають чітко вираженої фінансової складової). Для виміру виявлених цінностей нами було розроблено систему показників оцінювання, яка дозволяє вимірювати кількісні і якісні параметри відносин та обирати найбільш привабливих потенційних партнерів (таблиця 1).

Формули для розрахунку показників, що вказані в таблиці 1, наведені в роботі [1]. Слід зазначити, що для розрахунку якісних показників (X1, X6, X7, X11, X13, X17, X18, X23, X28) нами зроблено перехід до використання теорії нечітких змінних на основі врахування лінгвістичних змінних. Для спрощення аналі-

тичного процесу оцінювання цінності відносин з потенційним партнером, нами побудовано інтегральний показник, на основі методу адитивної згортки [1](формула 1) :

$$Y_{цмв} = 0,021 X1 + 0,049 X6 + 0,044 X7 + 0,045 X9 + 0,033 X11 + 0,025 X13 + 0,037 X17 + 0,016 X18 + 0,029 X22 + 0,054 X23 + 0,058 X26 + 0,060 X27 + 0,29 X28 + 0,5 X34. \quad (1)$$

$Y_{цмв}$  – цінність міжфірмових відносин; X1 зацікавленість партнера у співробітництві; X6 досвід взаємодії учасників конфлікту; X7 довіра у відносинах з партнером; X9 тіснота взаємозв'язку; X11 довгостроковість партнерських зв'язків; X13 оперативність зворотного зв'язку; X17 технічна сумісність; X18 сумісність індивідуальних і колективних цілей; X22 швидкість реакції партнера на зміни; X23 коефіцієнт ризику; X26 конкурентоспроможність партнера за строками виконання робіт; X27 конкурентоспроможність пропозиції

Таблиця 1

**Система показників оцінювання цінності міжфірмових відносин [1]**

Рей- тинг	Цінність міжфірмових відносин	Умовне позначення показника	Показник виміру цінності міжфірмових відносин
Монетарні цінності			
1	Відносні	X34	Відносна цінова пропозиція партнера
Немонетарні цінності			
2	Конкуренто-спроможність	X27	Конкурентоспроможність пропозиції партнера за якістю виконання робіт
3	Конкуренто-спроможність	X26	Конкурентоспроможність партнера за строками виконання робіт
4	Керованість відносин	X23	Коефіцієнт ризику
5	Добровільна співпраця	X6	Досвід взаємодії учасників конфлікту
6	Спільний інформаційний потенціал	X9	Тіснота взаємозв'язку
7	Спільний соціальний потенціал	X7	Довіра у відносинах з партнером
8	Сумісність	X17	Технічна сумісність
9	Спільний соціальний потенціал	X11	Довгостроковість партнерських зв'язків
10	Керованість відносин	X22	Швидкість реакції партнера на зміни
11	Конкуренто-спроможність	X28	Ділова репутація партнера
12	Спільний інформаційний потенціал	X13	Оперативність зворотного зв'язку
13	Добровільна співпраця	X1	Зацікавленість партнера у співробітництві
14	Сумісність	X18	Сумісність індивідуальних і колективних цілей

партнера за якістю виконання робіт; X28 ділова репутація партнера; X34 цінова конкурентоспроможність партнера[1].

Інтегральний показник вимірюється в межах від 0 до 1. Коефіцієнт кожного з показників, що входять до його складу, рекомендовано визначати на основі шкали індексів важливості. Обрана шкала дозволяє по-перше, присвоїти ненульові значення показникам що відповідають максимальному рангу, по-друге, врахувати лише впевнені думки експертів, по-третє, врахувати різницю, яка є між сумою експертних оцінок і сумою рангів.

На основі реалізації процесу оцінювання цінності відносин з партнером за формулою 1, шляхом порівняння альтернатив, пропонується сформувати необхідний склад інтегрованої групи для виконання проекту. Необхідно уточнити, що процес вибору партнерів в галузі тісно пов'язано з системою тендерів,

яка регламентується чинним законодавством України [2]. Оцінювання конкурсних пропозицій також передбачає процедуру кваліфікації, яка дозволяє врахувати ті аспекти, які були не відображені в системі показників (таблиця 1).

Впровадження рекомендацій щодо управління міжфірмовими відносинами представимо на прикладі реалізації проекту реконструкції гідроелектростанції харківськими підприємствами галузі енергетичного машинобудування. Для виконання проекту замовником було встановлено вимогу – виконання контракту «під ключ», що зумовило необхідність утворення інтегрованої групи, ініціатором формування якої виступив ВАТ «Турбоатом».

На першому етапі підприємство розглянуло можливі альтернативи партнерства, з метою формування інтегрованої групи. Це

здійснювалось шляхом розрахунку інтегрального показника оцінювання цінностей міжфірмових відносин. Серед можливих пропозицій, були обрані ті, які мають найвищу цінність для ВАТ «Турбоатом» (таблиця 2).

Таблиця 2

**Цінність міжфірмових відносин  
з виробниками систем автоматичного  
управління та генераторів**

Підприємство Виробник САУ	Цінність ( $Y_{цмвСАУ}$ )	Підприємство виробник генераторів	Цінність ( $Y_{цмвГ}$ )
«Моноліт»	0,952	«Електро- важмаш»	0,937
«Siemens»	0,946	«Andritz Hydro»	0,804
«Mavel»	0,814	«СТЗ»	0,782
«Emerson»	0,790	«ЛМЗ»	0,781

Виходячи з наведених даних, для ВАТ «Турбоатом» доцільним було б встановлення відносин з підприємством ДП «Електроважмаш» (виробник генераторів) та ДП «Моноліт» (виробник систем автоматичного управління).

Відповідно концептуальним положенням (рис. 1) на другому етапі учасникам інтегрованої групи рекомендовано сформувати елементи системи управління міжфірмовими відносинами. Для цього було запропоновано визначити суб'єктів та об'єкти управління, прийняти рішення щодо форми координаційного центру, визначити задачі та функції задля виконання встановлених цілей.

Наявність в інтегрованій групі незалежних підприємств, зумовлює встановлення двох типів суб'єктів управління [4] – автономного (на рівні кожного з партнерів) та міжгрупового (на крос рівні учасників об'єднання). Виділення зазначених типів вказує на те, що задля забезпечення узгодженості дій необхідно встановлення певного ступеню підпорядкування автономного рівня – між груповому. За більш «м'якими» формами об'єднань, наприклад, альянсів, консорціумів, ступінь підпорядкування буде меншою, ніж за «жорсткими» формами, такими, як холдинг, ФПГ та ін. Особливості підпорядкування суб'єктів управління в об'єднаннях регламентуються Господарським кодексом України [3].

Під об'єктами управління в групі будемо розуміти таке: цінності міжфірмових відносин в інтегрованій групі, соціальні міжфірмові відносини, сфери виробничо-господарської діяльності партнерів (бізнес-планування, науково-дослідна діяльність, виробництво, просування продукції, логістика, фінансове забезпечення та ін.), корпоративна культура партнерів.

Встановлення цілей в інтегрованій групі пропонується здійснювати на основі принципу «win win», шляхом досягнення консенсусу. Це передбачає те, що досягнення власних цілей партнерів в інтегрованій групі не повинно суперечити інтересам інших учасників, та має сприяти досягненню спільних результатів об'єднання.

Розподіл задач в інтегрованій групі пропонується здійснювати на основі декомпозиції функцій, які будуть відрізнятися на основі стратегій міжфірмових відносин з партнером. Розробка стратегій міжфірмових відносин пов'язана з необхідністю врахування їх дихотомічних станів - інтеграції та дезінтеграції, з метою формування типової послідовності дії по відношенню до партнера.

Процес оцінювання цінності міжфірмових відносин дозволяє не лише обрати найкращого партнера, а й встановити результативність міжфірмових відносин. Для цього нами пропонується початкове значення інтегрального показника (формула 1) вважати базовим, прогнозним. По завершенню діяльності, розрахункове значення інтегрального показника буде вважатись фактичним. Зіставлення результатів оцінювання пропонується здійснювати у матриці, економічна сутність якої полягає в тому, що вона дозволяє врахувати різні умови встановлення відносин. Встановлення інтервалів в матриці пояснюється на основі використання теорії нечітких множин, що дозволило встановити три інтервали: низьке значення [0;0,375]; середнє значення (0,375;0,625); високе значення (0,625;1]. Наприкінці строку виконання проекту по реконструкції гідроелектростанції координаційним центром, який було створено на тимчасовій основі, здійснено розрахунки, щодо цінностей міжфірмових відносин в інтегрованій групі (табл. 4).

Таблиця 3

**Декомпозиція функцій за стратегією об'єднання [4]**

Декомпозиція функцій	Учасники інтегрованої групи			
	Координатний центр	«Турбоатом»	«Електроважмаш»	«Моноліт»
<b>1. Планування</b>				
1.1. Розробка місії та узгодження групових цілей	ОІ	ГВ	БУВ	БУВ
1.2. Розробка проміжних цілей на автономному рівні	ОІ	НІ	НІ	НІ
1.3. Прогнозування значень показників оцінки цінності на момент встановлення відносин	ОІ	ГВ	ОІ	ОІ
1.4. Прийняття правил розподілу прибутку між партнерами	ОІ	ГВ	БУВ	БУВ
1.5. Виокремлення та узгодження зон відповідальності учасників інтегрованої групи	ОІ	ГВ	БУВ	БУВ
1.6. Планування організаційної структури групи	ОІ	ГВ	БУВ	БУВ
1.7. Планування участі інтегрованої групи у тендерах	ОІ	ГВ	НІ	НІ
1.8. Планування коригуючих заходів (мотивуючих та стримуючих)	ОІ	ГВ	БУВ	БУВ
1.9. Вибір та узгодження стратегії міжфірмових відносин	ОІ	ГВ	БУВ	БУВ
1.10. Обґрунтування пріоритетів розвитку	ОІ	ГВ	БУВ	БУВ
<b>2. Організація</b>				
2.1. Заходи щодо охорони праці в інтегрованій групі	БУВ	БУВ	БУВ	БУВ
2.2. Розподіл задач по структурі інтегрованої групи	ГВ	КВ, ОІ	ОІ	ОІ
2.3. Координація виконання встановлених планів	ГВ	КВ, НІ	НІ	НІ
<b>3. Мотивація</b>				
3.1. Реалізація коригуючих заходів	ГВ	КВ, ОІ	ОІ	ОІ
3.2. Реалізація заходів, що спрямовані на обмін досвідом та утворення команди	ГВ	ОІ	ОІ	ОІ
<b>4. Контроль</b>				
4.1. Здійснення результативного оцінювання цінності міжфірмових відносин та подальший вибір стратегії	НІ	ГВ	НІ	НІ
4.2. Аналіз факторів, що вплинули на відхилення від прогнозних значень цінностей міжфірмових відносин	НІ	ГВ	НІ	НІ

Примітки. В таблиці 3 використані наступні скорочення: ГВ – головний виконавець; БУВ – бере участь у виконанні; НІ – надає інформацію; ОІ – отримує інформацію; КВ – контролює виконання.

Таблиця 4

**Результативне оцінювання цінності міжфірмових відносин в інтегрованій групі**

Підприємство	Прогнозне значення $Y_{цмв_n}$	Фактичне значення $Y_{цмв_ф}$	Відхилення
ДП «Електроважмаш»	0,937	0,936	0,998933
ДП «Моноліт»	0,952	0,948	0,995798
ВАТ «Турбоатом»	0,936	0,97	1,036325
Середнє значення по інтегрованій групі	0,941667	0,951333	1,010352

Зіставлення значень результативного оцінювання цінності міжфірмових відносин в

матриці вибору стратегії міжфірмових відносин розглянуто на рисунку 3.

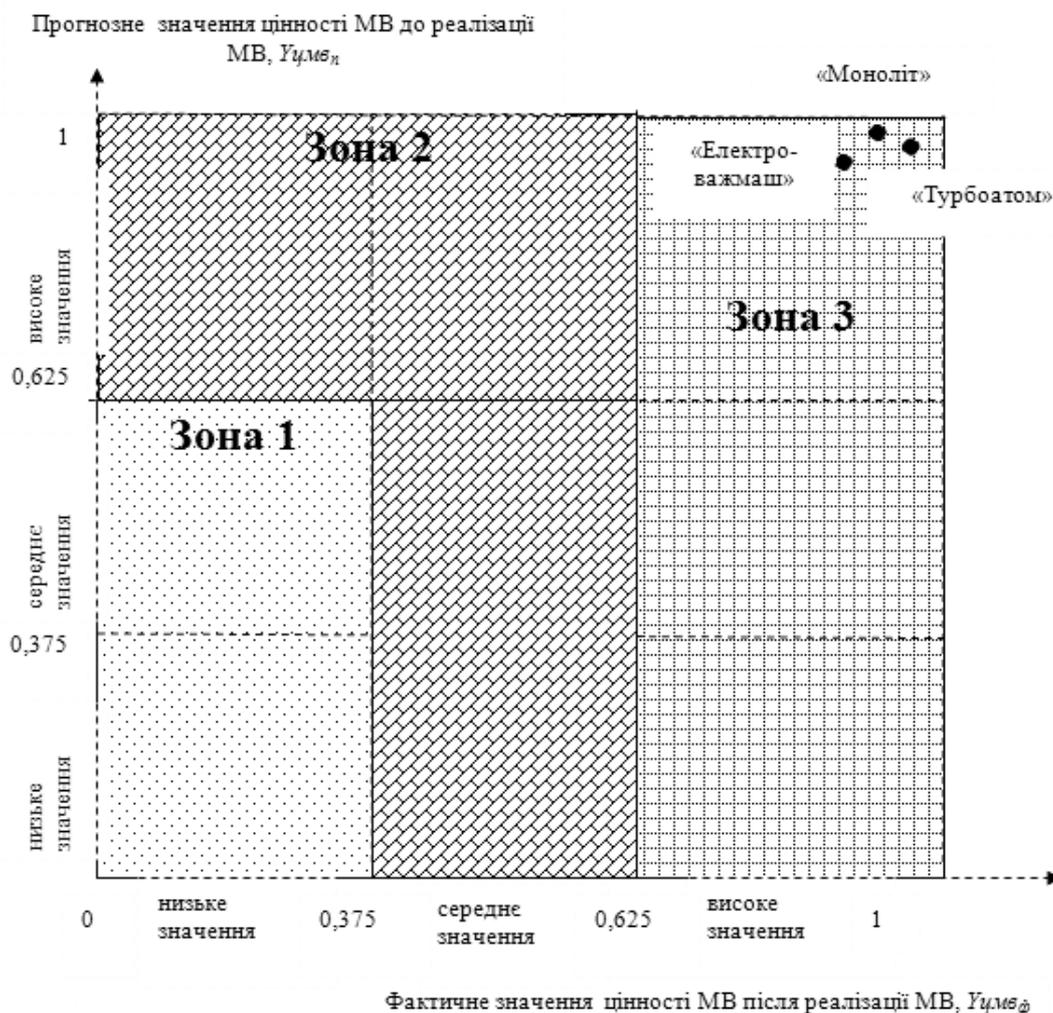


Рис. 3. Матриця вибору стратегії міжфірмових відносин

Площину матриці на рис. 3 пропонується розподілити на три зони: 1 – зона призупинення розвитку міжфірмових відносин; 2 – зона переосмислення міжфірмових відносин; 3 – зона активного розвитку міжфірмових відносин (таблиця 5).

Виходячи з результативного оцінювання, вітчизняним підприємствам, що входять до

інтегрованої групи, слід обрати стратегію інтеграції, посилюючи тісноту відносин, довіру, нарощуючи спільний досвід.

Щодо стратегій розвитку, нами виділено якісний, структурний та кількісний напрямки [5]. На рис. 4 відображено сутність розвитку за визначеними векторами.

Таблиця 5

**Відповідність зонування стратегіям міжфірмових відносин**

Зона матриці	Стратегія міжфірмових відносин
1 зона призупинення розвитку міжфірмових відносин	стратегії дезінтеграції – стратегії поділу та реінтеграції
2 зона переосмислення міжфірмових відносин	стратегії інтеграції – стратегія поточної діяльності, стратегії розвитку (якісного, структурного)
3 зона активного розвитку міжфірмових відносин	стратегії інтеграції – стратегія з'єднання та об'єднання, стратегії розвитку (якісного, структурного, кількісного)

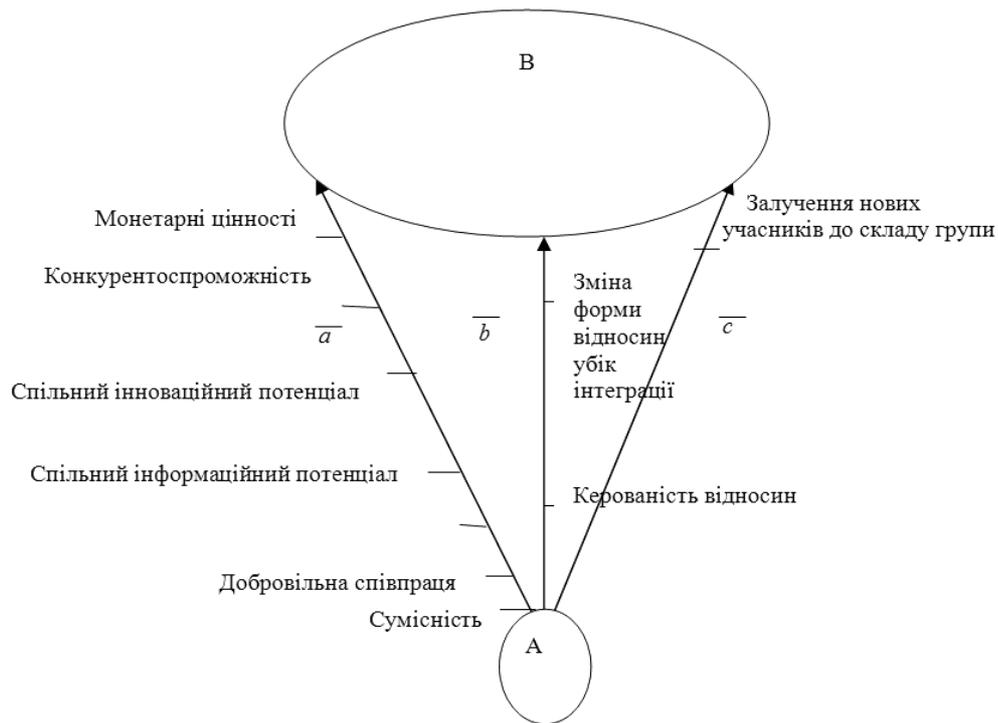


Рис. 4. Конус визначення пріоритетів розвитку міжфірмових відносин

На нашу думку, послідовність вибору пріоритетів розвитку має бути наступною: спочатку має відбуватись розвиток за якісним вектором (*a*), далі – за кількісним (*b*), в останню чергу – за структурним (*c*). Це пояснюється логікою бізнесу: спочатку слід досягти якості в поточних міжфірмових відносинах, що, в свою чергу, призведе до покращення монетарних цінностей (зростання прибутку, рентабельності та ін.), а далі може відбуватись залучення нових учасників до існуючого об'єднання, тобто кількісний розвиток. Під вихідними даними, для здійснення такого вибору, пропонується розглядати значення результативного оцінювання цінностей міжфірмових відносин.

Оцінювання цінностей міжфірмових відносин є важливою складовою управління спільною діяльністю партнерів у ланцюгах поставок, оскільки це дозволяє враховувати монетарні та немонетарні аспекти взаємодії підприємств, а також сприяє розвитку відносин у перспективі на основі рефлексії. Тому в основу методичного обґрунтування щодо процесів формування і розвитку міжфірмових відносин в ланцюгах поставок, а також концептуальних положень покладено саме

ціннісний підхід. Запропоновані методичні рекомендації щодо оцінювання цінностей міжфірмових відносин, дозволяють здійснювати обґрунтований вибір найкращої альтернативи в партнерстві, а також вибудовувати подальші відносини шляхом вибору стратегії на основі матричного підходу. Методичне забезпечення стосовно формування інтегрованої групи та системи управління нею дозволяють визначити склад учасників об'єднання, більш чітко організувати розподіл цілей і задач між учасниками. Методичні рекомендації щодо розвитку міжфірмових відносин в інтегрованій групі спрямовані на визначення ключових пріоритетів на основі системи показників, з метою реалізації цілеспрямованих змін та нарощування цінностей учасників інтегрованої групи. Результати подальших розвідок мають полягати в узгодженні цінностей партнерів з цінностями кінцевого споживача комплектної продукції.

#### Список використаних джерел

1. Курбатова Ю. Л. Методичне забезпечення оцінки ефективності міжфірмових відносин на засадах ціннісного підходу / Ю. Л. Курбатова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. — Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. — Т. 13. — С. 295—302.

2. Закон України про здійснення державних закупівель: за станом на 25.08.2013 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. — 2010. — № 33. — С. 471. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2289-17>.
3. Господарський кодекс України. — Х. : Одіссея, 2012. — 184 с.
4. Курбатова Ю. Л. Методичне забезпечення системного управління міжфірмовими відносинами в ланцюгах поставок / Ю. Л. Курбатова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. — Одеса : Науки: економіка, політологія, історія, 2013. — № 19 (198). — С. 111—118.
5. Курбатова Ю. Л. Методичні положення щодо управління розвитком міжфірмових відносин в сучасних умовах / Ю. Л. Курбатова // Інвестиції: практика та досвід. — 2013. — № 17. — С. 75—78.

**O. PUSHKAR, Y. KURBATOVA**

Kharkov

### RELATIONSHIP MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN SUPPLY CHAINS BASED ON VALUE APPROACH

*The main attention is paid to the substantiation of methodical recommendations for the management of relations in supply chains based on value approach on the example of the power engineering industry. Conceptual provisions on the management of relations with partners in the supply chain, the key idea is to identify the three components of the management process: the formation of integrated groups, development of management system elements, interfirm relationships and developing partnerships. The developed methodical recommendations on the formation and development of relations in the integrated group and an assessment of their value. Improved methodological support for the formation of the elements of relationship management of partners on complex projects.*

*Key words: interfirm relationships, value of interfirm relationships, supply chain, evaluation values of inter-firm relations, energy engineering, integrated group, management system elements, the development of inter-firm relations.*

**A. И. ПУШКАРЬ, Ю. Л. КУРБАТОВА**

м. Харьков

### УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА

*Основное внимание в статье уделено обоснованию методических рекомендаций по управлению межфирменными отношениями в цепях поставок на основе ценностного подхода на примере отрасли энергетического машиностроения. Предложены концептуальные положения по управлению взаимоотношениями партнеров в цепях поставок, ключевая идея которых состоит в выделении трех составляющих процесса управления: формирование интегрированной группы, разработка элементов системы управления межфирменными отношениями и развитие партнерских отношений. Разработаны методические рекомендации по формированию и развитию отношений в интегрированной группе и оценка их ценности. Усовершенствовано методическое обеспечение по формированию элементов системы управления взаимоотношениями партнеров при выполнении сложных проектов.*

*Ключевые слова: межфирменные отношения, ценности межфирменных отношений, цепь поставок, оценка ценностей межфирменных отношений, энергетическое машиностроение, интегрированная группа, элементы системы управления, развитие межфирменных отношений.*

Стаття надійшла до редколегії 12.11.2015