

ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

О. Г. Вагонова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпрвська політехніка», vagonova@ntu.org.ua, orcid.org/0000-0001-6553-7771,

Д. О. Беклешов, аспірант, НТУ «Дніпрвська політехніка», orcid.org/0000-0002-6510-9512

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: аналізу – для виявлення проблем у діяльності українських промислових підприємств; моделювання – для створення моделі процесу відтворення основних засобів в контексті інноваційного розвитку; факторного аналізу – при формуванні організаційного середовища для відтворення основних засобів на засадах інтрапренерства.

Результати. Окреслено умови, які дозволяють підприємству здійснити перехід від фрагментарних заходів з поліпшення стану наявних основних засобів виробництва до їх систематичного відтворення. Підґрунтям цього процесу обрано науково-прикладний підхід, який визначатиме принципи та орієнтири його здійснення безпосередньо персоналом підприємства. Визначено чинники ризику, які унеможливають концентрацію уваги та ресурсів на розробці нових інноваційних моделей бізнесу. Продемонстровано, що за умов орієнтації на збереження традиційних ринків пріоритетними заходами щодо оновлення зношених основних засобів може залишитися їх ремонт та модернізація. Відтворення основних засобів на засадах внутрішнього підприємництва (інтрапренерства) потребує інвестицій в розвиток людського капіталу підприємства для інтелектуального забезпечення цього процесу.

Новизна. Виокремлено чинники, що мотивують до процесу відтворення основних засобів з огляду на стан внутрішнього середовища (підприємство, інтрапренерство). Доведено, особиста відповідальність кожного працівника підприємства за колективний людський капітал є похідною його власного капіталу, який визначатиме зміни в стратегічному управлінні підприємством, організації бізнес-процесів, системі контролю та мотивації, передусім, управлінського персоналу.

Практична значущість. Підходи, запропоновані авторами статті, можуть суттєво покращити результативність діяльності підприємств, перед якими в сучасних умовах постає завдання утримання на ринку традиційної продукції та забезпечити портфель замовлень в умовах закриття традиційних ринків окремими країнами.

Ключові слова: основні засоби, підприємництво, інтрапренерство, інноваційна діяльність, внутрішнє середовище, бізнес-проект, людський капітал.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Управління основними засобами (ОЗ) підприємства є складним, конфліктним та вимогливим до ресурсів процесом, що призводить до переваги оперативних рішень в управлінні ними, насамперед, заходів підтримки придатності наявного устаткування до виготовлення продукції. Інноваційний характер оновлення засобів пов'язаний з ри-

зиками та вимагає від повноважних суб'єктів певної рішучості, ініціативності й інших якостей, притаманних підприємницькій діяльності [1,2]. У той же час управління основними засобами є невід'ємною складовою управління розвитком підприємства, що ставить додаткові наукові та практичні завдання стосовно сценарію та концепції

відтворення машин, агрегатів, пристроїв, які застосовуються.

За даними [3] Державного комітету статистики 22,9% кількості машинобудівних підприємств України отримали збитки за підсумками господарської діяльності в 2017 році, проте рівень рентабельності їх операційної діяльності у цей період становив 9,3% [4]. Підприємницька активність промислових підприємств з метою підвищення працездатності основних засобів виробництва шляхом їх модернізації та оновлення є недостатньою: питома вага підприємств, що впроваджували інновації в 2017 р., склала 14,3 %, а частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової досягла історичного мінімуму з 2000 року – 0,7 %.

Дослідження стану основних засобів, як результату управління ними, та напрямів їх відтворення проведено на прикладі ПАТ «Дніпроважмаш» (ДВМ). Основний вид економічної діяльності Дніпроважмашу є виробництво важкого машинного обладнання [5]. Для основних засобів ДВМ характерно: тенденція до підвищення рівня зносу та зменшення рівня придатності в період 2011–2016 рр.; високе значення коефіцієнту зносу (80%) на кінець періоду аналізу. На кінець 2016 р. 84,2% обладнання підприємства має термін використання більше 25 років. Отже, зношеність основних засобів ДВМ є чинником підвищеного ризику невиконання виробничої програми підприємства у разі виходу з ладу робочого устаткування та додаткових витрат на відновлення його придатного стану.

Постановка проблеми. Високий знос основних засобів машинобудування, обмеженість доступних джерел фінансування проектів оновлення основних засобів, відсутність можливостей виробляти конкурентну продукцію на зношеному устаткуванні – це основні проблеми, які стримують розвиток цієї перспективної галузі національної економіки. Нижче проаналізований сучасний досвід та узагальнені науково-практичні оцінки ефективності відтворення основних засобів машинобудування, визначено підприємницькі складові інструментарію відтворення придатності цих засобів. Методичною особливістю викладених авторами досліджень є більш ґрунтовне вивчення чинни-

ків, мотивуючих до ініціації процесу відтворення основних засобів в аспекті уваги до формування факторів, що впливають на стан внутрішнього середовища (підприємство, інтрапренерство).

Формулювання мети статті. Особливість управління основними засобами підприємств машинобудування визначається необхідністю використання прогресивної техніки та інших матеріальних активів для виробництва власної продукції – інноваційних машин, механізмів, конструкцій, які надалі виступатимуть в якості основних засобів споживачів цієї продукції. Тому відтворення основних засобів машинобудівних підприємств розглядається як похідна змісту та результатів їх поточних та перспективних підприємницьких проектів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пошук і впровадження нових підходів до модернізації виробничого устаткування машинобудівного підприємства, що забезпечують підвищення конкурентоздатності його продукції, у цілому зводяться до розв'язання бізнес-проектів підвищення технічного рівня основних засобів виробництва. Розглянемо концептуальні підґрунтя щодо формування підприємницької складової, а саме наявності суб'єктів та умов, за яких будуть ініційовані та реалізовані підприємницькі проекти відтворення основних засобів. Результати дослідження мають містити розробку елементів дієвого інструментарію відтворення виробничого устаткування на підставі інноваційного та інвестиційного контексту підприємницької діяльності.

За період 2011–2016 рр. підприємство щорічно вводило в експлуатацію нові основні засоби, але їх вартість суттєво відрізнялася за роками, що було пов'язано з фінансовим станом підприємства (рис. 1). Найбільший обсяг капітальних інвестицій в оновлення основних засобів спостерігався в 2013 та в 2016 роках, отже попередні роки були фінансово успішними або підприємство отримувало доступ до інших джерел інвестицій. Упродовж періоду сукупні амортизаційні відрахування склали 76,5 млн. грн. та повністю забезпечили відповідну суму капітальних інвестицій в основні засоби на рівні 73,9 млн. грн.



Рис. 1. Показники оновлення основних засобів Дніпроважмашу

Загальним підсумком аналізу стану основних засобів підприємства є високий знос, нерегулярне та незначне за обсягом оновлення. Звідси, потребує дослідження середовище прийняття рішень щодо оновлення основних засобів, де мотивація та якості ключових повноважних суб'єктів процесу оновлення будуть ідентифіковані як

його базисні передумови. Протягом останніх років ДВМ активно впроваджувало у виробництво нові види продукції та опанувало новітні технології (рис. 2). Це свідчило про стратегічну гнучкість підприємства, пов'язану з відновленням проектною діяльністю, що орієнтована на перспективні споживчі ринки.

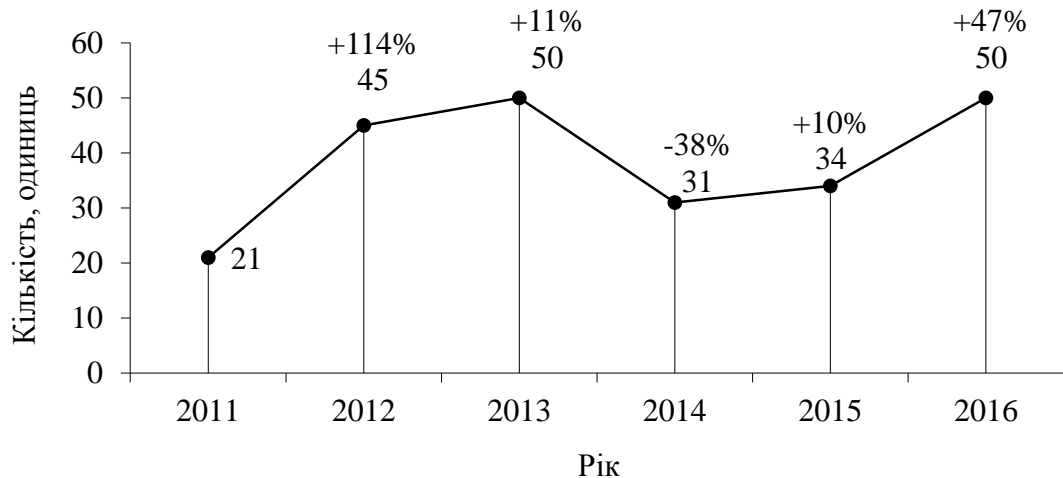


Рис. 2. Кількість інноваційної продукції ДВМ, одиниць

За умови орієнтації на збереження традиційних ринків пріоритетними заходами щодо оновлення зношених засобів може залишитися їх ремонт та модернізація. Отже, така політика підприємства стосовно управління основними засобами переважно спрямована на виживання підприємства в складних ринкових та фінансових ситуаціях. Тому, актуальним є удосконалення моделі уп-

равління відновленням основних засобів з акцентом уваги на контроль динамки процесу та рівня їх інноваційності, а також на заходи ініціації діяльності повноважних та зацікавлених в оновленні основних засобів суб'єктів.

Результати процесу управління основними засобами на відбиває показник їх зносу, що дозволяє визначити придатність ос-

новних засобів підприємства до ефективного здійснення виробничих процесів та його потенціал щодо випуску конкурентної продукції в цілому. За даними [4] стан основних засобів машинобудівних підприємств, які

здійснюють однакові з ПАТ «Дніпроважмаш» види економічної діяльності (Секція С, розділи 28, 25, 24 за КВЕД ДК 009:2010), характеризується значним ступенем їх зносу – 50 % й вище (рис. 3).

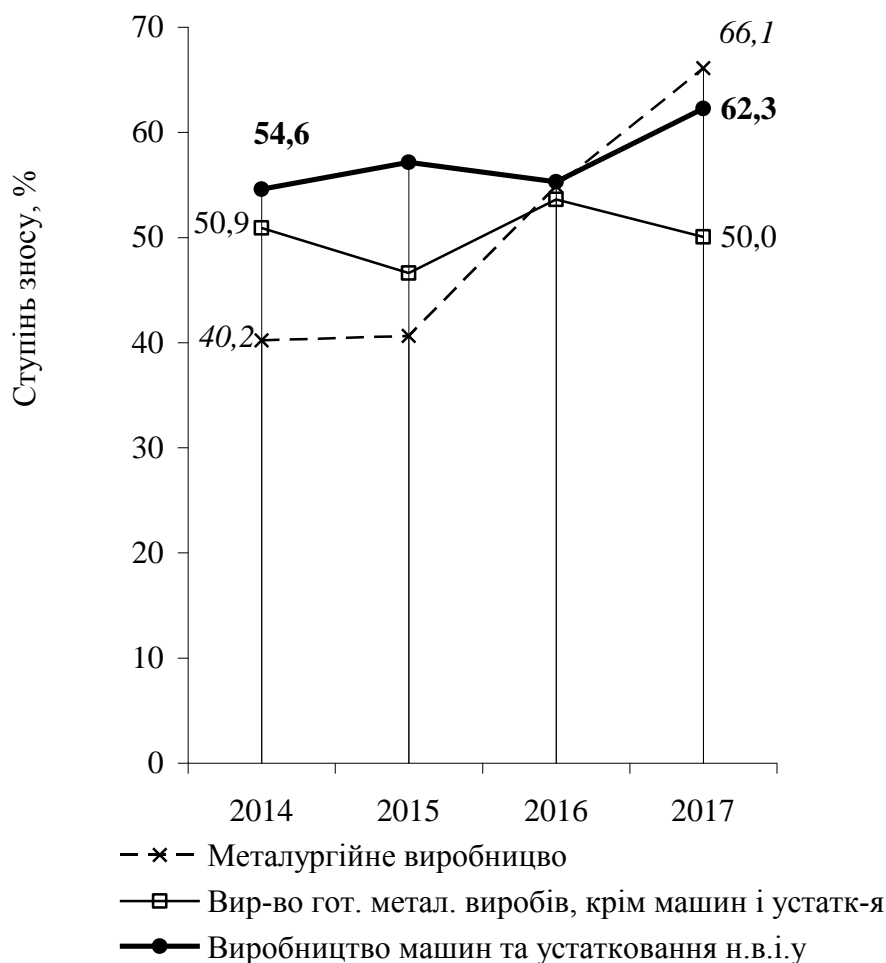


Рис. 3. Динаміка ступеня зносу основних засобів за видами діяльності, характерними ПАТ «Дніпроважмаш» (за даними [6])

В період 2014–2017 рр. ступінь зносу основних засобів підвищився у металургійному виробництві (+25,9 п.п.), а також у виробництві машин та устаткування, не віднесених до інших угруповань (+7,7 п.п). Враховуючи, що обсяги допоміжного металургійного виробництва ПАТ «Дніпроважмаш» малі у порівнянні з профільними металургійними заводами, можна прогнозувати погіршення стану основних засобів за умов зберігання сучасної моделі бізнесу з відповідними її наслідками – відсутністю власних коштів підприємства на відтворення основних засобів та його низькою інвестиційною

привабливістю для здійснення додаткової емісії акцій.

Станом на початок 2018 р. ступінь зносу основних засобів ПАТ «Дніпроважмаш» сягнула 84%, що відповідно відбиває ступінь готовності засобів – 16%. Серед основних українських підприємств-конкурентів ПАТ «Дніпроважмаш» найбільший ступінь зносу основних засобів виробничого призначення в групах «Машини та обладнання», «Транспортні засоби» мають ПАТ «Азовмаш», ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод», ПрАТ «Ново-краматорський машинобудівний завод» (табл. 1). Що стосується групи «Інші

основні засоби», за якою можуть вести облік інструменту, приладів, інвентарю, офісного обладнання, меблів та інших ОЗ, то анти-

лідерами є ПАТ «Азовмаш» та ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод».

Таблиця 1

Ступінь зносу основних засобів виробничого призначення підприємств-конкурентів ПАТ «Дніпроважмаш»

Основні засоби	ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» [7]	ПрАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» [8]	ПАТ «Азовмаш» [9]	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» [10]
Будівлі та споруди	10,32	10,39	35	45
Машини та обладнання	53,02	28,43	70	51
Транспортні засоби	86,0	40,30	77	85
Інші основні засоби	74,07	37,00	99	54

Виходячи з результатів аналізу, стала тенденція щодо підвищення ступеню зносу технологічного устаткування у цілому на підприємствах машинобудівної галузі України буде продовжуватися. Загалом наведені оцінки незадовільного стану основних засобів дозволяють припустити, що такий стан також може бути пов'язаний з відсутністю або недоліками політики підприємств стосовно відтворення основних засобів в контексті стратегії розвитку бізнесу.

Під відтворенням основних засобів тут і далі загалом розуміються придбання нових ОЗ, капітальний ремонт, реконструкція, модернізація та технічне переозброєння наявних машин, механізмів, конструкцій тощо. Кожний з наведених заходів визначатиме певну модель відтворення (МВ) основних засобів, що має власні цілі, змістовні особливості та можливості ресурсного забезпечення. Модель відтворення основних засобів

визначає обсяг та статті витрат на його здійснення, згідно з чим встановлені способи відшкодування цих витрат. Наприклад, витрати на поточний ремонт включають до операційних витрат періоду, а витрати на капітальний ремонт збільшують вартість основних засобів та призводять до підвищення розміру амортизаційних відрахувань. Звідси витікає різний обсяг прибутку та податку на прибуток підприємства. На сам кінець, модель суттєво впливає на інвестиційну привабливість проекту відтворення основних засобів.

Основними моделями відтворення основних виробничих засобів, що відрізняються між собою принциповими ознаками та особливостями застосування, виділені вибуття, ремонт, модернізація і оновлення (табл. 2). Визначена авторами характеристика цих моделей наведена в публікації [11].

Таблиця 2

Моделі та особливості відтворення основних виробничих засобів

Особливості	Модель відтворення			
	вибуття	ремонт	модернізація	оновлення
Зміст за призначенням	списання з балансу підприємства фізично зношених та морально застарілих засобів виробництва, інші обставини	технічне обслуговування, поточний та капітальний ремонт шляхом придбання або виготовлення запасних частин і вузлів	удосконалення устаткування, що експлуатується, шляхом придбання або виготовлення поліпшених пристроїв та облаштування	впровадження нового, придбаного або виготовленого самім підприємством, устаткування вищої якості

Рівень інновації	традиційний підхід до об'єктів інвестування	традиційний підхід до конструювання й виробництва	виходячи з технічного та морального старіння виробленої продукції	впровадження інноваційних розробок
Мета (причина) здійснення	заміна технічних засобів виробництва	підтримання працездатності	поліпшення виробничих характеристик	перехід на якісно вищий рівень продукції – підвищення економічних зисків
Спосіб відшкодування витрат	продаж основних засобів, отримання доходу	віднесення повної суми витрат до витрат поточного періоду	віднесення витрат до витрат поточного періоду повністю або частинами згідно з характером експлуатації устаткування	віднесення витрат за сумою амортизації нового устаткування до кошторису виробництва

Визначимо умови, за якими слід впроваджувати певну модель МВ відтворення основного засобу. Складові сумарних витрат V_m на виконання ремонтно-відновлюваних процесів перебувають в тій або іншій залежності $V_{mj}(MB)$ від моделі відтворення. Внаслідок цієї залежності доданки за витратами на i – й процес можуть або зменшуватися або збільшуватися й для j – ої моделі відтворення один і той же доданок матиме різну величину. Частіше доцільним буде такий порядок відтворення основного засобу.

Спочатку придатність основних засо-

бів до виготовлення продукції (або надання послуг) забезпечується шляхом проведення ремонтно-відновлюваних робіт за моделлю 1 (рис. 4). По мірі експлуатації основних засобів його придатність знижується, витрати на названі роботи збільшуються. Крім того, цей засіб може не задовольняти новим вимогам споживачів до виготовленої продукції. Ураховуючи вплив цих факторів підприємець приймає рішення про відтворення придатності основних засобів за моделлю 2 (момент $T_{m.1-2}$). Безумовно, відтворений засіб задовольнятиме підприємця як по витратах на виготовлення продукції, так і по відповідності вимогам споживачів цієї продукції.

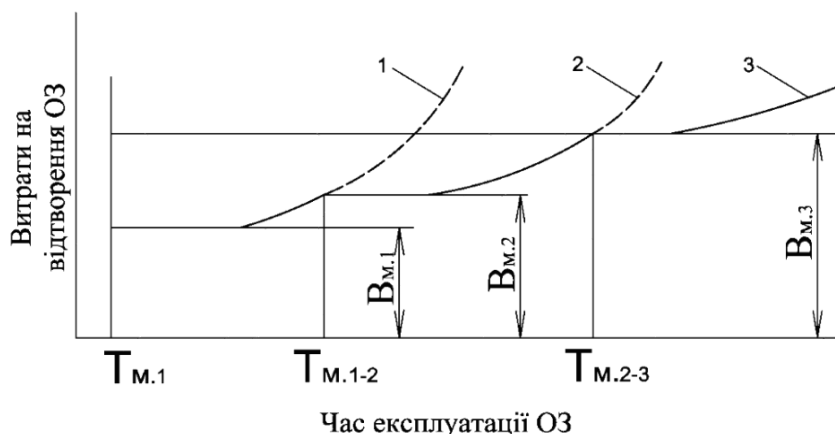


Рис. 4. Графіки, що демонструють зміну витрат на відтворення придатності ОЗ за моделями: 1 – ремонт; 2 – модернізація; 3 – оновлення.

Після деякого часу експлуатації основного засобу, відтвореного за моделлю 2, може скластися ситуація, коли він не буде здатний виготовляти конкурентну продукцію (згідно з вимогами її споживачів на момент оцінки під впливом тих же факторів, що відзначені стосовно моделі 1). Також вона може відзначатися недостатнім рівнем інноваційності. У такому разі необхідним відтворення основних засобів за 3-ою моделлю, що передбачає впровадження новітніх засобів техніки, технології тощо (момент $T_{м.2-3}$). І так далі за описаним порядком може здійснюватись відтворення основних засобів з метою підтримання, розвитку та приведення його в відповідність змінним у часі вимогам на виготовлювану продукцію.

Стосовно описаного порядку відтворення основного засобу моделі, які вибираються на заміну попереднім моделям, не можуть призводити до погіршення економічних результатів виробничого процесу за участю цього засобу. Пропонується ефективність моделей відтворення оцінювати за рентабельністю продукції (послуг) R_n , що виготовляється. Доцільність їх впровадження підтверджується виконанням умови:

$$R_n = R_{м.1} \leq \frac{\Pi_{м.1}}{B_{м.1}} \leq \frac{\Pi_{м.2}}{B_{м.2}} \leq \dots \leq \frac{\Pi_{м.n}}{B_{м.n}}, \quad (1)$$

де $R_{м.1}$ – порівняльна рентабельність продукції, що виготовляється, або послуги, що надається, при відтворенні придатності ОЗ за 1-ою з початку експлуатації моделлю;

$\Pi_{м.1}, \Pi_{м.2}, \dots, \Pi_{м.n}$ – прибуток від реалізації продукції, виготовленої за допомогою основного засобу, що розглядається, в результаті відтворення його придатності до ефективного здійснення виробничих процесів;

$B_{м.1}, B_{м.2}, \dots, B_{м.n}$ – сумарні витрати на всі ремонтно-відновлювані процеси відтворення придатності основних засобів за 1-ою, 2-ою, ..., n - ою моделями, відповідно.

Розраховуючи за вираженням (1) на основі прогнозних оцінок витрат B_m та прибутків Π_m рентабельність відтворення основних засобів для всіх n можливих моделей, за умови підвищення рівня рентабельності порівняно з попередньою моделлю визначають доцільні моделі відтворення та черговість їх

впровадження.

Обсяг основних засобів, що підлягають відтворенню, є функцією їх придатності до виготовлення конкурентної продукції в заданих умовах експлуатації. Придатність пропонується оцінювати за різницею втраченої та відновленої вартостей машин, обладнання, споруджень. Враховуючи ремонт, оновлення й вибуття частини основних засобів, їх модернізацію, зміну придатності засобів упродовж поточного року визначено за коефіцієнтом:

$$K_{з.г} = 1 + \frac{W_n - W_g - A_{г.з} + B_{р.м} + W_{он}}{W_n} \quad (2)$$

де $K_{з.г}$ – коефіцієнт, що відображає зміну вартості основних засобів порівняно з їх вартістю W_n на початок року, частка од.;

W_n, W_g – вартість основних засобів виробництва, відповідно, що введені в експлуатацію та вибули з неї упродовж поточного року, грн.;

$A_{г.з}, B_{р.м}$ – відповідно, амортизаційні відрахування і витрати підприємства на ремонт і модернізацію основних засобів у поточному році, грн./рік;

$W_{он}$ – витрати на впровадження інноваційних об'єктів у поточному році.

За допомогою формули (2) може бути встановлено наскільки підвищиться (при $K_{з.г} > 1$) або знизиться (при $K_{з.г} < 1$) придатність засобів, що застосовуватиме підприємство для виготовлення продукції у наступному році. За цим вираженням необхідний обсяг коштів залежить від співвідношення величин залишкової вартості основних засобів на початок і кінець планованого року, а також обсягу виділених коштів на підтримку виробничої потужності засобів у попередньому році.

Вираження (2) у зручній зрозумілій формі може бути корисним для планування витрат B_m на ремонтні й відновлювальні заходи, що слід реалізувати на кінець поточного року для забезпечення прийняттого рівня придатності технічного устаткування для виготовлення конкурентної продукції в наступному році. Відповідно до втрати залишкової вартості основних засобів на кі-

нець цього року будуть придбані нові одиниці устаткування, здійснена його модернізація тощо й загалом проаналізовані всі процеси утворення відновленої вартості основних засобів щодо доцільності обсягів цих процесів згідно із призначенням ОЗ.

На практиці витрати на поточний і середній ремонт включають до витрат виробництва, а витрати на капітальний ремонт відшкодовують з фонду розвитку підприємства. Значить, в одному випадку за рахунок собівартості продукції підприємець має сплачувати витрати на ремонт в повному обсязі, в іншому – частинами за розміром амортизаційних відрахувань. Звідси витікає різний обсяг прибутку та податку підприємства. Підприємець частіше буде інвестувати розширене (інноваційне) відтворення основних засобів. Це відтворення ґрунтується на новаторстві шляхом здійснення нових комбінацій щодо техніки і технології, а також випуску нових або старих видів продукції новими методами. Загалом ефективність впровадження нового інноваційного або модернізаційного діючого устаткування для підвищення зацікавленості інвестора в реалізації того чи іншого підприємницького проекту має бути обґрунтована за усіма можливими моделями відтворення засобів (табл. 2). Так контролюватиметься динаміка процесу відновлення, яку відображає динаміка збільшення частки інноваційних основних засобів та вартості їх ремонту для підтримки в працездатному стані.

Ініціація процесів відтворення основних засобів, які оцінюються за коефіцієнтом $K_{3,6}$ пов'язана з комплексом елементів інноваційно-інвестиційної моделі відтворення основних засобів (рис. 5). Порядок викладення елементів моделі визначений наступними міркуваннями:

1) актуальність ініціації процесів відтворення основних засобів на діючих підприємствах обмовлена не лише проблемами їх зношеності та заходами підтримки з боку держави, але й наявністю пропозиції інноваційних засобів, що також сприяє формуванню підприємницького інтересу від інших суб'єктів. Саме цей елемент окреслює проблеми та можливості інноваційного відтво-

рення основних засобів, а також утворює інтерес до можливих зисків від процесу оновлення;

2) очікувані результати, як позитивний мотивуючий чинник, відтворення основних засобів розподіляються на групи, пов'язані з інвестиційним інтересом, посиленням ринкових позицій традиційної продукції, виведенням на ринок нової продукції, формуванням іміджу та партнерських відносин в інноваційній сфері. Конкретизація позитивних змін для підприємства від оновлення основних засобів є передумовою складання та аналізу зацікавлених сторін в різних сферах економічної діяльності і професійних інтересів;

3) залежно від характеристик суб'єктів процесу (вмотивованість, повноваження, доступ до ресурсів, ризикованість тощо) визначатиметься ймовірний характер відтворення основних засобів. Істотним аспектом вивчення суб'єктів процесу є визначення та оцінка взаємозв'язків між суб'єктами та їх групами (поточний стан та перспективні сценарії);

4) характер процесу відтворення основних засобів визначається за різними ознаками, що надає можливість сформулювати індивідуальний для підприємства та умов його середовища профіль процесу відтворення (сукупність характеристик за різними ознаками). Найбільші перспективи для підприємства закладає підприємницьке відновлення засобів в послідовності «підприємницький проект – оновлення основних засобів», а не навпаки;

5) з урахуванням характеру процесу відтворення основних засобів треба формувати стратегію, політику, процедури та регламенти для діяльності суб'єктів відтворення. Це надасть можливість розподілити сфери відповідальності за відтворення в межах робіт, передбачених підприємницькими проектами, які виконуються відповідальними виконавцями та іншими зовнішніми суб'єктами.



Рис. 5. Елементи інноваційно-інвестиційної моделі відтворення основних засобів машинобудівних підприємств на засадах підприємницького підходу

Насамкінець цього підрозділу слід відзначити, що основні засоби не треба розглядати лише як похідну бізнес-проекту, оскільки життєвий цикл об'єкту, обумовлений його фізичним та моральним зносом, може бути більш тривалим за життєвий цикл бізнес-проекту, який ініціював процес утворення зазначеного об'єкту основних засобів. Тобто, підтримка придатності основних засобів в робочому стані та наявність рішень щодо їх ймовірної модернізації може бути основою появи підприємницьких альтернатив.

Формування організаційного середовища для відтворення основних засобів на засадах інтрапренерства

Сутність управління складовими відтворення основних засобів на підприємницьких засадах розкривається через основні функції підприємництва: інноваційну (творчу); організаційну; ресурсну; стимулюючу (мотиваційну). Функція ініціації бізнесу (творча) стосується пошуку нової бізнес-ідеї та опрацювання майбутньої бізнес-моделі (рис. 6). Для реалізації цієї функції, насамперед, необхідні такі особисті риси як самостійність, креативність, спроможність прийняття рішень в умовах невизначеності, компетентність тощо.

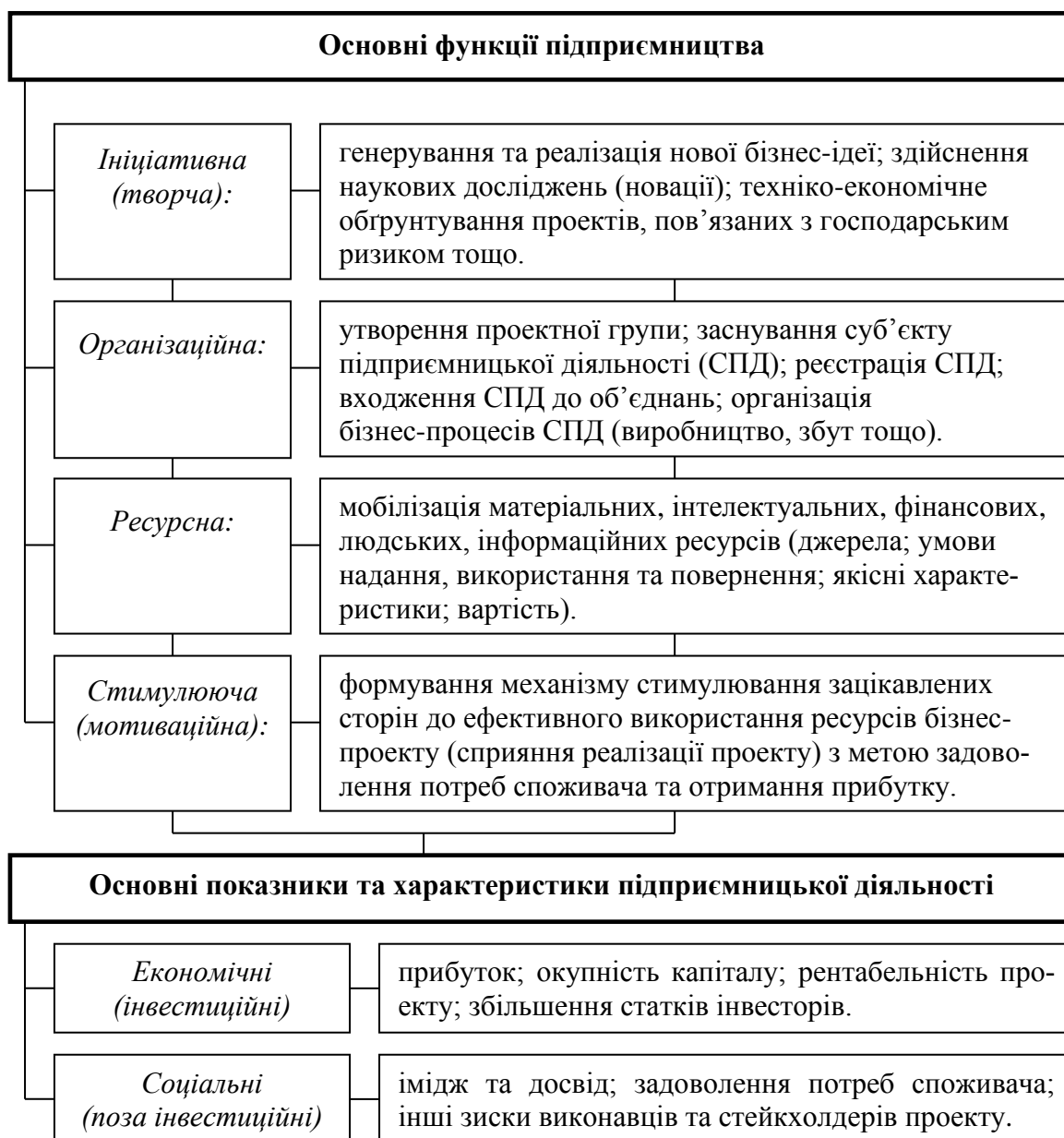


Рис. 6. Функції та критерії успішності підприємницької діяльності

Організаційна функція спрямована на розв'язання питань захисту інтересів власників під час створення та реорганізації бізнесу, а також на оптимізацію бізнес-процесів для досягнення максимальної ефективності використання ресурсів. Аналогічно підприємництво виконує й ресурсну функцію: на етапі запуску бізнесу – пошук ресурсів для розробки продукту та виходу на ринок, визначення ключових ресурсів бізнесу для утворення споживчої цінності; на етапі розвитку бізнесу – систематична діяльність із забезпечення підприємства ресурсами. В центрі стимулюючої (мотиваційної) функції знаходиться задоволення потреб усіх суб'єктів, залучених до необхідних видів діяльності (виробництво, обслуговування устаткування, консультації, будівельні послуги тощо).

Наведені особливості функцій підприємства поглиблюються у разі здійснення внутрішньо-фірмового підприємництва, тобто інтрапренерства, що пов'язано з індивідуальними характеристиками кожного підприємства як системи з власними формальними та неформальними процесами, а також наявним ресурсним забезпеченням [12,13].

Інтрапренери або внутрішньо-фірмові підприємці – це персонал, залучений до процесу підготовки та прийняття рішень, які

змінюватимуть поточні та формуватимуть перспективні бізнес-плани (рис. 7). До цього персоналу можуть належати представники різних категорій персоналу, але відповідальність за актуальність бізнесу покладається на менеджерів найвищого рівня. Попри схожість загальних ознак підприємства та інтрапренерства персонал підприємства перебуває в системі формальних відносин, які визначаються внутрішніми нормативними документами підприємства та корпоративною культурою.

Головною відмінністю господарської діяльності від підприємницької є орієнтація останньої на *отримання прибутку*. Звісно, що весь персонал підприємства впливає на цей показник успішності бізнесу. Однак існуючі системи контролю та стимулювання працівників за виконання посадових обов'язків роблять цей зв'язок істотно опосередкованим, невідчутним. Виконання професійних функцій працівниками та досягнення встановленого рівня *KPI* є підставою для отримання винагороди незважаючи на спільний результат – прибуток підприємства. Зауважимо, що ПАТ «Дніпроважмаш» має тенденцію до погіршення основних фінансових результатів: чистий збиток в 2016–2017 рр. дорівнював 70 та 71,3 млн. грн відповідно.

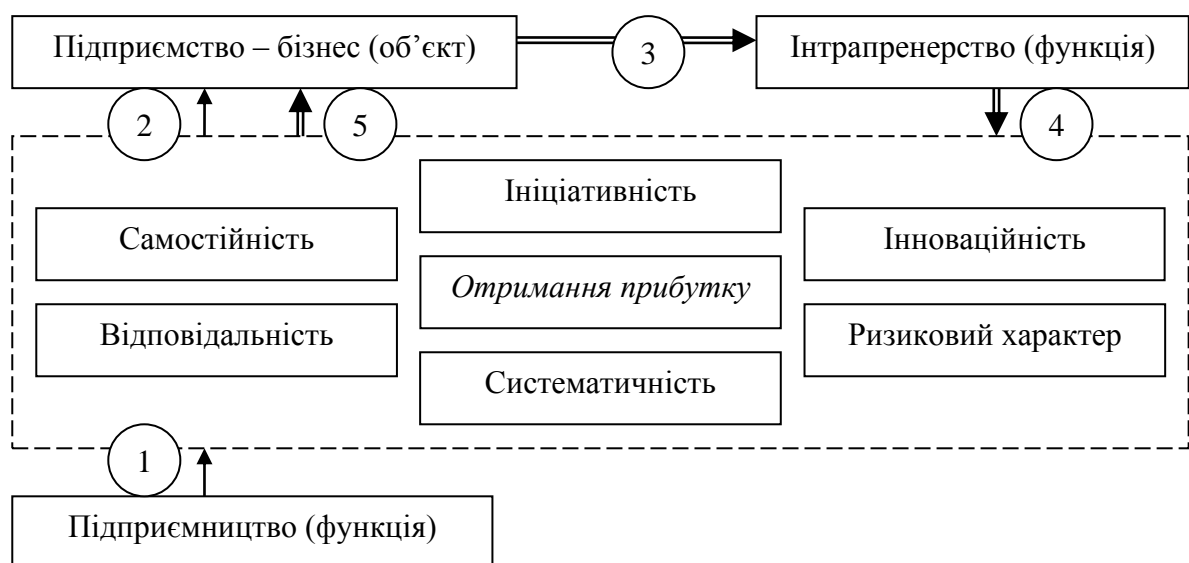


Рис. 7. Довгостроковий розвиток підприємства в системі «підприємництво-інтрапренерство»: 1,2 – започаткування бізнесу та створення підприємства; 3,4,5 – етапи циклу розвитку підприємства.

У випадку заснування нового бізнесу пошук та прийняття рішення щодо відтворення основних засобів обумовлено ризиками стартапів (рис. 8, А), а у випадку планування діяльності вже існуючого підприємства (рис. 8, Б) – ризиками його негнучкого бюрократичного середовища. Звідси, зниження зазначених ризиків може бути пов'язано з використанням початківцями практичного досвіду партнерів/менторів та

створенням корпоративної культури й системи стимулів до інтрапренерства на діючих підприємствах. Отже, поширення засад інтрапренерства на підприємстві потребує підвищення рівня самостійності персоналу, що має бути організовано та вмотивовано топ-менеджментом. Ці висновки є важливими для наявної сьогодні практики підприємництва на машинобудівних підприємствах.



Рис. 8. Особливості формування організаційного середовища для прийняття рішень з управління основними засобами

Для підприємств важкого машинобудування зі споживачами в гірничо-металургійній та будівельній галузях актуальним буде опанування новітніх технологій та залучення інноваційного обладнання для забезпечення вищого рівня індивідуалізації продуктів/послуг, що обумовлено унікальністю умов діяльності замовників. Успішні бізнес-проекти можуть бути використані як шаблон для підприємницьких ініціатив в аспекті нових підходів до управління ними, зокрема інтеграції з системами основного бізнесу. Це може бути обов'язковою інноваційністю технологій виробництва продуктів,

оцінка наслідків для ділової репутації, ноу-хау в сфері фінансування бізнес-портфелю тощо. Опрацювання нової бізнес-моделі та отримання досвіду на малих проектах дозволить їх масштабувати з більшою ймовірністю комерційного успіху.

Розглянуто досвід інтрапренерства в діяльності провідних компаній світового масштабу, за яким визначено, що інтрапренерська ініціатива відзначається багатовекторністю, а синергетичність або конгломератність пропозицій з розвитку бізнесу обумовлена рішеннями інтрапренера.

Системні зміни в процесах управління

відтворенням основних засобів ПАТ «Дніпроважмаш», як базою його подальшого розвитку, мають ґрунтуватися на стратегії збільшення доходів від реалізації продукції та валового прибутку, що потребує сприяння генеруванню та реалізації бізнес-ініціативи персоналу підприємства, тобто, поширення культури інтрапренерства із ефективним стимулюванням персоналу до відповідної активності.

На підставі аналізу практичного досвіду та теоретичних засад інтрапренерства пропонується виокремлювати такі види його функції:

1) *централізована*: повноваження та відповідальність за розвиток бізнесу концентрується на вищому управлінському рівні підприємства;

2) *децентралізована*: повноваження з підготовки бізнес-проектів делегуються центрам відповідальності (проектним групам, інноваційним підрозділам тощо);

3) *дифузна (авторська розробка)*: функція не обмежується категорією персоналу та спеціалізацією підрозділу, є вільно розподіленою, що обумовлено спроможністю суб'єктів та груп персоналу здійснювати інтрапренерську діяльність. Тобто розвиток інтрапренерства відбуватиметься шляхом дифузії концепції інтрапренерства та підприємства – проникнення в елементи внутрішнього середовища підприємства принципів інтрапренерської діяльності. В результаті внутрішнє середовище буде змінюватись, але характер та інтенсивність змін (сприйняття культури підприємництва) залежатиме від характеристик самого підприємства. Каталізатором інтрапренерству є цілеспрямоване формування топ-менеджментом підприємницьких компетентностей та культури. Інтрапренерська активність також може охоплювати суб'єктів різних структурних підрозділів, професійного спрямування тощо, або зовнішніх залучених осіб. Отже, дифузна інтрапренерська функція може бути визначена як різнорідна, змішана, нечітка (за постановкою цілей). Тому інтрапренерська ініціатива є багатовекторною, а синергетичність або конгломератність пропозицій з розвитку бізнесу – рішення інтрапренера.

Оскільки інтрапренерство виникає в

сприятливому середовищі, то це прямо пов'язує інтрапренерство з розвитком людського капіталу підприємства та особистості. У такому разі:

$$I\Phi = f(LKn + LKo), \quad (3)$$

де $I\Phi$ – інтрапренерська функція; LKn , LKo – людський капітал відповідно підприємства та особи (суб'єкту персоналу).

Звідси, формуватиметься інтрапренерська дифузійність персоналу – спроможність співробітника(ів) генерувати варіанти поліпшення або альтернативного використання матеріальних активів підприємства (основних засобів), пов'язаних з безпосередніми функціональними обов'язками. Тут надзвичайно складним буде навчання та мотивування суб'єктів керуючої системи щодо створення умов для інтрапренерів, інвестування в розвиток людського капіталу, вирішення похідних завдань інтрапренерства (заміна інтрапренера на основному робочому місці у разі його залучення в проект). Це потребуватиме як саморозвитку топ-менеджерів, так і впливу власників підприємства.

Висновки. Відтворення основних засобів передбачає їх безперервне оновлення, що визначатиме їхній стан та спроможність підприємства виробляти конкурентну продукцію, утримувати власну частку на товарному ринку, виходити на нові ринки. Високий рівень фізичного та морального зносу основних засобів українських машинобудівних підприємств з тривалою історією функціонування та істотних реорганізаційних змін свідчить про актуальність переходу від фрагментарних заходів з поліпшення стану наявних засобів до їх систематичного відтворення. Підґрунтям відтворення цих засобів є науково-прикладний підхід, який визначатиме принципи та орієнтири здійснення цього процесу персоналом підприємства.

З урахуванням нестабільного фінансового стану підприємств машинобудівної галузі (збиток, дебіторська заборгованість) утримання на ринку традиційної продукції та забезпечення портфелю замовлень в умовах закриття традиційних ринків окремих країн варто розглядати як чинники ризику, які унеможливають концентрацію уваги та

ресурсів на розробці нових інноваційних моделей бізнесу. За умов орієнтації на збереження традиційних ринків пріоритетними заходами щодо оновлення зношених основних засобів може залишитися їх ремонт та модернізація. Отже, така політика підприємства стосовно управління основними засобами переважно спрямована на виживання підприємства в складних ринкових та фінансових ситуаціях.

Відтворення основних засобів на засадах внутрішнього підприємництва – інтрапренерства – потребує інвестицій в розвиток людського капіталу підприємства для інтелектуального забезпечення цього процесу. Про низький рівень інтрапренерства українських підприємств свідчить мала частка інноваційної продукції в структурі ВВП України та в структурі продукції промислових підприємств, зокрема. За таких обставин, метою подальших досліджень має бути удосконалення методичного інструментарію визначення та оцінювання функції ухвалення управлінських рішень щодо відтворення основних засобів на засадах інтрапренерства.

Особиста відповідальність кожного працівника підприємства за колективний людський капітал має розглядатися як похідна його особистого капіталу, що визначатиме зміни в стратегічному управлінні підприємством, організації бізнес-процесів, системі контролю та мотивації, передусім, управлінського персоналу тощо.

Література

1. Самолюк Н. М. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку в Україні / Н. М. Самолюк // Вісник НУВГП. Економіка: зб. наук. праць. – 2016. – Вип. 1(73). – С. 135–142. – Рівне : НУВГП.
2. Бойчук А. Б. Формування та реалізація інноваційних програм як сукупність базових передумов, мотивів та етапів / А. Б. Бойчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 10. – С. 71–74.
3. Статистична інформація. Діяльність підприємств. Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами промислової діяльності у 2017 році. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Статистична інформація. Діяльність підприємств. Рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств за видами промислової діяльності у 2017 році. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. О. Г. Вагонова. Підприємницькі аспекти відтворення основних засобів машинобудівних підприємств на сучасному етапі / О. Г. Вагонова, В. І. Прокопенко, В. С. Досужий // Форум гірників – 2018: Матер. міжнар. конф. (м. Дніпро, 10–13 жовт. 2018 р.). – Дніпро : Середняк Т. К., 2018. – С. 297–306.

6. Економічна статистика. Економічна діяльність. Основні засоби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. ПрАТ «Старокраматорський машинобудівний завод». Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/112904/178/templ>

8. ПрАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування». Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/117007/178/templ>

9. ПАТ «Азовмаш». Річний звіт за 2017 рік (розміщено 23.04.2018 року).pdf [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.azovmash.com/ua/investors/1379924032>

10. ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/111360/178/templ>

11. Досужий В. С. Сучасний інструментарій відтворення основних фондів машинобудівних підприємств на підприємницьких засадах / В. С. Досужий // Economics and Finance. – 2018. – № 8. – С. 19–34.

12. Захарченко В. І. Пошук та впровадження нових форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємництва / В. І. Захарченко, Н. В. Захарченко // Економічний вісник університету. – 2017. – Вип. 35(1). – С. 129–139. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35(1)_21).

13. Грудзевич Ю. І. Система стимулювання інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 17. – С. 72–76. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_18.

References

1. Samoliuk, N.M. (2016). Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta pespektyvy rozvytku v Ukraini Visnyk NUVHP. Ekonomika. Issue 1(73), 135-142.
2. Boychuk, A.B. (2017). Formuvannia ta realizatsiia innovatsiinykh prohran yak sukupnist bazovykh peredumov, motyviv ta etapiv. Investytsii: praktyka ta dosvid, (10), 71-74.
3. Statystychna informatsiia. Diialnist pidpriemstv. Chystyi prybutok (zbytok) velykykh ta serednykh pidpriemstv za vydamy promyslovoi diialnosti u 2017 rotsi. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Statystychna informatsiia. Diialnist pidpriemstv. Rentabelnist operatsiinoi diialnosti

velykykh ta serednikh pidpriemstv za vydamy promyslovoi diialnosti u 2017 rotsi. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. Vahonova, O.H., Prokopenko, V.I., & Dosuzhyi, V.S. (2018). Pidpriemnytski aspekty vidtvorennia osnovnykh zasobiv mashynobudivnykh pidpriemstv na suchasnomu etapi. Proceedings from Forum hirnykiv-2018: MIIM '18: Mizhnarodna konferentsiia. (pp. 297-306). Dnipro: Seredniak T.K.

6. Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. PrAT «Starokramatorskyi mashynobudivnyi zavod». Informatsiia pro osnovni zasoby emitenta (za zalyshkovoio vartistiu). Retrieved from <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/112904/178/templ>.

8. PrAT «Kramatorskyi zavod vazhko verstatobuduvannia». Informatsiia pro osnovni zasoby emitenta (za zalyshkovoio vartistiu). Retrieved from <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/117007/178/templ>

9. PAT «Azovmash». Richnyi zvit za 2017 rik (rozmishcheno 23.04.2018 roku). pdf. Retrieved from <http://www.azovmash.com/ua/investors/1379924032>

10. PrAT «Novokramatorskyi mashynobudivnyi zavod». Informatsiia pro osnovni zasoby emitenta (za zalyshkovoio vartistiu). Retrieved from <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/111360/178/templ>

11. Dosuzhyi, V.S. (2018). Suchasnyi instrumentarii vidtvorennia osnovnykh fondiv mashynobudivnykh pidpriemstv na pidpriemnytskykh zasдах. Economics and Finance, (8), 19-34.

12. Zakharchenko, V.I., & Zakharchenko, N.V. (2017). Poshuk ta vprovadzhennia novykh form i metodiv hospodariuvannia na osnovi rozvytku vnutrishnoho pidpriemnytstva. Ekonomichnyi visnyk universytetu, Issue 35(1), 129-139. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35(1)_21).

13. Hrudzevych, Yu.I. (2016). Systema stymuliuvannia intraprenerstva na pidpriemstvakh. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, Ser.: Ekonomika i menedzhment, Issue 17, 72-76. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_18.

ФАКТОРЫ ИННОВАЦИОННОГО ВОСПРОИЗВОДСТВА ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

А. Г. Вагонова, д. э. н., профессор, НТУ «Днепро́вская политехника»,

Д. О. Беклешов, аспирант, НТУ «Днепро́вская политехника»

Методология исследования. Результаты получены за счет применения методов: анализа – для выявления проблем в деятельности украинских промышленных предприятий; моделирования – для создания модели процесса воспроизводства основных средств в контексте инновационного развития; факторного анализа – при формировании организационной среды для воспроизводства основных средств на основе интрапренерства.

Результаты. Очерчены условия, позволяющие предприятию осуществить переход от фрагментарных мероприятий по улучшению состояния имеющихся средств производства к их систематическому воспроизводству. В качестве основы данного процесса избран научно-прикладной подход, который будет определять принципы и ориентиры его осуществления непосредственно персоналом предприятия. Определены факторы риска, которые делают невозможным концентрацию внимания и ресурсов на разработке новых инновационных моделей бизнеса. Продемонстрировано, что при условии ориентации предприятий на сохранение традиционных рынков приоритетными мероприятиями по обновлению изношенных основных средств могут стать их ремонт и модернизация. Воспроизводство основных средств на принципах внутреннего предпринимательства (интрапренерства) требует инвестиций в развитие человеческого капитала предприятия для интеллектуального обеспечения этого процесса.

Новизна. Выделены факторы, мотивирующие к процессу воспроизводства основных средств в аспекте состояния внутренней среды (предприятие, интрапренерство). Доказано, что личная ответственность каждого работника предприятия за коллективный человеческий капитал является производной его личного капитала, который будет определять изменения в стратегическом управлении предприятием, организации бизнес-процессов, системе контроля и мотивации, прежде всего, управленческого персонала.

Практическая значимость. Подходы, предложенные авторами статьи, могут существенно улучшить результативность деятельности предприятий, перед которыми возникает

задача удержаться на рынке традиционной продукции и обеспечить портфель заказов в условиях закрытия традиционных рынков отдельными странами.

Ключевые слова: основные средства, предпринимательство, интрапренерство, инновационная деятельность, внутренняя среда, бизнес-проект, человеческий капитал.

FACTORS OF INNOVATIVE REPRODUCTION OF FIXED ASSETS OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

*O. H. Vagonova, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,
D. O. Bekleshow, Post-graduate student, Dnipro University of Technology*

Methods. The results were obtained through the use of methods: analysis – to identify problems in the activities of Ukrainian industrial enterprises; modeling – to create a model of the process of reproduction of fixed assets in the context of innovative development; factor analysis – in the formation of an organizational environment for the reproduction of fixed assets on the basis of intrapreneurship.

Results. There are outlined the conditions that allow an enterprise to make the transition from spontaneous measures to improve the state of the existing means of production to their systematic reproduction. As the basis of this process, a scientific and applied approach is chosen, which will determine the principles and guidelines for its implementation directly by the personnel of the enterprise. The risk factors that make it impossible to concentrate attention and resources on the development of new innovative business models have been identified. It has been demonstrated that, provided that enterprises are oriented towards the preservation of traditional markets, their repair and modernization can become priority measures for the renewal of worn-out fixed assets. The reproduction of fixed assets based on the principles of internal entrepreneurship (intrapreneurship) requires investment in the development of the human capital of the enterprise for the intellectual support of this process.

Novelty. There are highlighted the factors that motivate the process of reproduction of fixed assets in terms of the state of the internal environment (enterprise, intrapreneurship). It has been proved that the personal responsibility of each employee of the enterprise for the collective human capital is a derivative of his/her personal capital, which will determine changes in the strategic management of the enterprise, the organization of business processes, the system of control and motivation, first of all, of the management personnel.

Practical value. The approaches proposed by the authors of the article can significantly improve the performance of enterprises, which face the task of staying on the market of traditional products and providing a portfolio of orders in the face of closing of traditional markets by individual countries.

Keywords: fixed assets, entrepreneurship, intrapreneurship, innovation activity, internal environment, business project, human capital.

Надійшла до редакції 06.08.20 р.