

**О.М. Пестухова, канд. екон. наук**

**Г.В. Сілакова, канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій, м. Київ*

**ВИБІР ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ  
ПОБУДОВИ МАТРИЦІ ІННОВАЦІЙНО-ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ**

**ВЫБОР ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ  
ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ ИННОВАЦИОННО-ФИНАНСОВАЯ  
СТРАТЕГИЙ**

**SELECTION OF INNOVATION STRATEGY BASED CONSTRUCTION  
COMPANY MATRIX INNOVATIVE FINANCIAL STRATEGIES**

У статті розглядаються питання вибору інноваційних стратегій підприємств на основі аналізу їх інноваційно-господарської та фінансової діяльності шляхом використання матриці інноваційно-фінансових стратегій. Визначено розташування ДП ВАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат №12» у квадрантах матриці інноваційно-фінансових стратегій та запропоновано стратегію інноваційного розвитку даного підприємства.

*Ключові слова:* інновації, інноваційна діяльність, інноваційна стратегія, матриця інноваційно-фінансових стратегій.

В статье рассматриваются вопросы выбора инновационных стратегий предприятий на основе анализа их инновационно-хозяйственной и финансовой деятельности путем использования матрицы инновационно-финансовых стратегий. Определено расположение ДП ОАО «Киевхлеб» «Хлебокомбинат №12» в квадрантах матрицы инновационно-финансовых стратегий и предложено стратегию инновационного развития данного предприятия.

*Ключевые слова:* инновации, инновационная деятельность, инновационная стратегия, матрица инновационно-финансовых стратегий.

The article discusses the selection of innovative business strategies by analyzing their innovative business and financial activities through the use of matrix innovative financial strategies. Determine the location of GP PLC «Kyivkhlіb» «Bakery №12» in the quadrants of the matrix of innovative financial strategies and suggests a strategy of innovative development of the enterprise.

*Key words:* innovation, innovative activities, innovation strategy, innovation and the matrix of financial strategies.

В сучасних умовах зміцнення ринкових відносин вітчизняні підприємства усвідомлюють необхідність інноваційної діяльності. Впровадження нововведень усе більше розглядається ними як метод підвищення конкурентоздатності вироблюваної продукції, підтримки високих темпів розвитку та рівня доходності. Тому підприємства, долаючи економічні труднощі, усе частіше звертаються до інновацій.

Для досягнення позитивного результату новаторства необхідне розроблення ефективної інноваційної стратегії, яка б поєднала формування довгострокових завдань інноваційної діяльності підприємств та вибір найефективніших шляхів їх досягнення.

Стратегія управління інноваціями є частиною загальної стратегії управління розвитком підприємства, а питання вибору й оцінки інноваційних стратегій є центральним у проблемі довготривалого розвитку підприємства [1].

Проблеми дослідження особливостей інноваційної діяльності підприємств та формування інноваційних стратегій розглядали у своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, саме: В.Г. Андрійчук, І. Ансофф, Л.Л. Антонюк,

Х. Багнет, Ю.М. Бажал, Я. Ван Дайн, А.М. Власова, С.А. Володін, В.М. Гесць, В.І. Герасимчук, Н.П. Гончарова, Л.Ю. Гордієнко, М.С. Данько, С.Д. Ільяшенко, В.Я. Кардаш, М.І. Крупка, О.О. Лапко, Г. Менш, І. Мілендорфер, К. Перес-Перес, Ж.В. Поплавська, В.Г. Поплавський, П.Т. Саблук, Б. Твісс, В. Томпсон, Л.О. Українська, Р.А. Фатхутдінов, Н.І. Чухрай, Й. Шумпетер тощо.

Разом із тим, на сьогодні особливо актуальним залишається питання формування ефективної інноваційної стратегії для підприємств харчової промисловості. Розвиток ринкових процесів на фоні нестійкого функціонування економіки та фінансово-економічної кризи загострили конкуренцію серед виробників харчових продуктів та стимулювали підприємства до посилення інноваційної активності, що потребує формування адекватної ринковим умовам інноваційної стратегії підприємств.

Інноваційна стратегія — один із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даного підприємства, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. Тобто стратегія розвитку підприємства передбачає забезпечення сталих темпів її зростання та функціонування в перспективі і ґрунтується на використанні науково-технічних досягнень у сфері техніки, організації, технології, управлінні, тобто на комплексі інновацій [2].

Різноманітність потенційних інноваційних стратегій багато в чому пояснюється відмінностями між підприємствами та варіативністю умов, у яких їм доводиться господарювати. Для ведення ефективної інноваційної діяльності та вибору відповідної інноваційної стратегії необхідна наявність інноваційного потенціалу підприємства, який прийнято характеризувати як сукупність різноманітних ресурсів, включаючи: інтелектуальні (технологічна документація, патенти, ліцензії, бізнес-плани з освоєння нововведень, інноваційна програма підприємства); матеріальні (дослідна база, технологічне устаткування, ресурс площ); фінансові (власні, залучені, позикові кошти); кадрові (лідер-новатор; персонал, зацікавлений в інноваціях; партнерські та особисті зв'язки співробітників із НДІ та вузами; досвід проведення НДДКР; досвід управління проектами); інфраструктурні (власні підрозділи НДДКР, відділ головного технолога, відділ маркетингу нової продукції, патентно-правовий відділ, інформаційний відділ); інші ресурси, необхідні для інноваційної діяльності.

Водночас слід зазначити, що ресурси, на яких будується інноваційна діяльність підприємства, хоча й мають складну структуру (фінансові, матеріальні, інформаційні, соціальні тощо), разом із тим вони частково можуть конвертуватись у фінансові ресурси. Так, виробничі приміщення чи обладнання можуть бути продані або здані в аренду, тобто стають фінансовими ресурсами. Висококваліфікований персонал не потребує додаткового навчання при впровадженні нової технології (економляться фінансові ресурси) та може слугувати джерелом інноваційних ідей та активності. У випадку відповідної мотивації працівники можуть деякий час потерпіти відносно зниження рівня заробітної плати (відбувається конвертування соціальних ресурсів у фінансові) і т.д. І хоча Савчук В.П. [3] підкреслює другорядність фінансів при розробці основних стратегічних цілей діяльності підприємства, фінанси відіграють ключову роль при оцінці результативності обраних стратегій. Тому у якості основи вибору інноваційної стратегії підприємства можна розглядати його фінансову стратегію.

При виборі фінансової стратегії підприємства доцільно використовувати матрицю фінансових стратегій, яка дозволяє обрати перспективний напрямок зміни фінансово-господарського стану підприємства [4].

Методика формування матриці фінансових стратегій найбільш детально досліджена В.Б. Акуловим [5] і ґрунтується на рекомендаціях французьких вчених Ж. Фаншона та І. Романе. Її сутність полягає у проведенні експрес-аналізу фінансового та господарського стану підприємства, а також виявленні основних закономірностей подальшого розвитку. Певні маніпуляції в рамках даної матриці дозволяють розглядати проблему в динаміці, що дає можливість не тільки формувати фінансову стратегію, але й модифікувати її в результаті зміни важливих параметрів функціонування підприємства.

Формування матриці фінансової стратегії для побудови інноваційно-фінансової стратегії необхідно здійснювати, використовуючи такі показники, як результат інноваційно-господарської діяльності (РІГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат інноваційної фінансово-господарської діяльності (РІФГД).

Результат інноваційно-господарської діяльності з економічної точки зору є результатом господарської діяльності за вирахуванням витрат на інновації. Фактично такий підхід базується на виділенні із загальних виробничих інвестицій у окрему групу інвестицій на наукові та конструкторські розробки в процесі створення інновацій на підприємстві:

$$РІГД = РГД - ФВНДДКР, \quad (1)$$

де РГД – результат господарської діяльності підприємства;

ФВНДДКР – фінансові витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

В свою чергу, результат господарської діяльності (РГД) визначається як грошові кошти підприємства після фінансування і визначається за формулою [4, 5, 6]:

$$РГД = БРЕІ - \Delta ФЕП - ВІ + ЗПМ, \quad (2)$$

де БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій (частина доданої вартості, створеної підприємством, яка містить вартість використаних засобів праці);

$\Delta ФЕП$  – зміни фінансово-експлуатаційних потреб (являють собою різницю між поточними активами та поточними пасивами підприємства);

ВІ – виробничі інвестиції;

ЗПМ – звичайний продаж майна.

РГД свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, що пов'язані з його розвитком. Позитивне значення даного показника дає підставу готуватись до реалізації масштабних інвестиційних проектів [7, 8] (підприємство стоїть перед стрибком постійних витрат, який значною мірою може бути компенсований саме позитивним значенням РГД).

Результат фінансової діяльності визначається як грошові кошти підприємства від його фінансової діяльності та відображає фінансову політику підприємства (залучення позикових коштів або функціонування без їх залучення) [4, 5, 6]:

$$РФД = \Delta ПК - ФВ_{нк} - ПП_p - (Д + ДВФД), \quad (3)$$

де  $\Delta PK$  — зміни позикових коштів;  
 $FV_{pk}$  — фінансові витрати за позиковими коштами;  
ППР — податок на прибуток;  
Д — дивіденди;  
ДВФД — інші доходи і витрати фінансової діяльності.

При підрахунку РФД необхідно користуватись лише рухом фінансових потоків. Вирішальне значення для визначення знаку РФД має знак зміни позикових коштів. При збільшенні використання позикових коштів РФД зростає і стає позитивним. В міру збільшення витрат, що пов'язані з оплатою позикових коштів, РФД починає знижуватись (тут ще додається зростання податку на прибуток, оскільки зростання обсягу позикових коштів приводить у дію фінансовий важіль, який впливає на виручку підприємства, його прибутки та виплату дивідендів).

Підприємство повинно скоротити використання позикових коштів, але при цьому наведений вище «ланцюжок» розвертається у іншому напрямку, що дозволяє через визначений час знову збільшити обсяг залучених коштів тощо.

Розкритий механізм зміни РФД входить до життєвого циклу підприємства, доповнюючи його та підтверджуючи реальність й об'єктивність. Таким чином, на фазі залучення позикових коштів РФД стає позитивним, на фазі відмови від залучення позитивних коштів РФД стає від'ємним [5].

РІГД необхідний для виявлення динаміки грошових коштів підприємства в результаті його інноваційно-господарської діяльності. РФД потрібен для визначення величини та динаміки грошових коштів підприємства в результаті його фінансової діяльності.

Таким чином, РІФГД визначається як сума результатів інноваційно-господарської та фінансової діяльності:

$$РІФГД = РІГД + РФД \quad (4)$$

РІФГД показує величину та динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інноваційно-господарської (інвестиційно-виробничої) та фінансової діяльності підприємства. Позитивна величина РІФГД дає змогу стверджувати, що в діяльності підприємства має місце перевищення доходів підприємства над його витратами, причому такий висновок може розповсюджуватись принаймні на майбутній короткостроковий період.

РІФГД стабільно функціонуючого підприємства може коливатися в межах життєвого циклу між 0% та 10% доданої вартості (у обидві сторони). Цей інтервал вважається безпечною зоною для підприємства.

Фінансовий менеджер має так вести інноваційну фінансово-господарську діяльність підприємства, щоб вона не виходила за межі цієї зони, досягаючи свого ідеального варіанту, тобто коливань з ще меншою амплітудою.

Після розрахунку цих основних показників підприємство можна умовно віднести до одного з квадрантів матриці, кожний з яких має свій номер, свою унікальну назву, і кожний з яких характеризується набором показників, що характерні тільки підприємствам даного квадранту, і які, відповідно, мають ідентичні шляхи подальшого розвитку.

Залежно від значень результату фінансової діяльності і результату інноваційно-господарської діяльності підприємство може займати наступні положення в матриці, що зображена на рис. 1.

Показник	РФД $\ll 0$	РФД = 0	РФД $\gg 0$
РІГД $\gg 0$	РІФГД = 0 1	РІФГД $> 0$ 4	РІФГД $\gg 0$ 6
РІГД = 0	РІФГД $< 0$ 7	РІФГД = 0 2	РІФГД $> 0$ 5
РІГД $\ll 0$	РІФГД $\ll 0$ 9	РІФГД $< 0$ 8	РІФГД = 0 3

**Рис. 1. Матриця інноваційно-фінансових стратегій підприємства**

По горизонталі результат фінансової діяльності пов'язаний із зростанням обсягів залучення фінансових ресурсів підприємством. Напрямок руху: від від'ємного значення РФД до позитивного. По вертикалі результат господарської діяльності пов'язаний із реалізацією підприємством інноваційних проектів (масоване інвестування коштів у інновації). Тільки цим можна пояснити перехід від позитивного РІГД (чудова можливість почати реалізацію інноваційного проекту) до від'ємного РІГД (ситуація значного інвестиційного вкладення коштів в інновації).

Матриця допомагає спрогнозувати «критичний шлях» підприємства на майбутній час, намітити допустимі межі фінансового ризику і виявити поріг можливостей підприємства. Таким чином, у експертному висновку для підприємства, що займає той чи інший квадрант матриці, дається короткий опис і визначаються напрями його подальшого розвитку.

Квадранти 1, 2 і 3 (головна діагональ матриці) є зоною рівноваги. Над діагоналлю (квадранти 4, 5, 6) знаходиться зона успіхів, в якій значення показників позитивні і відбувається створення ліквідних засобів (деякий надлишок оборотних коштів).

Чистий грошовий потік стійко позитивний, фінансовий ризик мінімальний. Під діагоналлю (квадранти 7, 8, 9) знаходиться зона дефіцитів, в ній відбувається споживання ліквідних засобів і значення показників негативні [5].

Розглянемо можливі положення підприємства у матриці інноваційно-фінансових стратегій і можливі шляхи їх зміни.

Квадрант 1. Підприємство має всі можливості для початку реалізації інноваційного проекту (РІГД  $\gg 0$ ). З фінансової точки зору підприємство знаходиться на стадії відмови від позикових коштів, коли зростають фінансові витрати, що пов'язані з оплатою поточної заборгованості, зростають виплати податку на прибуток і дивідендів (запас фінансової міцності є достатнім). Тобто з фінансової точки зору підприємство підійшло до необхідності реалізації інноваційно-інвестиційного проекту.

Проте у підприємства зберігається можливість нарощення запасу фінансової міцності за рахунок ефекту фінансового важеля, що дає можливість підтримувати темпи зростання виробництва і перейти у квадрант 4.

Водночас найбільш привабливий сценарій, пов'язаний з реалізацією інноваційного проекту, є перехід у квадрант 2 або 7: при більш високих темпах зростання – у квадрант 2, при низьких темпах – у квадрант 7.

Квадрант 2. Характеризує стан фінансової рівноваги підприємства (в динамічній зміні нерівноважних станів можливо положення, коли РФД та РІГД близькі до нуля). Таким чином, підприємство має найбільшу кількість можливих варіантів зміни інноваційно-фінансового положення.

В результаті реалізації інноваційного проекту в залежності від темпів зростання виробництва підприємство може опинитися в квадрантах 6 (високі темпи зростання) та 3 (достатні темпи зростання).

Залежно від прийнятого рішення в галузі використання позикових коштів підприємство може перейти у квадрант 5 (зростання використання позикових коштів, активне використання ефекту фінансового важеля) або у квадрант 7 (відмова від використання позикових коштів та послаблення сили впливу фінансового важеля).

При скороченні фінансово-експлуатаційних потреб підприємства можливий перехід у квадрант 4 (при достатніх темпах зростання) або у квадрант 1 (при помірних темпах зростання обороту).

Квадрант 3. Положення підприємства у цьому квадранті характеризується протифазою РФД та РІГД, проте вже з іншим знаком (порівняно з квадрантом 1). Від'ємне значення РІГД свідчить про те, що підприємство або вже реалізувало інноваційний проект, або скоротило фінансово-експлуатаційні потреби за рахунок зростання кредиторської заборгованості.

Є можливість переходу у квадранти 5 або 8, оскільки повернення в квадрант 2 є малоймовірним – тільки у випадку рівності темпів зростання обороту та рентабельності.

Перехід у квадрант 5 можливий у випадку скорочення фінансово-експлуатаційних потреб підприємства. При цьому зростає рентабельність активів підприємства та збільшуються темпи зростання обороту.

У випадку зменшення запозичень у вигляді кредиту (послаблюється сила впливу фінансового важеля) підприємство може опинитися у квадранті 8, що свідчитиме про нарощення власних ресурсів.

Квадрант 4. Для даного квадранту характерна ситуація, коли РІФГД позитивний. У підприємства достатньо ресурсів для реалізації інноваційного проекту при нульовому значенні РФД. Існує деякий надлишок ліквідних коштів. Можливі сценарії розвитку – переміщення у квадранти 1, 2, 7.

У квадранти 2 та 7 підприємство переміститься у випадку реалізації інноваційного проекту. Якщо темпи зростання будуть достатньо високими, то підприємство перейде до квадранту 2. При невисоких темпах зростання обороту – у квадрант 7. У цьому випадку залучення позикових ресурсів, пов'язаних з реалізацією інноваційного проекту, негативно відобразиться на величині РФД.

У випадку скорочення використання позикових ресурсів підприємство може переміститися у квадрант 1. В даному випадку послаблюється сила дії фінансового важеля, дещо знижується рентабельність власних коштів.

Квадрант 5. В цілому положення підприємства є досить стійким, існує певний надлишок ліквідних засобів, з'являється можливість не тільки посилити свої позиції на власному сегменті ринку, але й розширити його за рахунок диверсифікації виробництва.

При високому рівні рентабельності та при зростанні фінансових виплат, пов'язаних із нарощенням обсягів виробництва, підприємство може перейти у квадрант 2, але ця рівновага характерна для диверсифікованого та зростаючого підприємства. При зниженні економічної рентабельності підприємство може погіршити своє положення і перейти у квадрант 8.

Квадрант 6. У ситуації, що відповідає даному квадранту, на підприємстві спостерігається яскраво виражений надлишок ліквідних засобів. Якщо підприємство з найбільшою ефективністю ними розпорядиться, то положення може

стати стабільним. Варто зауважити, що потрапити до квадранту 6 традиційним переходом із будь-якого іншого квадранту неможливо. Дане положення пов'язано не тільки з успіхами у фінансовій та виробничій сферах, а й тим, що економічні успіхи підприємства мають бути підкріплені успіхами у засновництві, створенні розгалуженої підприємницької структури.

Найбільш перспективним і цікавим у такій ситуації є перетворення підприємства у материнське товариство – холдинг з добре розвинутою структурою. При цьому підприємство має вичерпати всі позикові можливості за рахунок залучення кредитних ресурсів в намаганні максимізувати рентабельність власних ресурсів із використанням ефекту фінансового важеля. Тоді є можливим перехід у квадрант 4 при скороченні величини РФД.

Друга можливість полягає у переміщенні у квадрант 5 внаслідок вичерпання ринку материнського підприємства через скорочення попиту на його продукцію. Тут відбудеться зменшення РІГД за рахунок зростання фінансово-експлуатаційних потреб, з якими доведеться стикнутися у випадку зміни зовнішнього середовища підприємства.

Квадрант 7. На підприємстві спостерігається дефіцит ліквідних засобів, найбільш ймовірною причиною чого є асинхронність їх надходження та використання.

Якщо стане можливим досягнути ситуації, коли економічна рентабельність буде зростати швидше за оборот, то можливий перехід у положення 2 або 1. Це буде означати подолання кризи. Разом з цим, для досягнення такої ситуації доведеться провести жорстку раціоналізацію на підприємстві. Варто враховувати і можливості маніпулювання дебіторською та кредиторською заборгованостями.

У випадку неможливості зростання економічної рентабельності або її зниження, найбільш ймовірним сценарієм є поглиблення кризи (перехід у квадрант 9, можливо через положення 8). Проте жодний із описаних сценаріїв не дає бажаних результатів.

Квадрант 8. Перебуваючи в даному квадранті РІФГД підприємства менше нуля за рахунок досить значної від'ємної величини РІГД. Можливо, що підприємство або щойно реалізувало інноваційний проект, або здійснило диверсифікацію виробництва (діяльності). Спостерігається деякий дефіцит ліквідних коштів. Для підприємства в даному положенні існує три можливих сценарії розвитку – квадранти 2, 7 та 9.

Найкращою є перспектива встановлення рівноваги (повернення до квадранту 2, проте доведеться діяти акуратно та наполегливо). Тут необхідно поновити рентабельність активів до прийнятної величини шляхом скорочення витрат на підприємстві. За наявності можливостей доцільно скоротити фінансово-експлуатаційні потреби, у тому числі за рахунок грамотного управління дебіторською та кредиторською заборгованостями підприємства.

Найбільш вірогідним є перехід у квадрант 7, що може бути здійснене, перш за все, за рахунок зниження використання обсягів позикових коштів при проведенні заходів, описаних вище. В даному випадку не відбудеться покращання ситуації з ліквідними засобами підприємства, але кризові явища будуть трансформовані в іншу форму, яка, можливо, наблизить підприємство до цього стану.

Якщо економічна рентабельність матиме тенденцію до зниження, то підприємство опиниться у квадранті 9.

Квадрант 9. Кризове положення підприємства. Напрямами виходу з кризи можуть бути: дезінвестиції, фінансова підтримка уряду або материнського

підприємства, подібнення підприємства, що дозволить суттєво зекономити на постійних витратах та скоротити величину фінансово-експлуатаційних потреб. В результаті реалізації наведених заходів можливий перехід у квадранти 8 або 7.

Таким чином, використання описаної матриці дозволяє оцінити стан підприємства на даний момент. Шляхом зміни показників, що входять в розрахунок результатів інноваційно-господарської та фінансової діяльності, можна з'ясувати вплив управлінських рішень на стан підприємства в майбутньому.

Враховуючи вплив, який чинять ресурси (зокрема фінансові) на характер інноваційної активності підприємства, можна виділити три базові підходи до формування інноваційної стратегії:

- відсутність ресурсів означає, що підприємство може підтримувати переважно поточну виробничу діяльність. Інноваційна активність проявляється на такому підприємстві через оновлення обладнання, що відпрацювало свій ресурс й вийшло з ладу; незначні структурні зміни, реорганізацію управління тощо;

- обмеженість ресурсів дозволяє підприємству здійснювати певні інновації. Як правило, у такій ситуації вони можуть реалізовуватись поступово. При цьому втрачається їх комплексність й інноваційна діяльність носить епізодичний, несистемний характер;

- якщо підприємство володіє достатніми ресурсами, то воно може здійснювати повномасштабні, комплексні перетворення.

З метою визначення розташування ДП ВАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат №12» у квадрантах матриці інноваційно-фінансових стратегій потрібно розрахувати ряд важливих показників, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

**Розрахунок базових показників матриці інноваційно-фінансових стратегій ДП ВАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат №12»**

Показник	Розрахунок	Значення показника
<b>РГД</b>	<b>137897-7505-1271</b>	<b>129121</b>
БРЕІ	(299291+711+542-105714)-(41670+15263)	137897
ДФЕП	(12442+201+8871+5932+1+2194+542-30503-4452-550-51-1068-2246-587)-(7782+447+1580+14085+239+1065+1454-35165-4826-385-42-831-1788-394)	7505
ВІ	1271	1271
ЗПМ	0	0
<b>РІГД</b>	<b>129121-1652</b>	<b>127469</b>
ФВНДДКР	1652	1652
<b>РФД</b>	<b>3141-2705-1019</b>	<b>-583</b>
ДПК	(7093+56540)-(11385+49107)	3141
ФВ <sub>ПК</sub>	2705	2705
ППр	1019	1019
Д	0	0
ДВФД	0	0
<b>РІФГД</b>	<b>127469-583</b>	<b>126886</b>

Оскільки результат інноваційно-господарської діяльності Хлібокомбінату №12 є позитивним, результат фінансової діяльності підприємства має від'ємне значення, а загальний результат інноваційно-фінансової діяльності Хлібокомбінату №12 виходить позитивним, дане підприємство потрапляє в область діагоналі — зону відмови від залучених ресурсів. Така ситуація характерна для першого квадранту матриці інноваційно-фінансових стратегій (рис. 2).

Показник	РФД « 0	РФД = 0	РФД » 0
----------	---------	---------	---------

РГД » 0	Хлібокомбінат №12	4	6
РГД = 0	7	2	5
РГД « 0	9	8	3

Рис. 2. Матриця інноваційно-фінансових стратегій Хлібокомбінату №12

Отже, Хлібокомбінат №12, перебуваючи у квадранті 1 має всі можливості для початку реалізації інноваційного проекту як з господарської, так і з фінансової точки зору. Для підприємства можливо три сценарії розвитку інноваційно-фінансової діяльності, які обумовлюються можливостями переходу в квадранти 2, 4, 7 (зображено стрілочками на рис. 2).

З позиції забезпечення інноваційного розвитку підприємства найбільш бажаним є перехід у квадрант 4, який характеризується зростанням обсягів виробництва продукції, в тому числі й інноваційної.

Виходячи з вищенаведеного, ДП ВАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат №12» можна рекомендувати віолентну (силову) інноваційну стратегію, яка характерна для підприємств, що здійснюють масове виробництво, володіють значним ресурсним потенціалом, і виходять на масовий ринок зі своєю чи придбаною новою продукцією, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу.

На сучасному етапі розвитку економіки одним із найважливіших чинників забезпечення інноваційного розвитку підприємства є ефективне формування та використання фінансових ресурсів. Стан фінансових ресурсів Хлібокомбінату №12, визначений на основі матриці інноваційно-фінансових стратегій, свідчить, що на даний час підприємство практично не обтяжене необхідністю повернення позикових коштів, воно цілком може звернутись до даного джерела фінансування інноваційної діяльності.

Загалом використання матриці інноваційно-фінансових стратегій дозволяє підприємству адекватно приймати рішення щодо формування інноваційних стратегій з врахуванням комплексного використання всіх потенційних фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку. В межах даної матриці можна розглядати проблему співвідношення інноваційних цілей і ресурсів розвитку підприємства у динаміці, надаючи можливість формувати інноваційну стратегію та обирати пріоритетні сфери розвитку, що забезпечують її реалізацію і модифікують стратегію інноваційного розвитку у результаті зміни важливих параметрів функціонування підприємства.

### Бібліографічні посилання і примітки

1. Черноіванова Г. С. Інноваційний потенціал у концепції розробки інноваційної стратегії підприємства / Г. С. Черноіванова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 344-347.
2. Дитер И. Г. Маркетинг технологий и высокотехнологичных товаров производственного назначения. Учебное пособие для студентов инженерных и экономических специальностей, слушателей послевузовской системы образования, аспирантов и специалистов / И. Г. Дитер, Шнайдер ; Русск. изд-во под ред. А. И. Грабченко. — Харьков, НТУ «ХПИ», 2005. — 454 с.
3. Савчук В. П. Стратегии и технологии управления финансами предприятия / В. П. Савчук // Корпоративный менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 23-37.
4. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 139-143.
5. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент / В. Б. Акулов. – [3-е изд.]. – М. : Флинта, 2007. – 264 с.

6. Игонина Л. Л. Сущность финансовой стратегии корпорации / Л. Л. Игонина, А. И. Скачкова // Социально-экономический ежегодник. – 2004. - № 2. - С. 34-42.
7. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2004. — 720 с.
8. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2003. — 484 с.

*Надійшла до редколегії*