

УДК 658.589.012.32

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Б. Максимів

Львівський національний університет ім. І. Франка

В статті автором визначено систему стратегічного управління в поєднанні з інноваційною діяльністю. Також показані зв'язки інноваційної стратегії в загальній системі стратегій підприємства харчової промисловості. Розкрито систему розроблення програми інвестування інноваційних стратегій. правління інноваційною діяльністю підприємств харчової промисловості необхідно здійснювати на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і умов зовнішнього мінливого інвестиційного середовища. Ефективним інструментом перспективного управління інвестиційною діяльністю підприємства, реалізацією цілей загального розвитку в умовах постійної зміни середовища функціонування виступає інвестиційна стратегія.

Ключові слова: система стратегічного управління, інноваційна стратегія, програма інвестування інноваційних стратегій.

З метою організації і планування інноваційних процесів потрібен їх відокремлений аналіз в межах спеціальної інноваційної стратегії. Останню можна представити як генеральний план дій у сфері інноваційної діяльності підприємства, що визначає пріоритети її напрямів і форм, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інноваційних цілей, що забезпечують бажаний загальний розвиток підприємств харчової промисловості. Поєднання в інноваційній стратегії системи цілей і засобів їх досягнення визначає межі можливої доцільної активності підприємства й ухвалених відповідних рішень.

Вагомий науковий внесок у дослідження проблем використання інновацій за сучасних умов розвитку економіки України, а також у розроблення і реалізацію інноваційних стратегій внесли: В. Н. Амітан, Ю. М. Бажал, Л. В. Балабанова, В. О. Бараннік, В. І. Вернадський, А. М. Власова, М. С. Герасимчук, Ю. О. Гохберг, Ю. М. Кіклевич, С. В. Князь, Н. Д. Кондратьєв, С. І. Кравченко, Н. В. Краснокутська, О. Є. Кузьмін, В. І. Ландик, М. М. Леп, А. А. Пересада, П. Т. Савлук, В. П. Сич, Д. М. Черваньов та інші вчені.

При розробці інноваційної стратегії необхідно адаптувати її до можливих змін чинників зовнішнього економічного середовища з метою уникнення різноспрямованого прийняття інвестиційних рішень окремими структурними

підрозділами підприємства, що як наслідок може призвести до конфліктних внутрішньоорганізаційних ситуацій.

Процес розробки інноваційної стратегії є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного вибору підприємств харчової промисловості, який включає: визначення цілей інноваційної діяльності, її напрямів та форм; оптимізацію інвестиційних ресурсів; взаємовідносини із зовнішнім інвестиційним середовищем; інноваційне планування та формування програм розвитку.

Всі майбутні стратегічні зміни в інноваційній діяльності підприємства є оперативною реакцією на відповідні зміни різних чинників зовнішнього інвестиційного середовища. Якщо прогнозовані параметри зовнішнього інвестиційного середовища відображають певну стабільність, для підприємства є можливим більш деталізувати свою інноваційну стратегію, централізувати систему стратегічного планування і контролю, сформувати жорсткішу стратегічну організаційну структуру управління інвестиційної діяльності. І навпаки, – якщо прогнозоване зовнішнє інвестиційне середовище характеризується нестабільністю основних параметрів, а його зміни створюють певні загрози або відкривають нові інвестиційні можливості, інноваційна стратегія підприємства повинна бути більш гнучкою, забезпечуватися децентралізацією управління, яке дозволяє оперативно та адекватно реагувати на зміни інвестиційного клімату. У процесі забезпечення адаптивності інноваційної стратегії до змінних параметрів зовнішнього інвестиційного середовища можливістю перерозподілу інвестиційних ресурсів сприяють здійсненню ефективної інвестиційної діяльності [1, с. 203].

Стратегічні заходи підприємств харчової промисловості повинні здійснюватися за відповідною системою (рис. 1.). Перший його крок – визначення місії підприємства. Існує багато різноманітних підходів до її визначення, але головна – первинність інтересів, очікувань споживачів, причому не тільки в даний час, але і в перспективі.

Загальні ціннісні установки розвитку підприємства, сформульовані в його місії, виражаються у відповідних цілях. Ясно виражені стратегічні цілі сприяють підвищенню ефективності інвестиційної діяльності, її координації і контролю, є основою для ухвалення управлінських рішень на всіх стадіях інноваційного процесу.

Стратегічні цілі інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості являють собою описані у формалізованому вигляді бажані параметри його стратегічної інвестиційної позиції, що дозволяють направляти цю діяльність в довгостроковій перспективі і оцінювати її результати.

Основними вимогами при формуванні стратегічних цілей інвестиційної діяльності є: наукова обґрунтованість, однозначність трактування, вимірність, реальність, гнучкість. Система стратегічних цілей має забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямів реалізації інновацій; формування достатнього обсягу інвестиційних ресурсів і оптимізації їх структури; прийнятність рівня інвестиційних ризиків в процесі здійснення майбутньої господарської діяльності.

Таким чином, місія утворює фундамент для розробки стратегії розвитку і встановлення цілей для функціональних підсистем підприємства. Місія і цілі є орієнтирами для всіх подальших етапів стратегічного планування і одночасно накладають певні обмеження на напрями діяльності організації при аналізі альтернатив розвитку [2, с. 45].

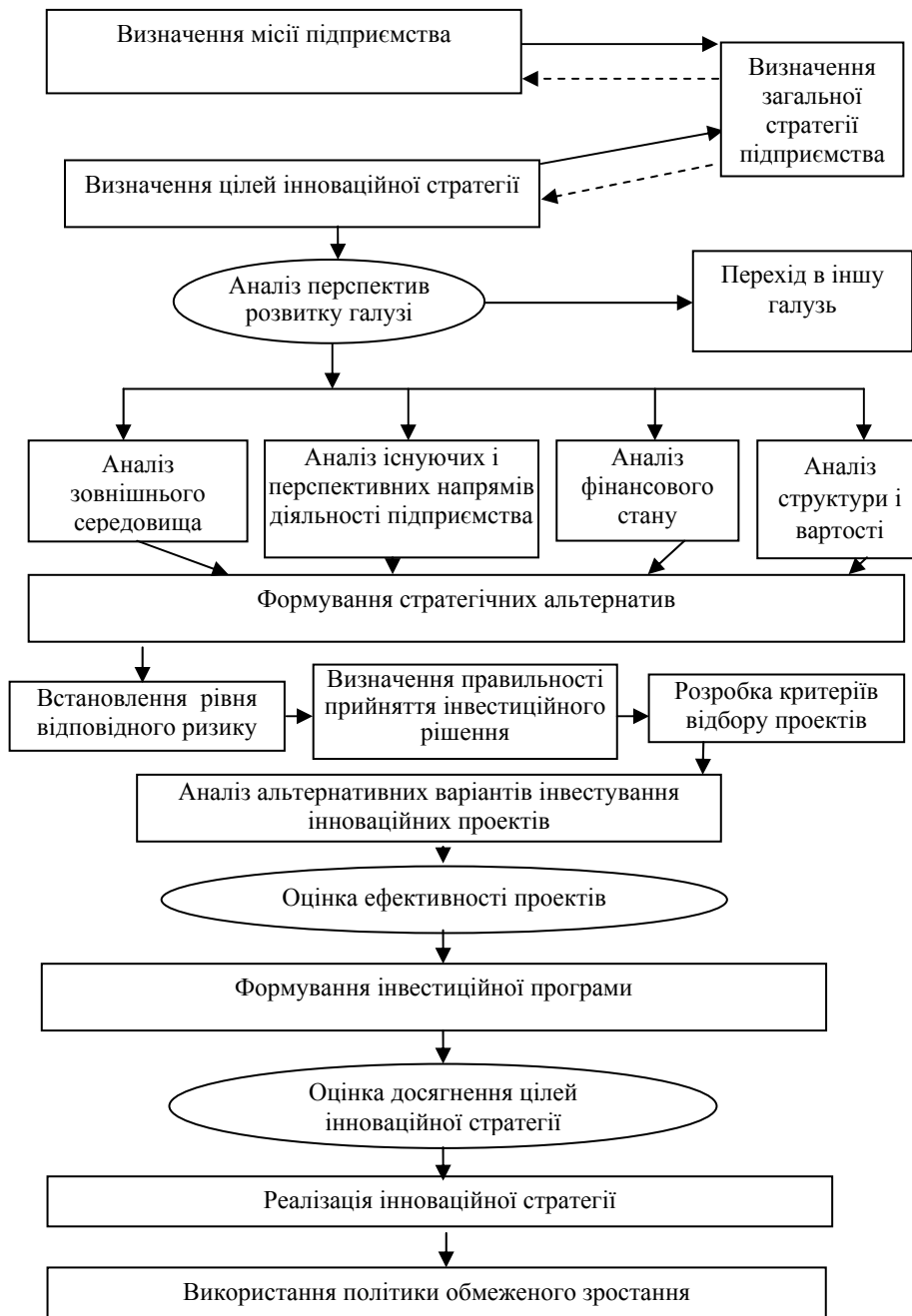


Рис. 1. Система розроблення програми інвестування інноваційних стратегій

Наступний етап – аналіз зовнішнього середовища, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники з метою передбачати потенційні погрози і можливості розвитку в майбутньому. Його рекомендується закінчувати складанням переліку зовнішніх можливостей і небезпек, розташовуючи їх за ступенем зменшення значимості [3, с. 132].

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища вимагає чіткого розуміння з боку керівництва того, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство, перш ніж вирішити, куди рухатися далі. Для цього необхідна ефективна інформаційна система, що забезпечує даними для аналізу минулих, теперішніх і майбутніх ситуацій. Грамотно проведена бізнес-діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, а також є наступним пунктом розробки стратегії.

Одним з підходів для аналізу теперішніх і перспективних напрямів господарської діяльності підприємства є методика, розроблена відомими американськими вченими А. Томпсоном і А. Стріклендом [4, с. 176]. Автор розділяє їх точку зору в тому, що необхідні дослідження: розмаху діяльності і ступеня різноманітності продукції, що виробляється, диверсифікованості, загального характеру і природи придбань, продажів частки власності, структури і спрямованості діяльності за останній період, відносини до зовнішніх погроз, цілей, критеріїв розподілу ресурсів і структури капітальних вкладень по виготовленій продукції, відношення до фінансового ризику керівників, рівня і ступеня концентрації зусиль у сфері НДДКР, стратегій окремих функціональних підрозділів.

Успіх стратегії в зовнішньому середовищі залежить від внутрішніх організаційних можливостей, де особливо виділяються загальноуправлінські, які включають: кваліфікацію і кругозір провідних керівників, культуру відносин, методи управління та організаційну структуру, вміння управлінського персоналу вести організаційну роботу.

Також необхідно провести попередню ідентифікацію досягнутого стратегічного інвестиційного рівня підприємства. У процесі такої роботи повинно бути отримане чітке уявлення про можливості та обмеження розвитку інвестиційної діяльності підприємства на основі дослідження:

- рівня стратегічного мислення власників, керівників та інвестиційних менеджерів підприємства;
- кваліфікованості й інформативної обізнаності інвестиційних менеджерів про стан і майбутню динаміку найважливіших елементів зовнішнього інвестиційного середовища;
- обсягу і структури власних інвестиційних ресурсів, перспектив їх формування, можливостей їх протиінфляційного захисту в процесі накопичення;
- інвестиційної активності підприємства, його відповідності перспективним і поточним вимогам розвитку;
- використання інвестиційного потенціалу.

Окрім цього, доцільно проаналізувати: загальний обсяг інвестиційних ресурсів, які необхідні для забезпечення розвитку стратегічних напрямів; потребу в інвестиційних ресурсах відповідно до етапів стратегічного періоду; структуру джерел їх формування, яка забезпечує фінансову рівновагу підприємства в процесі його розвитку.

В основі стратегічних інвестиційних рішень повинен лежати активний пошук альтернативних варіантів напрямів, форм і методів здійснення інвестиційної діяльності, вибір якнайкращих з них, побудова на цій основі загальної інвестиційної стратегії і формування механізмів ефективної її реалізації. Альтернативність є найважливішою відмінною ознакою всієї системи стратегічного управління підприємством і пов'язана зі всіма основними елементами стратегічного інвестиційного вибору – інвестиційними цілями, інвестиційною політикою в окремих аспектах інвестиційної діяльності, джерелами формування інвестиційних ресурсів, стилем і менталітетом інвестиційної поведінки [5, с. 258].

Альтернативний підхід порівняно молодий (широке застосування його почалося в 80-і роки ХХ ст., проте, він швидко завойовує популярність в практиці внутрішньофірмового планування [6, с. 135]. Таким чином, в рамках альтернативного підходу, по-перше, створюються прогнози, що включають поєднання різних варіантів розвитку вибраних показників і явищ, кожен з яких лежить в основі особливого сценарію майбутнього. По-друге, альтернативне прогнозування може об'єднувати в єдиній логіці два способи розвитку – плавний і стрибкоподібний.

Стратегічні альтернативи, реалізацію яких можна здійснити у певний момент в більшості випадків є сильно обмеженими. Зробити адекватну реакцію підприємства на нові ринкові запити часто є неможливим виходячи із вузькості стратегічного простору. Стратегічні ринкові рішення легше знайти тоді, коли є широкою область стратегічних альтернатив, і як наслідок швидшим є реакція підприємства на заповнення вільних ринкових ніш.

Завчасне забезпечення і готовність до використання набору ринкових альтернатив значно підвищує конкурентоспроможність підприємства. Дослідження стратегічного простору і обґрунтовані ними рекомендації необхідно направити на подолання особистих упереджень, а також пошук оптимальних для ухвалення рішень шляхом розширення апробованих наборів стратегічних альтернатив.

Чинники, що обмежують сфери стратегічних альтернативних рішень на рівні підприємства і які тим самим визначають їх форму і розміри, називають детермінантами стратегічних полів [7, с. 39]. Наприклад, якщо перед підприємством стоїть питання про освоєння того або іншого продукту, то змінна витрат освоєння може переступити так званий поріг дозволеності (витрати виявляться дуже високими). В цьому випадку продукт відпадає як альтернатива при ухваленні рішення про вибір його виробництва. Він знаходиться поза стратегічним простором підприємства, яке обмежено визначеним максимумом витрат по його освоєнню. Витрати виступають як детермінанта стратегічного поля при виборі продукту.

Вироблення стратегії – не самоціль. Ця складна і трудомістка робота набуває сенсу, якщо стратегія надалі успішно реалізується. Суть розробки і реалізації стратегії полягає в тому, щоб вибрати потрібний напрям розвитку з численних альтернатив і спрямувати виробничо-господарську діяльність по обраному шляху. Реалізація стратегії – комплекс дій, що сприяє підвищенню прибутковості підприємства. Стратегічному менеджменту властива своя система: що треба робити (концептуальний аспект), як робити (технологічний аспект), з використанням яких засобів (ресурсний аспект), в які терміни і який послідовності

(часовий аспект), хто робитиме (кадровий аспект), якою повинна бути організаційна структура управління (організаційно-управлінський аспект).

Етап планування завершується оцінкою вірогідності реалізації стратегії, формуванням складу резервних стратегій, фінансово оцінками і складанням бізнес-планів. На етапі реалізації стратегії рекомендується проводити наступні дії:

- цільовий портфель стратегії доповнювати оперативними планами (проектами, програмами) із зазначенням конкретних термінів, необхідних ресурсів, відповідальних осіб;
- здійснювати підготовку і введення в дію ланок і концепцій управління, що відповідають вимогам стратегічного інвестиційного процесу, а також орієнтувати керівництво на виконання стратегічних програм;
- вводити систему інформування і підготовки персоналу сфери стратегічних інвестицій [8, с. 76].

Реалізація стратегії не є пасивним засобом її втілення в життя. Неефективне здійснення стратегії може привести до виникнення великих труднощів для підприємства. За умови доброго виконання є шанс добитися успіху навіть, якщо були допущені помилки при розробці самої стратегії.

Для контролю за процесом реалізації стратегії і досягненні намічених цілей розробляються плани, програми, проекти. Результатом є взаємозв'язані документи, в яких відображені ухвалені стратегічні рішення і розподілені ресурси. Вони доповнюються тактичними планами, що регламентують поточну діяльність, програми і планами-проектами, які носять цільовий характер (розробка нової продукції, технології, зниження витрат на виробництво та інші).

Етап реалізації стратегії закінчується контролем її виконання. Стратегічний контроль має як основний об'єкт ефективність використання ресурсів з погляду досягнення його кінцевої мети, ведеться за кількісними і якісними показниками. Процес зводиться до збору, обробки і оцінки інформації про підприємство в цілому і його підрозділах. Доповнюється оперативним контролем, який орієнтований на поточну виробничу і господарську діяльність.

Після того, як здійснена реалізація стратегії, проводиться оцінка досягнення цілей підприємства в сфері інвестування. Якщо виявлено, що поставлені цілі не досягнуті, то необхідно повернутися на етап формування стратегічних альтернатив і повторити весь процес. Якщо поставлені завдання досягнуті, то проводиться оцінка впливу вибраної стратегії на досягнення цілей в інвестиційній сфері. Якщо вплив негативний, то необхідно переглянути цілі підприємства. Якщо вплив позитивний, то керівництво приймає рішення про використання політики обмеженого зростання. При цьому, цілі розвитку встановлюються від досягнутого і коригуються на умови, що змінюються (наприклад, інфляцію). Якщо керівництво в основному задоволене становищем підприємства, то очевидно, в перспективі воно дотримуватиметься тієї ж стратегії, оскільки це найпростіший і найменш ризикований шлях дій.

На думку автора, значення інноваційної стратегії полягає в наступному:

- реально оцінюються інноваційні можливості підприємства, забезпечується максимальне використання його внутрішнього інвестиційного потенціалу і можливість активного маневрування інвестиційними ресурсами;
- забезпечується механізм реалізації довгострокових загальних і інноваційних цілей майбутнього економічного і соціального розвитку підприємства в цілому і окремих його структурних одиниць;

досягається можливість швидкої реалізації нових перспективних інноваційних можливостей, що виникають в процесі динамічних змін чинників зовнішнього інвестиційного середовища;
враховуються можливі варіації розвитку неконтрольованих підприємством чинників зовнішнього інвестиційного середовища, що дозволяє звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності підприємства;
виявляються переваги підприємства в інноваційній діяльності в порівнянні з його конкурентами;
виникає чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного і оперативного управління інноваційною діяльністю підприємства.

Отже, як бачимо, запропонована система розробки інноваційної стратегії, в якому інвестиційні завдання пов'язані із загальними цілями підприємства. Модель відрізняється комплексним, скоординованим підходом.

- Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2001. – 303 с.
- Борейко В. І. Інновації як основа економічного зростання / В. І. Борейко // Актуальні проблеми економіки / [відп. ред. Єрмошенко М. М.]. – 2008. – № 9. – С.42-48.
- Мова Н., Хаустов В. Інноваційна діяльність в Україні та напрями її розвитку / Н. Мова, В. Хаустов // Економіка України / [відп. ред. Лукінов І. І.]. – 2001. – № 6. – С.29-34.
- Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- Павлова Г. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність у малому підприємстві / Г. В. Павлова // Вісник. Соціально економічних досліджень / [відп. ред. Ковальов А. І.]. – 2009. – № 37. – С.255-266.
- Cooke I. Introduction to Innovation and Technology Transfer / Cooke Ian, Mayers P. – Boston: Artech House, Inc., 1996, 235 p.
- Висоцька І. Б. Технологічне оновлення промисловості як чинник її ефективності / І. Б. Висоцька // Напрями стабілізації економічного розвитку України : зб. наук праць / [відп. ред. Л. К. Безчасний]. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. – с. 36-41.
- Фаріон І. Д. Стратегія прийняття інвестиційних рішень у сфері послуг та економічне обґрунтування стратегій фінансової програми / І. Д. Фаріон // Формування економічних відносин в умовах становлення ринку: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу / [відп. ред. І. Д. Фаріон]. – Тернопіль : ТДЕУ, 2008. – Вип. 12. – С.73-77.

**PERFECTION OF SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF
ENTERPRISES INNOVATIVE ACTIVITY**

B. Maksymiv

Ivan Franko National University of L'viv

In the article the system of strategic management is certain an author in combination with innovative activity. The also shown copulas of innovative strategy are in the general system of strategies of enterprise of food industry. The system of development of the program of investing of innovative strategies is exposed.

Key words: system of strategic management, innovative strategy, program of investing of innovative strategies.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Б. Максимив

Львовский национальный университет им. И. Франко

В статье автором определена система стратегического управления в сочетании с инновационной деятельностью. Также показанные связи инновационной стратегии в общей системе стратегий предприятия пищевой промышленности. Раскрыта система разрабатывания программы инвестирования инновационных стратегий.