

УДК 330.341.1

**БЛИК Вікторія Вікторівна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та економічної  
безпеки, Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького

## **ФОРМИ І МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЇ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Розглянуто концепцію, що відображає принципово новий зміст організації стратегічного управління підприємством, довгостроковий якісний визначений цільовий напрям його розвитку, що охоплює, як правило, всі сфери діяльності: масштабність поставлених цілей, спосіб досягнення економічного зростання, рівня економічного зростання, рівень альтернативності реалізації, процес вибору інноваційної стратегії, базові інструменти досягнення конкурентних переваг.*

***Ключові слова:** інноваційна економіка; організаційні форми фінансування інноваційної діяльності; вибір інноваційної стратегії; оперативне управління; оптимізація бізнес-процесів.*

**Постановка проблеми.** Перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку зумовлює динаміку економічного зростання і рівень конкурентоспроможності підприємств всередині галузей і в світовому господарстві. Основним фактором економічного зростання в сучасній економіці стають інновації, ефективне впровадження і використання яких у фінансово-господарській діяльності дозволяє підприємствам значно зміцнити своє конкурентне становище на ринку завдяки поліпшенню якості вироблюваної продукції і надаваних послуг, підвищення рівня технічного і технологічного розвитку, а також розширення інтелектуального капіталу підприємства.

Підприємства, що обрали інноваційний, або органічний шлях розвитку, з часом зможуть створити і постійно розвивати унікальні конкурентні переваги, що важко відтворюються конкурентами в силу того, що інноваційний процес – це комплексний і довготривалий процес перетворення інноваційної ідеї в товар, який протікає під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників, які в той чи інший момент часу можуть стимулювати або гальмувати інноваційний розвиток підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія стратегічного управління підприємством знайшла своє відображення в дослідженнях зарубіжних вчених: Ансофф І., Чандлер Ст., Ендрюс К., Акоф Р., Карлоф Е., Кінг У., Клиланд Д, Коно Т., Портер М., Томпсон Д. та ін.. Однак наукову розробленість проблем стратегічного управління в цілому ще не можна назвати вичерпною. Тим більше наукового дослідження потребують проблеми врахування специфіки розвитку промислових підприємств в умовах формування переважно ринкових відносин: побудова моделі стратегії інноваційного розвитку підприємств, економічна діагностика їх зовнішньою і внутрішньою середовища, методичні підходи до вибору та оцінки стратегічних альтернатив.

**Мета та завдання дослідження** полягають у дослідженні форм і методів стратегічної дії на управління інноваційними системами підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність національних економік країн зумовлюють фактори розвитку світового господарства: посилюється тенденція до глобалізації, наукомісткість та інтелектуалізація.

Реалізація провідними країнами світу розробленої стратегії розвитку інноваційної економіки забезпечується фінансуванням у значних обсягах.

Частка українських організацій мізерно мала.

Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з метою залучити бізнес в інноваційну сферу рекомендується створити економічні механізми та

інституційну структуру національної інноваційної системи фінансуванням її інфраструктури. У світовій практиці використовуються різні форми організації фінансування інноваційної діяльності (таблиця 1). Держава впливає на інноваційний розвиток країни і формує чинники об'єктивної природи, довгострокової перспективи дії, що не залежать від дій окремих господарюючих суб'єктів [1, с. 247].

Стратегія інноваційного розвитку країн передбачає створення національних модулів безперервного генерування інновацій, формування центрів модернізації та комерціалізації розробок, залучення інновації для оптимальних умов діяльності компаній. Кожна стратегія має різним ступенем ефективності її застосування.

Національна інноваційна система повинна забезпечити об'єднання зусиль державних органів управління всіх рівнів, організацій науково-технічної сфери і підприємницького сектора економіки в інтересах прискореного використання досягнень науки і технологій з метою реалізації стратегічних національних пріоритетів країни. Таким чином, в країні є необхідність створення інформаційного простору щодо забезпечення взаємозв'язку між наукою і бізнесом, що дозволяє в найкоротші терміни трансформувати знання і винаходи в технології, а потім продукцію.

Таблиця 1

Організаційні форми фінансування інноваційної діяльності,  
прийняті світовою практикою

Форма	Можливі інвестори	Одержувачі позикових коштів	Переваги використання форми	Недоліки використання форми
Дефіцитне фінансування	Уряди іноземних держав. Міжнародні фінансові організації. Національні інвестори	Уряд країни	Можливість здійснення державного контролю та регулювання інвестицій	Нецільовий характер фінансування. Зростання державного боргу. Збільшення видатків державного бюджету
Акціонерне (корпоративне) фінансування	Комерційні банки. Інституційні інвестори	Підприємства та організації (корпорації)	Рентабельність використання інвестицій на підприємстві	Цільовий характер фінансування. Робота на ринку цінних паперів, а не на ринку реальних проектів. Високий інвестиційний ризик.
Проектне фінансування	Уряди, Міжнародні фінансові організації. Комерційні банки. Інституційні інвестори. Національні та іноземні інвестори.	Інвестиційний (інноваційний) проект	Цільовий характер фінансування. Диверсифікація ризиків. Гарантія Держави. Високий рівень контролю.	Залежність від інвестиційного клімату країни.

У сфері економіки, технології, політичного і соціального життя українського суспільства сьогодні відбуваються глибокі зміни, що свідчить про високий рівень нестабільності умов діяльності виробничих підприємств. На етапі переходу до ринкових відносин необхідна адекватна концепція, що відображає принципово новий зміст організації стратегічного управління підприємством.

Стратегія підприємства – це довгострокове якісно визначене цільове спрямування його розвитку, що охоплює, як правило, всі сфери діяльності: масштабність поставлених цілей, способів досягнення економічного зростання, рівень економічного зростання, основний об'єкт стратегічного планування, рівень альтернативності реалізації.

Оцінка стратегій може проводитися як в якісному, так і кількісному аспектах. Для якісної оцінки основну проблему становить формування стратегій ризику. В процесі кількісної оцінки обраної стратегії визначається її економічна ефективність. Однак при

такому підході ігноруються критерії прийняття стратегічних рішень. Підприємство цікавить розмір можливого прибутку або її приріст, термін окупності власних витрат. Неможливо оцінити стратегію в рамках лише одного критерію. Реалізована стратегія визначає вибір комплексу критеріїв, успішності досягнення цілей підприємства, в першу чергу, в умовах кризи, збереження трудового колективу. Вирішальним критерієм оцінки діяльності підприємств має стати максимізація прибутку з урахуванням ризиків, пов'язаних із здійсненням інвестицій.

Діагностика системи стратегічного управління розвитком підприємства проводиться за критеріями філософських основ бізнесу та управління підприємством (місія, цілі), застосування методології формування бюджетів, регламентації процесів управління підприємством, автоматизації процесу і якості управління бізнес-процесами, кожен з яких являє собою сукупність параметрів, які оцінюються за 10-ти бальною шкалою (1 - мінімальна оцінка, 10 - максимальна оцінка).

Аналіз системи управління оборотними активами дозволяє виділити ряд негативних факторів, що впливають на економіку підприємства. Відношення позикового і власного капіталу (фінансовий леверидж) вказує, що частка власного капіталу в структурі пасивів зовсім незначна. Причиною банкрутства підприємства може стати коли створюється негативний ефект фінансового важеля, в результаті чого відбувається «проїдання» власного капіталу. За допомогою динамічних показників, а саме, чистого приведенного ефекту (NPV), внутрішньої норми прибутку інвестицій (JRR) визначається ефективність системи стратегічного управління підприємством. Внутрішня норма рентабельності проекту впровадження системи стратегічного управління на підприємстві має установчий рівень, окупність становить 2,8 років. Але без впровадження сучасних технологій управління підприємству буде складно розвиватися на ринку, що динамічно розвивається, отримати можливість розрахунку багатоваріантних планів, проводити моніторинг і оперативно управляти витратами, підвищити надійність і достовірність отримання звітної інформації. Впровадження системи стратегічного управління є основою для застосування нових інструментів управлінського контролю – системи нормативного регулювання і корпоративних стандартів, системи збалансованих показників та реінжинірингу бізнес-процесів.

Рівень виробничого, організаційно-технічного розвитку підприємства і його ринкових позицій, реалізація інноваційної стратегії залежить від вирішення комплексу інноваційних проблем. Виявлення та систематизація інноваційних проблем, комплексний аналіз стану науково-дослідної, матеріально-технічної, ресурсної, фінансової, кадрової, інформаційної баз, визначення рівня розвитку інноваційного потенціалу і вибір пріоритетів перспективного розвитку підприємства складають основу розробки інноваційної стратегії.

Визначення стану програмно розв'язуваних проблем вимогам господарської системи, розробка критеріїв їх відбору ведуться з урахуванням їх пріоритетності та важливості, а саме, наявності необхідного інноваційного заділу, вплив факторів часу, невизначеності та ризику, потреби в створенні принципово нових продуктів, процесів, організаційних форм, засобів, методів й інших елементів системи управління для вирішення інноваційних проблем [2, с. 113].

Досягнення нової якості виробництва і управління ґрунтується на поступальному заміщенні завдань інноваційного розвитку. Дієвий механізм управління процесами розробки до реалізації інноваційної стратегії забезпечується за активної участі всіх виробничих і функціональних підрозділів, відповідних організаційних структур управління інноваційними процесами з урахуванням як позитивних, так і негативних особливостей розвитку господарюючого суб'єкта. Вибір інноваційної стратегії визначається перспективними можливостями оновлення продукції, технології, виробничого апарату, здатність підприємства розвиватися за рахунок власного

потенціалу в майбутньому – можливості зберегти і розширити конкурентні позиції, отримувати стабільний дохід, зберегти і зміцнити виробничу базу.

Детальний і ґрунтовний аналіз рівня інноваційного розвитку, прогноз з метою виявлення принципових напрямків розвитку виробництва проводиться за трьома напрямками: продукція, технологія, функції. Розробка і функціонування інноваційної стратегії - це колективний процес, в якому під вищим керівництвом беруть участь менеджери середньої ланки, представники зацікавлених функціональних служб. Створення нових організаційних форм являє собою сукупність процесів – формування системи служб, визначення сфери компетенції і стратегії цих служб в залежності від розміру, масштабності, рівня розвитку виробництва, інноваційного потенціалу. Однією з ключових завдань ефективного стратегічного управління є забезпечення взаємозв'язку між процесами прийняття рішень і організаційною структурою при постійному врахуванні впливу факторів, що характеризують динамічні процеси, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Відомий ряд альтернативних стратегій – базових стратегій, спрямовані на розвиток конкурентних переваг підприємства: стратегії інтенсивного розвитку, стратегія диверсифікаційного розвитку. Реалізація інноваційних стратегічних змін пов'язана з реструктуризацією, забезпеченням поєднання інтересів і погоджень управлінських рішень по перебудові підприємства.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечує здійснення обґрунтованого вибору стратегій, організацію виконання інноваційних стратегій, поточну координацію ходу реалізації стратегій, показує наскільки діяльність повинна бути інтенсивною і який тип нововведень повинен бути переважаючим. На реалізацію інноваційних розробок спираються базові інструменти досягнення конкурентних переваг – мінімізація витрат і диференціація. Чим більше підприємство орієнтоване на диференціацію, тим вище пріоритетність продуктових нововведень і навпаки [3].

Структурування ключових завдань інноваційної діяльності підприємства зводиться до конкретності, вимірності і практичної реалізації, узгодженості з елементами загального дерева цілей, охоплює ємність і доступність цільових сегментів ринку, рівень і динаміку купівельних вимог, ступінь диверсифікованості постачальників основних видів ресурсів, технічний рівень їх власного виробництва, якісний рівень роботи.

Ефективна організація стратегічного управління підприємством є основою виживання сучасних фірм в умовах постійно мінливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Оперативне управління істотно відрізняється від стратегічного управління, якому притаманні своя методологія, особливий методичний інструментарій, конкретні моделі, прийоми і навички управління. Ефективний стратегічний аналіз дозволяє виявити поточні і потенційні зміни в конкурентному середовищі підприємства, здійснити оптимізацію бізнес-процесів діяльності, виробити конкретні цілі, гнучкі стратегії і раціональні оперативні плани реалізації стратегії.

Вихідними умовами для встановлення оптимального асортименту, оперативно-календарного планування та організації матеріально-технічного забезпечення, виробництва і якості продукції є результати розв'язання задачі за оновлюваність виробів, ритмічності виробництва як однієї з умов стабільної роботи підприємства.

В даний час в стадії обговорення знаходяться науково-методичні питання стратегічного менеджменту: розробка принципів перспективного цільового управління; визначення змісту та принципів розробки типових стратегій бізнесу, конкуренції, маркетингу; розробка методів стратегічного аналізу ситуації; розробка методики стратегічного планування бізнесу; розробка моделей, методів та апарату прийняття рішення. Ці загальні пропозиції вимагає деталізації з урахуванням галузевих особливостей. Стратегії розвитку виробничих потужностей зараз приділяють найбільшу увагу, є можливість розширення виробництва і збільшення продажів і освоєння нових ринків [4].

Для конкурентних переваг найбільш загальними є три методи аналізу макросередовища: ПЕСТ – політика, економіка, соціальні умови, технологія. Це аналіз зовнішньої обстановки і тенденцій її зміни;

КФУ – ключові фактори успіху визначають, як досягти лідируючого положення. У кожній галузі склад КФУ індивідуальний; аналіз конкурентного середовища свідчить про можливість лідируючого положення на ринку. Зазвичай усі ці методи використовуються в сукупності, що дозволяє отримати досить повну картину.

Зміни в вітчизняній економіці породили нові поняття і орієнтири в діяльності підприємств.

Перехід до управління активами призвів до зміщення акцентів на розробку стратегії розвитку підприємств. Докорінно змінилася інтенсивність і форма зовнішнього впливу на діяльність підприємства, воно змушене в швидкому темпі знаходити нові рішення для критичних ситуацій, вводять організаційні зміни, істотна зміна стратегії, реорганізація та створення ефективної системи управління, інакше кажучи, його реструктуризація – сукупність усіх доступних підприємству як економічній системі заходів, метою яких є структурні перетворення, спрямовані на підвищення рівня ефективності його діяльності шляхом оптимізації процесу розподілу всіх видів ресурсів [5].

Стратегічні завдання реформуються підприємств включає наявність бізнес-планів на середньо- і довгострокову перспективу, перехід на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, зниження негрошових розрахунків аж до повного їх припинення. Пріоритетні види бізнесу мають бути чітко визначені в стратегії підприємства. Пошук і оптимізація фінансування портфеля є одним з найбільш важливих умов забезпечення ефектів його функціонування і вирішує завдання забезпечення потоку інвестицій, зниження витрат і ризику портфеля за рахунок оптимізації структури інвестиційних цінностей і отримання фінансових (податкових, процентних) переваг. Критерієм ефективності підприємств власників є постійне зростання вартості вкладів, що обумовлює підвищення рівня особистого добробуту власників, так і стабільний розвиток підприємства.

Реструктуризація підприємства, таким чином, як актуальна, складна і слабо структурована проблема входить у пріоритетний напрям організації стратегічного управління.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Таким чином, в даний час вдосконалення управління інноваціями для більшості підприємств є важливим засобом підтримки їх активності в освоєних областях і експансії на нових напрямках. Величезне значення для підвищення ефективності інновацій має комплексне використання нових принципів менеджменту. Основними з них є: створення атмосфери, стимулюючої пошук і освоєння нововведень; націленість усієї інноваційної діяльності на потреби споживача; визначення пріоритетних завдань інноваційної роботи, виходячи з цілей і завдань фірми; скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження – виробництво – збут»; максимальне скорочення термінів розробки і впровадження нововведень, організація робіт не за «естафетного» принципу, а на основі одночасного паралельного рішення інноваційних завдань.

Отже, вибір інноваційної стратегії на рівні регіону або господарюючого суб'єкта впорядковує їх діяльність в інноваційному розвитку і дозволяє більш успішно вирішувати багато питань, пов'язані з їх стійким розвитком, підвищенням ефективності виробництва і конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел

1. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
2. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності / Н.Т. Рудь. – Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2007. – 476 с.
3. Синіговець О.М. Стратегічне управління інноваціями підприємства / О.М. Синіговець // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. - № 35 – С. 174-177.
4. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / В. Рубан,

О. Чубакова, В. Некрасов // Економіка України. - 2003. - №6 - С.14-15.

5. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць НДІ інтелектуальної власності. – 2008. - №6. – С.188-216.

#### References

1. Iljashenko, S. M. (Eds.). (2004). *Menedzhment ta marketyng innovacij*. Sumy: VTD «Universytets'ka knyga».
2. Rud', N. T. (2007). *Ekonomika i organizacija innovacijnoi' dijial'nosti*. Lutsk: RVV LDTU.
3. Synigovec', O. M. (2011). Strategic innovation management company. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 35, 174-177.
4. Ruban, V. (2003). The innovative model of Ukraine's strategic development: methodology and experience. *Ekonomika Ukrai'ny*, 6, 14-15.
5. Butnik-Sivers'kyj, O. B. & Zharinova, A. G. (2008). Theoretical aspects of the transformation of the production system in terms of innovation. *Zbirnyk naukovykh prac'*, 6, 188-216.

#### **BILYK Victoria Viktorivna,**

PhD (Economics), Associate Professor, Assistant professor, Department of management and economic security, Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

#### **FORMS AND METHODS OF STRATEGIC ACTIONS FOR THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISE SYSTEMS.**

**Abstract. Introduction.** Companies that have chosen innovative or organic way to develop, over time, will create and continuously develop unique competitive advantage that is difficult for competitors to outperform due to the fact that the innovation process is a complex and long process of turning innovative ideas into a product that takes place under the influence of multiple internal and external factors that at any given time can stimulate or inhibit the development of innovative enterprises. **Purpose** is to study the forms and methods of strategic management effect on innovative company systems. **Methods.** Analytical method, organizing, graphical method, generalization. **Results.** The concept of reflecting the fundamentally new content of the strategic management of the enterprise, long-term quality determined by the target direction of its development, which covers, generally, all spheres of activity: the scale of the set goals, the way to achieve economic growth, level of economic growth, the level of alternative implementation, the selection process of the innovation strategy, the basic tools of achievement of competitive advantages. **Originality.** The author systematized organizational forms of financing innovation, accepted the world practice. It was found out that there is a need to create information space to ensure the relationship between science and business, allowing to transform quickly the knowledge and inventions into technologies and products. It was found out that the effective organization of strategic management is the basis of modern companies survival in a constantly changing internal and external environment factors. Operational management is significantly differ from strategic management, which has its own peculiar methodology, specific methodological tools specific models, techniques and management skills. Effective strategic analysis allows to identify the current and potential changes in the competitive environment of the enterprise, to optimize business process activities, to develop specific goals, flexible strategies and rational operational plans to implement the strategy of the company. **Conclusion.** Currently the innovation management improving for most businesses is an important tool of supporting their activity in the reclaimed areas and the way of expansion into new directions. The great importance to improve innovation has integrated use of the new concepts of management. The main ones are: the creation of an atmosphere, enabling search and innovations; the focus of all innovation activities to the needs of the consumer; determining the priorities of innovation, based on the goals and objectives of the company; reducing the number of management levels in order to accelerate the process of "research - production - sales"; the maximum reduction of the terms of development and innovation, the work organization not for the "relay" principle, and based on innovative solutions simultaneous parallel tasks. Thus, the choice of innovation strategy at the regional level or entity level organizes their activities in innovation and development and can more successfully address many issues related to their sustainable development, increase production efficiency and competitiveness.

**Keywords:** innovative economy; the organizational forms of innovative activity financing; the choice of innovation strategy; operational management; optimization of business processes.

Одержано редакцією: 18.01.2016  
Прийнято до публікації: 24.01.2016