

Ключевые слова: инновационная деятельность, инновации, инновационная активность, источники финансирования, налоговая политика.

Tulchynska S.O.

candidate of economic sciences, assistant professor NTUU «KPI»

Khval Y.O.

student FMM NTUU «KPI»

THE PROBLEMS OF INNOVATION ACTIVITIES OF THE ENTERPRISES IN UKRAINE

The intensification of innovation activities of the enterprise is an important factor of economic growth of the country. But today there are almost no conditions for its implementation in our state because of some unresolved issues. This article presents the main areas of promotion of innovative activity of the enterprises in Ukraine at this stage of development.

Key words: innovation activity, innovation, innovative, funding sources, tax policy.

Шульгіна Л.М.

д.е.н., професор кафедри менеджменту НТУУ «КПІ»

Поплавська А.В.

магістр, ФММ НТУУ «КПІ»

РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто проблеми управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства: роль, особливості управління, умови ефективності та причини невдалої реалізації. Розглянуто механізм управління реалізацією інноваційної стратегії на основі системи збалансованих показників та Z-моделі.

Ключові слова: інноваційний розвиток, стратегія, інноваційна стратегія, реалізація стратегії, збалансована система показників.

Вступ. Очевидним є те, що ефективно конкурувати як на внутрішніх, так і на зарубіжних ринках зможуть лише ті вітчизняні підприємства, які дотримуватимуться інноваційного типу розвитку. Проте за статистикою, кількість інноваційно активних підприємств в Україні, особливо в умовах теперішнього кризового стану, у порівнянні з розвинутими країнами світу, є мізерною. Однією з вагомих причин цього є відсутність у вітчизняних підприємств оптимальних інноваційних стратегій, а за їх наявності – неефективність управління реалізацією цих стратегій. Тому в сучасних

умовах розвитку світової економіки лише ефективна реалізація оптимальної інноваційної стратегії дає змогу підприємству розвиватися на довгострокову перспективу.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних положень щодо процесу формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства зробили такі вітчизняні науковці: З. Адаманова, І. Алексеев, С. Ілляшенко, Г. Кіндрацька, А. Кузнецова та інші. Серед іноземних науковців, які займалися цими проблемами, ґрунтовні наукові праці належать: П. Друкеру, П. Завліну, К. Прахаладу, Б. Твіссу та іншим [1].

Незважаючи на значну кількість наукових праць присвячених тематиці інноваційного та стратегічного менеджменту, питання реалізації інноваційної стратегії підприємства є недостатньо науково дослідженими, а результати існуючих досліджень не завжди успішно реалізуються на практиці.

Постановка задачі. *Мета статті* — на основі аналізу теоретичних джерел і практики функціонування підприємств розробити механізм управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети нами були вирішені такі завдання: розкрити роль, визначити особливості управління, причини невдач та умови ефективної реалізації інноваційної стратегії; розробити механізм управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства. У ході наукового дослідження використані *методи* узагальнення та систематизації.

Результати дослідження. Досвід стратегічного управління показує, що розробити якісний стратегічний план набагато простіше, ніж реалізувати його на практиці. Слід зазначити, реалізація стратегії – це найменш структурований та вивчений розділ стратегічного менеджменту. Загально прийнятого механізму реалізації стратегії для всіх підприємств не існує, успіх його функціонування визначається конкретними особливостями компанії, професійними якостями керівників, ситуацією, в якій перебуває компанія, рівнем її культури та іншими чинниками. Стратегію інноваційного розвитку підприємства не можна реалізовувати у складі вже сформованого механізму реалізації стратегій. Стратегія інноваційної організації – це набагато більше, ніж проекти з досліджень, розробок і виробництва, бізнес-план в рамках певних бюджетних обмежень. *Необхідно розглядати інноваційну стратегію в її істинному значенні як широкі інвестиції в постійне зростання, вдосконалення і розвиток* [5].

Інноваційна стратегія підприємства буде тим ефективнішою, чим більше вона буде забезпечувати захист від п'яти конкурентних сил та сприяти створенню додаткових конкурентних переваг. Інноваційний розвиток підприємства починається з вироблення стратегії управління ним. *Управління реалізацією стратегії* – це етап, який здійснюється за допомогою створення певної системи і структури управління інноваційним підрозділом, а також пов'язаний із розробкою планових документів в яких відображенні прийняті рішення і розподіл ресурсів реалізації.

Особливості управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства зумовлені насамперед високою швидкістю прийняття рішень в умовах

значного ризику, невизначеністю стану готовності різних видів інноваційних розробок як на вітчизняних, так і на зарубіжних підприємствах, важкістю прогнозування реакції споживачів на певний вид інноваційної продукції, великими втратами при прийнятті неправильних управлінських рішень, складністю управління персоналом, що виконує функції розроблення і впровадження новацій, несхожістю більшості інноваційних проектів та відповідно відсутністю адекватного досвіду для їх реалізації, швидкою зміною досягнень у науково-технічній сфері [3].

Механізм організації управління реалізацією стратегії підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує певну роботу, спільна дія котрих за певних умов забезпечує досягнення мети механізму – формування системи елементів організації управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом управління цього механізму є всі елементи організації управління реалізацією стратегії: програма управління, структура управління, технології управління, інформаційне, методичне та матеріально-технічне забезпечення. Необхідною умовою ефективного реалізації інноваційної стратегії є неперервне здійснення її моніторингу за багатьма параметрами. Використання запропонованого механізму моніторингу реалізації інноваційної стратегії дасть можливість менеджерам вчасно запобігати значним відхиленням, які в сукупності можуть призвести до цілковитого її провалу або й до банкрутства підприємства.

Основними причинами невдалої реалізації інноваційної стратегії підприємства є невідповідність обраного виду інноваційної стратегії поточним і прогнозованим ресурсам підприємства та умовам зовнішнього середовища його функціонування, неузгодженість обраної інноваційної стратегії з іншими стратегіями підприємства, непристосованість існуючої організаційної структури підприємства для реалізації обраної інноваційної стратегії, відсутність пріоритетності цілей підприємства [2].

Тому для зменшення ймовірності виникнення таких проблем пропонується здійснювати управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку окремо створеним підрозділом, який буде займатися інноваційною діяльністю, в межах якого пропонується створити крос-функціональну команду з представників вищого керівництва та представників функціональних підрозділів. До складу такої команди можна залучити наступних фахівців: головний інженер, виконавчий директор, фінансовий директор, директор з маркетингу, директор відділу постачання основними та допоміжними матеріалами, представник планово-економічного відділу та начальник відділу науково-технічних нововведень тощо.

Механізм організації управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку матиме блочну структуру, а кожний з блоків – різне завдання та результат дії. *Підготовчий блок* покликаний сформувати програмно-цільову та ресурсну базу управління реалізацією стратегії шляхом декомпозиції стратегічних цілей розвитку підприємства на сукупність тактичних й оперативних завдань та забезпечити їх вирішення необхідними ресурсами. В

межах базового блоку механізму вирішуються завдання організаційно-структурного та нормативно-правового характеру. Виконавчий блок орієнтований на забезпечення суб'єктів управління адекватним їх функціям і місцю в структурі управління набором управлінських технологій, а також інформаційними, методичними та матеріально-технічними умовами для розробки та реалізації управлінських рішень. Основною метою четвертого блоку – блоку моніторингу – є спостереження за результатами роботи створеного механізму. Його завдання полягає у відстеженні збалансованості елементів організації управління реалізацією стратегії, як усередині кожного з трьох розглянутих блоків, так і блоків елементів між собою.

Втілити в життя описані вище кроки буває досить важко з-за відсутності належної інформаційної бази та поганих комунікацій всередині підприємства. Тому ми пропонуємо все описане вище реалізовувати через використання такого механізму, як збалансована система показників (ЗСП), яка є серцевиною удосконалення процесу реалізації стратегій у сучасних підприємствах і яка розглядається більшістю практичних працівників в області стратегічного управління і фахівців консалтингових агентств з питань стратегічного управління як повністю універсальна система реалізації стратегій підприємства, що поєднує стратегічну і операційну його діяльність. ЗСП виділяє наступні перспективи: – фінанси; – клієнти; – бізнес-процеси; – персонал [3].

Будь-яка компанія має своїх зацікавлених сторін, на створення цінності для яких і направлена її діяльність. Такими сторонами є: акціонери, споживачі, персонал, менеджери, екологічні організації тощо. А застосування збалансованої системи показників дозволяє чітко визначити цінності для всіх сторін.

До розгляду пропонується Z-модель, яка дозволяє пов'язати 4 аспекти оцінки компанії. Згідно Z-моделі між аспектами оцінювання існує причинно-наслідковий зв'язок, який можна виразити наступною фразою: «Якщо ми підібрали грамотний персонал і вірно ведемо справи, то наші споживачі залишаться задоволені, а ми розширимо наш бізнес». Це означає, що підприємство вважатиме свій персонал основою для побудови ефективних бізнес-процесів, які, у свою чергу, націлені на задоволення запитів споживачів, що дозволяє добиватися чудових фінансових результатів [4].

ЗСП дозволяє представити процес реалізації стратегії в зрозумілій формі. Адже стратегії можуть бути успішними тільки тоді, коли їх розуміють співробітники компанії. Тому тут і постає саме головне завдання – доведення цих завдань до співробітників в чіткій і зрозумілій формі. Посилення контролю над діяльністю за рахунок впровадження ЗСП може сприйматися як негативний фактор мотивації, що часто призводить до зростання напруженості в колективі, виникненню чи загостренню конфліктів [3]. Тому необхідно постійно обговорювати проблеми, які виникають з іншими учасниками команди для підтримки зацікавленості в тому, що пов'язано з новою стратегією [4].

У процесі управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку всі зацікавлені сторони отримують переваги: вся діяльність підприємства буде орієнтована на споживачів та скоординована на забезпечення клієнтів високоякісною продукцією, персонал теж отримає значні переваги, які виллюються у проведенні потужної мотиваційної кампанії; акціонери – зростання вартості компанії; партнери – чесну співпрацю, а сама компанія – зробить ще один крок до вершини світового ринку.

Висновки. В статті розкрито теоретичні погляди на сутність процесу реалізації стратегії інноваційного розвитку та управління ним, виділено основні характеристики й тенденції цього процесу. Проведене дослідження показало, що процес реалізації стратегії інноваційного розвитку та управління ним є досить складним, недостатньо вивченим та проблемним аспектом у практичній діяльності більшості підприємств.

У ході дослідження були проаналізовані проблеми діяльності підприємств, які виникали при управлінні реалізацією стратегії, та як один з варіантів їх вирішення запропоновано ввести збалансовану систему показників, що дозволить чітко структурувати роботи за проектами та визначити основні цілі. В процесі виконання роботи було виявлено, що управління діяльністю підприємства на етапі реалізації стратегії носить і оперативний, і стратегічний характер. Це зумовлює необхідність виділення у структурі управління підприємства оперативного та стратегічного зрізів.

Перелік посилань

1. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Підручник. / О. І. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 680с.
2. Фомова О. А. Аналіз ефективності інноваційної стратегії на підприємстві / О. А. Фомова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – Т. 3, № 6. – С. 140–144.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей: от стратегии к действию [Текст]: Пер. с англ. – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2003. – 386 с.
4. Грішнова О. Поливяна Н. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємств. //Україна: аспекти праці.– 2007, №5 □ С. 37-41.
5. Смоляр Л.Г. Конспект лекцій з курсу „Стратегічне управління інноваційним розвитком” [Текст] : К. – 2008.

Шульгина Л. М.

д.е.н., проффесор кафедри менеджмента НТУУ «КПІ»

Поплавська А. В.

магістр, ФММ НТУУ «КПІ»

РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В этой статье рассмотрены проблемы управления реализацией стратегии инновационного развития предприятия: роль, особенности управления, условия эффективности и причины неудачной реализации.

Предложено механизм управления реализацией инновационной стратегии на основе системы сбалансированных показателей и Z-модели.

Ключевые слова: инновационное развитие, стратегия, инновационная стратегия, реализация стратегии, сбалансированная система показателей.

Shulgina L.M.

Doctor of economy, proffecor of NTUU «KPI»

Poplavskaya A.V.

student FMM NTUU «KPI»

**WORKING OUT OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT BY
REALIZATION OF STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF
THE ENTERPRISE**

The article deals with the implementation of the strategy of innovative development of enterprise: the role of features, performance conditions and reasons for unsuccessful implementation. The mechanism of implementation of innovation strategy based on balanced scorecard and Z-model.

Keywords: innovation development, strategy, innovation strategy, the implementation strategy, balanced scorecard.
