

**Харів Петро Степанович**

почесний професор, к.е.н., в.о. завідувача кафедри  
економіки і обліку господарської діяльності  
Нововолинський факультет  
Тернопільський національний економічний університет

**Чорний Роман Степанович**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри  
загальноекономічних та гуманітарних дисциплін  
декан Нововолинського факультету  
Тернопільський національний економічний університет

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** Стаття присвячено розробці практичних рекомендацій з управління процесом реалізації інноваційної стратегії на підприємстві на основі планування, оцінки і аналізу управлінських дій і контролю їх виконання.

**Ключові слова:** інноваційна стратегія, інноваційний потенціал, ресурси підприємства, моніторинг реалізації стратегії, конкурентоспроможність інноваційної продукції.

**Постановка проблеми.** Успішна конкуренція вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринку можлива лише за умов переведення їх на інноваційний тип розвитку. При цьому важлива роль відводиться формуванню та реалізації ефективної інноваційної стратегії підприємств [1; 2]. Чітка науково обґрунтована стратегія розвитку є однією з умов ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли у зовнішньому середовищі постійно відбуваються швидкі зміни. Наливайко А.П. зазначає, що відсутність стратегії приводить до розвитку різних складових виробничої системи у різних напрямках, що приводить до виникнення протиріч та зниження ефективності діяльності підприємства [3].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічним питанням управління процесом реалізації інноваційної стратегії на підприємстві присвячено праці зарубіжних та вітчизняних вчених Белашев В.В., Гриньов А.В., Маркіна І.А., Міщенко А.П., Наливайко А.П., Подольчак Н.Ю., Почепцов Г.Г., Черваньов Д.М., Чубай В.М. Однак, поки що залишається недостатньо висвітленою специфіка управління процесом реалізації інноваційної стратегії на підприємстві.

**Постановка завдання.** Відтак, метою даної публікації є дослідження специфіки управління процесом реалізації інноваційної стратегії на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації зазначеної стратегії на основі планування, оцінки і аналізу управлінських дій і контролю їх виконання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Різні вчені по-різному трактують поняття «інноваційна стратегія». На наш погляд найбільш ґрунтовне і вичерпне визначення дає Чубай В.М., який вважає, що: «інноваційна стратегія – це система

планових дій, спрямованих на успішне виконання місії підприємства і досягнення його довгострокових цілей, які дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій ...» [4].

Зрозуміло, що результат реалізації інноваційної стратегії підприємства зумовлюється не лише наявністю різних ресурсів, а й рівнем ефективності управління процесом їх використання. Хоч керівництво й розуміє необхідність побудови ефективних механізмів управління розвитком підприємства, воно часто не знаходить оптимальних шляхів її вирішення. Управління діяльністю таких підприємств зводиться, здебільшого, до реагування на певні відхилення лише після одержання негативних їх наслідків. Втрата оперативності при реалізації інноваційної стратегії часто приводить до значних фінансових втрат. Негативного впливу завдає також відсутність висококваліфікованих менеджерів, які мають досвід управління підприємствами з інноваційним типом розвитку.

Багато вчених не передбачають здійснення з моніторингу і контролю за реалізацією інноваційної стратегії та її ефективністю. На наш погляд ці дії слід здійснювати не одноразово, а постійно при реалізації інноваційної стратегії підприємства. При цьому в процесі реалізації інноваційної стратегії підприємства необхідно виконувати наступні дії:

- моніторинг зовнішнього середовища реалізації інноваційної стратегії;
- моніторинг внутрішнього середовища реалізації інноваційної стратегії;
- мінімізація ризиків реалізації інноваційної стратегії;
- зміцнення інноваційного потенціалу підприємства необхідного для реалізації інноваційної стратегії;
- оцінка ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємства;
- оптимізація використання результатів реалізації інноваційної стратегії.

Як бачимо в процесі моніторингу реалізації інноваційної стратегії оцінюють: терміни та використання ресурсів, а також одержані проміжні результати. Оцінивши отримані результати слід здійснювати: корегування стратегії та цілей підприємства, мінімізацію ризиків реалізації інноваційної стратегії, а також зміцнювати його інноваційний потенціал.

Оцінку ефективності реалізації інноваційної стратегії та оптимізацію використання отриманих результатів слід здійснювати постійно, оскільки стратегія націлена на отримання сукупності ефектів, що дозволять забезпечити досягнення її початкових цілей.

Вітчизняні й зарубіжні вчені розрізняють стратегічне і оперативне управління діяльністю підприємства націлене на підвищення його ефективності. При цьому стратегічне управління спрямоване на утвердження ефективної стратегічної позиції підприємства і створення його конкурентних переваг, що забезпечать майбутню життєздатність підприємства в постійно змінюваних умовах [5; 6; 7; 8; 9], а оперативне управління призначене використовувати поточну стратегічну позицію підприємства для досягнення конкретних тактичних цілей [10].

На наш погляд управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства стосується обох зазначених видів управління, оскільки їх поєднання дозволить підприємству ефективно реалізувати власну інноваційну стратегію.

За результатами досліджень Harvard Business School основними причинами невдач в реалізації стратегій провідними компаніями світу було те, що: 97% підприємств мали неправильні способи досягнення стратегічних цілей підприємства; 93% персоналу підприємств не знали стратегічних цілей підприємства або не враховували їх у своїй оперативній діяльності; 73% підприємств мали неузгоджений розподіл ресурсів у планах і



бюджетах з потребами на досягнення стратегічних цілей підприємства; вибірковість, а не комплексність, контролю важливих показників ведення діяльності компанії (лише 15% показників відповідають стратегії); спрямованість мотивації працівників на забезпечення поточних фінансових показників (лише 24% менеджерів мотивовані на досягнення стратегічних цілей підприємства). Результати досліджень опублікованих журналом *Fortune* свідчать, що в більшості підприємств причиною невдач є не низький рівень якості розробки інноваційної стратегії, а численні помилки при її реалізації [11].

Підсумовуючи можна зазначити, що основними причинами невдалої реалізації інноваційної стратегії промислового підприємства є: невідповідність обраного виду інноваційної стратегії поточним і прогнозованим ресурсам підприємства та умовам зовнішнього середовища його функціонування; неточність оцінки ризиковості реалізації обраної інноваційної стратегії та очікуваних від неї результатів; неузгодженість обраної інноваційної стратегії з іншими стратегіями промислового підприємства (фінансовою, маркетинговою); недостатність конкурентних переваг, якими володіє підприємство для реалізації інноваційної стратегії; непридатність організаційної структури підприємства для реалізації обраної інноваційної стратегії; недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу для успішної реалізації обраного виду інноваційної стратегії; відсутність пріоритетності цілей підприємства, що досягаються в процесі реалізації обраної інноваційної стратегії.

Усунути ці причини можна шляхом: аналізу сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз для нього у зовнішньому середовищі; оцінки ризиків, пов'язаних із реалізацією інноваційної стратегії з одночасним використанням декількох методів і розробки методів мінімізації цих ризиків; оптимізації стратегічного набору підприємства; пошук резервів зниження собівартості інноваційної продукції, шляхів забезпечення її якості чи унікальності; формування організаційної структури підприємства орієнтованої на динамічний інноваційний розвиток, що забезпечить ефективне управління реалізацією стратегії підприємства; встановлення ієрархії цілей підприємства, що дозволить в разі несприятливих умов зовнішнього середовища, зосередитись на досягненні лише основних цілей; пошук управлінського персоналу, здатного працювати в умовах невизначеності і високого ризику чи перепідготовка власного. Все зазначене забезпечить підприємству гарантію створення нормальних умов для успішної реалізації інноваційної стратегії.

Враховуючи високу конкуренцію, підприємства повинні: скорочувати терміни формування інноваційної стратегії та підвищувати її якість та враховувати більшу кількість принципів при стратегічному плануванні; використовувати методи оптимізації різноманітних процесів. При цьому необхідно дотримуватись концепції маркетингу, тобто орієнтуватися на інтереси споживача при вирішенні всіх завдань протягом реалізації стратегії. Важливо поряд з підвищенням якості продукції економити ресурси споживачів, за рахунок зменшення експлуатаційних витрат, які часто в декілька разів перевищують ціну самої продукції. Отже, підприємство має збільшувати свій прибуток за рахунок збільшення масштабів виробництва продукції та використання досягнень НТП і вдосконалення управління, а не збільшуючи сукупні витрати споживачів. Крім зазначеного слід підвищувати рівень передпродажного і післяпродажного сервісу, надавати споживачу високі гарантійні зобов'язання, проводити навчання і консультації при виведенні на ринок принципово нових виробів. При реалізації інноваційної стратегії

значну увагу слід приділяти мотивації її учасників, як в час розробки новацій, так і при їх втіленні у виробництво.

Процес управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства слід здійснювати за наступними напрямками:

управління ресурсами: матеріальними та нематеріальними, трудовими (персоналом), основними виробничими засобами, інформаційними, фінансовими;

управління процесами: здійсненням науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НД та ДКР), експериментальним освоєнням виробництва нової продукції, промисловим виробництвом інноваційної продукції, збутом інноваційної продукції;

управління взаємоузгодженістю: дій підрозділів підприємства між собою, дій підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища;

управління витратами і результатами: витратами пов'язаними з реалізацією інноваційної стратегії, результатами від реалізації інноваційної стратегії;

управління конкурентоспроможністю: інноваційної продукції, підприємства.

Охарактеризуємо зміст кожного з зазначених вище піднапрямів управління реалізацією інноваційної стратегії на підприємстві.

Управління матеріальними ресурсами включає: пошук резервних постачальників; формування системи знижок у постачальників; контроль якості і своєчасності поставок; приведення стану складів до технологічних умов зберігання матеріальних ресурсів; пошук матеріалів-замінників; розподіл сировини і матеріалів між видами виробництва; оптимізація матеріальних запасів з метою забезпечення безперервності процесу виробництва; організація процесу виготовлення певних матеріалів і комплектуючих власними силами. Зазначене дозволить: зменшити вартість придбання сировини і матеріалів, транспортно-заготівельні і складські витрати; знизити залежність підприємства від постачальників та мінімізувати ймовірність зриву поставок.

Управління нематеріальними активами полягає в оптимізації операцій з придбання та реалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності та ефективного їх захисту. Це дозволить підприємству постійно впроваджувати інноваційні проекти, забезпечить неперервність процесу реалізації його інноваційної стратегії та отримувати максимальну віддачу від інтелектуального капіталу.

Управління трудовими ресурсами забезпечує: мотивацію персоналу підприємства (грошову, кар'єрну, моральну та ін.); дотримання прав і обов'язків працівників та встановлення їх чіткої відповідальності за результати виконаної роботи; підвищення кваліфікації працівників; формування бази даних по провідних фахівцях країни необхідних підприємству професій; формування працівників колективу; організацію періодичної атестації працівників стосовно рівня їх кваліфікації. Зазначене дозволить підвищити продуктивність праці робітників за рахунок зменшення втрат робочого часу і підвищення професійного рівня працівників підприємства.

Управління основними виробничими засобами дозволить: оптимізувати оновлення та завантаження основних засобів; вчасний їх технічний огляд, поточний та капітальний ремонт; формувати резерв виробничих потужностей. Це дозволить підвищити якість інноваційної продукції підприємства, мінімізувати відходи матеріалів і сировини, збільшити виробничі потужності підприємства та отримати економію енергоресурсів.



Управління інформаційними ресурсами забезпечить: оптимізацію процесів отримання достовірної інформації пов'язаної з реалізацією інноваційної стратегії в розрізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; підвищення ефективності захисту конфіденційності реальної інформації та створення дезінформації для конкурентів. Зазначене дозволить керівництву мінімізувати кількість невірних управлінських рішень стосовно реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Управління фінансовими ресурсами полягає: в пошуку внутрішніх і зовнішніх джерел для поповнення фінансових ресурсів підприємства та оптимізації їх структури; чіткому розподілі грошових коштів між інноваційними проектами, що здійснюватимуться при реалізації інноваційної стратегії. Це дозволить підприємству уникнути фінансової залежності від кредиторів та унеможливить провал реалізації інноваційної стратегії через відсутність необхідної суми грошових коштів у конкретний момент часу.

Управління НД та ДКР забезпечить: оптимізацію цих робіт, встановлення пріоритетів серед досліджень підприємства, що в кінцевому результаті дозволить підприємству постійно оновлювати зразки інноваційної продукції й види інноваційних технологій і забезпечить ефективність реалізації інноваційної стратегії та формування передумов для створення винаходів світового значення.

Управління експериментальним освоєнням виробництва інноваційної продукції дозволить: оптимізувати процеси розробки експериментального обладнання; оперативно організувати експериментальне виробництво та скрупульозне тестування інноваційної продукції на відповідність її вітчизняним та міжнародним стандартам з працездатності та безпеки. Це дозволить підприємству вчасно усунути виявлені недоліки та вийти на ринок з інноваційною продукцією швидше за конкурентів.

Управління промисловим виробництвом інноваційної продукції забезпечить: оптимізацію норм витрат матеріальних ресурсів; компактне розміщення обладнання в цехах; зменшення відстаней міжцехового переміщення продукції в процесі її виробництва; збільшення частки використання зворотних відходів; організацію поетапного контролю за проходженням виробничого процесу; використання нових технологій; дотримання трудової дисципліни і вимог до якості праці; скрупульозне тестування придатності виготовленої продукції. Зазначене забезпечить економію на прямих витратах з виготовлення продукції, і мінімізацію частки бракованої продукції у загальному обсязі виробництва.

Управління збутом інноваційної продукції дозволить: визначити оптимальні канали збуту; організувати непрямий контроль за роботою торговельних посередників; забезпечити оперативну доставку інноваційної продукції споживачу та якісне її сервісне обслуговування. Це дозволить налагодити ефективну мережу реалізації інноваційної продукції підприємства, максимізувати обсяги її реалізації та отримувати оперативну інформацію про ставлення споживачів до цієї продукції і підприємства, що її виготовило.

Управління взаємоузгодженістю діяльності підрозділів підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної стратегії передбачає: визначення порядку і способу співпраці різних підрозділів підприємства, зокрема обмін звітами про їх роботу, що дозволить уникнути дублювання певних робіт, забезпечить злагодженість в їх роботі, що дасть значний економічний ефект. Зазначене прискорить реалізацію інноваційної стратегії підприємства, зменшить кількість конфліктних ситуацій в колективі підприємства, мінімізує випадки зриву термінів виконання поставлених завдань.

Управління взаємоузгодженістю діяльності підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища дозволить: налагодити «зворотній зв'язок» з науково-дослідними та проектно-конструкторськими закладами, засобами масової інформації, постачальниками та створити позитивний імідж підприємства. Це дозволить прискорити процес створення та реалізації інноваційної продукції, мінімізувати ймовірність появи недобросовісних дій з боку представників зовнішнього середовища.

Управління витратами пов'язаними з реалізацією обраної інноваційної стратегії забезпечить: оптимізацію виробничих витрат, реструктуризацію виплат по кредиторській заборгованості, зниження адміністративних та інших операційних витрат, зменшення матеріало- і трудомісткості інноваційної продукції, що дозволить підприємству попередити можливі збитки від своєї діяльності, мінімізувати втрати і понаднормові витрати.

Управління результатами від реалізації інноваційної стратегії забезпечить: формування резервних фондів; зацікавлення акціонерів у реінвестуванні прибутку підприємства; проведення заходів з закріплення ринкової частки підприємства через захист прав на торгові марки і торгові знаки, боротьбу з підробками, захист прав на виробництво певних видів інноваційної продукції, оптимізацію оподаткування підприємства. Це дозволить підприємству підвищувати ринкову вартість акцій підприємства та розширити сферу його діяльності.

Управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції дозволить: оптимізувати якість, ціни та маркетингові заходи пов'язані з просуванням її на ринок, що дозволить підприємству сформувати імідж прогресивного підприємства, розширити існуючі і завоювати нові сегменти ринку, а отже збільшити об'єми продажу власної продукції.

Управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить: збільшити частку високоякісної інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва підприємства та зайняти нові ринки збуту, що забезпечить підприємству лідируючі позиції на місцевому, регіональному, державному та світовому ринках.

Управління за кожним з напрямів передбачає: планування управлінських дій; оцінку ефективності управлінських дій; документування здійснених управлінських дій; аналіз наслідків управлінських дій; контроль виконання управлінських дій.

Стратегічне та оперативне планування полягає у розробці набору управлінських дій, які повинні здійснювати менеджери у відповідних ситуаціях при управлінні реалізацією інноваційної стратегії підприємства.

Оцінка ефективності полягає у переведенні певної управлінської дії, що виконана на підприємстві у кількісний чи якісний вираз шляхом порівняння її результату та витрат на її здійснення.

Документування передбачає фіксацію інформації про суть здійснених управлінських дій та їх оцінку з метою: створення бази даних альтернативних управлінських дій, що виконуються у процесі реалізації інноваційної стратегії для забезпечення оперативною і точною інформацією усіх підрозділів підприємства, що дозволить підвищити рівень відповідальності персоналу, який планує, виконує і контролює управлінські рішення в процесі реалізації інноваційної стратегії.

Аналіз полягає у визначенні причин і наслідків здійснених управлінських дій та їх ефективності. В процесі аналізу: порівнюють результати поточних управлінських дій з результатами аналогічних дій в попередні періоди; визначають залежність результатів від



впливу певних факторів; прогнозують результати виконання певних управлінських дій. Відхилення у виконанні управлінських дій від запланованого порядку можуть викликатися: частковим коригуванням стратегії підприємства і відповідно зміною управлінських дій, непрофесійним виконанням певних дій, зміною умов зовнішнього та внутрішнього середовища, неправильно розробленим сценарієм здійснення управлінських дій.

Контроль полягає в перевірці відповідності отриманого і очікуваного результату виконання управлінських дій, та його впливу на ситуацію, що виникла. На підприємстві має застосовуватись як стратегічний контроль, що передбачає перевірку доцільності і оптимальності управлінських дій до початку їх здійснення, так і оперативний контроль, тобто перевірку ефективності управлінських дій в процесі їх здійснення або відразу після отримання результатів про їх виконання.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розробок у даному напрямку.** Підсумовуючи усе вище зазначене, нами виокремлені основні заходи, які необхідно здійснювати в процесі управління реалізацією інноваційної стратегії, зокрема: розподіл зон відповідальності управлінського персоналу; розробка оптимальної системи мотивації і санкцій стосовно працівників підприємства; заохочення управлінського персоналу до творчого підходу у вирішенні проблем; чітке регламентування основних обов'язків кожного менеджера; орієнтація управління на запобігання зривів в реалізації інноваційної стратегії, а не на їх виправлення; визначення пріоритетності у здійсненні видів управлінських дій і отриманні результатів від них; встановлення чітких параметрів відбору управлінського персоналу підприємства; розробка системи внутрішньої звітності управлінського персоналу, яка була б лаконічною, але дозволяла здійснювати аналіз управлінських дій достатньо скрупульозно.

#### Література

- 1.Белашев В. Реализация стратегических планов компании посредством системы сбалансированных показателей // Украинский инвестиционный журнал "WELCOME". - 2004. - №8. - С. 16-24.
- 2.Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. - 308с
- 3.Кристенсен Клейтон М., Рейнор Майкл Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / М. Кристенсен, Е. Рейнор; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 290с.
- 4.Мищенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 336с.
- 5.Маркіна І. А. Актуальні питання методології удосконалення системи управління підприємством // Економіка розвитку. - 2002. - №2. - С.91-97.
- 6.Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. - К.: КНЕУ, 2001. - 227с.
- 7.Подольчак Н. Ю., Олексів І. Б. Развитие системы управления организации на засадах кількісного аналізу економічного ризику // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - №7 (37). - С. 177-184.
- 8.Почепцов Г. Г. Стратегия. - М.: "Рефл-бук", К.: "Ваклер", 2005. - 384с.
- 9.Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. - М.: Олімп-Бізнес, 2002. - 216с.
10. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - 514с.
11. Чубай В.М. Формування та реалізація інноваційної стратегії машинобудівного підприємства. Автореферат кандидатської дисертації. Національний університет «Львівська політехніка».- Львів, 2007. - 24с.