

УДК 330.34

СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

АДВОКАТОВА Надія Олександрівна*кандидат економічних наук, доцент,**доцент кафедри економіки та фінансів**Херсонський державний аграрно-економічний університет*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2027-7464>e-mail: nadinadvokat@gmail.com

Анотація. В статті охарактеризовано етапи формування механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств за умови функціонування їх в сучасних умовах невизначеності і неоднозначності. Для того щоб врахувати сукупність всіх етапів діяльності в період від пошуку нових ідей до їх використання, комерціалізації і поширення, слід застосовувати «інноваційний цикл», яке включає в себе період створення інновації та їх життєвий цикл. Запропоновано адаптивне управління інноваційним розвитком, на відміну від традиційного управління зі зворотним зв'язком, передбачає більш складний механізм вироблення керуючого впливу.

Ключові слова. стратегічне управління, інноваційний розвиток, інновації, управлінські рішення, розвиток підприємств.

Постановка проблеми. Основним завданням розвитку економіки України на найближчу перспективу є трансформація моделі економічного зростання. Значення такої трансформації визначається переліком проблем, пов'язаних із завершенням структурної перебудови економіки, досягненням

Аннотация. В статье охарактеризованы этапы формирования механизма стратегического управления инновационным развитием предприятий при условии функционирования их в современных условиях неопределенности и неоднозначности. Для того чтобы учесть совокупность всех этапов деятельности в период от поиска новых идей к их использованию, коммерциализации и распространения, следует применять «инновационный цикл», которое включает в себя период создания инновации и их жизненный цикл. Предложено адаптивное управление инновационным развитием, в отличие от традиционного управления с обратной связью, предусматривает более сложный механизм выработки управляющего воздействия.

Ключевые слова. стратегическое управление, инновационное развитие, инновации, управленческие решения, развитие предприятий.

для деяких галузей і товарів високої конкурентоспроможності з високим освітнім і науковим потенціалом, необхідністю адаптації до постійно змінюваних умов функціонування економіки, можливостями інноваційних перетворень і створенням передумов для

формування національної економічної системи.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження розвитку економіки України в умовах кризових ситуацій вимагає серйозної методологічної бази, яка включала б сучасні підходи, концепції та методики, і дозволяла розробити і реалізувати адекватні вимогам часу стратегічні плани, програми і рішення. Дослідженню питань інноваційного розвитку присвячено значна кількість робіт [1-10] вітчизняних, та іноземних авторів таких, як І.В. Луциків, І.О. Тарасенко, Є.А. Бельтюков, І.В. Черкасова, Н.С. Танклевська, М.В. Шарко, О.І. Зайцева, Г.В. Жосан та багато інших науковців у своїх працях досконало висвітлили питання управління інноваційним розвитком. З розвитком знань у цій галузі науковці виділяють нові й нові цілі, які стоять перед стратегічним управлінням підприємством. Реалізація інтересів господарюючих суб'єктів вимагає певних дій або управлінь пов'язаних з прагненням до досягнення результатів з найкращими показниками через впровадженні інновацій. Процес управління інноваційним розвитком підприємств в умовах невизначеності потребує більш детального розгляду.

Мета дослідження полягає у розробці механізмів стратегічного та адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Основною планування стратегії розвитку інноваційної діяльності виробництва є існуючий ресурсний потенціал. Незважаючи на багатогранність ресурсної компоненти виробничої діяльності, кожне з окремих напрямків її інноваційного розвитку допускає досяг-

нення високих фінансових результатів не тільки в оптимальному їх використанні, а й в управлінні ними. Сьогодні інструментом управління на всіх рівнях ієрархії на передній план виходить блок економічних показників. Це обумовлює необхідність розробки організаційно-економічного механізму управління інноваціями і, на основі цього, реконструкцію принципів виведення на ринок інноваційних продуктів, які вимагають створення відповідної ієрархічної структури управління.

Інноваційна науково-технологічна продукція є результатом інтелектуальної діяльності в тому випадку, якщо вона дає спосіб поглиблення і розширення знань про оточуючі об'єкти, а її використання забезпечує зниження витрат і дає новий технічний ефект.

Під інноваційним розуміється настільки новий унікальний товар, який споживачі оцінюють з точки зору унікальності, якості, вартості та функцій, тобто з точки зору задоволення своїх потреб, формуючи тим самим основні характеристики, якими повинні володіти інновації. Успіх інновацій залежить від обізнаності споживача. Важливим аспектом цього процесу є інформаційна дифузія. Велику частину інформації покупці отримують, дізнаючись і спостерігаючи досвід використання інноваційного товару іншими споживачами. Інновації мають відповідати споживчій потреби і комерційної товарності.

Всі нововведення в техніці, технологіях взаємопов'язані один з одним, і щоб впровадити нововведення в одній зі сфер практичної діяльності, необхідно здійснити відповідні зміни в інших. Це пояснюється тим, що в переважній більшості інновації базуються на одночасному цілеспрямованому

поєднанні і використанні всіляких видів знань заради отримання нових областей їх економічного застосування.

Багатоваріантність стратегічного управління інноваційною діяльністю в умовах невизначеності поведінки зовнішнього середовища функціонування виробничих об'єктів вимагає при своєму рішенні визначення альтернатив управління, заснованих на встановленні відповідних критеріїв в різних інформаційних ситуаціях. Стратегічне управління в умовах невизначеності представляється як інтерактивне рішення задач багатоцільової оптимізації. Під інформаційною ситуацією розуміють ступінь градації невизначеності в середовищі функціонування виробничого об'єкта з безлічі станів в момент прийняття рішення. Невизначеність, яка веде до значного підвищення складності завдань стратегічного управління інноваційним розвитком виробництва, породжується безліччю факторів: браком інформації та її достовірності, обмеженнями в ситуації прийняття рішень в часі, поведінкою конкурентів та споживачів і т.д. Під невизначеністю в процесі прийняття рішень слід розуміти повне незнання, так як воно виключає раціональне рішення, а незнання ймовірностей - появи можливих станів середовища.

Особливістю стратегічного управління інноваційною діяльністю є те, що будь-які інноваційні проекти відносяться до категорії об'єктів високого ризику для інвестиційних вкладень, експертизу яких зробити відомими методами математичної статистики важко, а часом неможливо взагалі. Інноваційні проекти характеризуються високою невизначеністю на всіх стадіях інноваційного циклу: від первинної

опрацювання ідеї, відбору проекту і до реалізації інновації. Інноваційні відносини є породженням конкурентоспроможності, що дозволяє розглядати конкурентоспроможність як функцію від інновації, тобто для підтримки конкурентоспроможності при змінних умовах необхідні зміни в самій системі управління. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам досягти конкурентоспроможності на ринку.

Передумовами виведення на ринок інноваційних продуктів є оцінка проблем функціонування підприємств, що вирішуються за допомогою інновацій, і діагностика існуючого виробничого і ресурсного потенціалу для визначення ступеня готовності до інновацій. Ініціювання інновацій відбувається за рахунок необхідності задоволення споживчого попиту в цінових сегментах та якості продукції, а також придбання конкурентних переваг. Концепція стратегічного управління інноваційною діяльністю передбачає чітке позиціонування підприємства серед конкурентів, представлене в системі принципів і цілей функціонування, механізмів взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, характеру взаємовідносин між елементами господарської та організаційної структури, форм адаптації до постійно змінюваних умов навколишнього середовища.

Основні компоненти та етапи формування механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, умови функціонування яких характеризуються неоднозначністю і невизначеністю, представлені в розробленому автором цієї роботи алгоритмі виведення на ринок інноваційних продуктів (рис. 1).

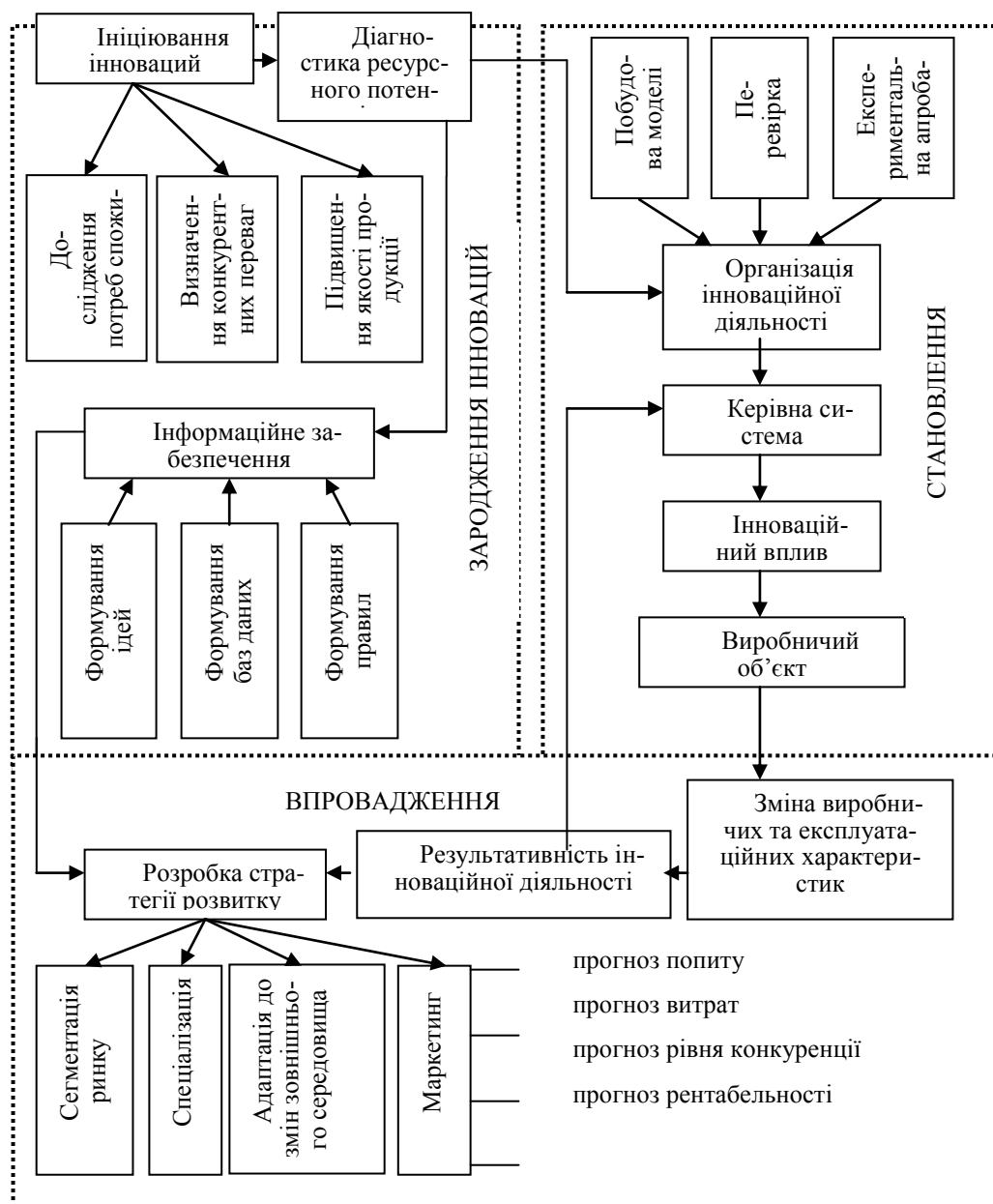


Рис. 1. Алгоритм виведення на ринок інноваційних продуктів на основі впровадження інновацій

Джерело: власна розробка автора

Механізм організації інноваційної діяльності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища передбачає внесення змін до структури та якості управління виробничим об'єктом шляхом оперативного управління, розробки стратегій та проведення маркетингових досліджень, які забезпечують підприємству можливість досягати поставлених цілей з найменшими витратами. В основу побудови такого механізму повинна бути покладена

виробнича і збутова сфера. До виробничій сфері відносяться: бізнес-процеси, пов'язані з безпосереднім перетворенням сировини і матеріалів у готову продукцію, процеси виробничого забезпечення, пошук постачальників і закупівля матеріалів, сировини і комплектуючих, логістичні процеси, пов'язані з переміщенням матеріалів, процеси контролю якості сировини, матеріалів і готової продукції. До збутової діяльності відносяться: дослі-

дження ринку, оцінка його ємності для існуючої продукції, організація пошуку замовників, реалізація продукції та сервісного обслуговування.

У разі, коли характеристики потреб є передбачуваними, при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати тиск зовнішнього середовища. Тоді стратегічне управління змушене розробляти оригінальні рішення, створюючи гнучкі технології надання послуг та технічних рішень. Для ринків цього типу прогнозування полягає у встановленні залежності поточного стану виробничої ситуації від попередніх станів, тобто тут присутні елементи принципів причетності.

У разі, коли потреби споживачів не є передбачуваними, серйозна аналітика не може адекватно відобразити ситуацію, що склалася, так як стан системи не завжди визначається її попереднім розвитком.

Однією з основних проблем стратегічного управління є отримання необхідної вихідної інформації і її прогнозування при зміні параметрів і процесів, що дозволяє виявити необхідні перспективні варіанти розвитку виробництва. Інформаційний супровід прийняття рішень при стратегічному управлінні інноваційною діяльністю в умовах динамічних змін зовнішнього середовища повинно проводитися на основі врахування кількісних і якісних факторів процесу виробництва, що лімітують обмеження, що становлять основу бази даних, і оптимізації окремих приватних рішень, за сукупністю яких з використанням бази знань приймається загальне управлінське рішення.

Стратегічна мета в порівнянні з поточною метою відрізняється наступними особливостями:

- спрямованістю на розвиток;
- невизначеністю вибору;
- орієнтацією на положення в конкуруючій середовищі;
- попереджуваними впливами;
- взаємозв'язком з наявними ресурсами та способами досягнення цілей;
- можливістю альтернатив і змін.

При вирішенні ситуаційних завдань управління необхідно для кожного типу конкретної ситуації знайти відповідну послідовність процедур управління, що включає в себе інформаційне забезпечення, сукупність критеріїв і методів прийняття рішень. Основними структуроутворюючими елементами ситуаційного управління є:

- система управління;
- керований виробничий об'єкт;
- орган управління (керуюча система);
- стан середовища;
- процес прийняття рішень;
- оціночний функціонал;
- джерело інформації.

Цільові стратегічні пріоритети визначаються в залежності від специфіки діяльності підприємства і не завжди можуть піддаватися чіткому визначенню і аргументації. Тому для виключення помилкових і неправильних пріоритетів розвитку треба обов'язково враховувати дані, отримані на попередніх етапах проведеного стратегічного аналізу, що відображено у вигляді зворотного зв'язку стратегій розвитку підприємства з інформаційним забезпеченням пропонованого алгоритму виведення на ринок інноваційних продуктів.

Правильно поставлені цілі повинні володіти рядом якісних характеристик, а саме:

- кожна мета повинна бути чітко описана;

- мета повинна бути вимірної за допомогою критеріїв, індикаторів і стандартних процедур;
- мета повинна бути обґрунтованою, необхідною для організації;
- мета повинна являти собою реалістичний прогноз;
- мета повинна бути чітко визначена в часі і мати конкретні тимчасові рамки і терміни;
- цілі і стратегії повинні утворювати ієрархічну послідовність.

В якості основного підходу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю в умовах невизначеності при прийнятті рішень може бути рекомендований багатоцільовий підхід з деревовидної ієрархічної структурою.

Тактичний варіант стратегічного управління передбачає декомпозицію головної мети до того рівня деталізації, коли до нижнього рівня ієрархії можна сформулювати критерії, що дозволяють адекватно описати ступінь досягнення цілей щодо прийняття тієї чи іншої альтернативи. При цьому вважають, що усі безліч цілей, критеріїв і альтернатив управління кінцеві, а варіантами остаточного вибору повинні бути не елементи відповідних множин, а правила, за якими здійснюється відбір цих множин.

Поєднуючи в єдину стратегію зростання і розвиток виробництва, зусилля управління повинні бути спрямовані на забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентних переваг у всіх сферах інноваційної діяльності: від народження ідеї до її комерціалізації.

Для того щоб врахувати сукупність всіх етапів діяльності в період від пошуку нових ідей до їх використання, комерціалізації і поширення, слід застосовувати «інноваційний цикл», яке

включає в себе період створення інновації та їх життєвий цикл (рис. 2). Це обумовлено тим, що нововведення може використовуватися для створення неодноразово. Життєвий цикл інновацій включає фази впровадження, комерціалізації, дифузії. Інноваційний цикл закінчується, коли інші суб'єкти ринку починають у своїй діяльності активно застосовувати цю інновацію. Інноваційний цикл не буде повністю завершений, якщо він зупиниться на одній з проміжних стадій періоду створення або життєвого циклу інновацій.

З посиленням конкуренції на ринку, ускладненням механізмів взаємодії господарюючих суб'єктів підвищується актуальність розробки і застосування адаптивних систем управління. Метою такого адаптивного стратегічного управління є підтримання рівноваги між попитом і пропозицією, між виробництвом і споживанням. Сутність адаптивного управління інноваційним розвитком в умовах невизначеності полягає в ідентифікації можливих і вже існуючих проблем, пошуку найбільш ефективних способів їх усунення і модернізації керуючої системи для виконання цих завдань.

Адаптивне управління інноваційним розвитком, на відміну від традиційного управління зі зворотним зв'язком, передбачає більш складний механізм вироблення керуючого впливу. В адаптивному управлінні інноваційним розвитком можна виділити дві основні задачі: планування траєкторії розвитку керованих об'єктів і показників, діагностика та облік наявних ресурсів для реалізації процедури освоєння нової продукції.

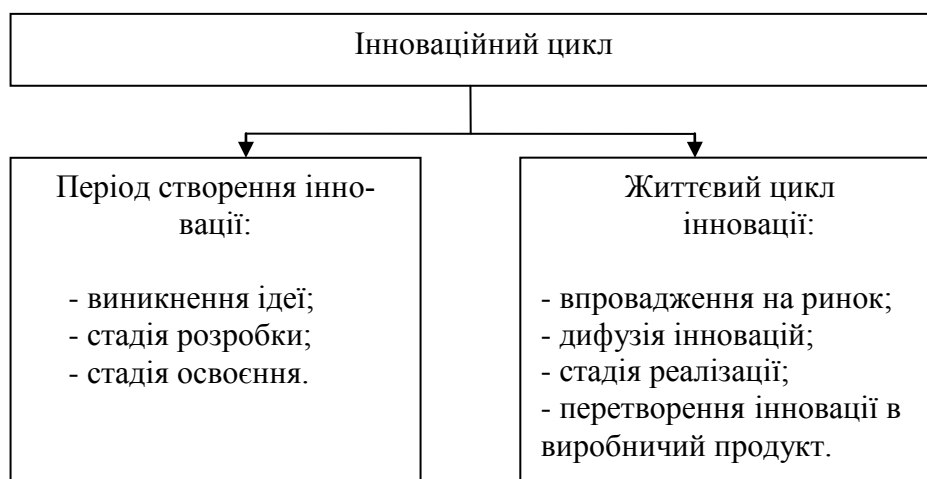


Рис. 2. Схема інноваційного циклу

Джерело: побудовано автором

Основним завданням системи адаптивного управління інноваційним розвитком виробництва є максимальне реагування на фактори екзогенної і ендогенної природи. Оскільки стан є екзогенною величиною, а ситуація - ендогенної, то це накладає на завдання управління в умовах невизначеності інформації необхідність встановлення відповідності або ідентифікації певної

конкретної ситуації можливого станом виробничої системи.

Для адаптивного стратегічного управління інноваційною діяльністю в умовах невизначеності функціонування зовнішнього середовища на базі запропонованої схеми управління інноваційним розвитком виробництва (рис.3).

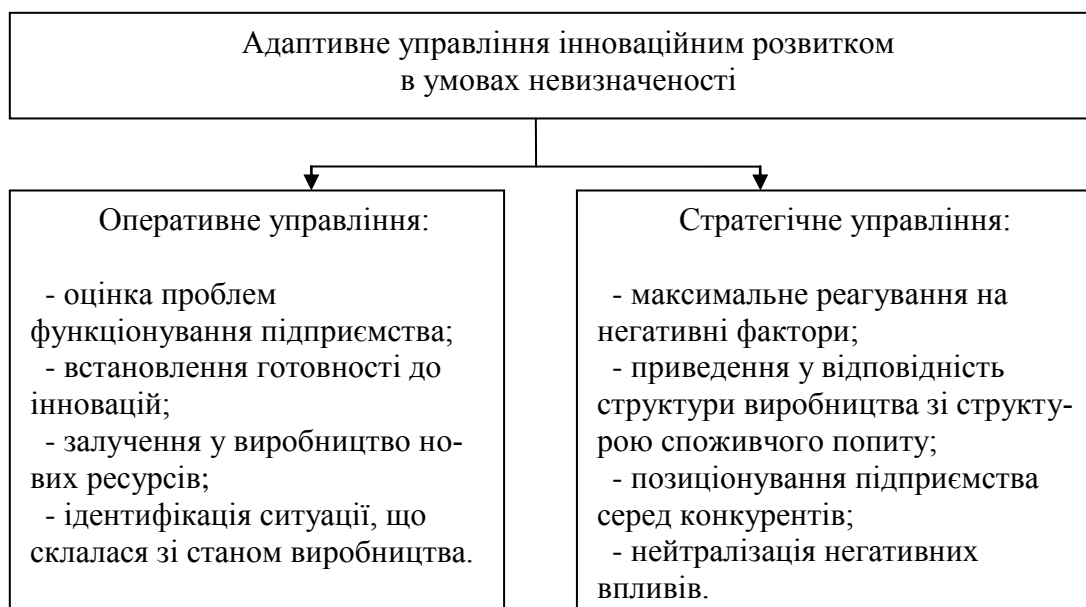


Рис. 3. Система адаптивного стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором

На основі підвищення якості та конкурентоспроможності продукції пропонується поділ системи управління на ряд підсистем:

- визначення проблем інноваційного розвитку;
- визначення ступеня готовності підприємства до інновацій;
- залучення у виробництво нових ресурсів, що сприяють підвищенню продуктивності праці і ефективності виробництва;
- ідентифікація ситуації, що склалася на виробництві;
- забезпечення максимальної відповідності керованих показників запланованої траєкторії розвитку;
- нейтралізація негативних впливів;
- приведення у відповідність структури виробництва до нових потреб.

Висновки. Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства характеризуються динамізмом і непередбачуваністю, що відображаються на конкурентоспроможність підприємства, яке оцінюється іншими господарюючими суб'єктами як досягнуту перевагу та підтверджується конкурентоспроможністю, інноваційною складовою і рівнем виробничого, ресурсного та інноваційного потенціалу. Це дозволяє в майбутньому розробля-

ти, виготовляти, впроваджувати та обслуговувати інноваційну продукцію, яка за якістю і ціною буде перевершувати аналоги.

Розроблені в дослідженні механізми стратегічного та адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах невизначеності дозволяють стверджувати про доцільність встановлення відповідності інформації та необхідності ідентифікації певної конкретної ситуації можливого стану виробничої системи.

Стратегічне управління підприємства в невизначених умовах середовища вимагає постійного моніторингу результатів реалізації стратегії і гнучкої системи її корегування у вигляді адекватних виробничих змін до існуючої навколишньої ситуації на ринку. Цим визначається особлива значимість інформаційного супроводу стратегічних і цільових пріоритетів інноваційного розвитку. Адаптивне управління інноваційним розвитком в умовах невизначеності полягає в ідентифікації можливих і вже існуючих проблем, пошуку найбільш ефективних способів їх усунення і модернізації керуючої системи для виконання цих завдань.

Список використаної літератури:

1. Луциків І.В. Інноваційна діяльність в Україні: реалії сьогодення та перспективи розвитку. *Інноваційна економіка*. 2010. № 4. С. 23-26.
2. Танклевська Н.С. Адвокатова Н.О. Агропарки повного циклу виробництва в контексті інноваційного розвитку південного регіону України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2019. №1(39). С.5-11.

3. Тарасенко І.О. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 133-141.
4. Бельтюков Є.А., Черкасова І.В. Фінансовий аспект підтримки інноваційного розвитку промислових підприємств. *Економічні інновації*. 2009. № 36. С. 54-58.
5. Шарко М.В. Управление развитием инноваций в промышленном производстве. Херсон: Олди-Плюс, 2010. 448 с.
6. Адвокатова Н.О. Управління витратами та оптимізація їх структури-напрямок щодо удосконалення господарської діяльності підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60 (1). С. 7-12.
7. Карнаушенко А.С., Адвокатова Н.О. Пріоритетні та стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 45-49.
8. Зайцева О.І., Жосан Г.В. Впровадження соціально-етичного маркетингу в систему адаптивного управління підприємствами в умовах усвідомленого споживання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1 (51). С.74-78.
9. Повод Т.М., Адвокатова Н.О. Управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020. №1. С. 67-71.
10. Пляскіна А.І. Вплив детермінантів на ділову стратегію розвитку підприємства в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Економічний простір*, 2020. №158. С. 50-53.