

УДК 338.45

А. Г. Семенов,

доктор економічних наук,

В. О. Зикіна,

аспірант

Класичний приватний університет,

м. Запоріжжя

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Актуальність вибору теми дослідження.** Сьогодні ставиться нова мета — формування сильної держави, активізація її регулюючої функції й водночас здійснення такої політики, яка б не лише зберегла, а й істотно посилила ринковий вектор розвитку, надала йому більшої орієнтації на кінцевий результат.

Сучасні умови висококонкурентних ринків зумовлюють необхідність розглядання інноваційної діяльності як найбільш дієвого способу підвищення конкурентоспроможності й забезпечення його подальшого розвитку. Однак, незважаючи на деяке поживлення інвестиційних та інноваційних процесів на промислових підприємствах України, вони все ще відбуваються вкрай в'яло. Назріла гостра проблема в активізації управління інноваційної діяльності в промисловості з метою збереження встановлених позитивних тенденцій та забезпечення подальшого позитивного зростання.

Такі акценти нової стратегії цілком укладаються в загальний контекст світового розвитку. Повсюдно переосмислюються роль і місце держави в здійсненні трансформаційних процесів. Водночас слід урахувати й інші аспекти цієї проблеми. Шлях, на який розвиненим країнам потрібно було кілька століть, Україна має пройти в максимально стислі терміни.

І це є проблемою національною, адже розвиток підприємств промислових галузей є визначальним для зростання потенціалу національної економіки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень.** Інвестиційно-інноваційну стратегію розвитку національних економік розглядали такі теоретики, як А.С. Гальчинський, В.М. Гесць, А.К. Кінах [1]. Аспекти кооперування та інтеграції досліджуються зарубіжними й вітчизняними науковцями, ці проблеми досліджували А. Абралава, Л. Бальцерович, О. Білорус; інтеграцію у технопарках і технополісах — В. Семиноженко, В. Шукшунов; інноваційний розвиток ВГС — Ю. Бажал, В. Гриньова, В. Захарченко, О. Лапко, Й. Петрович, І. Продіус, Л. Федулова; вплив інтегрованих структур бізнесу на економіку — В. Горбатов, Ю. Іванов, М. Кизим, А. Пи-

липенко, В. Пономаренко, О. Ястремська [6]. Питанням менеджменту інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств присвячені роботи А. Козаченко, О. Кузьміна, М. Лепи, Р. Лепи, Л. Марчук, Л. Матросової, Ф. Хміля, Д. Черваньова. Питання економічної оцінки результативності інноваційно-інвестиційної діяльності досліджували Л. Борщ, В. Глазунов, Ф. Глісін, Т. Лепейко [6]. Однак мало досліджень розкрито щодо інноваційної стратегії інтегрування машинобудівних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є визначення інноваційної стратегії внутрішнього та зовнішнього забезпечення інтеграційного процесу із застосуванням стратегічного управління для підвищення ефективності виробництва та надання послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Відомий американський економіст, фахівець у галузі менеджменту, професор аспірантури школи бізнесу Нью-йоркського університету Пітер Друкер у книзі «Ринок: як вийти в лідери. Практика і принципи» так визначає інновації: «...інновація (нововведення) є скоріше економічним чи соціальним поняттям, ніж технічним... Таким чином, виходить, що мета інноваційного рішення — підвищити віддачу на вкладені ресурси. У відображенні сучасної економічної думки нововведення визначається як явище, що лежить у сфері попиту, а не пропозиції, тобто воно змінює цінність і корисність, що отримує споживач від ресурсів» [2].

Світова практика бізнесу свідчить, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують своїм успіхам саме впровадженню системи стратегічного управління [5, с. 15] інноваційною діяльністю. Будь-яка модель управління організацією базується на відповідній концепції. Концепція стратегічного управління — це система ідей, принципів, уявлень, що визначають мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками її внутрішньої структури, а також необхідний рівень урахування

впливу зовнішнього середовища на розвиток організації [5, с. 15].

Стратегічне управління інноваціями орієнтоване на визначення й досягнення перспективних цілей (завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища, що відображене в системі стратегічних планів: загальнокорпоративних, планів стратегічних господарських одиниць, на які поділено підприємство, планів функціональних сфер діяльності (маркетингової, інвестиційної, виробничої інноваційної та ін.).

Планування стратегії інноваційної діяльності підприємства в межах загальної стратегії охоплює такі етапи: аналіз зовнішнього середовища й прогнозування його розвитку; аналіз внутрішнього середовища підприємства; визначення загальної стратегії підприємства; визначення інноваційних можливостей; формування стратегічних інноваційних цілей; розроблення концепції інноваційної стратегії; формування планів і програм інноваційної діяльності; розроблення й реалізація інноваційних проектів [3, с. 146].

На нашу думку, при виробленні інноваційної стратегії підприємство має приділити особливу увагу технологічним факторам зовнішнього середовища, оскільки від них залежить майбутній успіх нововведення. Необхідно провести ретельний аналіз науково-технічного рівня розвитку конкурентів, ступеня розвитку ринку технологій на світовому ринку. Для виконання цієї функції підприємства користуються різними інструментами, такими, як прогнозування, бази даних і інформація, надана спеціалізованими агентствами [1].

Вибір інноваційної стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми [5, с. 11].

Проведемо оцінювання та аналіз факторів, що необхідно враховувати для побудови корпоративної інноваційної стратегії машинобудівних підприємств (Рис. 1.) [1]. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ — необхідний елемент визначення місії й цілей організації. Стратегії в цьому випадку є інструментами досягнення мети, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління [5, с. 15].

Такий підхід до аналізу функціонування підприємств зумовлений тим, що, з одного боку, підприємство є елементом економічної системи більш високого рівня ієрархії, а з іншого — воно розглядається як умовно замкнута складна багаторівнева система. Проведення системного аналізу дасть змогу виробити стратегію, яка повною мірою враховує як

можливості самого підприємства, так і сукупність навколишніх факторів, що впливають на його діяльність [1].

Кількість факторів зовнішнього середовища настільки значне, що провести оцінювання й аналіз кожного з них у рамках одного підприємства неможливо, тому формується система факторів, що найбільш істотно впливають на досягнення поставлених цілей [1].

Базовим документом, що визначає засади економічної інтеграції між підприємствами машинобудування України та засади розвитку торгівлі, є Угода про партнерство та співробітництво. Розвиток процесу економічної інтеграції полягає в лібералізації й синхронізованому відкритті ринків України та країнами, між якими укладені угоди про співпрацю, взаємному збалансуванні торгівлі, наданні на засадах взаємності режиму сприяння інвестиціям в Україну та українським експортерам на ринках співпраці, запровадженні спільного правового поля та єдиних стандартів у сфері конкуренції та державної підтримки виробників. Економічна інтеграція базується на координації, синхронізації та відповідності прийняття рішень у сфері економіки України й передбачає ліквідацію обмежень розвитку конкуренції та обмеження застосування засобів протекціонізму.

Політична консолідація передбачає неухильне поглиблення політичного діалогу й поліпшення загальної атмосфери відносин між Україною та країнами співпраці (саміти, міністерські консультації, зустрічі на експертному рівні).

Вона спрямована на гарантування політичної стабільності як в Україні, так і на всьому Європейському континенті; забезпечення мирного розвитку та плідного співробітництва всіх європейських націй; зміцнення демократичних засад в українському суспільстві.

Розвиток процесу економічної інтеграції полягає в лібералізації й синхронізованому відкритті ринків, взаємному збалансуванні торгівлі, наданні на засадах взаємності режиму сприяння інвестиціям з в Україну та українським експортерам на ринках співпраці, запровадженні спільного правового поля і єдиних стандартів у сфері конкуренції та державної підтримки виробників.

Реформування соціальної політики України полягає у встановленні систем страхування, охорони праці, здоров'я, пенсійного забезпечення, політики зайнятості та інших галузей соціальної політики й поступовому досягненні загальноєвропейського рівня соціального забезпечення й захисту населення.

Культурно-освітній та науково-технічний рівень інтеграції посідають особливе місце, зумовлене потенційною можливістю досягти вагомих успіхів у інтеграційному процесі саме на напрямках, які охоплюють галузі серед-



Рис. 1. Фактори побудови корпоративної інноваційної стратегії

ної й вищої освіти, перепідготовку кадрів, науку, культуру, мистецтво, технічну й технологічну сфери.

Регіональна інтеграція передбачає встановлення й поглиблення прямих контактів між окремими регіонами України, їх розвиток у визначених у цій Стратегії напрямках для поступового перенесення основної ваги інтеграційного процесу з центральних органів виконавчої влади на регіони, до органів місцевого самоврядування, територіальних громад і, зрештою, якнайширшого залучення громадян України.

Галузева співпраця являє собою координацію й взаємодію між підприємствами різних галузей України в конкретних галузях і сферах господарської діяльності. Пріоритет на найближчі роки в галузевій співпраці слід віддати сфері трансєвропейських транспортних, елект-

роенергетичних та інформаційних мереж, співробітництву в галузі юстиції, запобіганню та боротьбі з організованою злочинністю й поширенням наркотиків, митній справі, науково-дослідницькій сфері, промисловій та сільськогосподарській кооперації тощо [7].

Створення та практичне використання методології стратегічного управління [1] інноваціями пов'язані з об'єктивними причинами, насамперед зі змінами в зовнішньому середовищі підприємства. Суть стратегічного управління полягає в тому, що, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, з іншого — структура управління підприємства відповідає «формальному» стратегічному плануванню та побудована так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для досягнення його цілей і



Рис. 2. Інноваційна стратегія інтегрування машинобудівних підприємств

створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів. У стратегічному плануванні важливе місце посідає аналіз перспектив підприємства, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, можливостей, а також надзвичайних ситуацій, які можуть змінити звичні тенденції. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі [5].

Краще стратегію інноваційного менеджменту організації розглядати як систему трьох елементів:

- 1) стратегія як сукупність управлінських рішень щодо перспективного його розвитку;
- 2) відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії;
- 3) організаційна культура.

Такий підхід ініціює базове використання концепції ключових компетенцій у системі стратегічного управління.

Тому на перший план виходить системне управління підприємством, коли пріоритетним є досягнення глобальних цілей підприємства, а не його функціональ-

них підрозділів, тобто першочерговим є стратегічне бачення в управлінні [4] інтегрованого підприємства. У цьому аспекті актуалізується розуміння ролі конкуренції і ролі ключових компетенцій у формуванні стратегії конкуренції, а також розуміння засад, на яких підприємство діятиме стосовно конкурентів. Усе це є принциповим у вигляді успіху стратегічного управління [4] інноваційного інтегрування машинобудівних підприємств.

Отже, інтегратор машинобудівних підприємств — це вміння вибору з набору існуючих робіт та послуг найбільш відповідних для замовника рішень, який повинен мати певні відділи (рис. 2). Стратегія інновації інтегрування машинобудівних підприємств повинна включати повний комплекс послуг — від проектування до реалізації проектів, включаючи поставку обладнання на вигідних для замовника умов, інсталяцію обладнання «під ключ», технічний сервіс, підтримка та навчання спеціалістів замовника.

Такі підприємства для реалізації інноваційної стра-

тегії повинні мати перш за все виробничі та технічні підрозділи, а також внутрішню інфраструктуру.

I. *Виробничі та технічні підрозділи*, які дозволяють ефективно вирішувати завдання, що поставив перед ними замовник:

1. Технічний центр;
2. Проектно-інженерний департамент;
3. Департамент програмних систем;
4. Департамент комплексної інтеграції;
5. Служба захисту інформації;
6. Навчальний центр;
7. Служба якості.

II. *Інфраструктура*:

— внутрішня система електронного документообороту;

— корпоративна CRM — програмно-методичний комплекс класу управління взаємовідносин з клієнтами;

— інформаційно-фінансова система.

Концепція стратегічного управління [5] інтегрованого підприємства для підвищення ефективності виробництва є основою стратегічного розвитку підприємства й виявляється в характерних рисах її застосування. Специфічні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників: стратегічного планування, стратегічного маркетингу, фінансової стратегії та стратегічного контролінгу. Ці чинники взаємодіють та взаємозалежать при виникненні змін на різних етапах стратегічного управління: від початку виробництва до випуску продукції [5].

Розробляючи стратегію [4] інтегрованого машинобудівного підприємства, важливим вмінням є створення й координація, а також компіляція інтегрування стратегічних конфігурацій рушійних сил, які створюють економічну вартість машинобудівного підприємства, а також ланцюга, який утворює додаткову вартість. При цьому необхідно також завжди пам'ятати, що її основною метою не повинно бути «біг навпередки» з конкурентами, а концентрація на створенні нових вартостей, пропонування абсолютно чогось неподібного до пропозиції конкурентів, що буде у певній галузі якісним стрибком, а не лише покращенням стандарту [4].

На них впливають фактори зовнішнього середовища: законодавчі та політичні, економічні та конкуренції, постачальників та технології, соціальні та культурні. Крім цього, спостерігається активний вплив чинників внутрішнього середовища: галузевої приналежності й розмірів підприємства, типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації й наявності науково-технічного потенціалу та інші [5].

Багато підприємств-виробників не має сьогодні чітко закріплених споживачів, твердих цін та державної гарантії на відправлену продукцію. Проблеми, що вини-

кають у зв'язку з цим, створюють повну невизначеність, беззахисним виявився звичний процес виробничого планування. З'явився ризик різного непостачання, ризик відмови від замовлень, ризик у зміні кон'юнктури ринку тощо. І саме від того, як підприємство в цих умовах буде вирішувати проблеми з мінімізації ризику, залежить стабільність його фінансового стану. Сподівання на стабільність ринкової економії — це утопія. Стабільність створюється злагодженою та професійною роботою менеджерів підприємства, які достатньо добре орієнтуються в ситуації, і вона їх, як правило, ніколи не захоплює зненацька. Очікування стабільності в сучасних умовах призведе до втрати часу та наявного потенціалу. Проблеми, які виникають, є достатньо серйозними та складними, для їх розв'язання потрібні злагоджена співпраця всіх підрозділів підприємства, значна професійна перепідготовка спеціалістів, ефективно працююча система мотивації та заохочення, що буде адекватною зусиллям працівників у досягненні поставлених цілей. За умови тієї системи стимулювання, що існує сьогодні на більшості підприємств, ніхто не буде намагатися реалізовувати поставлені цілі та виявляти творчу ініціативу.

В умовах оперативного управління необхідно зрозуміти характер організаційно-управлінських механізмів підпорядкування виробництва споживанню та задоволенню ринкового попиту. Особливо важливо пам'ятати концепцію стратегічного управління, яка побудована на системному та ситуаційному підходах. Це дає змогу зрозуміти структуру процесу планування стратегії, роль і методологію стратегічної сегментації ринку, провести аналіз стратегічних альтернатив при виборі стратегій, спроекувати систему управління реалізацією стратегії [5].

**Висновки.** У сучасних умовах побудова інноваційної стратегії є одним з основних методів розвитку світової економіки. Сформульовано й теоретично обґрунтовано концепцію стратегічного управління аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечення інтеграційного процесу, що є основою створення механізму побудови інтегрованого машинобудівного підприємства. Установлено, що стратегія інтегрованого машинобудівного підприємства залежить від взаємодії чинників стратегічного планування, стратегічного маркетингу, фінансової стратегії та стратегічного контролінгу, що застосовують для побудови корпоративних відділків інноваційної стратегії на рівні інтегрованого підприємства.

### Література

1. Драган І. В. Методичні аспекти удосконалення процесу формування інноваційної стратегії / І. В. Драган // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2005. — №6. — С. 85 — 90.

2. **Європейський вибір.** Посилання Президента України до Верховної Ради України. Концептуальні засади стратегії та соціального розвитку України на 2002 — 2011 роки. — К., 2002. — 74 с. 3. **Йохна М. А.** Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. — К. : Академія, 2005. — 400 с. 4. **Костюк О.** Конкурентні стратегії підприємства в маркетинговій та логістичній інтерпретації / О. Костюк // Вісник ТАНГ. — 2005. — № 3. 5. **Семенов А. Г.** Стратегічне управління машинобудівними підприємствами : монографія / А. Г. Семенов. — Запоріжжя : КПУ, 2009. — 364 с. 6. **Ольшанська О. В.** Інтегрування машинобудівних підприємств у виробничо-господарських структурах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Машинобудування та приладобудування» / О. В. Ольшанська. — Львів, 2008. — 29 с. 7. **Указ Президента України.** Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу. від 11 червня 1998 року N 615/98. — Режим доступу : [http://www.uz.gov.ua/ci/ua/president/strategy\\_integration.html](http://www.uz.gov.ua/ci/ua/president/strategy_integration.html)

**Семенов А. Г., Зикіна В. О. Формування інноваційної стратегії управління інтегрованими процесами на машинобудівних підприємствах**

Досліджено фактори інноваційної стратегії, а саме внутрішнє та зовнішнє забезпечення інтеграційного процесу інноваційної стратегії. Визначено інноваційну стратегію інтегрування машинобудівних підприємств через включений комплекс послуг, який може бути реалізованим. Запропоновано стратегію управління інтегрування машинобудівних підприємств.

*Ключові слова:* інноваційна стратегія, інтеграцій-

ний процес, інновації, машинобудівні підприємства, управління.

**Семенов А. Г., Зыкина В. О. Формирование инновационной стратегии управления интегрированными процессами на машиностроительных предприятиях**

Исследовано факторы инновационной стратегии, а именно внутреннее и внешнее обеспечение интеграционного процесса инновационной стратегии. Определенно инновационную стратегию интегрирования машиностроительных предприятий через включенный комплекс услуг, который может быть реализованным. Предложена стратегия управления интегрирования машиностроительных предприятий.

*Ключевые слова:* инновационная стратегия, интеграционный процесс, инновации, машиностроительные предприятия, управления.

**Semenov A. G., Zikina V. O. Forming of innovative strategy of management computer-integrated processes is on machine-building enterprises**

Investigational factors of innovative strategy, namely internal and external providing of integration process of innovative strategy. Certainly innovative strategy of integration of machine-building enterprises through the included complex of services, which can be realized. Strategy of management of integration of machine-building enterprises is offered.

*Key words:* innovative strategy, integration process, innovations, machine-building enterprises, managements.

Стаття надійшла до редакції 29.01.2010

Прийнято до друку 30.04.2010