

ще коефіцієнт, який характеризує чинник невизначеності. Врахувавши чинник невизначеності щодо періоду і вартості витрат, необхідно також врахувати імовірність сплати різних грошових сум у різних періодах за кожний з проектів. Відомо, що співвідношення попиту і пропозиції на продукцію, товари і послуги (в тому числі й на будівельний проект) постійно коливається і може виникнути ситуація, коли покупець у четвертому кварталі не захоче платити за проект стільки, скільки був готовий заплатити в першому кварталі. Оскільки Мінбуд для підприємства є складовою зовнішнього середовища впливу, тому відповідно до цього його дії можуть вплинути на показники індикативного плану підприємства. Індикативне планування на мікроекономічному рівні можна тлумачити як процес формування системи показників, за допомогою яких описується дія внутрішніх і зовнішніх чинників на стан і розвиток підприємства. Для реалізації вибраної стратегії розвитку підприємства формуються індикативні плани на відповідні проміжки часу (рік, квартал), а також індикативні бюджети. Коригування бюджетів може відбуватись тільки в тому разі, коли зміна зовнішнього і внутрішнього середовища призводить до загрози виходу значень індикаторів за встановлені межі. Використовуючи рекомендації щодо обчислення собівартості проектних робіт, будівельна організація в такий спосіб зможе побудувати індикативний план діяльності організації. Це дасть змогу ефективно використовувати інвестиції та здійснювати свою подальшу маркетингову діяльність на ринку житлового будівництва.

1. Фещур Р.В., Колодій Ю.С. Проблеми індикативного управління в будівельній галузі: Наук. збірник "Формування ринкової економіки в Україні" ЛНУ ім. І. Франка. Спецвипуск 13. 2. Фещур Р.В., Колодій Ю.С. Бюджетування як ефективний спосіб індикативного управління діяльністю організації // Вісник НУ "Львівська політехніка" "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". – 2005. – № 527. 3. Мельник О.Г. Сутність і значення бюджетування на підприємствах // Вісник НУ "Львівська політехніка", 2002. – № 466. 4. Державне управління в Україні / За ред. проф. В.Б. Авер'янова. – К., 1999. – С.30–503. 5. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: русская практика. – М., 1995. 6. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К., 1996. 7. Методичні рекомендації з формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Затверджено Наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 29 березня 2002 року № 64.

УДК 338:658

В.М. Чубай

Національний університет "Львівська політехніка"

## УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Чубай В.М., 2006

Охарактеризовано особливості управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства, визначено напрямки, за якими воно має здійснюватись, та небезпеки, які можуть виникнути під час допущення істотних помилок управлінським персоналом. Наведено перелік заходів, здійснення яких дасть змогу значно підвищити рівень ефективності управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства та запропоновано алгоритм усунення негативних відхилень, що виникають у цьому процесі.

The features of management by realization of innovative strategy of the enterprise are characterized, directions on which it can be realized and dangers, which can arise as result of the mistakes of administrative personnel are determined in the article. It was written also a list of actions, implementation of which will give a chance to heighten a level of effectiveness of management innovation enterprise strategy realization and algorithm of elimination negative frictions, which appear in this process, was proposed.

**Постановка проблеми.** Сьогодні багато науковців в Україні і за кордоном переконані, що в XXI ст. досягнути економічного успіху зможуть тільки ті підприємства, які оберуть інноваційну

стратегію для свого розвитку. Результативність реалізації інноваційної стратегії підприємства зумовлюється не лише наявністю у нього значної кількості різних видів ресурсів, а й низкою інших чинників, зокрема, рівнем ефективності управління цим процесом. Керівництво, розуміючи необхідність побудови ефективних механізмів управління розвитком підприємства, часто не може оптимально розв'язати це завдання. Тому управління господарською діяльністю на цих підприємствах зводиться здебільшого до реагування на певні відхилення у момент настання їх очевидних наслідків. В умовах реалізації інноваційної стратегії така неоперативність може призвести до значних фінансових втрат підприємства. Також великою проблемою сьогодні є відсутність достатньої кількості висококваліфікованих менеджерів, які могли б здійснювати управління підприємствами, що дотримуються інноваційних стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління реалізацією стратегії підприємства розглядаються в працях багатьох зарубіжних науковців, зокрема: Ансоффа І., Портера М., Карлофа Б., Томпсона А., Стрікланда Дж. та ін. Значну увагу цьому питанню приділяють і вітчизняні науковці: Шершньова З.Є., Оборська С.В., Василенко В.О., Ткаченко Т.І., Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Міщенко А.П. та ін. Підходи вітчизняних і зарубіжних науковців мають як спільні, так і відмінні ознаки, але не дають цілісного уявлення про напрямки управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства. В економічній літературі найчастіше розрізняють два види управління: стратегічне і оперативне.

Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження його ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність підприємства в умовах, які постійно змінюються. Оперативне управління призначене використовувати поточну стратегічну позицію підприємства для досягнення конкретних тактичних цілей [1, с. 41]. Вважаємо, що управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства стосується як першого, так і другого виду управління. Саме їх поєднання дасть змогу підприємству ефективно реалізувати вибрану інноваційну стратегію.

“В результаті досліджень Harvard Business School, проведених серед провідних компаній світу, було виявлено такі загальні причини провалів у реалізації їх стратегій: неправильне досягнення стратегічних цілей компанії (97 % компаній); персонал не знає стратегічних цілей компанії або не пов'язує їх із своєю оперативною діяльністю (93 % персоналу компаній); розподіл ресурсів у планах і бюджетах не має зв'язку з досягненням стратегічних цілей компанії (бюджети 73 % компаній); існує вибірковий, а не комплексний контроль важливих показників для ведення діяльності компанії (тільки 15 % показників відповідають стратегії); мотивація працівників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників (усього 24 % менеджерів мотивовані на досягнення стратегічних цілей компанії) тощо. Журнал Fortune опублікував результати власних досліджень, які свідчать про те, що причиною невдач більшості компаній є не низький рівень якості самих стратегій, а багаточисленні помилки під час їх реалізації” [2, с. 16]. Як зазначено в науковій праці Жукович І.А. та Рижкової Ю.О., інноваційну діяльність підприємств у 2003 році в Україні стримували такі чинники: нестача власних коштів (81,7 % від загальної кількості обстежених промислових підприємств); недостатня фінансова підтримка держави (50,9 %); великі витрати на нововведення (49,3 %); недосконалість законодавчої бази (33,5 %); високий економічний ризик (32,5 %); відсутність фінансових коштів у замовника (31,7 %); тривалий термін окупності нововведень (29,5 %); низький платоспроможний попит на продукцію (25,5 %); нестача інформації про нові технології (17,1 %); відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями (16,7 %) та інші [3, с. 27]. Тобто кількість проблем, які перешкоджають інноваційному розвитку підприємств в Україні, з дев'яностих років не зменшилась і до сьогодні. Від 1994 року ситуація довкола кількості промислових підприємств, що впроваджують інновації, дедалі погіршується (табл. 1).

**Основні показники інноваційної діяльності  
промислових підприємств в Україні [4, с. 85 ]**

Показники	Роки									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Кількість підприємств, що впроваджували інновації, одиниць	2181	2002	1729	1655	1503	1376	1491	1503	1506	1238
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, в загальній кількості промислових підприємств, %	26,0	22,9	19,3	17,0	15,1	13,5	14,8	14,3	14,6	12,7
Кількість освоєних нових видів техніки, назв	1181	1000	717	591	449	469	631	610	520	710
Кількість впроваджених нових технологічних процесів, одиниць	3559	2936	2138	1905	1348	1203	1403	1421	1142	1482
з них маловідходних та ресурсощадних	990	1044	688	600	467	423	430	469	430	606

Як зрозуміло з даних табл. 1, в Україні прослідковується загальна тенденція щодо зменшення питомої ваги промислових підприємств, які впроваджують інновації у загальній кількості промислових підприємств. Невелике покращання стосовно інноваційної діяльності в Україні відбувалось в 2000 та 2002 рр., але вже у 2004 році (здійснювали інноваційну діяльність 1180 промислових підприємств, або 12,3 % від загальної кількості промислових підприємств [5, с. 36]) та дев'яти місяцях 2005 року (питома вага промислових підприємств, що впроваджували інновації становить 7,2 % [6]), ситуація щодо неї значно погіршилася. Отже, можна зробити висновок, що сьогодні необхідно якнайшвидше оптимізувати управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства. Якщо цього не зробити зараз, то при збереженні існуючих тенденцій, Україна ще більше відстане від європейських країн як в технологічному, так і в економічному розвитку.

**Формулювання цілей статті.** З огляду на сказане, необхідно виділити напрямки, за якими відбуватиметься управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства, деталізувати, які саме дії необхідно буде здійснювати при цьому, виявити, чим зумовлена особливість цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація інноваційної стратегії завжди відбувається в умовах невизначеності та високого ризику, що значно ускладнює ці процеси і підвищує вимоги до кваліфікації управлінського персоналу. Управління реалізацією інноваційної стратегії рекомендуємо здійснювати за напрямками, вказаними у табл. 2.

Таблиця 2

**Основні напрямки управління реалізацією  
інноваційної стратегії підприємства**

Управління ресурсами:	Управління процесами:	Управління результатами і витратами:	Управління взаємозгодженістю:	Управління конкурентоспроможністю:
– управління фінансовими ресурсами	– управління науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами	– управління результатами від реалізації вибраної інноваційної стратегії	– управління взаємозгодженістю дій підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища	– управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції
– управління матеріальними ресурсами	– управління експериментальним освоєнням виробництва інноваційної продукції			
– управління нематеріальними активами				
– управління персоналом	– управління промисловим виробництвом інноваційної продукції	– управління витратами, пов'язаними з реалізацією вибраної інноваційної стратегії	– управління взаємозгодженістю дій підрозділів підприємства між собою	– управління конкурентоспроможністю підприємства
– управління основними виробничими засобами та технологічними процесами				
– управління інформаційними ресурсами тощо	– управління збутом інноваційної продукції			

Управління фінансовими ресурсами підприємства передбачає: чіткий розподіл грошових коштів між інноваційними проектами, що мають здійснюватись в рамках реалізації вибраної інноваційної стратегії, пошук внутрішніх і зовнішніх джерел для поповнення фінансових ресурсів підприємства та оптимізацію їх структури тощо. Ефективне управління за цим напрямком дасть змогу підприємству уникнути цілковитої фінансової залежності від своїх кредиторів та унеможливити провал процесу реалізації стратегії через відсутність необхідної суми грошових коштів у конкретний момент часу.

Управління матеріальними ресурсами для виготовлення інноваційної продукції передбачає: пошук резервних постачальників виробничих запасів; формування системи знижок у постачальників сировини, матеріалів та комплектуючих; чіткий і ретельний контроль якості поставок і вчасності їх надходження від постачальників; приведення заготівельних складів до технологічних умов зберігання матеріальних активів; пошук матеріалів-замінників; недопущення псування матеріалів і їх розкрадання; раціональний розподіл сировини і матеріалів між видами виробництв; оптимізацію норм витрат матеріалів; визначення оптимальної кількості матеріальних запасів для забезпечення безперебійного процесу виробництва; доведення доцільності виготовлення певних матеріалів і комплектуючих власними силами тощо. Ефективне управління за цим напрямком дасть можливість: зменшити закупівельну вартість сировини і матеріалів; оптимізувати транспортно-заготівельні і складські витрати; знизити собівартість інноваційної продукції за рахунок економії за статтями матеріальних витрат; зменшити залежність підприємства від постачальників деяких матеріалів або комплектуючих; мінімізувати ймовірність зривів ними поставок.

Управління нематеріальними активами має насамперед стосуватися: придбання прав на виробництво необхідних підприємству видів інноваційної продукції; отримання і видачі ліцензій на вигідних для підприємства умовах, ефективного захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності підприємства, вчасного припинення використання певних нематеріальних активів тощо. Вміле управління за цим напрямком дасть змогу підприємству: постійно впроваджувати інноваційні проекти, забезпечуючи в такий спосіб безперервність процесу реалізації вибраної інноваційної стратегії; отримувати максимальні результати від використання інтелектуального капіталу підприємства тощо.

Управління персоналом має, зокрема, стосуватися: мотивації працівників підприємства (грошової, кар'єрної, моральної тощо); чіткого дотримання прав і обов'язків працівників, встановлення їх чіткої відповідальності за виконувану роботу і результати від неї; підвищення кваліфікації працівників та стажування провідних спеціалістів за кордоном; формування бази даних по провідних фахівцях України необхідних підприємству професій та потенційних працівниках підприємства; здійснення соціально-культурних заходів для відпочинку працівників; формування з працівників колективу; періодичної атестації працівників підприємства щодо рівня їх кваліфікації; сприяння участі працівників в семінарах, конференціях тощо. Високопрофесійне управління за цим напрямком дасть можливість збільшити продуктивність праці робітників, зменшити випадки простоїв персоналу підприємства, підвищити професійний рівень працівників підприємства.

Управління виробничими основними засобами та технологічними процесами для виготовлення інноваційної продукції передбачає: оновлення основних засобів та їх оптимальну завантаженість; вчасність проведення періодичних технічних оглядів, поточних та капітальних ремонтів; формування резерву виробничих потужностей; розробку основних засобів, необхідних для підприємства, власним дослідно-конструкторським відділом; використання новітніх технологій виробництва, їх придбання і розробку тощо. Ефективне управління за цим напрямком дасть змогу підприємству підвищити якість інноваційної продукції, мінімізувати кількість відходів матеріалів і сировини під час виробництва, збільшити виробничі потужності підприємства, отримати можливість економії енергоресурсів.

Управління інформаційними ресурсами повинно, зокрема, стосуватися: оперативного отримання детальної та достовірної інформації стосовно усіх процесів, пов'язаних з реалізацією інноваційної стратегії в перерізі внутрішнього та зовнішнього середовища; ефективного захисту конфіденційності реальної інформації та створення дезінформації для конкурентів тощо. Професійне управління за цим напрямком дасть змогу керівництву зменшити до мінімуму кількість

неправильних управлінських рішень, що стосуватимуться реалізації інноваційної стратегії підприємства, одночасно даючи змогу підвищити цей показник у конкурентів.

Управління науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами на підприємстві має, зокрема, стосуватись: оптимізації цих робіт, організації тестування інноваційних розробок, встановлення співвідношень між фундаментальними і прикладними дослідженнями підприємства тощо. Виважене управління за цим напрямком дасть змогу підприємству постійно оновлювати зразки інноваційної продукції та види інноваційних технологій, що забезпечують ефективність реалізації інноваційної стратегії, забезпечити можливість створення винаходів світового значення.

Управління експериментальним освоєнням виробництва інноваційної продукції повинно стосуватися: швидкої розробки та встановлення експериментального обладнання; оперативного здійснення експериментального виготовлення інноваційної продукції; проведення ретельних тестувань її на відповідність вітчизняним та міжнародним стандартам, на працездатність і безпечність тощо. Бездоганне управління за цим напрямком дасть змогу підприємству вийти на ринок з випробуваною інноваційною продукцією швидше за конкурентів, вчасно усунути виявлені недоліки, захистивши в такий спосіб імідж підприємства.

Управління промисловим виробництвом інноваційної продукції, зокрема, має стосуватися: компактного і оптимального розміщення обладнання в цехах; зменшення відстаней міжцехового переміщення інноваційної продукції під час її виробництва; збільшення частки використання зворотних відходів; жорсткої перевірки нормальності проходження виробничого процесу на кожному його етапі; використання високотехнологічного і автоматизованого обладнання; дотримання жорсткої трудової дисципліни і вимог до якості праці; ретельного тестування виготовленої інноваційної продукції тощо. Висококваліфіковане управління за цим напрямком уможливить забезпечити економію на прямих витратах із виготовлення інноваційної продукції, мінімізувати частку бракованої продукції у загальному обсязі виробництва, зменшити витрати на міжцехове і внутрішньоцехове переміщення напівфабрикатів у процесі виробництва продукції.

Управління збутом інноваційної продукції, зокрема, стосуватиметься: визначення оптимальних каналів її збуту; організації непрямого контролю за роботою торговельних посередників; забезпечення швидкої доставки інноваційної продукції споживачу та її гарантійного обслуговування тощо. Професійне управління за цим напрямком уможливить налагодити ефективну мережу продажу інноваційної продукції підприємства, максимізувати обсяги її реалізації та отримувати оперативну інформацію про ставлення споживача до цієї продукції і її виробника.

Управління результатами (економічними, ринковими, соціальними тощо) від реалізації вибраної інноваційної стратегії має стосуватися: виплати дивідендів акціонерам; формування резервних та інших фондів; реінвестування прибутку підприємства і зацікавлення в цьому акціонерів; проведення заходів, що закріплюють ринкову частку підприємства (захист прав на торгові марки і торгові знаки, боротьба з підробками, захист прав на виробництво певних видів інноваційної продукції), оптимізації оподаткування підприємства тощо. Ефективне управління за цим напрямком дасть змогу підприємству постійно розширювати сфери своєї діяльності, підвищувати ринкову вартість акцій підприємства та поступово займати лідируючу позицію з певних критеріїв в галузі, регіоні, країні або світі.

Управління витратами, пов'язаними з реалізацією вибраної інноваційної стратегії, зокрема, стосуватиметься: оптимізації виробничих витрат; реструктуризації виплат з кредиторської заборгованості; зниження адміністративних та інших операційних витрат; зменшення матеріало- і трудомісткості інноваційної продукції; недопущення псування і нестач продукції тощо. Ефективне управління за цим напрямком дасть змогу підприємству не отримувати збитки від своєї основної діяльності, мінімізувати різного роду втрати і понаднормативні витрати.

Управління взаємоузгодженістю дій підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища (державними органами, громадськими організаціями, засобами масової інформації, товариствами захисту прав споживачів, органами, що відповідають за стандартизацію і сертифікацію продукції, різними професійними асоціаціями, діловими партнерами, споживачами продукції тощо) має стосуватись налагодження "зворотного зв'язку" з ними, створення позитивного іміджу підпри-

ємства тощо. Вміле управління за цим напрямком дасть можливість полегшити процес сертифікації, стандартизації та реалізації інноваційної продукції, мінімізувати ймовірність появи недобросовісних дій контрагентів стосовно підприємства.

Управління взаємоузгодженістю дій підрозділів підприємства, що беруть участь в реалізації інноваційної стратегії, має стосуватися визначення порядку і способу співпраці різних підрозділів підприємства (обміну звітами про їх роботу; уникнення дублювання певних робіт різними підрозділами; забезпечення ефективної злагодженості в їх роботі з метою досягнення синергічного ефекту тощо). Ефективне управління за цим напрямком пришвидшить реалізацію інноваційної стратегії підприємства, зумовить зменшення кількості конфліктних ситуацій між відділами і працівниками підприємства, мінімізує випадки невиконання поставлених перед ними завдань.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має стосуватися: налагодження ефективної співпраці з покупцями, збільшення частки високоякісної інноваційної продукції у загальних обсягах виробництва підприємства, ефективного зайняття нових ринків, нових сегментів ринку або розширення меж тих, на яких підприємство уже здійснює свою діяльність. Високопрофесійне управління за цим напрямком може забезпечити підприємству: лідируючі позиції на місцевому, регіональному, всеукраїнському або й світовому рівні; розширення діяльності та вчасні розрахунки за зобов'язаннями тощо.

Управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції має, зокрема, стосуватися її якості, цін на неї та маркетингових заходів, пов'язаних з її просуванням на ринок. Управління цінами на інноваційну продукцію стосуватиметься: встановлення цін на інноваційну продукцію та їх зміни під час її просування на ринок; формування системи знижок для різних категорій покупців; реагування на дії конкурентів стосовно зміни цін; встановлення експортної цінової політики, регулювання рентабельності продукції тощо. Таке управління забезпечує можливість оперативно реагувати на дії конкурентів, щоб максимізувати прибуток і в той самий час збільшити ринкову частку підприємства. Управління якістю інноваційної продукції має стосуватися: стандартизації інноваційної продукції за міжнародними вимогами, її сертифікації; тестування продукції на надійність; використання тільки високоякісних матеріалів, найновішого обладнання і роботи професійних працівників; зниження витрат споживачів на експлуатацію інноваційної продукції; збільшення ергономічності та екологічності інноваційної продукції; здійснення професійного сервісного обслуговування тощо. Високопрофесійне управління за цим напрямком дасть змогу підприємству ефективно конкурувати на вітчизняному і міжнародному ринку. Управління маркетинговими заходами стосовно реалізації інноваційної продукції, зокрема, стосуватиметься: рекламного супроводу просування інноваційної продукції на ринок; вдосконалення дизайну продукції і її упакування; здійснення акцій для покупців інноваційної продукції; створення нових торгових марок або товарних знаків тощо. Ефективне управління за цим напрямком дасть можливість підприємству значно збільшити обсяги продажу інноваційної продукції, сформувавши позитивний імідж надійного і прогресивного підприємства, розширити існуючі сегменти ринку і завоювати нові.

Управління за кожним напрямком має здійснюватись обов'язково із застосуванням планування управлінських дій, оцінювання витрат на їх здійснення і результатів від них, документування здійснених важливих управлінських дій, аналізу їх ефективності та контролю за виконанням. Планування полягатиме у розробці набору управлінських дій, які необхідно буде здійснити менеджерам в різних ситуаціях під час управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства. Причому планування на підприємстві має застосовуватись як стратегічне, так і поточне. Оцінювання полягає у переведенні певної управлінської дії, що здійснена на підприємстві у кількісне або якісне вираження в перерізі затрат на її здійснення, і результату, до якого вона привела або має привести. Оцінювання може здійснюватись з використанням декількох методів, що дасть змогу з часом вибрати найоптимальніший щодо конкретних управлінських дій. Документування полягає у фіксації (на папері або в електронному вигляді) інформації про суть здійснених управлінських дій та їх оцінку. Документування здійснюватиметься з метою: створення бази даних альтернативних управлінських дій, які виконуються у процесі реалізації інноваційної стратегії (в аспекті витрат, результатів і порядку їх виконання); забезпечення оперативною і точною інформацією усіх підроз-

ділів підприємства; підвищення рівня відповідальності персоналу, який планує, виконує і контролює управлінські рішення. Аналіз полягає у визначенні причин і наслідків здійснених управлінських дій та їх ефективності. Під час здійснення аналізу порівнюють результати від поточних управлінських дій з результатами аналогічних дій в попередніх періодах, досліджують залежність результатів від впливу певних чинників, здійснюють прогноз результатів від виконання певних управлінських дій (за умови, що будуть усунуті теперішні помилки і недоопрацювання та будуть збережені сучасні тенденції зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства). Відхилення у виконанні управлінських дій від запланованого порядку, які виявлятимуть в процесі аналізу, доцільно поділяти на відхилення, пов'язані із: зміною умов зовнішнього середовища; зміною внутрішнього середовища; непрофесійним виконанням певних дій; неправильно спланованим сценарієм здійснення управлінських дій або результатом від них; частковими коригуваннями стратегії підприємства і відповідно змінами управлінських дій. Контроль полягає в перевірці результату, отриманого внаслідок виконання управлінських дій, адекватності його очікуваному результату та його впливу на ситуацію, що виникла. Контроль на підприємстві має застосовуватись як оперативний (перевірка ефективності управлінських дій під час їх здійснення, відразу після їх виконання або після отримання результатів від них), так і стратегічний (перевірка доцільності і оптимальності управлінських дій до початку їх здійснення).

Особливості управління інноваційної стратегії визначаються, зокрема, такими умовами її реалізації:

- невизначеність стану інноваційних розробок як в країні, так і у світовому масштабі. Тобто керівництво підприємства, на якому розробляється певний вид інноваційної продукції або технології, переважно не має інформації про проведення подібних розробок на інших підприємствах і про етап, на якому вони знаходяться;

- велика швидкість прийняття рішень під час реалізації інноваційної стратегії. Будь-яке сповільнення може призвести не тільки до великих збитків підприємства, а й до провалу всього інноваційного проекту;

- важкість прогнозування реакції споживачів на інноваційну продукцію, що розробляється підприємством. Навіть найдосконаліша інноваційна продукція може негативно або з великою недовірою сприйнятись покупцями;

- значна величина втрат (і не тільки фінансових) під час прийняття неправильних управлінських рішень;

- трудність управління персоналом, що займається розробкою і впровадженням інноваційних проектів. Вона, зокрема, викликана високою амбіційністю, відчуттям переваги і незамінності, підвищеною конфліктністю творчих працівників, а також бажанням конкурентів переманити найкращих фахівців підприємства до себе;

- незвичайність кожного інноваційного проекту і відповідно відсутність адекватного досвіду для його реалізації;

- велика ймовірність викрадення інноваційних розробок конкурентами. Зважаючи на це, під час здійснення управління необхідно враховувати конфіденційність інформації, рівень доступу до інформації конкретних працівників, психологічні особливості виконавців важливих завдань та існування великої кількості конфіденційних розпоряджень;

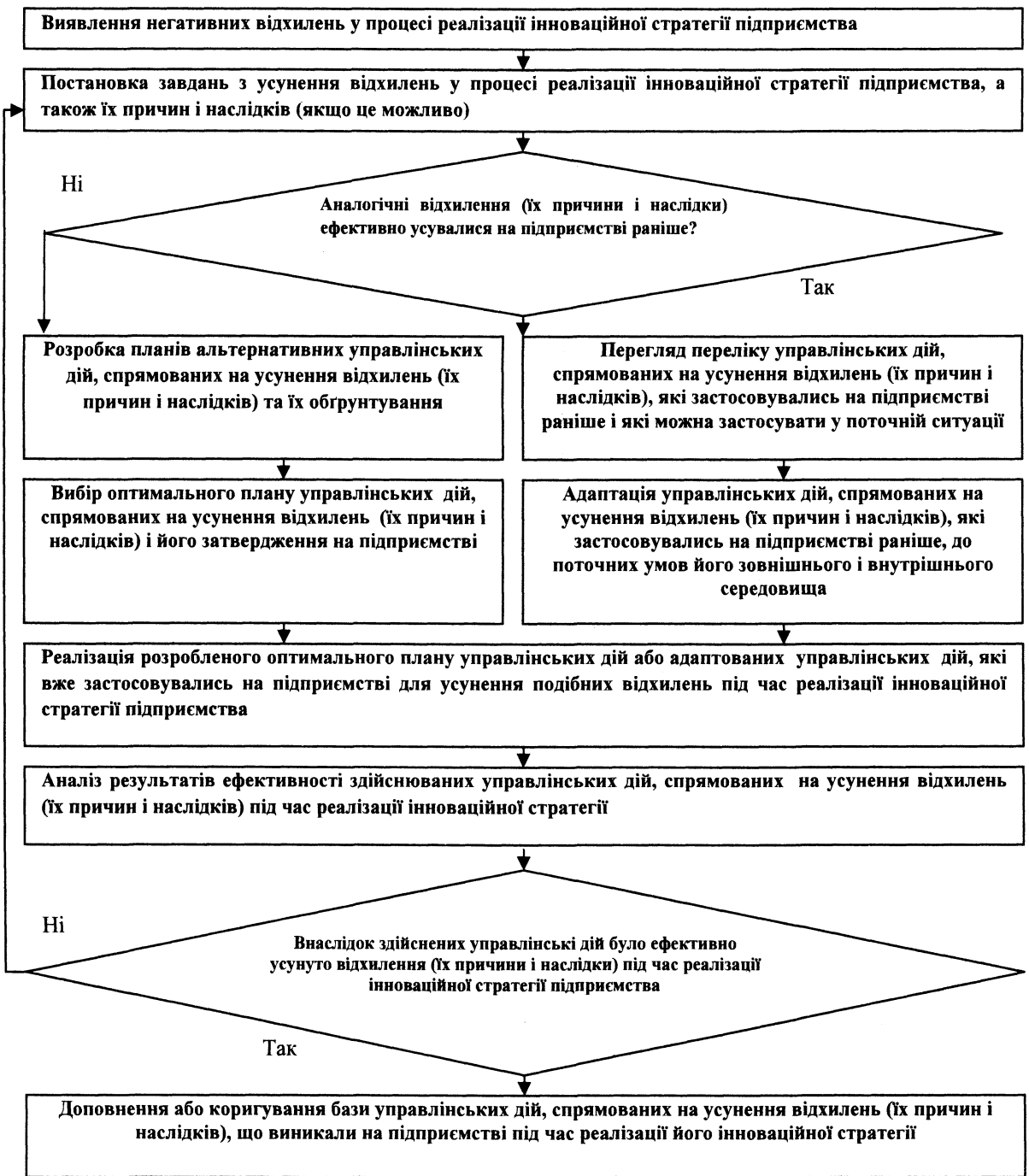
- великий обсяг дезінформації від конкурентів і оманливих дій стосовно їх стратегій та інноваційних проектів;

- наявність різних методик оцінки ефективності інноваційних проектів і стратегій, але відсутність серед них універсальних;

- швидка зміна досягнень в науково-технічній сфері і необхідність обізнаності управлінського персоналу в ній, щоб приймати оптимальні рішення;

- велика психологічна напруженість у прийнятті управліннями своїх рішень, оскільки неправильне рішення на початкових етапах призведе до величезних втрат на наступних, і відповідно велика відповідальність за кожне рішення.

Алгоритм усунення негативних відхилень, що виникають під час реалізації інноваційної стратегії підприємства, відображено на рисунку.



*Алгоритм усунення негативних відхилень, що виникають під час управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства*

Під час здійснення управління реалізацією інноваційної стратегії потрібно здійснити такі заходи: провести розподіл зон відповідальності управлінського персоналу; розробити оптимальну систему мотивації і санкцій стосовно працівників підприємства; дозволити управлінському персоналу використовувати творчий підхід до вирішення проблем; чітко регламентувати основні обов'язки кожного менеджера; виключити ймовірність дублювання одних і тих самих дій різними підрозділами або працівниками; здійснювати стратегічний і оперативний контроль за здійсненням і результатами управлінських дій, орієнтуючись на запобігання зривам, а не на їх виправлення; забезпечувати синергетичність управлінських дій; визначити пріоритетність у здійсненні видів управлінських дій і отримання результатів від них; встановити чіткі параметри відбору управлінського персоналу підприємства; забезпечити постійне підвищення кваліфікації управлінського персоналу; розробити внутрішню звітність управлінського персоналу, яка б не була громіздкою і не



забирала багато часу на її заповнення, але давала б можливість здійснити ретельний аналіз управлінських дій в подальшому.

Основні наслідки прорахунків в управлінні інноваційною стратегією підприємства є такими: втрата ринкових позицій підприємства за рахунок ефективних контрдій конкурентів; втрата довіри споживачів; втрата великих фінансових ресурсів підприємства; втрата часу на досягнення основних цілей підприємства (відтермінування на невизначений час); втрата кваліфікованих кадрів; втрата потенційних інвесторів та договорів з банками про можливе довготермінове кредитування; виникнення претензій від контрагентів через невиконання зобов'язань підприємством; втрата іміджу управлінського персоналу серед інших працівників підприємства та його акціонерів; втрата дивідендів акціонерами і бажання вийти з числа акціонерів підприємства тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, ефективне управління за визначеними нами напрямками дасть змогу підприємству успішно реалізувати вибрану інноваційну стратегію навіть за несприятливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Однак при цьому управління повинно здійснюватись високопрофесійно за усіма напрямками, а не лише за деякими. Процес управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства поєднується з багатьма істотними небезпеками. Тільки за рахунок постійного і комплексного здійснення запобіжних заходів управлінський персонал зможе ефективно реалізувати інноваційну стратегію підприємства та максимізувати результат від цього процесу. Подальші дослідження стосуватимуться оптимізації управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства.

1. Міщенко А.П. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* – К., 2004. 2. Белашев В. *Реализация стратегических планов компании посредством системы сбалансированных показателей* // Український інвестиційний журнал “WELCOME”. – 2004. – № 8. – С. 16–24. 3. Жукович І.А., Рижкова Ю.А. *Інноваційна діяльність в українській економіці. Сучасний стан та проблеми* // Статистика України. – 2005. – № 1. – С. 24–28. 4. *Статистичні дані до послання Президента України.* // Економіст. – 2004. – № 7. – С. 84–85. 5. *Інноваційна активність промислових підприємств України у 2004 році (Статистичні дані)* // Український інвестиційний журнал “WELCOME”. – 2005. – № 2. – С. 35–38. 6. *Статистичні дані інтернет-сайту Державного комітету статистики України* // <http://www.ukrstat.gov.ua>.

УДК 339.188.4

А.П. Шот

Національний університет “Львівська політехніка”

## СТРУКТУРИЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ В ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЦІ

© Шот А.П., 2006

Розглянуто питання, пов'язані з управлінням логістичними витратами в електроенергетиці. Визначено умови структуризації та класифікації витрат за логістичними ознаками окремо для ланцюга поставок електроенергії і ланцюга ремонтної інфраструктури. Вказано на можливість використання придбання запасних частин на тендерних торгах як альтернатива традиційному постачанню запасних частин з централізованих складів енергетичної системи.

The questions connected to management by logistical expenses in electric power industry are considered. The conditions of structurization and classification of expenses by logistical attributes separately for a circuit of deliveries of the electric power and circuit of a repair infrastructure are determined. Is specified on an opportunity of use of purchase of spare parts on тендерных tenders as alternative to traditional deliveries of spare parts from the centralized structures of power system.

**Постановка проблеми.** Важливим чинником підвищення ефективності електроенергетичного виробництва є зниження собівартості продукції. Керівництво енергетичного підприємства основну