

Перспективи подальших досліджень

Перспективним напрямком досліджень у цій галузі є вирішення питань впливу окремих чинників на рівень мотивації персоналу при роботі систем якості. Корисним з методичного погляду є заглиблення у питання фіксування на рівні юридичних регламентуючих в організації документів окремих аспектів мотивування працівників через потреби.

1. Бичківський Р. В. *Управління якістю. Сертифікація: Навч. посібник* / П. Г. Столярчук, Л. І. Сопільник, О. О. Калинський. — К.: Школа, 2005. — 432 с. 2 Генри Р. Нив. *Пространство Доктора Деминга* // <http://www.management.com.ua/qm/qm047.html> 3 Масааки Имаи. *Кайдзен: ключ к успеху японских компаний.* — М., Альпина Бизнес Букс, 2004. — 458 с. 4. Кремнев Г.Р. *Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 256 с. 5. Стахів О. В. *Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу* // www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Stahiv_308.htm 6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Дело, 2000. — 704 с. 7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник*, 2002. — 123 с. 8. Шаповал М.І. *Менеджмент якості: Підручник.* — К.: Т-во "Знання", КОО, 2003. — 475 с.

УДК 001.8:658.6/8(477)

К.Б. Харук

Львівська комерційна академія

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Харук К.Б., 2009

Розглянуто основні поняття стратегічного управління. Виділено інноваційні стратегії управління торговельними підприємствами. Розроблено практичні рекомендації щодо процесу розроблення і реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах ризику.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, інноваційний розвиток, інноваційна стратегія, інноваційна політика, інноваційна піраміда.

In the article the basic concepts of strategic management are considered. Innovative strategies of management by the trade enterprises are selected. Practical recommendations in relation to a development and the trade enterprise process development strategy realization in the conditions of risk are developed.

Keywords: strategic management, strategy, innovative development, innovative strategy innovative policy, innovative pyramid.

Постановка проблеми

В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і дотримуватись довгострокової стратегії поведінки, яка давала б їм змогу встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Зміни відбуваються постійно в усіх сферах сучасного життя. Зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, стрімкий розвиток науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення і здобуття інформації, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Кризова ситуація в інноваційній сфері української економіки зумовлена насамперед відсутністю інноваційної стратегії в управлінні інноваційною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасній науковій літературі існує багато трактувань терміна «стратегічне управління». Зокрема, О.І. Ковтун вважає, що стратегія – це загальний план проведення роботи, план з визначення напрямів здійснення діяльності, або ще конкретніше – план напрямів раціонального використання ресурсів на перспективу [2]. Б.М. Мізюк трактує поняття стратегічне управління як складну систему, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів [5]. На думку А.П. Міщенка стратегічне управління – це таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації вижити в довгостроковій перспективі [6].

З наведених вище визначень можна зробити висновок, що вдало розроблена стратегія – це основа підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства та формування такої організації, яка за допомогою вдосконалення структури управління і покращення організаційної культури змогла б успішно функціонувати у змінних ринкових умовах.

Постановка цілей

Метою статті є обґрунтування ефективності стратегічного управління у практиці менеджменту торговельних підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- дослідити сутність процесу розроблення і реалізації стратегічного управління торговельними підприємствами;
- виділити доцільність прийняття торговельними підприємствами інноваційних стратегій управління в умовах ризику.

Виклад основного матеріалу

Стратегічний аспект у діяльності торговельного підприємства полягає в необхідності постійного узгодження його поточного стану з стратегічними цілями та подальшої адаптації до змін у зовнішньому середовищі шляхом формування та реалізації ефективних стратегій.

Під час вибору стратегій в бізнесі, який має справу з інноваціями, важливо в певний момент зупинитись на найкращій можливій стратегії, а вже у процесі її реалізації та постійного перегляду визначити, якими мають бути стандарти. Журнал *Fast Company* називає кілька причин неуспішного впровадження інноваційної стратегії торговельними підприємствами [10].

По-перше, лідери не ставлять під сумнів стратегію, розроблену ними самими або запрошеними консультантами, і не переглядають її. Інновації завжди пов'язані із маневруванням на невідомому маршруті. Із зростанням фактора невизначеності цінність чітко продуманої та спланованої стратегії зменшується. Сутність стратегії в даному випадку — це можливість експериментувати, вчитися та адаптуватися.

Другою поширеною причиною, згідно з дослідженнями, є неспроможність керівництва торговельних підприємств правильно роз'яснити працівникам, в якому напрямку розвиватиметься підприємство. Керівники повинні систематично спілкуватися із персоналом щодо місії, цінності, бачення розвитку та стратегії.

Третя причина дещо несподівана. Менеджери, розмірковуючи над тим, як зробити свою організацію більш інноваційною, останнім часом дещо захопились творчою, креативною складовою. Звичайно, здатність компаній до інновацій суттєво залежить від творчої складової, але не лише від неї. Здатність компаній до інновацій можна визначити як продукування нових ідей та впровадження їх у життя.

Стратегія інновацій може працювати на трьох рівнях, формуючи інноваційну піраміду. На найвищому рівні знаходяться ідеї, які підтримала компанія і які фактично стали її стратегічним курсом. На другому рівні маємо набір перспективних ідей, які підтримуються спеціально створеними для цього командами. Основою піраміди є ідеї на їх ранній стадії. Вплив такої піраміди поширюється від вершини до основи. Тобто інновація, яка лежить на вершині і впливає на всю компанію, впливає на інновації середньої важливості, а вже ті — на найнижчий рівень інновацій. Проте, успішні інновації можуть рухатися від основи до вершини.

Складовою загальної стратегії торговельного підприємства є інноваційна політика, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, націленої на підтримання його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного потенціалу. Інноваційна політика може здійснюватись за такими напрямками:

- поліпшення якості продукції, послуг, впровадження системи управління якістю;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- впровадження ресурсощадних технологій;
- поліпшення умов праці;
- екологізація діяльності підприємства в межах сучасних вимог до охорони навколишнього середовища.

Розробка інноваційної політики торговельного підприємства передбачає визначення цілей і стратегій його розвитку на перспективу, виходячи з оцінки потенційних можливостей і ресурсів підприємства (рис. 1).

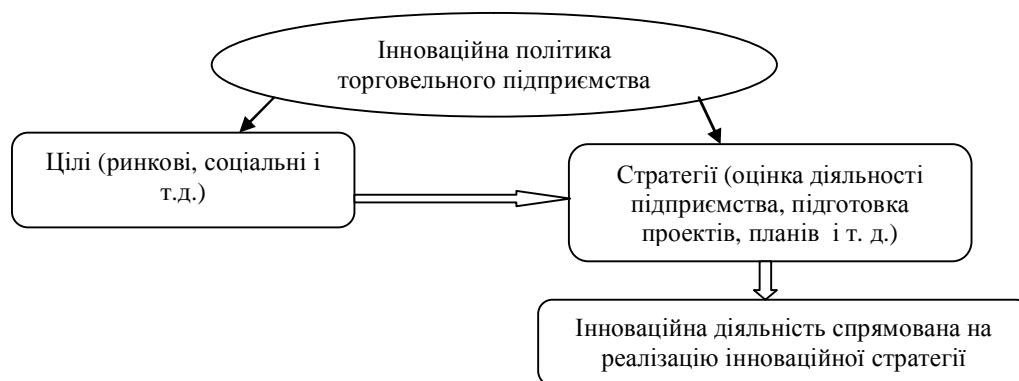


Рис. 1. Складові елементи інноваційної політики торговельного підприємства

Стратегічні цілі відображають дві сторони очікуваного результату: кількісну (частка ринку, товарообіг і т. д.), якісну (інноваційна поведінка). Вихідною базою для вибору і розроблення стратегій підприємств є постановка і формулювання стратегічних цілей.

Інноваційними стратегіями торговельних підприємств можуть бути: інноваційна діяльність організації, спрямована на одержання нових продуктів, послуг і технологій; маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Розрізняють найпоширеніші види інноваційних стратегій підприємства: традиційна, імітаційна, залежна, опортуністська, оборонна, наступальна [7]. Відповідно, прийняття торговельними підприємствами тих чи інших стратегій зумовлено певними особливостями:

- традиційна – винятково підвищення якості продукції чи послуг;
- імітаційна – залучення інноваційних технологій за рахунок купівлі ліцензій;
- залежна – дрібні підприємства є підрядниками у крупніших щодо виробництва нового продукту, послуги або виробничого методу;
- опортуністська – пошук підприємством такого виду продукції чи послуги, який не потребує особливих витрат на дослідження і впровадження, але дає змогу упродовж певного періоду одноосібно працювати на ринку;

Ї оборонна – підвищення технічного рівня діяльності, впровадження досліджень і розробок не для лідируючого місця в певній галузі, а для утримання стабільної позиції серед інших підприємств у техніко-технологічному розвитку;

Ї наступальна – триумф на ринку вимагає наявності висококваліфікованого персоналу, проведення масштабної внутрішньоорганізаційної роботи. Ця стратегія ґрунтується на творчих можливостях колективу, багато в чому залежить від політики керівництва.

На жаль, єдиної та успішної для всіх торговельних підприємств моделі інноваційної стратегії не існує. Вибір стратегії залежить від різноманітних виробничих, технічних, ринкових, соціальних, культурних та інших факторів. Вищезазначені інноваційні стратегії тією чи іншою мірою зв'язані з інноваційним ризиком. Ступінь ризику спрощено можна визначити, виходячи з того, що в загальному вигляді будь-яка інноваційна стратегія розпадається на три типи нововведень:

Ї стосовно продукту, послуги — існуючий / новий;

Ї щодо ринку — існуючий / новий;

Ї відносно технології — існуюча / нова.

Відповідно, можливі шість варіантів поєднання даних змінних (рис.2).

Існуючий продукт, послуга Існуючий ринок Існуюча технологія	Існуючий продукт, послуга Новий ринок Існуюча технологія	Існуючий продукт, послуга Новий ринок Існуюча технологія
Новий продукт, послуга Існуючий ринок Існуюча технологія	Новий продукт, послуга Новий ринок Існуюча технологія	Новий продукт, послуга Новий ринок Нова технологія

Рис. 2. Варіанти типів нововведень

Переміщення з лівого верхнього кута рис. 2 в правий нижній характеризує нарощення ризику інноваційної стратегії. Слід зазначити, що в сучасних ринкових умовах для торговельних підприємств найменш контрольованим і потенційно найризикованішим чинником є вихід на нові ринки.

Висновки

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зробити висновок, що в умовах ринкової конкуренції для того, щоб протистояти змінам, підприємства вимушені реалізовувати інноваційну стратегію, збільшуючи обсяги виробництва, товарообороту, прибутку, підвищуючи продуктивність праці, прискорюючи оборотність вкладеного капіталу створенням нових потреб у своїх покупців.

В умовах підвищеного ризику торговельним підприємствам найдоцільніше використовувати одну з таких стратегій: імітаційну, опортуністську чи оборонну. Вибір саме однієї з перелічених стратегій ґрунтується на необхідності залучення інноваційних технологій, які не потребують особливих витрат на дослідження і впровадження, але дають змогу упродовж певного періоду гарантовано зберегти стабільну позицію серед інших підприємств у техніко-технологічному розвитку.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення якісно нових стратегій розвитку вітчизняних торговельних підприємств адаптованих до умов посткризового середовища.

1. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник. / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан . – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с. 2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Підручник. / О. І. Ковтун. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2009. – 680с. 3. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. / Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с. 4. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Ілляшенко С. М. та ін.. Економіка підприємства: Підручник /Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева,

С. М. Ілляшенко / За заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
5. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: Підручник – 2-ге вид., переробл. і доповн. / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 329 с. 6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посібник / А. П. Міщенко. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с. 7. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 514 с. 8. Касьянова Н. В. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством / Н. В. Касьянова // Вісник НУ «Львівська Політехніка» – 2008. - № 628 – С. 534 - 539. 9. Юсуфова А. А. Оцінка ефективності стратегічного ситуаційного управління / А. А. Юсуфова // Формування ринкових відносин в Україні – 2007. – № 2(69) – С. 150 - 155. 10. Vijay Govindarajan and Chris Trimble. Strategy, Execution, and Innovation. FastCompany. August 2006. Paul Roberts. Getting it Done. Fastcompany. June 2004.

УДК 338.45 : 621 + 519.87

І.Б. Хома

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра фінансів

ІНТЕГРАЦІЯ КРИТЕРІЇВ ПРИЙНЯТТЯ ОПТИМАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

© Хома І.Б., 2009

Розглянуто процес інтеграції критеріїв прийняття оптимальних економічних рішень на багатоміжурних підприємствах машинобудівної галузі в умовах ринкового середовища з виведенням узагальнюючого векторного критерію оптимальності в системі інноваційного корпоративного управління на основі побудови секторального алгоритму узгодженості критеріальної залежності з кінцевим результатом цільової виробничої функції та з використанням прикладних аспектів економіко-математичного моделювання.

Ключові слова: інтеграція критеріїв, вектор оптимальності, економічні рішення, машинобудівне підприємство, норма ефективності.

The integration process of the criteria acceptance for the optimum economic decision at the multinomenclature enterprises of the machine-building branch is considered in the conditions of market with a derivation of the generalized vector criterion of an optimality in the system of an innovative corporate management on the basis of the coordination criterion dependence sectoral algorithm construction with the end result of the target production function and with the using of applied aspects of economic-mathematical modeling.

Keywords: integration of criteria, an optimality vector, economic decisions, the machine-building enterprise, norm of efficiency.

Постановка проблеми

Прийняття оптимального економічного рішення в умовах ринку є особливо важливим у практичній діяльності тих підприємств, які мають нестійкий фінансовий стан і потребують відновлення своєї платоспроможності та конкурентоспроможності. Своєчасність і раціональність прийняття ефективного рішення впливає на результати їх діяльності. Негайної допомоги в Україні потребують зараз підприємства машинобудівної галузі, що завжди були найважливішим сегментом вітчизняної промисловості, яку ще є надія відновити і зберегти від тиску конкурентів та повного банкрутства в умовах кризи. Вони формують найактивнішу частину основних виробничих фондів держави і мають достатній рівень інноваційної активності.