

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВИРОБНИЦТВА БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ

Редько Н.В.

Відкритий міжнародний Університет розвитку людини «Україна»

Розглянуто актуальні питання формування інноваційних стратегій підприємств. Наведені найбільш значущі проблеми формування ефективних інноваційних стратегій розвитку підприємства. Проаналізовані етапи алгоритму формування інноваційної стратегії. Виділені ключові елементи. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів формування інноваційних стратегій.

Ключові слова: інноваційна стратегія, розвиток підприємства, інноваційні ризики, кваліфіковані кадри, законодача база.

Постановка проблеми. Розвиток підприємства можливий лише за його постійного пристосування до змін зовнішнього середовища. Орієнтація світової економіки на інноваційних шлях розвитку примушує вітчизняним підприємствам відповідати новим умовам господарювання. Посилення конкуренції і скорочення життєвих циклів товарів в багатьох галузях промисловості призвели до значного відставання вітчизняних підприємств від світових виробників. Безперервне стимулювання інноваційного розвитку, тобто інвестування у власні дослідження, інноваційно-комунікаційні технології, маркетинг, дизайн, навчання персоналу, придбання нових розробок, обладнання є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в цих умовах

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління інноваційним розвитком присвячені наукові розробки відомих українських і зарубіжних учених таких як: Л. Водачек, О. Волков, А. Гриньов, М. Денисенко, И. Мухарь, Г. П'ятницька, І. Павленко, Б. Санто, В. Ткаченко, Р. Фатхтудінов, В. Чубай, А. Юданов, К. Янковський.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Будь-яке підприємство на ринку товарів та послуг може успішно конкурувати лише за умови використання нових продуктів чи процесів їх виробництва та споживання. Така діяльність підприємства має інноваційний характер і відіграє ключову роль в його життєдіяльності. В умовах економічної інтернаціоналізації досвід успішних компаній свідчить, що на міжнародному ринку інновації та креативні рішення забезпечують виключні конкурентні переваги, довгострокову доходність та високі темпи розвитку. Однак кризові тенденції, що породжують нестабільність зовнішнього оточення, а також знижують внутрішній економічний потенціал, при неадекватному менеджменті компаній, спричиняють сповільнення та «замороження» інноваційної діяльності. За таких умов інновації залишаються джерелом розвитку лише теоретично, та не знаходять своєї практичної реалізації. В зв'язку із цим особливого значення набуває стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств на основі процесу їх передбачення, регулювання та пристосування.

Метою статті є необхідність визначення та теоретико-методологічного обґрунтування чинників та можливих напрямків стратегічного інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Розширене відтворення інноваційного процесу в усіх сферах багатогранної діяльності підприємства, раціональне залучення інноваційного потенціалу з метою забезпечення конкурентоспроможності потребує форму-

вання механізму стратегічного інноваційного розвитку, використання якого на противагу стихійному інтуїтивному пошуку напрямів інноваційного розвитку дозволить не тільки підвищити результативність інноваційної діяльності, а і надасть потужні можливості для підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Проблеми економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності в умовах інформаційно-технологічної революції можуть бути вирішені за допомогою ефективних стратегій інноваційного розвитку. Саме послідовна інноваційна стратегія зумовила високу якість життя, національну безпеку, охорону довкілля та високий технічний рівень розвинених країн світу. Отже, мова йде не просто про одноразове використання нововведень для досягнення миттєвих переваг, а й про неперервний, детально спланований стратегічний інноваційний розвиток, який формує методи та засоби управління інноваціями та дозволить підпорядкувати впровадження інновацій загальним цілям, перетворюючи інтенсивне впровадження інноваційних процесів у фактор економічного зростання.

У світі формується новий тип суспільства, який базується на знаннях та інформації й орієнтується на управлінні інноваціями. У змаганнях між країнами, економічними регіонами, компаніями перемагає той, хто зумів адаптувати свою стратегію розвитку до особливостей зовнішнього середовища, досягнув успіхів у комерціалізації інновацій. Тому формування економічної стратегії для суб'єктів господарювання є одним з основних чинників, що забезпечує їхнє ефективне функціонування в умовах глобальної конкуренції. Основною її складовою, яка узгоджена за цілями і термінами реалізації, є стратегія у сфері створення і використання інновацій [1, с. 134].

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, у виробництві або в соціальній сфері організації.

Поняття «стратегія» у сучасному розумінні – це сукупність всіх дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації.

Стратегія – це комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогодні, а на перспективу.

Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших

засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку стає основою успіху інноваційної діяльності. Тільки правильна стратегія невпинного інноваційного просування вперед дає шанси не тільки утримати, але і поліпшити позиції підприємства. Стратегія підприємства може бути безліч, але всі вони базуються на стратегічних альтернативах [2]:

- обмежене зростання підприємства;
- зростання;
- скорочення.

Інноваційний тип обраної стратегії за своєю спрямованістю належить саме до перших двох типів зазначених стратегічних альтернатив, а тому, найчастіше науковці, досліджуючи альтернативні шляхи інноваційної стратегії на підприємстві, розподіляють її різновиди в межах двох основних груп: активна (наступальна, експансивна), пасивна (адаптивна), або наступальна і оборонна [3], створюючи при цьому нові класифікації типів інноваційних стратегій, поява яких з одного боку свідчить про відсутність повністю завершених поглядів щодо формування інноваційних стратегій на підприємствах, а з іншого призводять до труднощів процесі їх реалізації, значно знижуючи ефективність нововведень, унеможливаючи формування загальної єдиної моделі інноваційної стратегії, єдиного механізму стратегічного інноваційного розвитку.

На практиці підприємство рідко дотримується незмінно однієї і тієї самої стратегії, як і стратегії в «чистому вигляді», використовуючи чисельні модифікації інноваційних стратегій, комбіновані інноваційні стратегії як найбільш ефективні у випадках закріплення позицій та переходу з захисної до інноваційної стратегії наступального типу.

Важливим є розгляд проблемних питань формування інноваційних стратегій розвитку підприємств та визначення основних напрямів удосконалення механізмів формування інноваційних стратегій.

До найбільш значущих проблем формування ефективних інноваційних стратегій розвитку підприємства можна віднести:

- недостатньо розробленість підходів до достовірної оцінки ефективності реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства;
- недостатній рівень вивчення галузевого інноваційного ринку при виборі конкурентоздатних напрямів інноваційного розвитку підприємства;
- відсутність ефективної системи управління підприємством;
- недостатньо розробленість методів прогнозування життєвих циклів інновацій;
- обмеженість власних інвестиційних ресурсів і неефективне фінансове планування при реалізації інвестиційних стратегій;
- незабезпеченість отримання максимальної віддачі від конкурентоздатних інвестицій в умовах розвитку вітчизняних промислових технологій;
- відсутність комплексної методики оцінки інноваційних ризиків при формуванні інноваційних стратегій;
- брак кваліфікованих кадрів;
- недосконалість законодавчої бази.

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуально-го потенціалу;

- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;

- враховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. Обираються фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії [4; с. 140].

Для того, щоб визначити, яку обрати стратегію інноваційного розвитку, необхідно виконати певну послідовність дій:

Місія підприємства → оцінка рівня нестабільності середовища → вибір методології управління → аналіз стратегічного рівня за результатами анкетування → аналіз зовнішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін підприємства → тенденції розвитку галузі → SWOT-аналіз середовища підприємства → розроблення альтернатив інноваційної стратегії → вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Першочерговим етапом алгоритму формування інноваційної стратегії підприємства виробництва безалкогольних напоїв є формування цілей як системи напрямів майбутньої діяльності суб'єкта господарювання та механізмів їх забезпечення в зовнішньому конкурентному середовищі. Чітке визначення основних напрямів діяльності, робочих принципів у зовнішньому середовищі, культури, традицій, робочого клімату організації є передумовою для визначення критеріїв оцінки чинників вибору інноваційної стратегії підприємства, найбільш адекватної зовнішнім і внутрішнім реаліям.

Деякі вчені виділяють такі ключові елементи у формуванні інноваційної стратегії виробництва безалкогольних напоїв:

Технічні можливості. Обсяг технологічних інновацій неабияк залежить від поточних можливостей підприємства, які воно мобілізувало всередині організації або до яких є доступ у зовнішньому середовищі. У цьому аспекті особливого значення набуває створення в Україні системи інформаційного забезпечення підприємств щодо наявності вітчизняних та іноземних технологічних інновацій, можливостей їх використання в регіонах країни.

Організаційні можливості та успіх поточної організаційної моделі. Впровадження інноваційної стратегії потребує наявності відповідних організаційних та управлінських можливостей. Основна їх функція – нівелювати негативний вплив від протидії змінам, які здебільшого виникають у найуспішніших підприємствах. Стійкість підприємства призводить до його негнучкості та нездатності розвивати внутрішні радикальні пропозиції, які є основою інноваційної діяльності. У вітчизняних підприємствах проблеми доповнюються бажанням зберегти стабільність у досить хиткому зовнішньому середовищі, оскільки керівництво не готове до ризику, що виникає всередині організації.

Фінансування. Плануючи впровадження інноваційної стратегії, необхідно обрати структуру можливих джерел фінансування. Сьогодні більшість інноваційних проектів в Україні реалізується власними коштами підприємств [1].

Переваги щодо можливостей фінансування інноваційних проектів можуть одержати товаровиробники, які зможуть скористатися пільговим кредитуванням. Але непрозорість механізму розподілу бюджетних коштів на окреслені цілі робить пільгові кредити недоступними майже для двох третин підприємств.

Думка вищого керівництва. Управлінський апарат має низку варіантів можливого розвитку підприємства виробництва безалкогольних напоїв, і саме він встановлює напрям позиціонування суб'єкта господарювання. Тобто, в разі прийняття рішення про інноваційний напрям розвитку підприємства, вище керівництво змушене сформувати необхідний інноваційний клімат, заснований на беззаперечній підтримці інноваційної діяльності всіма управлінськими ланками.

Наявний потенціал підприємств виробництва безалкогольних напоїв, можливо виявити лише за умови їх активної взаємодії із зовнішнім середовищем, яке накопичує інноваційні ідеї, генерує інвестиційні ресурси та формує ринки для реалізації продукції.

Можливості у зовнішній мережі. Розвиток нових технологічних, організаційних, біологічних та інших інновацій потребує співпраці з іншими підприємствами, які мають доповнюючі ресурси, що може стати основною конкурентною перевагою. Оцінюючи цей чинник, необхідно звернути увагу на можливість для підприємства використовувати венчурний капітал, що особливо ефективно за впровадження радикальних інновацій.

Структура галузі. Аналіз галузевої структури дасть змогу виявити основні перешкоди й можливості для впровадження інновацій. Слід урахувати незбалансованість структури вітчизняного сектора. Саме об'єднання малих за розміром підприємств дасть змогу мобілізувати кошти та пришвидшити окупність інноваційних проектів.

Конкуренція. Аналіз конкурентного середовища є продовженням оцінки галузевої структури. У світовій економіці конкуренція в будь-якій галузі еволюціонує від забезпечення конкурентних переваг за рахунок природних ресурсів, значних обсягів інвестицій до забезпечення за допомогою інновацій.

Рівень технологічних змін. У світовій економіці життєвий цикл продукції стає все коротшим. Інновації можуть стосуватися технологій виробництва і розширенням асортименту безалкогольної продукції за рахунок напоїв, що виготовлені із концентратів і настоїв, пряно-ароматичної сировини, які володіють не тільки приємними смаковими властивостями, але й несуть у собі корисність для споживача.

Отже, стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства не обмежується вибором інноваційної стратегії. Йому передують деталізований аналіз можливостей та перешкод щодо реалізації інноваційних цілей, успіх якого залежить від встановлення оптимального переліку зовнішніх і внутрішніх чинників. Останні, відтак, повинні відображати організаційні, економічні, технологічні, культурні аспекти функціонування підприємства.

Висновки і пропозиції. Таким чином підводячи підсумки можемо констатувати, що вплив факторів на тип інноваційної стратегії підприємства має полягати у формуванні системи обмежень, які корегують множину можливих інноваційних цілей підприємства. Однак формування механізму стратегічного інноваційного розвитку потребує дослідження не тільки зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства, але й аналізу структури інноваційної стратегії, яка дозволить окреслити систему можливих напрямів інноваційного розвитку підприємства, визначити методи та засоби вибору типу інноваційної стратегії.

Подальші дослідження полягають у розробці аналітичних методів для адекватної оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників вибору інноваційної стратегії, які враховують особливості діяльності вітчизняних підприємств, їх організаційну й фінансову спроможність, технологічну відсталість системних тенденцій інноваційного розвитку в світовій економіці. Адже, суттєве підвищення ефективності інноваційного підприємництва може бути досягнуто за рахунок активізації і стимулювання позабюджетних джерел фінансування інноваційної діяльності створення системи венчурного фінансування. При цьому вона повинна створюватись із застосуванням так званої «селективної» політики – державної політики з активним залученням приватного, у тому числі й іноземного, капіталів, реалізації і впровадження цільових інноваційних програм.

Постійний розвиток персоналу компанії і його стимулювання позитивно впливає на формування інноваційної стратегії і розвиток компанії. В той же час на вітчизняних підприємствах спостерігається дефіцит кваліфікованих робітників, викликаний відтоком фахівців за рубіж а зниженням якості освіти [5; с. 16–20]. В зв'язку з цим перспективний напрям розвитку освіти повинен бути пов'язаний з розвитком інженерно-економічних спеціальностей, в результаті фахівець не тільки отримує навички в управлінні підприємством, а й розумітиме технологічні особливості виробничого процесу та можливості його удосконалення.

Список літератури:

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
2. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
3. Ткаченко В. А. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития. Монография. / Подобщ. и науч. ред. проф. Ткаченко В. А. – Д.: ДУЭП, Монолит, 2008. – 476 с.
4. Капітан І. Б. Формування стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах маркетингу // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 11(65). – С. 137-143.
5. Кириченко О. А. Системний розвиток інноваційної діяльності / О. А. Кириченко, Ю. Г. Вигівська // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 11. – С. 16-20.

Редько Н.В.

Открытый международный Университет развития человека «Украина»

**ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ****Аннотация**

Рассмотрены актуальные вопросы формирования инновационных стратегий предприятий. Приведены наиболее значимые проблемы формирования эффективных инновационных стратегий развития предприятия. Проанализированы этапы алгоритма формирования инновационной стратегии. Выделенные ключевые элементы. Предложены направления совершенствования механизмов формирования инновационных стратегий.

Ключевые слова: инновационная стратегия, развитие предприятия, инновационные риски, квалифицированные кадры, законодательная база.

Red'ko N.V.

Open International University of Human Development «Ukraine»

**INNOVATION STRATEGY MANAGEMENT
ENTERPRISES MANUFACTURE OF SOFT DRINKS****Summary**

Discussed urgent issues of formation of innovative strategies for enterprises. These most significant problems developing effective innovation strategies of the company. Stages algorithm of innovation strategy. Dedicated key elements. Directions improving the mechanisms of formation of innovative strategies.

Keywords: innovation strategy, enterprise development, innovation risks skilled workforce zakonodacha base.

УДК 325.14

ПОЛІТИКА ІНТЕГРАЦІЇ МІГРАНТІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**Риндзак О.Т.**Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього
Національної академії наук України

Запропоновано типізацію моделей політики інтеграції мігрантів за класифікаційною ознакою концепції людини в суспільстві. Так, виділено: ліберальну (людина-незалежний індивід, котрий виступає основним елементом суспільства, а відповідно, й суб'єктом інтеграції), комунітарну (людина як невід'ємна частина спільноти, колективу) й інтеракційну (індивід в системі соціальних зв'язків і відносин) моделі. Зокрема, до комунітарних належать моделі асиміляції, сплаву та мультикультуралізму. Здійснено аналітичний огляд змісту кожної з названих моделей та обґрунтовано, що найбільш прийнятною на сьогоднішній день і перспективною щодо її імплементації в демократичних суспільствах є інтеракційна модель інтеграції. Висвітлено головні риси міграційної політики держав, які досягли найбільшого успіху у вирішенні проблеми інтеграції мігрантів.

Ключові слова: інтеграція, мігранти, політика інтеграції, мультикультуралізм, асиміляція, ліберальна модель, інтеракційна модель.

Постановка проблеми. Глобалізація та зовнішня міждержавна регіоналізація значною мірою зумовили інтенсифікацію процесів міжнародної міграції. Тому кожна держава визначає свій спосіб реагування на зростаючу кількість іммігрантів та виробляє відповідні механізми регулювання проблем імміграції та адаптації іммігрантів. Адже саме успішна інтеграція мігрантів у приймаюче суспільство уможливить повноцінне використання їх людського потенціалу та дозволить запобігти соціальній напруженості й міжнаціональним конфліктам. Оскільки політика інтеграції мігрантів у нашій державі перебуває лише на стадії свого становлення, то це актуалізує необхідність вивчення існуючих моделей та запозичення відповідного досвіду розвинувих країн.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам міжнародної міграції та інтеграції мігран-

тів, теоретико-прикладним аспектам удосконалення державної міграційної політики присвячено праці відомих українських вчених: Власюка О.С., Гайдуцького П.І., Лібанової Е.М., Макогона Ю.В., Малиновської О.А., Пирожкова С.І., Позняка О.В., Прибиткової І.М., Садової У.Я. та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Оскільки Україна відносно недавно стала реципієнтом великої кількості мігрантів, а її міграційне сальдо набуло позитивного значення тільки у 2005 році, то проблеми адаптації та інтеграції іммігрантів є не достатньо вивченими і розробленими на сьогоднішній день. Особливої гостроти і актуальності набуває ця тематика у світлі останніх подій, коли перед окремими регіонами нашої держави виникла необхідність вирішення проблеми соціокультурної адаптації внутрішньо переміщених осіб. Вивчення та аналіз загальнотеоретичних під-