

УДК 339.138

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АВІАБУДУВАННЯ

Навроцька Т.А.

Національний транспортний університет

У статті досліджено позиції стратегічного управління, частиною якого виступає і планування інноваційної діяльності. Необхідно суттєво змінити як сам склад, так і види управлінської діяльності на підприємствах авіабудування, їх внутрішню організаційну побудову з метою досягнення відповідних економічних результатів, а в нашому випадку – налагодження ефективного планування та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів для досягнення конкретних конкурентних переваг. Розглянуто принципи стратегічного планування, узагальнена схема формування інвестиційних ресурсів для ефективного управління ефективним управлінням інноваційною діяльністю підприємств авіабудування, проаналізовано взаємозв'язок стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств з інвестиційною складовою.

Ключові слова: стратегічне планування, інвестиції, ефективність управління, інноваційна діяльність, підприємства, авіабудування.

Постановка проблеми. Більша частина підприємств авіабудування функціонують в таких плинних умовах, які вимагають різноманітних реакцій на зміни в зовнішньому середовищі. В результаті цього необхідно проектувати характеристики організаційно економічного механізму інноваційної діяльності з урахуванням специфіки та господарського спрямування кож-

ного із дочірніх підприємств, що мають увійти до складу майбутнього холдингу. В процесі розробки та впровадження запропонованого нами механізму на конкретних підприємствах вважаємо за доцільне враховувати особливості виробництва і технології, зовнішнього середовища, якості продукції та рівня технічного і науково-практичного забезпечення, характеру та ефективності при-

йняття управлінських рішень кожним із керівників цих підприємств.

Особливо слід підкреслити, що із початком розробки та затвердженням інноваційно-інвестиційного плану, і початком його фінансування група з інноваційного розвитку може модифікуватися в групу управління проектом, що забезпечить спадкоємність та створить умови належної відповідальності конкретних виконавців за результати прийнятих раніше управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи управління та процес формування стратегій організації описуються у наукових дослідженнях І. Ансофа, Р. Акофа, Х. Віссема, М. Портера, А. Томсона, М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Т. Пітерса, Р. Уотермана, М. Вудкока, Д. Френсиса, О. С. Віханського, О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, П. П. Лазановського, О. М. Гірняка, Г. В. Осовської, Ю. І. Палехи та ін. Проаналізувавши літературу та практичну діяльність, ми визначили, що стратегічне планування полягає у визначенні місії організації, розробці концепції її існування та діяльності, обґрунтуванні програм розвитку, визначенні основних інноваційних заходів, створенні позитивного іміджу організації [1, 12]. За словами Ю. І. Палехи, «щоб успішно фінішувати, потрібно спочатку дізнатися, де знаходиться фініш, і обрати правильний шлях» [2, с. 109]. Мета і є своєрідним фінішем для організації, а «шляхом» виступає стратегія, як детальний комплексний план для досягнення визначених цілей.

Практичне значення. Для реалізації організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства будуть змушені розробляти різноманітні сценарії реакцій на зовнішні впливи, які б відповідали за якістю та складністю рівню турбулентних змін, що відбуваються на промисловому авіаційному ринку України. Виклики, які зумовлені сучасною економічною та військово-політичною кризою однозначно поставили вітчизняні підприємства авіабудування перед нагальною необхідністю радикальних змін в структурах управління з метою забезпечення відповідного рівня прогнозування, планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності цих підприємств.

Метою статті є розробка стратегії накопичення інноваційно-інвестиційних ресурсів при визначенні умов ефективного управління інноваційною діяльністю різних підприємствах.

Виклад основного матеріалу:

Принципи стратегічного планування інвестицій

Як показало дослідження доцільно виділити два принципи стратегічного планування інвестицій та ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств авіабудування:

- принцип розробки стратегії накопичення інноваційних ресурсів підприємства;
- принцип моделювання інвестиційної діяльності та формування портфеля інноваційно-інвестиційних проектів для управління інноваційною діяльністю підприємства.

Розглянемо кожен із наведених принципів більш детально.

Принцип розробки стратегії накопичення інноваційних ресурсів підприємства являється одним

із найважливіших складових елементів загальної стратегії підприємства, основою стратегічного плану інвестиційної і інноваційної діяльності та забезпечує конкурентні переваги підприємству. Розробка стратегії має забезпечити безперервну інноваційну діяльність у визначених розмірах та показниках, найбільш ефективно використання ресурсів та засобів підприємства, а також його фінансову стійкість, ліквідність в довгостроковій перспективі, що також додатково відобразиться на ефективності управління підприємством. Кошти, що необхідні для реалізації стратегічного плану інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства можуть бути залучені різними шляхами. Аналіз цих шляхів і дозволяє визначити сутність стратегії накопичення ресурсів для інноваційної діяльності та підвищення ефективності управління підприємствами авіабудування.

Методичні підходи до розробки стратегії накопичення інноваційно-інвестиційних ресурсів при визначенні умов ефективного управління інноваційною діяльністю суттєво відрізняються на різних підприємствах, які мають являтися інституціональними інвесторами, що формують фінансові та матеріальні ресурси за рахунок емісії власних акцій та сертифікатів, і на підприємствах, що забезпечують реальне виробництво продукції.

Перша група авіабудівних підприємств визначає можливий обсяг інвестиційних ресурсів для ефективного управління інноваційною діяльністю, виходячи з можливостей реалізації емітованих цінних паперів. Для цієї групи підприємств не виникає особливих проблем із визначенням методів фінансування, із оптимізацією структури джерел формування інвестиційних ресурсів для інноваційної діяльності.

Друга група підприємств визначає необхідний обсяг інвестиційних ресурсів для забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства на основі наявності власних оборотних коштів та можливостей залучення зовнішніх джерел фінансування.

В процесі розробки стратегії даної групи виробничих підприємств доцільно розглядати усі з можливих джерел формування інвестиційних ресурсів. Все джерела інвестиційних ресурсів для забезпечення ефективної інноваційної діяльності можна поділити на три групи:

- власні;
- запозичені;
- залучені.

Виділяють дві групи форм та методів фінансування інноваційних проектів при зафіксованих принципах стратегічного планування інновацій і умовах ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств авіабудування.

1. Фінансування короткострокових та середньострокових проектів.

2. Фінансування довгострокових проектів.

Перша група – є найбільш поширеною формою фінансування інноваційних проектів. Вона виступає переважною для більшості нагальних або обов'язкових проектів. Привабливість цієї форми фінансування інноваційних проектів зумовлена тим, що більша частка фінансування припадає на накопичені власні обігові кошти, так як встановлено, що використання власних

коштів являється найбільш надійним для кожного підприємства в умовах політичної та макроекономічної нестабільності в державі. Проте, цей принцип фінансування інноваційних проектів для підприємств авіабудування поки що не може стати основоформуєчим в системі управління інноваційною діяльністю.

Самофінансування інноваційної діяльності має певні переваги в процесі прийняття управлінських рішень, воно виключає зростання заборгованості за позиками та кредитами, «полегшує» пасиви підприємства, виступає важливим інструментом мобілізації та перерозподілу внутрішніх фінансових ресурсів з метою раціонального використання інноваційного потенціалу підприємства. Разом з тим, непомірне захоплення власним інвестуванням в інноваційні проекти може призвести до зменшення вкрай необхідних обігових коштів та викликати багато інших дуже складних проблем у відтворенні виробництва.

Для фінансового забезпечення великих інноваційних проектів, що пов'язані із значними капіталовкладеннями (друга група), джерелами можуть виступати:

- довгострокові кредити комерційних банків;
- довгострокові кредити державних установ;
- іпотечні позики;
- лізингове фінансування.

Обрання того чи іншого варіанту довгострокового фінансування інноваційної діяльності підприємства має ґрунтуватися на результатах аналізу ліквідності конкретного проекту та оцінках можливостей цих інновацій забезпечити повернення кредиту та відшкодування процентних ставок.

Якщо кредит в комерційному банку або в державній установі виглядає як вигідна форма фінансування, то його учасники мають підготувати спільну стратегію фінансових стосунків.

Умови кредитування інноваційних проектів визначаються чуттєвістю їх економічних показників до змін факторів зовнішнього середовища, а також очікуваним економічним ефектом від їх практичної реалізації. В залежності від цих характеристик проекту можуть бути застосовані як фіксовані ставки відсотків, так і ковзні ставки, що змінюються в залежності від терміну кредитування окремого інноваційного проекту.

Важливим фактором, що зумовлює умови кредитування є і термін виконання боргових зобов'язань. Ковзні процентні ставки можуть бути рекомендованими для відносно коротких термінів кредитування, фіксовані – для довготермінових.

На теперішній час для українських комерційних банків розповсюдженими умовами кредитування інноваційних проектів являються: фінансування під експорт орієнтовані проекти і, у першу чергу, в галузях сільського господарства, обробки деревини, кольорової та чорної металургії, нафто- та газової промисловості, військово-промислового комплексу; фінансування проектів з виробництва інноваційних продуктів, які мають дуже високу ліквідність від їх експлуатації та функціонування.

Іншою важливою складовою стратегічного планування інвестицій та забезпечення ресурсами інноваційної діяльності підприємств виступає організація впровадження лізингових взаємос-

тосунків. Так, наприклад, до складу лізингових взаємовідносин можна включити два види угод:

- угода купівлі-продажу між лізинговою компанією і виробником на придбання обладнання, де підприємство-виробник виступає як продавець, а лізингова компанія – як покупець;

- угода лізингу між лізинговою компанією та користувачем, на підставі якої перша пропонує другому тимчасове користування обладнання, яке придбане у виробника саме для цієї цілі.

Лізингове фінансування є доцільним в тих випадках, коли учасники інноваційного проекту:

- не можуть на даний час використати податкові пільги, що пов'язані їх правом власності на інноваційний проект;

- можуть отримати переваги від фінансування, яке не відображається в балансовій звітності;

- бажають використати нове джерело формування фондів – ринок акцій оренди.

Завдяки лізинговому фінансуванню учасники проекту мають змогу передавати право власності на весь інноваційний проект або продукт, певну його частину інвестору, який володіє акціями, або інвесторам, які будуть отримувати повністю або частково конкурентні переваги від права власності на цей проект, що можуть полягати в певних податкових пільгах.

Проте, слід зазначити, що передача права власності на інноваційний проект або продукт власникам акцій може призвести до втрати гнучкості навіть в умовах, коли виконавці будуть спроможні знову придбати цей інноваційний проект по закінченню терміну оренди за невелику частку від його первинної вартості.

На сьогодні лізинг в нашій країні цілком можна характеризувати як таку фінансову категорію, що тільки народжується, коли лише визначаються основні підходи до застосування базових правил та умов лізингу.

Наведені вище джерела фінансування інноваційних проектів підприємств авіабудування підлягають, на нашу думку, більш детальному аналізу з позицій стратегії майбутнього розвитку підприємства та економічної його господарської діяльності. Головна увага, в решті решт, повинна приділятися мобілізації внутрішніх резервів та ресурсів підприємства. Принцип моделювання інвестиційної діяльності та формування портфелю інноваційно-інвестиційних проектів для ефективного управління інноваційною діяльністю. Розробка стратегічного плану інвестицій в інноваційну діяльність підприємства ґрунтується на портфелі можливих для впровадження інноваційно-інвестиційних проектів. Теоретично це завдання вирішується достатньо просто, шляхом включення до плану всіх можливих проектів, які відповідають вимогам узагальненої економічної оцінки. При цьому слід враховувати обмеженість інвестиційних ресурсів. Рівень, який визначає обсяг інвестиційних ресурсів, в значній мірі коливається. Під час розробки стратегічного плану інвестицій для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства необхідно приймати такі рішення, що з одного боку, орієнтовані на стан ринку капіталу, а з іншого боку, на стратегічні цілі розвитку інноваційної діяльності підприємства, тобто спрямовані на проекти, що її втілюють в реальне життя. Як засвідчує практи-

ка найчастіше реалізуються «життєво необхідні» проекти, невиконання яких загрожує існуванню самого підприємства.

При вирішенні проблем залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства ми виходимо із того, що потенційні джерела надходження ресурсів вже визначені та проаналізовані у відповідності до стану кон'юнктури ринку продукції авіабудування.

Узагальнена схема формування інвестиційних ресурсів для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств авіабудування наведено на рисунку 1.

Процес формування стратегічного плану інвестицій для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств доцільно розглядати як складне багаторівневе явище, що має складну структуру. Для вірного розуміння процесів, які



Рис. 1. Узагальнена схема формування інвестиційних ресурсів для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств авіабудування
Джерело: розробка автора

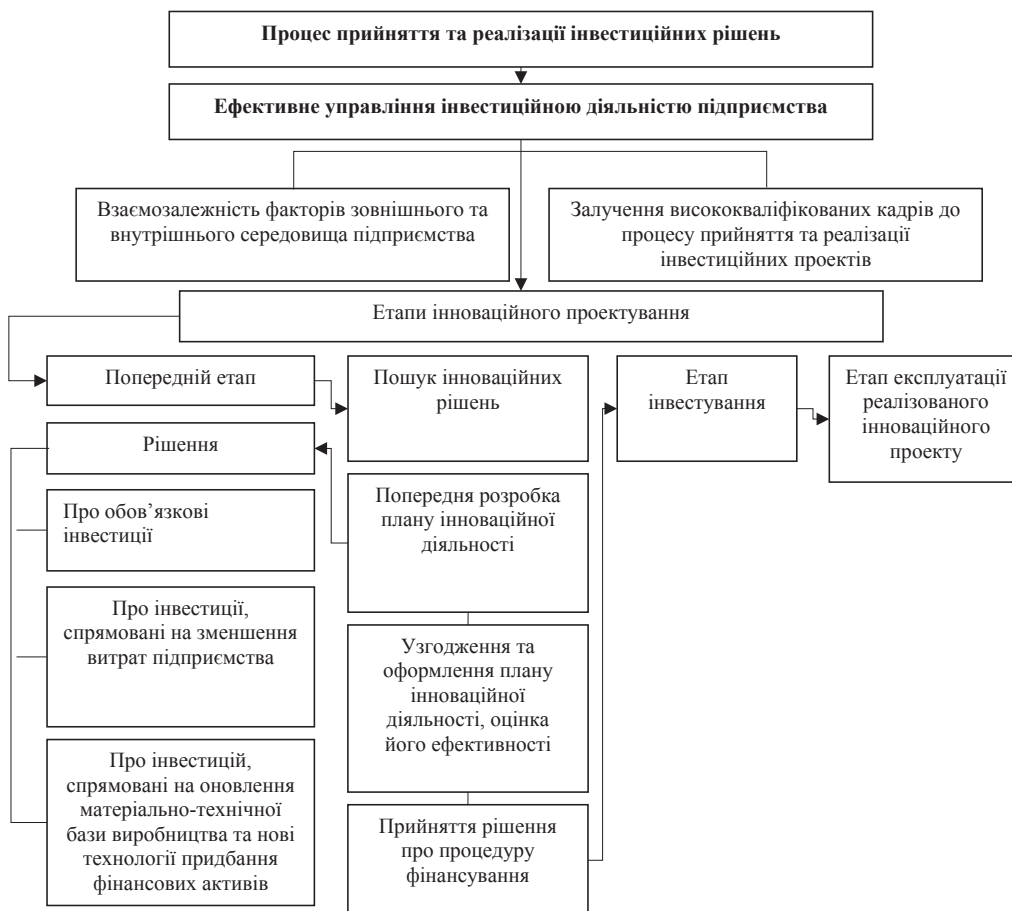


Рис. 2. Модель визначення інвестиційних умов для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств авіабудування
Джерело: розробка автора

відбуваються в середині цього явища, ми зробимо спробу змоделювати деякі закономірності, що характерні для нього, та на цій основі запропонуємо певну модель прийняття та реалізації управлінських рішень.

Існуючі моделі прийняття та реалізації інвестиційних рішень не відображають головного – в зв'язку із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємств авіабудування. Цілком виправданим виглядає і те, що інвестиційний процес виникає та здійснюється у внутрішньому середовищі підприємства, а його зв'язок із зовнішнім середовищем не завжди помітний. Разом з тим вченими визнається, що процес прийняття управлінських рішень в сфері інноваційної діяльності тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем підприємства.

Більшістю теоретиків справедливо підкреслюється принцип, згідно за яким, всі інвестиційні рішення при визначенні умов ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств не повинні вступати у протиріччя із стратегічним планом розвитку підприємств, оскільки в ньому визначені загальні напрямки діяльності підприємств на майбутнє. Однак, при цьому в край рідко прослідковується взаємозв'язок стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств з інвестиційною складовою (рис. 2).

Перше, на що доцільно звернути увагу так це на те, що в існуючих моделях при визначенні умов ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства не відображається в достатній мірі вся сукупність взаємозв'язків на рівні відносин між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства, які всебічно по глибині та ширині впливають на процес прийняття та реалізацію інноваційних рішень.

Друга обставина, що зумовлює необхідність більш ретельного дослідження моделі прийняття та реалізації інвестиційних рішень для ефективного управління інноваційною діяльністю авіабудівних підприємств тісно пов'язана з тим, що в цьому процесі, на нашу думку, все більш важливу роль відіграє так званий «людський фактор». Цілком зрозуміло, що тільки відповідним чином підготовлений спеціаліст може адекватно сприймати інноваційні ідеї, приймати рішення щодо їх капіталізації, здійснювати та контролювати хід реалізації інноваційного проекту.

Висновки та пропозиції. Підхід до розробки стратегічного плану інноваційної діяльності підприємства є абсолютно аналогічним до інвестиційного проектування, яке отримало широке розповсюдження в міжнародних практиках. Слід відзначити, що в процесі розробки стратегічних планів інноваційної діяльності підприємств авіабудування необхідно приймати декілька край важливих рішень: про обов'язкові інвестиції; інвестиції, які спрямовані на зменшення витрат підприємства; інвестиції, які спрямовані на оновлення матеріально-технічної бази підприємства, впровадження новітніх технологій виробництва та продуктивні інновації; придбання фінансових активів (створення стратегічних альянсів, поглинання підприємств-конкурентів, тощо). Крім перерахованих напрямків інвестування, особливе місце займають інвестиції на освоєння нових ринків та нових послуг, а також на придбання нематеріальних активів (зокрема, на франчайзинг). Цей напрямок інвестиційної діяльності підприємства тісно пов'язаний із придбанням на ринку різноманітних ліцензій, ноу-хау на оригінальні технології виробництва та сервісне обслуговування і таке інше.

Саме тому для моделювання процесу прийняття рішень при формуванні плану інвестиційної діяльності для ефективного управління інноваційними проектами підприємств авіабудування може бути задіяна імітаційна модель, яка поєднує в собі математичні і неформальні методи, тобто чітко регламентовані способи формалізованих моделей із судженнями окремих експертів.

Список літератури:

1. Карамушка Л. М. Психологія управління : [навчальний посібник] / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
2. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : [навчально-методичний посібник] / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с.
3. Хамел Г. Развитие профессиональной компетенции / Г. Хамел. – СПб.: Вильямс, 2004. – 612 с.
4. Фирсанова О. В. Развитие методологии разработки стратегии в системе промышленных инноваций: управленческие и маркетинговые аспекты / О. В. Фирсанова, Е. А. Ромашова. □ СПб. : ИНФО-ДА, 2001. – 255 с.

Навроцкая Т.А.

Национальный транспортный университет

ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ АВИАСТРОЕНИЯ

Аннотация

В статье исследованы позиции стратегического управления, частью которого выступает и планирование инновационной деятельности. Необходимо существенно изменить как сам состав, так и виды управленческой деятельности на предприятиях авиастроения, их внутреннюю организационную структуру с целью достижения соответствующих экономических результатов, а в нашем случае – налаживание эффективного планирования и реализации инновационно-инвестиционных проектов для достижения конкретных конкурентных преимуществ. Рассмотрены принципы стратегического плани-

рования, обобщенная схема формирования инвестиционных ресурсов для эффективного управления эффективным управлением инновационной деятельностью предприятий авиастроения, проанализирована взаимосвязь стратегического планирования инновационного развития предприятий с инвестиционной составляющей.

Ключевые слова: стратегическое планирование, инвестиции, эффективность управления, инновационная деятельность, предприятия, авиастроение.

Navrotska T.A.

National Transport University

PRINCIPLES OF STRATEGIC PLANNING OF INVESTMENT AS A KEY FACTOR FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE AIRCRAFT INDUSTRY

Summary

From the position of strategic management, the part of which is planning of innovation activity, it is prudent to consider the significantly change types of the activity and types of management at the enterprises of the aircraft industry as possible and necessary condition. Also it is necessary to change their internal organizational structure to achieve economic results, and in our case is to set effective planning and realization of innovation-investment projects to achieve competitive advantage.

Keywords: strategic planning, investment, management efficiency, innovation, enterprises, aircraft building industry.