

УДК 658.012

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНОЇ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Л.В. Синиця, д.е.н., доцент

*ПВНЗ «Бориспільський інститут муніципального менеджменту при МАУП», Бориспіль, Україна,*

*Синиця Л.В. Забезпечення ресурсної підтримки стратегічного інноваційного розвитку підприємства.*

У статті розглянуті проблеми обґрунтування необхідності державної ресурсної підтримки стратегічного інноваційного розвитку підприємств, зокрема створення загальнодержавної програми розвитку промислових підприємств країни за умови становлення їх на шлях інноваційного розвитку з урахуванням вирішення проблем, які визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. При цьому віднесення проблем до внутрішніх розглядається як такі, що безпосередньо чи опосередковано зачіпають внутрішнє середовище підприємства. Для визначення напрямку стратегічного розвитку підприємств запропоновано поділ цього напрямку на окремі взаємопов'язані етапи практичної реалізації головної з поставлених проблем за допомогою «дерева цілей», що може бути використано для вирішення внутрішніх проблем підприємства, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії.

*Ключові слова:* підприємство, розвиток, стратегія, ресурси, інновації, управління, інформація

*Синиця Л.В. Обеспечение ресурсной поддержки стратегического инновационного развития предприятия.*

В статье рассматриваются проблемы обоснования необходимости государственной ресурсной поддержки стратегического инновационного развития предприятий, в частности создания общегосударственной программы развития промышленных предприятий страны при условии становления их на путь инновационного развития с учетом решения проблем, которые определяются как внутренними, так и внешними факторами. При этом отнесение проблем к внутренним рассматривается как таковое, которое непосредственно или опосредованно затрагивает внутреннюю среду предприятия. Для определения направления стратегического развития предприятий предложено деление этого направления на отдельные взаимосвязанные этапы практической реализации главной из поставленных проблем с помощью «дерева целей», что может быть использовано для решения внутренних проблем предприятия, связанных с реализацией выбранной стратегии.

*Ключевые слова:* предприятие, развитие, стратегия, ресурсы, инновации, управление, информация

*Sinitsa L.V. Providing the resource support of strategic innovative development of enterprise.*

The article deals with the problems of substantiation the necessity of governmental resource support of the strategic innovative development of enterprises, in particular the establishment of the national program of development of industrial enterprises in the country on condition of their innovative development considering solving the problems, which are determined by both internal and external factors. Herewith, assignment the problems to internal is seen as one which directly or indirectly affects the internal environment of the enterprise. To determine the direction of the strategic development of enterprises it's proposed to divide into separate areas of interrelated stages of practical implementation of the main problems raised by a "tree of objectives", which can be used to solve the internal problems of the enterprise, related to the implementation of the chosen strategy.

*Keywords:* enterprise, development, strategy, resources, innovation, management, information

**В** сучасних умовах зростання виробництва різноманітних товарів та послуг, які задовольняють дедалі більші потреби суспільства, учасні підприємства функціонують в один з найскладніших періодів своєї діяльності. Останнє десятиліття минулого століття завдало господарському комплексу країни значні руйнування, що призвело до техніко-технологічного застою, в першу чергу, практичного припинення процесів оновлення, особливо активної частини основних виробничих фондів і, як неминучий наслідок вищезазначених проблем та деструктивних процесів припинення і процесів стратегічного інноваційного розвитку.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням стратегічного інноваційного розвитку підприємств присвячено багато праць вітчизняних й зарубіжних фахівців, серед них варто виділити дослідження зарубіжних вчених І. Ансоффа [1], Ф. Котлера [2], М. Портера [3] та інших вчених.

Разом з тим, окремі проблеми обґрунтування необхідності державної підтримки стратегічного інноваційного розвитку підприємств залишаються недостатньо дослідженими як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. Зокрема, потребують розвитку та вдосконалення питання, пов'язані з відсутністю концептуальної загальнодержавної програми функціонування і розвитку промислових підприємств країни, становлення їх на шлях інноваційного розвитку, що вимагає вирішення проблем, що визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

*Метою статті є* обґрунтування необхідності державного інвестування підприємств, що є важливою умовою їх стратегічного інноваційного розвитку.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Перші десятиліття ХХІ століття дають підставу вказати на головні чинники негативних процесів, що відбуваються в економіці країни в цілому і на підприємствах зокрема. Першим фактором виступає ліквідація централізованої галузевої системи управління, яка є не обґрунтованою теоретично і не підготовленою практично ні на одному з рівнів багатоступінчатої ієрархічної організаційної структури.

Майже два десятиріччя показують, що в даний час і в світовій економіці відбуваються процеси, які свідчать про необхідність важелів державного регулювання не тільки національного, але й глобального масштабів, що особливо наочно виявила світова фінансова криза. У цій частині треба навести приклад США, уряд якої, відкинувши всякі теорії про ліберальну економіку, став рятувати найбільшу світову корпорацію «Дженерал Моторс». В даний час в необхідності держрегулювання національних і світових економічних процесів сумнівів практично не виникає. Не виникає сумнівів і в позитивних явищах цього процесу.

Оцінюючи роль управління у вирішенні будь-яких господарських проблем країни та її галузей, можна орієнтуватися на концепцію А.В. Бухвалова [4]. Він стверджує, що головним приводом, який приводить в рух будь-яку систему, є управління. І якщо проблеми цієї системи не вирішуються або вирішуються незадовільно, то головна причина цього - незадовільне (дефектне) управління. Далі ним стверджується, що для приведення будь-якої системи в недієздатний стан, достатньо залишити її без будь-якого управління, наслідком чого буде обов'язкове саморуйнування цієї системи.

На підставі вищевикладеного можна констатувати, що без відродження багатогалузевого промислового комплексу Україна не зможе вступити на шлях країни з інноваційною економікою, а отже і зайняти гідне місце серед економічно високо розвинених країн світу.

Становлення підприємств на шлях інноваційного розвитку вимагає вирішення практично однакових проблем, хоча і різних за ступенем складності стосовно конкретних умов функціонування кожного підприємства. Одні з них визначаються колишньою спеціалізацією підприємств і їх станом на період початку реформ, тобто є як би внутрішніми, а інші залежать від зовнішніх факторів.

У частині концептуального відношення до цих проблем, можна погодитися з В.А. Вінокуровим, який відносив перші проблеми до зовнішніх [5].

Віднесення проблем до внутрішніх не передбачає того, що їх рішення повністю залежить від самого підприємства, а означає, що ці рішення безпосередньо чи опосередковано охоплюють внутрішнє середовище підприємства.

З урахуванням вищевідзначеного розглянемо внутрішні проблеми.

Перша проблема названа нами номенклатурно-продуктовою. Суть її полягає у визначенні спеціалізації підприємства, тобто у визначенні спрямованості його діяльності. Тут головним завданням є відповідь на питання: зберігати колишню спеціалізацію, або на основі вивчення ринкових потреб, знаходити іншу нішу для своєї діяльності. Відповідь на це питання є надто важливою, так як вона зачіпає і вирішення кадрових проблем у разі зміни спеціалізації, і вирішення проблем оснащення активною

частиною основних виробничих фондів на основі сучасних вимог до їх тактико-технічних параметрів.

Безпосередньо з першою проблемою пов'язана і проблема технологічна, завдання якої полягає у визначенні базової технології функціонування. Якщо обрана нова технологія, то необхідно оцінити наскільки колишня технологія відповідає новим умовам функціонування, орієнтуючись на колишню спеціалізацію підприємства, його наявну технологічну озброєність і можливості її оновлення. Вирішуючи цю проблему, треба враховувати, що не обгрунтований відхід від технологічної спеціалізації як правило не підвищує активізацію інноваційної діяльності на підприємстві, а нерідко й ставить підприємство в досить скрутне становище. Таким чином, досить важливо правильно відповісти і на питання, які послуги надавати і на питання, як їх організувати.

Рішення будь-яких проблем на підприємствах тим важче, чим крупніші ці підприємства і чим складніші послуги, які ними надаються. І в цьому плані дуже важливим елементом при вирішенні проблем є чітко відпрацьована система взаємозв'язків між посадовими особами та структурно-функціональними підрозділами і коли відпрацьований регламент порушується, це може призвести до вкрай негативних явищ, навіть при вирішенні оперативних проблем.

Що стосується вирішення проблем стратегічного характеру, то ситуація ще більше ускладнюється. Тому наступною проблемою є проблема збереження самих підприємств як єдиних в організаційному і технологічному аспекті структур. Тут слід підкреслити, що ряд великих підприємств став не обгрунтовано розглядатися в якості монополістів і під цією егідою піддаватися іноді примусовому дробленню. Це призвело не тільки до погіршення їх діяльності в усіх аспектах, а й в окремих випадках до банкрутства.

Стала наростати і тенденція до їх внутрішньої дезінтеграції з ініціативи самих керівників. Іноді ці напівсамостійні структури були націлені не на реалізацію загальних цілей раніше єдиного підприємства, а на вирішення особистих проблем окремих власників. Нерідко дезінтеграція приводила і до повної деспеціалізації діяльності підприємства. Деякі з таких підприємств фактично припинили своє функціонування в якості значущих виробничих структур.

Зважаючи на відсутність прецедентів нових проблем, виникають суперечності між керівниками підрозділів, які ведуть до дискусій і затягування прийняття рішень. При цьому кожна зі сторін прагне захищати лише свої інтереси. В умовах дезінтегрованої структури досягти консенсусу вельми складно, оскільки відсутній інститут єдинокерівництва. В умовах єдності керівник підприємства адміністративними заходами і чіткою постановкою мети спонукає конфліктуючі сторони до компромісу.

Основоположним елементом вирішення проблем стратегічно-інноваційного розвитку підприємств в концептуальному сенсі є позиція вищого керівництва, оскільки саме воно визначає головні цілі та завдання. І якщо ці цілі не знаходяться в руслі основних головних напрямів науково-технічного прогресу або вони явно з ними розходяться, то підприємство стає на шлях деградації. І ця деградація може навіть вплинути на збереження організаційної єдності підприємства або його структури, в яку воно входить.

Кадрова проблема, що виникла через скорочення чисельності зайнятих в 90-х роках ХХ століття внаслідок скорочення обсягів виробництва проявилася в нестачі робітників у цехах основного виробництва, і в нестачі фахівців у функціональних службах. Певна напруженість спостерігається і в чисто управлінському корпусі, в першу чергу, внаслідок явної розгубленості керівників на вищому рівні організаційної структури управління.

До теперішнього часу кадрова проблема в управлінському корпусі на підприємствах практично вирішена головним чином внаслідок адаптації керівників до ситуації, що змінилася. Однак і тут може виникнути проблема розриву поколінь в управлінській ланці, оскільки тяга молодих спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади управлінського профілю, до заняття відповідних керівних посад на підприємствах явно відсутня. Така ж, до речі, ситуація спостерігається і в бажанні молодих кадрів працювати у виробничій сфері взагалі.

В аспекті останнього дуже гостро стоїть проблема наступності поколінь у техніко-технологічній ланці підприємств, де проблема передачі досвіду, знань і внутрішньоструктурних взаємозв'язків особливо актуальна, оскільки відсутність її вирішення робить дуже великий негативний вплив не тільки на реалізацію стратегічних цілей підприємств, але і на ефективність виробництва в оперативному плані.

Безумовно, тут позначився вплив і ряду інших чинників, зокрема встановлення зв'язків з кооперації, пошук заміни вузлів і блоків, які вже не випускаються, необхідність кваліфікованої діагностики виробів, які надійшли і т.п. Однак кадровий фактор як у конструкторсько-технологічній ланці, так і в сфері виробництва зіграв головну роль в тривалому періоді модернізації.

Якщо розглядати кадрову проблему безпосередньо на цеховому рівні, то вона теж викликає явне занепокоєння. І тут мова йде не тільки про розрив поколінь, а й про справжній вакуум, оскільки фахівців, які йдуть з робочих місць за віком замінювати практично ніким. І лише останнім часом стали усвідомлювати глибину цієї проблеми і відроджувати систему підготовки через аналогію колишніх ПТУ.

Однією з головних проблем при становленні підприємств на шлях інноваційно-стратегічного

розвитку є проблема забезпечення управлінських структур повною і достовірною інформацією з гарантованим доступом до її джерел. Без вирішення цієї проблеми не можна приймати рішення навіть з оперативного управління виробництвом. І ми тут повністю згодні з точкою зору фахівців, що з процесом реструктуризації галузевих міністерств був абсолютно необґрунтовано ліквідований і інформаційний банк, з якого підприємства отримували відповідну інформацію, в тому числі і стратегічного характеру. І ця проблема до теперішнього часу ніким не вирішується. І ніхто не може сказати про рівень достовірності інформації, отриманої підприємствами з різних, часом і досить сумнівних, джерел.

Інформаційне забезпечення передбачає створення бази даних про середовище. Для цього будують проблемно-орієнтовані бази даних за сферою діяльності підприємства, за основними продуктами його інтересів, за конкурентами, за наявними і перспективними технологіями тощо, будують спеціалізовані інформаційно-довідкові системи по внутрішньому середовищу підприємства. Процес стратегічного управління, особливо щодо формування у взаємозв'язку корпоративних, ділових і функціональних стратегій, вимагає використання відповідних баз знань. Разом ці три типи систем або інформаційних потоків складають інформаційні системи підтримки управлінських рішень, до них додаються експертні системи різного класу. У підсумку, інформаційне забезпечення стратегічного управління можна віднести до класу інтелектуальних систем або систем колективного інтелекту. Забезпечення траєкторії оптимального розвитку підприємства в часі вимагає реалізації завдань колективної генерації ідей, цілей і засобів при даному стані об'єктивних умов для забезпечення функції випереджаючого розвитку підприємства.

Інформаційна основа стратегічного управління включає області виникнення інформації, проблемно-орієнтовані бази даних за сферою діяльності підприємства та управлінські (планові) процедури перетворення інформації. В процесі формування корпоративних економічних стратегій здійснюються два основних взаємопов'язаних рішення:

а) оцінка можливостей та способів задоволення суспільних потреб, можливостей потенціалу інновацій та сфер діяльності підприємства;

б) формування корпоративної (економічної) стратегії випередження в умовах розвитку інноваційного типу.

Рішення (б) з формування стратегії випередження на підприємстві вимагає роботи відповідної бази знань, що включає моделі формування укрупнених показників проекту ділових і функціональних стратегій на основі минулого досвіду (статистичних залежностей), економічних нормативів, зіставлення з аналогічними стратегіями, експертних оцінок,

соціальних, економічних, виробничих, конструктивно-технологічних характеристик, використовуваних технологій, моделей і поколінь техніки, способи і моделі подальшої деталізації укрупнених показників ділової та функціональної стратегій тощо. Формування стратегій підприємства – це робота з цілями і засобами розвитку підприємства. У процедурі формування стратегій підприємства обов'язково присутні роботи з діловими і функціональними стратегіями, де використовуються вищезазначені бази знань.

Підхід до планування стратегічної діяльності і інформація (яка відноситься до нього), що розглянуті в єдиній системі, дають принципову модель системи стратегічного управління. Основними елементами підсистеми формування (прийняття) рішень є програми і плани різного рівня, які об'єднуються між собою в певній послідовності. Кожний рівень плану будується виходячи з вимог верхнього рівня і деталізує цю частину плану, концентруючи увагу на окремих видах діяльності, пов'язаних спільною метою. Система планів охоплює всі тимчасові періоди і дозволяє здійснювати планування на всіх рівнях підприємства і у всіх функціональних областях його діяльності, від досліджень до адміністративного управління.

До юрисдикції керівництва підприємства відноситься п'ять планів (програм). Стратегічний план і програма розвитку підприємства часто виступають як єдиний документ – стратегія розвитку підприємства на якийсь період. Природно, їх розробці передують формування довгострокової стратегії розвитку підприємства. На рівні підприємства (стратегічний) розвиток – це оновлення продукції та підрозділів у складі підприємства, тому така увага в системі планів (програм) стратегічного управління приділяється планам зняття з виробництва та диверсифікації продукції.

Напівавтономні (асоційовані) підрозділи, які працюють з галуззю у певні періоди або за певним продуктом (ринком) на певних умовах співпраці та взаємодії, не входячи формально у галузь мають можливість користуватися інформацією про стратегічні плани підприємства для забезпечення необхідної взаємодії.

У юрисдикцію керівництва галуззю входить шість планів з досліджень, пошуку та підготовки інновацій, розробці технологій. Сьомий план – план придбання нових підприємств і злиття – це фактично спільна юрисдикція з керівництвом підприємства. За керівництвом підприємств залишається обґрунтування та підготовка пропозицій з цього питання, а остаточне рішення по ньому за керівництвом галузі. Кожна галузь виробляє свій набір норм і правил поведінки для підприємств, що входять в її структуру.

Стратегічний план підприємства – це вершина всіх його планів, він визначає найзагальніші цілі та стратегію розвитку підприємства як нині, так і в майбутньому. Наступним за рівнем планування є план розвитку підприємства, що охоплює всі види

діяльності, пов'язані з новими сферами діяльності, новими технологіями, які розробляються, представляють інтерес для підприємства, і пов'язані з випуском нової продукції або наданням нових послуг. У той же час цей план більш докладно намічає шлях досягнення підприємством його майбутнього положення, визначеного стратегічним планом. План (програма) розвитку підприємства служить керівництву для трьох типів планів: плану зняття виробів з виробництва, плану диверсифікації, плану науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

План зняття виробів з виробництва має справу з обмеженням функціонування та ліквідацією окремих елементів підприємства. Ці елементи можуть бути продукцією, послугами чи основними фондами підприємства. План диверсифікації містить заходи з виробництва нової продукції, послуг і розвитку ринку збуту, призначених замінити сучасне покоління продукції. Він виділяє нові галузі виробництва і визначає шлях їх освоєння, злиття з іншою організацією або проведення досліджень і розробок всередині підприємства, що базуються на його власних можливостях і досвіді.

План НДДКР визначає діяльність зі створення нової продукції та виявлення процесів, що відповідають існуючим потребам в цій продукції, або нового ринку для виробленої в даний час продукції або існуючих процесів у формуванні нових суспільних потреб. Відповідно до цього плану підприємство повинно проводити пошукові та прикладні дослідження, замовляє фундаментальні дослідження, спрямовані на підвищення рівня знань і кваліфікації в даній області. Цей план так чи інакше зачіпає всі елементи даного підприємства, включаючи продукцію, збут, фінанси і адміністративне управління.

Оперативний план визначає схему поточної діяльності підприємства. Він спрямовує дії з розміщення виробленої в даний час продукції і послуг всередині існуючого ринку збуту. Оперативний план розробляється окремо для кожної з функціональних підсистем (виробництво, збут, фінансування, адміністративне управління) і служить складовою частиною планів, проектів, які відносяться до зазначеної області.

Оперативний план визначає загальний обсяг робіт в даному конкретному напрямку. Він дозволяє підрозділити роботу на логічні операції, визначити їх послідовність, розподілити ресурси, встановити схему розподілу повноважень і відповідальності між основними виконавцями робіт. На основі цих же планів розробляються загальні схеми робіт і бюджету. Частково ці плани є циклічними там, де вони мають справу із появою нових підприємств, з організаційною діяльністю і повсякденними процедурами.

Плани проектів включають специфічні проекти всередині інших планів. Проект – це комплекс операцій з досягнення якої-небудь мети або створення якої-небудь системи. Це друга сходинка

в реалізації програмування розвитку в системі стратегічного управління, перша сходинка – це план (програма) розвитку підприємства, план більш високого загального рівня. Проекти – це реалізація окремих напрямків розвитку, наприклад, щодо створення нової продукції або надання нових послуг, з розробки нової технології, з підготовки та освоєння нової сфери діяльності і т. ін.

Плани проектів відрізняються тим, що вони пов'язані з чітким комплексом робіт, визначених за вартістю, строками і технічними результатами. Проекти реалізуються на всіх рівнях підприємства, а плани проектів об'єднують дані за всіма проектами підприємства і повинні служити завданням управління ними як найважливішою групою робіт з розвитку. Об'єднання окремих робіт проектів в плани проектів здійснюється відповідно з плановими горизонтами – в короткострокові, середньострокові і довгострокові плани проектів.

План проекту з реалізації продукту повинен давати детальний опис процесів розробки і реалізації продукту з зазначенням необхідних матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Управління роботами проекту перетинає лінії функціонального управління, і тому наявність конкретного плану робіт є обов'язковою умовою успіху, оскільки люди та організації, що беруть участь у проекті, можуть мати конкуруючі або конфліктні цілі, можуть бути значною мірою нерівномірно завантажені на різних етапах проекту.

Механізм узгодження рішень галузевого, ділового та функціонального рівнів, а також інтересів окремих підприємств, що входять до складу галузі, показує, що кожна з галузевих стратегій (прогнозна, прийнята, реалізована) проходить стадії деталізації на ділових і функціональних рівнях з урахуванням вимог з обмеження бюджету підприємства на плановий горизонт, а також аналіз орієнтації та достатності підготовлюваних рішень щодо забезпечення максимізації сукупного доходу (прибутку) підприємств з урахуванням їх можливостей, наявності виробничої бази, спеціалізації тощо. У результаті цієї кропіткої роботи повинно бути досягнуто реалізацію пріоритетів цілей розвитку, складу подій і робіт раціональної програми дій галузевої стратегії, а також ділових і функціональних стратегій на плановому горизонті.

Підприємства, які використовують у своїй практиці стратегічне управління розвитком, повинні виробити і свій власний підхід до організаційних структур управління. Проаналізуємо організаційні форми реалізації стратегічного управління розвитком, використовуючи оцінки відомого фахівця в галузі стратегічного менеджменту І. Ансоффа [1].

Він виділяє для оцінки організаційних структур чотири основних групи критеріїв:

1) критерії статистичної ефективності, тобто ефективності виробництва, яка має місце за умови, що обсяг і продукція, її покупці і номенклатура вектора виходу продукції підприємства мало змінюються з часом;

2) другим важливим критерієм є маневреність виробництва. Цей критерій вимірює здатність підприємства швидко і ефективно змінювати вектор виходу, що необхідно при зміні рівня попиту або викликане діями конкурентів, падінням частки обсягу продукції підприємства на ринку, непередбаченим успіхом нового виду продукції;

3) у якості третього основного критерію виступає гнучкість в питаннях стратегії. Цей критерій оцінює здатність підприємства реагувати на зміну характеру вихідного вектору підприємства, а не його величини. Це може бути, наприклад, зістарювання виробів, зміни в технології, вихід на міжнародні ринки, можливість зайнятися новими видами підприємницької діяльності, зміни інститутів правових і соціальних обмежень, яким повинно слідувати підприємство;

4) четвертий критерій – динамічність структури – оцінює здатність підприємства змінювати свої організаційні форми. Коли відсутній будь-який з трьох видів реакції, вихід треба шукати в пристосуванні структури.

У тому випадку, якщо організаційна структура підприємства задовольняє описаним чотирьом групам критеріїв (а це окремі групи локальних критеріїв, виділених окремо для виробничої системи і системи управління, деякі групи включають більше 10 локальних критеріїв), потенційна ефективність на підприємстві буде близька до оптимальної. Це можливо при виконанні двох передумов: якщо люди володіють необхідними якостями, вони відповідають постам, які їм довірені, і працюють з повною віддачею; для створення бажаної структури є необхідні фінансові та матеріальні ресурси. Якщо ж яка-небудь з передумов не діє, то розроблена організаційна структура не може бути здійснена і повинна бути змінена з урахуванням існуючих обмежень. У зв'язку з цим з'являється необхідність врахування п'ятої групи критеріїв.

5) критерії оцінок наявності економічних ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних), необхідних для створення та функціонування підприємства.

У частині значущості інформаційної проблеми розглянемо дослідження інших фахівців. Так В.В. Чорний відзначає, що до 90-х років усі великі підприємства мали добре оснащені технічні бібліотеки, в які регулярно надходила практично вся важлива технічна література монографічного та періодичного характеру, і в тому числі реферативні огляди світових видань з проблем, пов'язаних зі специфікою виробництва конкретного підприємства. Тому керівники та фахівці підприємств мали реальну можливість ознайомитися зі змістом цих джерел інформації і

використовувати її в своїй практичній діяльності. В даний час цього джерела інформації підприємства практично позбавлені, по-перше, в результаті різкого скорочення обсягів централізованих видань самих джерел і, по-друге, внаслідок відсутності у підприємств коштів на їх придбання.

Об'єктивності заради слід зазначити, що в даний час у керівників українських підприємств з'явилося нове для них джерело інформації, пов'язане з можливістю ознайомлення з досвідом роботи зарубіжних підприємств і спілкуванням з їх фахівцями. Це джерело у зв'язку з практичною неможливістю зарубіжних відряджень керівників в радянський період, раніше для них було майже повністю закрите. Однак знайомство із зарубіжним досвідом, як правило, не супроводжується його подальшим використанням на наших підприємствах, в першу чергу, в результаті відсутності ресурсів, необхідних на його реалізацію і лише посилює стан занепокоєння у керівників від свідомості глибини свого техніко-технологічного відставання. При цьому необхідно враховувати і те, що останні техніко-технологічні новачі нашим фахівцям далеко не завжди показують [6].

Найважливішим завданням при визначенні напрямку стратегічного розвитку підприємств, на наш погляд, є поділ цього напрямку на ряд окремих, але взаємопов'язаних етапів (рівнів) практичної реалізації головної з поставлених проблем. Ці рівні повинні бути взаємопов'язані в тому плані, що вирішення субпроблем наступного рівня може бути досягнуто тільки в тому випадку, коли вирішені повністю субпроблеми попереднього рівня. При цьому кожен рівень повинен бути орієнтований в оперативно-часовому сенсі. Розташування субпроблем за рівнями їх реалізації має йти за принципом від макро- до мікро-, тобто від рішення головного стратегічного завдання (проблеми) до субпроблеми теперішнього часу. Такий принциповий підхід до вирішення стратегічних проблем, по-перше, дає можливість бачити весь перелік субпроблем в їх ієрархічному розташуванні, по-друге, чітко здійснювати функції контролю в оперативно-часовому аспекті, що досить важливо в будь-яких інноваційних процесах, по-третє, дозволяє бачити слабкі ланки у вирішенні стратегічних завдань та своєчасно надавати їм відповідні види допомоги.

Такий обґрунтований і досить деталізований підхід дозволяє побудувати «дерево» розвитку організаційних структур, зв'язати традиційні організаційні структури, такі як централізована функціональна структура, децентралізована

структура з новими видами ефективних організаційних структур. Для графічного вираження вищенаведеної технології може використовуватися «дерево цілей», що сприяє вибору загального напрямку стратегічного розвитку підприємства, а також може бути використано для вирішення внутрішніх проблем підприємства, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії.

Головне завдання «дерева цілей» (ДЦ) при вирішенні внутрішніх проблем реалізації стратегії полягає в наступному:

- виявлення всіх проблем, які необхідно вирішити в процесі реалізації стратегії;
- розташування всіх проблем за ієрархічними рівнями ДЦ;
- розташування на кожному рівні ДЦ проблем однакової рангової значущості;
- розташування проблем за рівнями ДЦ за принципом від макро- до мікропроблем, тобто від більш загальних проблем до більш окремих.

Ефективність використання ДЦ для вирішення проблем стратегічного розвитку підприємства полягає в тому, що воно дозволяє наочно представити весь процес вирішення проблем стратегічного розвитку незалежно від їх принципової важливості. Значимість останнього зумовлена тим, що це виключає ситуацію, коли при вирішенні принципово важливих проблем залишаються невирішеними другорядні проблеми, що знижують ефективність реалізації загальної стратегії розвитку.

## Висновки

Рішення будь-якої, навіть чисто оперативної виробничої проблеми вимагає матеріального, а, отже, і фінансового забезпечення. Причому, якщо при вирішенні оперативних проблем фінансові витрати досить просто визначаються внаслідок неодноразової їх прецедентності і при фактично нульових ризиках, то при вирішенні проблем стратегічного-інноваційного характеру визначити необхідні розміри фінансування можна лише з певною мірою достовірності та при високому ступені ризику їх окупності. Тому інвестиційна проблема тут є однією з важкорозв'язуваних.

Практика досліджень показує, що для великих підприємств участь державного інвестування на пільгових умовах є необхідною умовою стратегічно-інноваційного розвитку української економіки. У цьому аспекті не можна виключити і можливості прямого бюджетного дефіцитного фінансування при строго державному контролі витрат отриманих ресурсів.

## Abstract

The article deals with the problems of substantiation the necessity of governmental resource support of the strategic innovative development of enterprises, in particular the establishment of the national program of development of industrial enterprises in the country on condition of their innovative development considering

solving the problems, which are determined by both internal and external factors. Herewith, assignment the problems to internal is seen as one which directly or indirectly affects the internal environment of the enterprise. To determine the direction of the strategic development of enterprises it's proposed to divide into separate areas of interrelated stages of practical implementation of the main problems raised by a "tree of objectives", which can be used to solve the internal problems of the enterprise, related to the implementation of the chosen strategy.

*JEL Classification: O14.*

### Список літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 415 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
3. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; под ред. В.Д. Шетшина; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
4. Бухвалов А.В. Современные трактовки стратегий диверсификации / А.В. Бухвалов, В.С. Каткало // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 1. – С. 57-64.
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.–160с.
6. Чорний В.В. Конкурентоспроможність залізниць на ринку вантажних перевезень: теорія, методологія, практика: монографія / В.В. Чорний. – К.: ДЕТУТ, 2012. – 401с.

### References:

1. Ansoff, I. (1999). Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. SPb.: Piter [in Russian].
2. Kotler, F. (1990). Osnovy marketinga [Fundamentals of Marketing]. M.: Progress [in Russian].
3. Porter, M. (1993). Mezhdunarodnaya konkurentsia [International competition]. V.D. Shchetshina (Ed.). M.: Mezhdunarodnyye otnosheniya. International Relations [in Russian].
4. Bukhvalov, A.V., & Katkalo, V.S. (2008). Sovremennyye traktovki strategiy diversifikatsii [Modern interpretations of diversification strategies]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management, 6, 1, 57-64 [in Russian].
5. Vinokurov, V.A. (1996). Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii [Organization of strategic management at the enterprise]. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga [in Russian].
6. Chornyy, V.V., (2012). Konkurentospromozhnist zaliznyts na rynku vantazhnykh perevezen: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya [The competitiveness of railways in the freight market: theory, methodology, practice]. K.: DETUT [in Russian].

Надано до редакційної колегії 12.04.2017

Синиця Лідія Віталіївна / Lidiya V. Sinitsa  
[l\\_sinitsa@ukr.net](mailto:l_sinitsa@ukr.net)

### **Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Забезпечення ресурсної підтримки стратегічного інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Синиця Л.В. // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 117-123. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/117.pdf>*