Об'єктом дослідження стратегічного управління є промислові підприємства. Ці промислові підприємства в своїй господарській діяльності від закупівлі первинної сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві виконують різні виробничі, фінансові, збутові та інші функції. При традиційному підході завдання управління промисловими підприємствами в кожній виконуваній функції вирішуються, в значній мірі, окремо. При цьому структурні підрозділи промислових підприємств являють собою так звані замкнуті системи, ізольовані від систем своїх колег технічно, технологічно і економічно.

Управління економічними процесами в рамках замкнутих систем здійснюється за допомогою відомих методів управління виробничо-економічними системами (організаційно-розпорядчий менеджмент, економічний метод, соціально-психологічні методи). Ці методи продовжують застосовуватися в стратегічному підході до управління промисловими підприємствами. Однак перехід від ізольованого розвитку багато в чому незалежних систем до інтегрованих систем управління вимагає розширення методичної бази управління промисловими підприємствами.

До основних методів, що застосовуються для вирішення наукових і практичних завдань в області стратегічного управління, відносяться: аналогія, методи моделювання, експертний метод, структурно-функціональний аналіз і метод системного аналізу. Використання цих методів дає можливість створювати інтегровані системи управління промисловими підприємствами, оптимізувати їх діяльність і вирішувати інші завдання. Тому дана дослідницька частина дисертації передбачає вивчення змістовного матеріалу, який дозволить оцінити перспективи розвитку промислових підприємств і вибудувати конкурентну стратегію їх розвитку.

Розглянемо ці способи докладніше.

1. Аналогія

Аналогія – схожість предметів (явищ, процесів) в будь-яких властивостях. Умовивід за аналогією – знання, отримані при розгляді будь-якого об'єкта, переносяться в менш вивчений, схожий за істотними властивостями, якостями об'єкт. Такі умовиводи є одним з джерел наукових гіпотез.

Застосування методу в даній роботі:

Існує безліч аналогій між людиною, з одного боку, і промисловим підприємством, з іншого. Кожна людина ставить перед собою певні цілі, яких прагне досягти, наполегливо працюючи. Промислове підприємство діє в принципі так само, як і ми, коли вирішуємо проблему виживання. Будь-яке промислове підприємство служить певній меті, виконуючи певні функції, а це робота підприємства. Спробуємо виявити і інші подібності між людиною і промисловим підприємством (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні подібності людини і промисловості

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознаки подібності систем, в цілому різних | Особа | Промислове підприємство |
| Єдність системи | Родина | Держава |
| Діяльність як джерело доходу | Праця | Продаж виготовленої продукції |
| Джерело дисципліни | Ставлення до роботи | Управління |
| Одне з джерел сили | Особисті досягнення | Інфраструктура |
| Джерело впливу | Середовище | Зовнішні впливи |

Знайдені аналогії між людиною і промисловим підприємством використовуються при розробці методу оцінки стратегічної стійкості промислового підприємства на основі опорної інфраструктури.

2. Методи моделювання

Моделювання засноване на схожості систем або процесів, які можуть бути повними або частковими. Основною метою моделювання є прогнозування поведінки того чи іншого процесу або системи. Ключове питання моделювання - «Що станеться, якщо ...?».

Істотною характеристикою будь-якої моделі є ступінь повноти подібності моделі до змодельованого об'єкта. За цією ознакою всі моделі можна розділити на ізоморфні і гомоморфні.

Моделі систем:

1. ізоморфні;
2. гомоморфні: абстрактні і матеріальні.

Абстрактні: математичні (аналітичні та імітаційні) і символічні (язикові та знакові).

Матеріальні: макети, схеми, інші види матеріальних моделей.

Ізоморфні моделі – це моделі, які включають в себе всі характеристики об'єкта – оригіналу, здатного по суті замінити його. Якщо можна створити і спостерігати ізоморфну модель, тоді наші знання про реальний об'єкт будуть точними. В цьому випадку ми зможемо точно передбачити поведінку об'єкта.

В основі гомоморфних моделей лежить неповна, часткова схожість моделі з досліджуваним об'єктом. При цьому деякі аспекти функціонування реального об'єкта взагалі не моделюються. В результаті це спрощує побудову моделі і інтерпретацію результатів дослідження.

При моделюванні стратегічних систем абсолютна схожість не має місця. Тому в майбутньому ми будемо розглядати тільки гомоморфні моделі, не забуваючи про те, що ступінь схожості в них може бути різною.

Наступною особливістю класифікації моделей є суттєвість моделі. Відповідно до цієї особливості всі моделі можна розділити на матеріальні і абстрактні.

Матеріальні моделі відтворюють основні геометричні, фізичні, динамічні та функціональні характеристики досліджуваного явища або об'єкта. До цієї категорії відносяться, зокрема, зменшені моделі підприємств, які дозволяють вирішити питання про оптимальну організацію виробництва.

Абстрактне моделювання часто є єдиним способом моделювання в стратегічному управлінні. Воно поділяється на символічне і математичне.

Символічні моделі включають лінгвістичні та символічні.

Мовні моделі – це моделі слів, засновані на наборі слів, які були позбавлені двозначності.

Знакові моделі. Якщо ввести умовне значення окремих понять, тобто знаків, а також домовитися про операції між цими знаками, то можна дати символічну характеристику об'єкта.

Математичне моделювання – це процес встановлення відповідності заданому реальному об'єкту якогось математичного об'єкта, званого математичною моделлю. Розрізняють два види математичного моделювання: аналітичне і імітаційне.

Аналітичне моделювання – це математичний метод вивчення стратегічних систем, який дозволяє отримати точні рішення.

При імітаційному моделюванні закономірності, що визначають характер кількісних зв'язків всередині процесів управління, залишаються невідомими. Визначення умов, при яких результат задовольняє вимогам, є метою роботи з імітаційною моделлю.

Застосування методу в даній роботі:

У роботі застосовано імітаційний підхід до управління стратегією розвитку підприємства і процесом «входу» до клієнта. Такий підхід економить багато розумових зусиль керівника, оскільки дає далекоглядні міркування щодо умов виживання промислового підприємства в умовах ринкової економіки.

3. Експертні думки в стратегічному менеджменті

Під експертними думками ми розуміємо вирішення складних питань, пов'язаних з управлінням промисловими підприємствами. Експертна думка може акумулювати знання і досвід декількох спеціалістів – фахівців, що працюють в різних областях. Слід зазначити, що робота висококваліфікованих фахівців коштує дорого, однак, не потрібний щодня.

Можливість отримувати консультації фахівців з різних питань дозволяє вміло вирішувати складні завдання стратегічного управління, підвищувати продуктивність праці персоналу і т. д. Застосування експертного методу дозволяє: приймати швидкі і якісні рішення в сфері управління промисловими підприємствами, отримувати кваліфіковані рішення за відносно менший проміжок часу, збільшувати «ноу-хау» підприємств, оскільки експертний метод розширює знання і досвід.

Застосування методу в даній роботі:

Автору цього дослідження, як і кожній людині, протягом свого життя доводилося розглядати деякі проблеми і приймати якісь рішення. Автор впевнений у правильності своїх принципів, якими він керувався: зосередити всю увагу на труднощах і повністю присвятити себе їх подоланню. Сам факт подолання труднощів є прямим принципом життя автора. Спираючись на свої знання, автор замінює своїми експертними оцінками ті дані, які неможливо точно визначити: класифікацію проблем досліджуваних підприємств, виділення елементів в структурі продукту, числові співвідношення елементів в структурі товару.

4. Структурно-функціональний аналіз

Структурно-функціональний аналіз – це принцип вивчення об'єктів (явищ, процесів) як системи, в якій кожен елемент структури має певне призначення (функцію).

Застосування методу в даній роботі:

Будь-який продукт, який випускає промислове підприємство, можна розглядати як сукупність окремих елементів, з яких він складається. Всі елементи вироби з'єднані між собою певним чином. Це дозволяє визначити будь-який товар як систему. Наприклад, електролічильник, теплообмінник – це все системи. Всі елементи системи мають властивості щось робити, тобто функціонувати. У зв'язку з цим цікаво вирішити поставлені завдання: визначити структуру системи, визначити зовнішній зв'язок «середовище – система».

5. Визначення та основні принципи системного підходу

Природа промислового підприємства така, що в своєму функціонуванні воно виконує виробничу, фінансову, збутову та інші функції. Різні учасники процесу управління організовують і спрямовують функціонування підприємства. Методологічною основою управління промисловими підприємствами є системний підхід, принцип реалізації якого в концепції стратегічного управління ставиться на перше місце.

Системний підхід – це напрямок методології наукового пізнання, яке базується на розгляді об'єктів як систем, що дає можливість вивчати важкодоступні властивості і відносини в об'єктах.

Системний підхід означає, що кожна система є інтегрованим цілим, навіть коли вона складається з окремих, неперетинних підсистем. Системний підхід дозволяє розглядати досліджуваний об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, виявити його інтегративні властивості, внутрішні і зовнішні зв'язки.

Функціонування реальних систем стратегічного управління характеризується наявністю складних стохастичних зв'язків як всередині цих систем, так і по відношенню до навколишнього середовища. У цих умовах прийняття приватних рішень без урахування загальних цілей системи і пред'явлених до неї вимог може виявитися недостатнім, а можливо, і помилковим.

При побудові конкурентної стратегії розвитку промислові підприємства повинні враховувати такі принципи системного підходу:

принцип відсутності конфліктів між цілями окремих підсистем і цілями всієї системи;

принцип узгодження інформаційних, ресурсних та інших характеристик проектованих систем;

принцип послідовного просування по етапах створення системи.

Системний підхід передбачає послідовний перехід від загального до конкретного, коли в основі розгляду лежить кінцева мета, заради якої створюється система. Послідовність формування системи в системному підході включає в себе кілька етапів:

визначаються і формуються цілі функціонування системи;

на основі аналізу мети функціонування системи і обмежень зовнішнього середовища визначаються вимоги, яким повинна відповідати система;

на основі цих вимог приблизно формуються деякі підсистеми;

найскладніший етап синтезу систем: аналіз різних варіантів і вибір підсистем, їх організація в єдину систему.

Застосування методу в даній роботі:

Системний підхід до побудови конкурентної стратегії розвитку підприємства буде проілюстрований на прикладі функціонування промислового підприємства:

з точки зору економіста, світ складається з господарських систем всіх держав;

розвиток економічної системи держави залежить від її географічного положення, загальної характеристики економіки, природно-ресурсного потенціалу, місця країни в системі сучасного світового господарства, військової могутності. Також в якості причин зростання економіки держава виділяє добре освічену робочу силу, велику кількість кваліфікованих менеджерів і технічних фахівців, високий рівень інвестицій і розвитку технологій, як громадяни країни управляють економікою, які інститути створюють;

економічна система держави включає галузеві і територіальні структури;

у галузевому плані структура єдиного народногосподарського комплексу представлена двома сферами: матеріальним виробництвом (або виробничою сферою) і нематеріальним виробництвом (або невиробничою сферою). Під територіальним устроєм розуміється поділ системи народного господарства на територіальні освіти – зони, райони різного рівня, промислові центри, вузли;

основою економіки країни є сфера матеріального виробництва;

промисловість – галузь виробництва, що охоплює переробку сировини, розробку надр, створення засобів виробництва і товарів народного споживання;

основним завданням промисловості є найбільше задоволення інтересів населення;

конкуренція є рушійною силою розвитку промисловості в умовах ринкової економіки;

механізм конкуренції забезпечує виживання тільки тих промислових підприємств, які є конкурентоспроможними;

конкурентоспроможне промислове підприємство має можливості навчання і розвитку. Саме цьому служить механізм конкуренції, що є невід'ємною властивістю систем, що самоорганізуються;

забезпечити конкурентоспроможність промислового підприємства можна тільки усунувши протиріччя в його розвитку;

протиріччя важливі в тому сенсі, що в них містяться проблеми, які необхідно вирішити;

тому промислові підприємства приділяють більше уваги вирішенню проблем, з якими вони стикаються;

загальна концепція вирішення проблем – це конкурентна стратегія розвитку.

Аналіз функціонування промислових підприємств показує, що при побудові своєї конкурентної стратегії розвитку спільною метою всіх господарюючих суб'єктів є формування стратегічної системи, що забезпечує раціональну організацію сукупної діяльності всіх промислових підприємств.

На основі всього цього з великої кількості ми побудуємо один варіант конкурентної стратегії розвитку промислового підприємства, що дозволить організувати господарську діяльність таким чином, щоб вона відповідала сучасності.

Розглянемо роль конкурентно-інноваційних чинників у розвитку та реалізації стратегії розвитку

Конкуренція – істотна ознака сучасного бізнесу, при якому відбувається зіткнення інтересів господарюючих суб'єктів, суперництво між господарюючими суб'єктами за обмежені ресурси, покупців, за оволодіння цінностями, резерви яких обмежені і неоднаково розподілені між ними (такими цінностями можуть бути гроші, статус, оцінка і т.д.). Її можна визначити як спробу досягти нагороди шляхом призупинення або випередження суперників, які прагнуть до однакових цілей. Конкуренція ґрунтується на тому, що господарюючі суб'єкти ніколи не зможуть задовольнити свої інтереси. Змагання зазвичай проводяться відповідно до певних правил, які орієнтуються на досягнення і випередження суперників.

В даний час немає сильнішого стимулу, ніж конкуренція. Конкуренція є одним з важливих інструментів ринку, адже, відбираючи кращі індивідуальні рішення учасників, це процедура відкриття суспільством в цілому нового.

Ефект конкуренції – важлива властивість систем, що самоорганізуються. Економічні системи, як і біологічні, є прикладом таких систем, оскільки будь-яка економічна система – це система потокового типу, пов'язана із зовнішнім середовищем потоками енергії, матерії та інформації. Для такої системи неможливо досягти стану рівноваги; навіть в стаціонарному стані ненульові потоки, що проходять через систему, зберігаються. Будь-яка впорядкована структура є наслідком конкуренції між нестійкими видами: «виживший» вид пригнічує інші і нав'язує системі відповідну структуру. У біологічних системах природний відбір кращих властивостей системи (популяції) відбувається в процесі конкуренції об'єктів (індивідів), які є носіями цих властивостей. З декількох видів, які спочатку живуть в одній екологічній ніші (тобто споживають один і той же ресурс), через достатній час залишається тільки один вид, який споживає цей ресурс найбільш ефективно. Співіснування можливо тільки тоді, коли види належать до різних ніш. Конкурентна взаємодія може бути обумовлена двома причинами: конкуренцією за загальний обмежений ресурс і антагоністичною конкуренцією.

В умовах ринкової економіки зіткнення між економічними суб'єктами неминуче, оскільки породжується об'єктивними умовами, основними з яких в економічній літературі називаються: наявність безлічі рівних ринкових суб'єктів, повна економічна ізоляція кожного з них, залежність суб'єктів ринку від кон'юнктури ринку, протистояння з усіма іншими суб'єктами ринку для задоволення споживчого попиту.

Ми вважаємо, що конкуренція – це, звичайно, суперництво. Сутність конкуренції проявляється в її основних функціях: забезпечення орієнтації виробника на інтереси і запити споживача, стимулювання зростання ефективності виробництва, стимулювання зниження цін і підвищення якості товару, диференціація товаровиробників, ліквідація неконкурентоспроможних підприємств.

В економічній літературі конкуренція класифікується за кількома ознаками.

За масштабами розвитку конкуренція може бути:

індивідуальна – учасник ринкових відносин прагне вибрати оптимальні умови купівлі-продажу товарів і послуг;

локальна – конкуренція між учасниками ринкових відносин на обмеженій території;

галузева – конкуренція в одному з секторів ринку;

міжгалузева – суперництво між представниками різних секторів ринку для залучення покупців на свою сторону;

національна – суперництво внутрішніх продавців і покупців всередині певної країни;

міжнародна – боротьба підприємств, економічних об'єднань і держав різних країн на світовому ринку.

Конкуренція може бути:

пряма – конкуренція, що знаходиться в межах категорії одного товару або марки;

непряма – конкуренція, що розгортається між товарами різних категорій, але виступає альтернативою в споживчому виборі.

За характером розвитку конкуренція може бути:

вільна – основними її особливостями є наявність на ринку безлічі незалежних товаровласників, необмежений доступ до ринку для всіх бажаючих, відсутність контролю над ринковими цінами;

регульована – втручання держави в процеси, що відбуваються в економіці з метою створення умов для розвитку суб'єктів ринку і регулювання їх діяльності. Таке втручання держави в економіку на всіх рівнях обумовлено необхідністю її присутності в якості гаранта економічних прав і обов'язків.

За методикою проведення конкуренція поділяється на:

цінова;

нецінова.

Цінова конкуренція – це вид конкуренції, який проводиться шляхом зниження/підвищення цін. Цінову конкуренцію може затіяти невелике підприємство, щоб отримати шанс вижити в конкуренції з іншими виробниками. Лідер галузі може застосувати цінову конкуренцію, щоб позбутися від конкурентів. Для проведення успішної цінової конкуренції підприємства постійно оптимізують витрати на виробництво.

Технологія цінової конкуренції – компанія призначає більш низькі ціни на товари; конкуренти, нездатні знизити ціни через високі витрати на виробництво, зазнають збитків, банкрутують і залишають галузь. Потім ціни знову піднімаються, іноді навіть вище початкового рівня, щоб підприємство могло компенсувати збитки, понесені в ході боротьби за ринок. Може виникнути ситуація, при якій не всі конкуренти покинули галузь і після підвищення цін знову виходять на ринок. В цьому випадку підприємству доводиться знову починати конкурентну боротьбу спочатку.

При неціновій конкуренції акценти конкурентної боротьби зміщуються в поле нецінових факторів (якість, новизна, прогресивність, ефективність обслуговування), формування та аналіз цінової політики переходять в сферу продажів. Головне завдання виробника, що веде нецінову конкуренцію, - використовувати його конкурентну перевагу.

У сучасних умовах в Україні спостерігається зростання конкуренції, в результаті чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних конкурентним умовам) інструментів управління підприємствами і важелів підвищення їх стратегічної стійкості.

Підвищення рівня стратегічної стійкості підприємств будь-якої форми власності, оптимізація їх функціонування і елементарне виживання в ринковому середовищі є фундаментальними проблемами сучасної економіки. Від їх вирішення багато в чому залежить якість відтворюваних процесів, рентабельність підприємств, їх адаптація до ринкових умов і подальше економічне зростання. Конкуренція представляється, з одного боку, ефективним механізмом природного регулювання ринкової економіки і відбору найбільш фінансово стійких підприємств, здатних працювати в ринкових умовах, а з іншого – це узаконена форма економічної боротьби самостійних господарюючих суб'єктів, які виробляють однорідну продукцію для своїх ринків збуту з метою отримання більш високих доходів.

Підвищення інноваційної активності в промисловості сьогодні є чи не основним в ряді основних напрямків подолання економічної кризи. Успішна реалізація стратегії інноваційного розвитку дозволить підприємству випускати якісну продукцію, затребувану на внутрішньому і зовнішньому ринках.

До основних причин низької сприйнятливості підприємств до інноваційних процесів можна віднести:

* 1. низький технічний рівень виробничих фондів підприємства. Якщо в галузі в цілому відбувається процес накопичення морально і фізично застарілого обладнання, що в поєднанні з високим рівнем трудових ресурсів і їх відносною дешевизною не сприяє впровадженню високопродуктивної техніки. Керівництву компанії простіше залучити додаткову робочу силу при необхідності і завантажити вільні потужності, ніж здійснювати капітальні вкладення без гарантії успіху;
	2. відсутність висококваліфікованих інженерно-технічних і робочих кадрів, здатних сприймати і використовувати інновації;
	3. протидія з боку працівників підприємств через страх не впоратися з роботою, бути незатребуваним, небажання брати на себе нові зобов'язання;
	4. небажання керівників приймати рішення, пов'язані з додатковим ризиком і небезпекою;
	5. нерозвиненість основних елементів інноваційного циклу – інформаційної та науково-технічної інфраструктури;
	6. відсутність інвестицій у розвиток інноваційної інфраструктури та основних фондів.

Підприємства, які активно впроваджують інновації, які усвідомили свою необхідність, знаходяться в зоні підвищеного ризику, але іншого способу вижити немає. З огляду на важливість розв'язуваної проблеми, роль держави в цьому процесі стає очевидною. Держава повинна бути не стороннім спостерігачем, а активним провідником інновацій.

Світовий досвід інноваційної діяльності показує складність механізму реалізації нововведень, але в той же час найбільш переконливо доводить необхідність їх реалізації.

На сьогоднішній день з метою підвищення техніко-економічного рівня виробництва особливу увагу слід приділити підвищенню інноваційної активності за двома основними напрямками:

формування нового типу робочої сили;

підвищення ефективності використання природних ресурсів.

При плановому управлінні економікою в умовах командно-адміністративної системи детально описувалася технічна, технологічна, економічна сторона виробничого процесу, але в меншій мірі розглядався людський фактор. Перехід до ринкової економіки змінив багато економічних категорій, зокрема управління людськими ресурсами. Нова технологічна революція, пов'язана з використанням складних техніко-економічних систем, докорінно змінює становище людини у виробництві. Вона все більше вичавлюється з безпосередньої участі в технологічному процесі, будучи одночасно і об'єктом, і суб'єктом регулювання. Від цього його роль для кінцевих результатів роботи незмірно зростає. Вчені відзначають, що подальше зростання продуктивності праці залежить від 40% вдосконалення техніки і 60% активації людського фактора.

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується вкрай суворими умовами їх функціонування. Ця обставина пред'являє високі вимоги до керівників підприємств. У нинішніх умовах важливо в першу чергу визначити первинні напрямки розвитку, вибрати і згуртувати керівництво і фахівців підприємства в єдиний колектив.

Зростаюча складність технологічних змін, зростаюча «інтенсивність знань», що містяться в новій технології, вимагає формування нового виду праці. Техніко-економічний розвиток підприємства в сучасному, швидко мінливому технологічному світі залежить не менше від якості його трудових ресурсів і вкладень в людський капітал з метою підвищення цієї якості і підвищення інтересу людей до творчості, інновацій та адаптації до нових технологій. Особливістю сучасного періоду є необхідність постійної професійної підготовки та перепідготовки на робочому місці і постійного вдосконалення знань і умінь кожної людини. Підприємство, яке не розвиває навички і таланти трудового колективу, ризикує виявитися нездатним отримати вигоду з інновацій і їх просування.

Для успішного просування інновацій необхідно не тільки постійно підвищувати кваліфікацію трудових ресурсів, а й високу культуру виробництва, зокрема, об'єднання співробітників в колектив однодумців з чітко визначеними цілями, з настроєм на позитивний результат.

В умовах ринкової економіки виникає необхідність правильно визначити умови заохочення персоналу, створити такі умови, при яких працівникові невигідно працювати неефективно і без ініціативи, не кажучи вже про свідому працю на шкоду підприємству.

Економісти стверджують, що соціальна значимість для людини важлива сама по собі. І якщо вона доповнюється здатністю творити, виконувати необхідні для людей дії, що визначаються власним вибором, то добре видно резерв підвищення продуктивності праці без матеріальних витрат. Цей вид стимулювання особливо важливий для тієї категорії працівників, для яких їх праця є покликанням.

Система морального заохочення діє більш ефективно за умови врахування вікових, психологічних і професійних особливостей нагороджених працівників. Наприклад, для молоді більший інтерес представляє переведення на більш цікаву роботу, направлення на навчання; для старшого віку актуальні такі види заохочення, як видача подяки, звернення до них менеджерів за діловими порадами.

Людьми рухають не тільки моральні інтереси, а й матеріальні. У більшості країн з розвиненою ринковою економікою системи оплати праці базуються на визначенні її рівня за трьома критеріями:

рівень кваліфікації працівника;

складність виконуваних робіт;

продуктивність.

Перші два фактори визначають фіксовану частину зарплати, третій – додаткову.

При переході до ринкових відносин основною вимогою до організації заробітної плати на підприємстві є забезпечення необхідного зростання заробітної плати при одночасному зниженні її витрат на одиницю продукції і гарантія підвищення заробітної плати кожного працівника в міру підвищення ефективності роботи підприємства.

Наступним напрямком активізації інноваційної діяльності має стати підвищення ефективності використання природних ресурсів. Низька ефективність використання природних ресурсів і висока екологічна інтенсивність сучасної економіки багато в чому визначаються сучасним станом економіки нашої держави. Загострення екологічних проблем зараз вимагає перегляду розробленої на практиці техногенної концепції розвитку, при цьому одним з головних принципів розвитку має стати озеленення всієї галузі. Основними пріоритетними завданнями у вирішенні проблеми екологізації промисловості є:

природоохоронні заходи (будівництво сучасних очисних споруд);

розвиток мало- і безвідходних, ресурсозберігаючих технологій.

Перетворення традиційних технологій в маловідходні і ресурсозберігаючі дозволить перейти від відкритих виробничих систем (отримання цільового продукту вимагає значних ресурсних витрат і супроводжується утворенням великої кількості відходів) до напіввідкритих, а потім і до систем закритого типу з повною переробкою всіх ресурсів і утилізацією відходів.

На сучасному етапі економічного розвитку посилення ролі стратегії являє собою можливість дуже точно передати пошук компанією таких систем управління, які здатні передбачати розвиток обставин і вибирати правильні рішення.

Таким чином, якщо у промислових підприємств є стратегія, то вони можуть правильно розставити на її основі акценти довгострокового розвитку. Наші дослідження тим часом показали, що серед великих промислових підприємств таку стратегію мають лише одиниці, в той час як без стратегічного підходу дуже складно займатися не тільки перспективним, але і операційним бізнесом.

Одним з основних завдань дисертаційного дослідження є встановлення проблем, які виникають при побудові стратегії розвитку підприємства, породжених постійно зростаючою ринковою конкуренцією. Для цього ми досліджували ТОВ «Старвей Продакшн» і деякі інші промислові підприємства. Збір інформації з проблем функціонування промислових підприємств здійснювався за допомогою опитувань керівників і фахівців підприємств, аналізу економічної літератури, що висвітлює перспективи розвитку сучасного промислового підприємництва, вивчення внутрішньої інформації підприємств, а також за допомогою безпосередніх спостережень за функціонуванням підприємств.

Загальною проблемою для всіх цих промислових підприємств є наступне: як промисловому підприємству продовжити своє існування в умовах ринкової економіки і досягти нового якісного стану в умовах обмеження економічних, політичних та інших обставин, що впливають на промислове підприємництво. Питання по суті перетворюється в найскладнішу і складну наукову проблему, рішення якої ми постараємося знайти не тільки в теорії, але і на практиці.

У діловому світі добре знайомі з проблемами розвитку на далеке майбутнє. Ці проблеми свідчать про виняткове значення, яке для промислового підприємства має тонко розвинена система зв'язку із зовнішнім світом.

Для промислового підприємства підтримувати зв'язок із зовнішнім світом – значить отримувати від нього повідомлення і відправляти повідомлення у відповідь. З одного боку, це означає спостереження, експеримент і навчання, з іншого – здійснення свого впливу на «зовнішній світ», щоб дії промислового підприємства були цілеспрямованими і ефективними.

Виявлену основну проблему ми розділили на ряд інших проблем, які розберемо в даному пункті. При поділі основної проблеми на ряд проблем акцент робиться на питаннях, які мають істотний вплив на діяльність підприємств:

підприємницький ризик;

зміна ролі вищого керівництва підприємств;

зміни в завданнях управління;

зміни в роботі персоналу;

пріоритети розвитку підприємств;

проблеми інформаційного забезпечення.

Розглянемо ці проблеми докладніше.

1). Підприємницький ризик

Дослідження господарської діяльності перерахованих вище підприємств показало, що в сучасній економіці вони стикаються з ризиком як при вирішенні поточних, так і при вирішенні довгострокових завдань.

Основними ризиками для підприємств є: посилення конкуренції; відсутність попиту на продукцію; виникнення непередбачених витрат внаслідок дії обставин непереборної сили; розробка і впровадження нової техніки і технологій (впровадження нової техніки і технологій може призвести до виникнення небезпеки техногенних катастроф, які завдають шкоди людям, виробництву, природі.

До технічних ризиків відноситься ймовірність втрат внаслідок:

негативних результатів науково-дослідних робіт, відмов і поломок обладнання, низьких виробничих можливостей виробництва виробництва);

виробничі ризики (такі ризики пов'язані зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності, в ході якої бізнес стикається з проблемами неправильного використання сировини, недопостачання матеріалів, підвищеної втрати робочого часу, простою обладнання;

ймовірність виникнення такого ризику пов'язана зі зниженням рівня управління організацією на підприємстві внаслідок дії зовнішніх і внутрішніх факторів);

фінансові ризики (такі ризики пов'язані з можливістю невиконання компанією своїх фінансових зобов'язань);

інноваційні ризики (ймовірність втрат, що виникають при інвестуванні у виробництво нових товарів і послуг, які можуть не знайти очікуваного попиту на ринку;

ризик помилкового вибору інноваційного проекту, ризик недостатнього фінансування;

ризик, пов'язаний з технічними особливостями проекту);

комерційні ризики (ризики, що виникають в процесі реалізації товарів, робіт і послуг, вироблених або придбаних виробничим підприємством; ризики, пов'язані з перевезенням товарів; ризики, пов'язані з прийманням товарів; ризики, пов'язані з платоспроможністю покупця).

Ми вважаємо, що ризик можна розглядати двояко. З першої позиції ризик – це невдача, небезпека отримання матеріальних, фінансових, трудових втрат, які можуть виникнути в результаті реалізації певного вибору рішень. В даному випадку ризик – це подія з негативними, економічно невигідними наслідками. З іншої позиції ризик пов'язаний з можливістю отримання доходу, діями в надії на щасливий результат.

Складно знайти однозначну відповідь на проблему ризику. Підприємницький стиль завжди був і завжди буде характеризуватися ризиком. Бізнес – це конкурентна боротьба, і в боротьбі важко перемогти без ризику. Правда, про господарську діяльність ще можна говорити без ризику. Ця точка зору зводиться до наступного: навіщо ризикувати, якщо виграти конкуренцію можна без ризику. Але міркувати таким чином мають право тільки ті, хто довів свою теорію найбільш переконливим способом – на практиці.

Звичайно, ми розуміємо, що ризикувати непросто. Для ведення бізнесу необхідно вивчити ризики, щоб зуміти успішно їх долати. Дуже важливо заздалегідь дізнатися, перспективний ризик чи ні.

2) Зміни ролі вищого керівництва підприємств

Роль вищого керівництва на ТОВ «Старвей Продакшн» зазнає змін. Економічне середовище підприємства різко змінюється протягом останніх кількох років. Технологія змінюється все більшими темпами, різко скорочуючи життєві цикли виробів і виробничих потужностей. В області техніки відбуваються кардинальні зміни, що супроводжуються експоненціальним зростанням складності і вартості технічної продукції, зростають інтереси до досліджень і розробок. Якщо підприємства неефективні, вони змушені закриватися. Тоді на їх місці з'являться нові виробники. Ці зміни роблять роботу вищого керівництва ТОВ «Старвей Продакшн» більш складною і складною, звертаючись до ринкової економіки, і як ніколи раніше, вимагала від вищого керівництва планування і постановки цілей, шляхів їх досягнення, оцінки отриманих результатів. Управління виходить далеко за рамки пасивної реакції та адаптації, формування економічного середовища, ініціювання планування і здійснення змін в цьому середовищі, для постійної боротьби з обмеженнями економічних і політичних обставин, що впливають на бізнес.

Залежно від пріоритетності використовуваних підходів і реакції на зовнішні зміни в розвитку менеджменту на ТОВ «Старвей Продакшн» можна виділити наступні етапи:

бюджетно-фінансовий контроль;

управління на основі екстраполяції;

передбачення змін;

управління на основі гнучких аварійних рішень.

1. Бюджетний і фінансовий контроль

Бюджетно-фінансовий контроль (постфактум) характеризується внутрішньою спрямованістю звітності та планової інформації та відсутністю систематичної інформації про зовнішні умови підприємства. Бюджетно-фінансовий контроль на ТОВ «Старвей Продакшн» здійснювався шляхом внесення змін в обсяг і структуру доходів/витрат, виробництва і реалізації в міру зміни поточної ситуації на ринку при збереженні основної діяльності підприємств.

Така реакція на зміни найбільш природна для підприємств, але потрібно багато часу, щоб усвідомити неминучість змін, розробити нову стратегію і адаптувати систему до неї. Зі зростанням темпів змін такий тип управління є неприйнятним.

1. Управління на основі екстраполяції

При управлінні на основі екстраполяції бюджетний і фінансовий контроль доповнюється прогнозними оцінками, які екстраполюють ринкову ситуацію на кілька років вперед. На основі контрольних показників, встановлених в прогнозі продажів, визначаються всі функціональні плани (виробничі, постачальні, маркетингові), які потім агрегуються в єдиний фінансовий план. Роль вищого керівництва полягає у виявленні економічних проблем, що обмежують зростання організації.

1. Передбачення змін

Для керівництва були характерні такі особливості, засновані на передбаченні змін і визначенні реакції на них шляхом розробки відповідної стратегії: відхід від екстраполяції оцінок з урахуванням мінливості факторів діяльності, аналіз внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх факторів, пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень і відповідності наявних резервів вимогам навколишнього середовища, альтернативності рішень.

1. Управління за допомогою гнучких аварійних рішень

В даний час ТОВ «Старвей Продакшн» розвивають управління на основі гнучких аварійних рішень (стратегічне управління), коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо відразу передбачити. Відмінні риси такої системи управління:

акцент на впровадженні стратегічних рішень та інтеграції управлінських дій;

децентралізація і демократизація управління;

зростання значення інтуїції і посилення якісного підходу в оцінках;

розгляд підприємства як суб'єкта активного впливу на навколишнє середовище;

використання стратегії як основного інструменту управління розвитком підприємства.

Послідовні системи управління орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності навколишнього середовища і зростаючу передбачуваність майбутнього.

Таким чином, появу і практичне використання методів стратегічного управління на досліджуваних підприємствах можна розглядати як реакцію на ускладнення ролі вищого керівництва.

1. Зміни в завданнях управління

Існує істотна різниця між «веденням бізнесу» і «управлінням бізнесом». Ті, хто «займається бізнесом», зазвичай дуже переймаються безліччю різних питань, часто занадто багато працюють і вважають, що щось може статися. Керівники бізнесу змушують відбуватися події, після чого вибудовують всі свої ресурси і дії таким чином, щоб все відбувалося в заданому напрямку. І в цьому випадку події залишаються, як правило, під контролем, тоді як в першому випадку вони не контролюються менеджерами.

На наше запитання керівникам структурних підрозділів досліджуваних промислових підприємств про визначення завдань управління можна було почути відповідь, що це «розподіл справ між підлеглими». Якби ми наполягали на більш точному визначенні, то могли б почути доповнення: «через планування, організацію, напрямок і контроль». Це традиційне визначення управління. При здійсненні стратегічного управління на підприємствах воно здається нам застарілим.

Ми вважаємо, що процес управління включає в себе три етапи: постановку завдань, керівництво їх вирішенням і оцінку (вимірювання) їх результатів. Раніше основними функціями були підфункції трьох більших ступенів. Така зміна акцентів і початкових принципів, що приводить до зміни головного, може внести далекосяжні зміни в підходи до управлінської роботи.

1. Зміни в роботі персоналу

Важливою проблемою на всіх досліджуваних нами промислових підприємствах є створення умов для добровільної інтенсифікації праці та мобілізації потенціалу працівників в інтересах промислових підприємств. Для вирішення цієї проблеми необхідно: знайти шляхи зближення інтересів підприємств та їх працівників та активізувати інноваційні процеси, що підвищують продуктивність праці персоналу і знижують витрати підприємств.

В кінцевому підсумку дохід підприємств залежить від продуктивності їх виробничої діяльності, основним критерієм якої є інтегральна оцінка продуктивності праці, що дозволяє підприємствам успішно конкурувати із зовнішнім середовищем. Продуктивність підприємства вимірюється як величина продукції, що випускається на одиницю людських, фінансових і фізичних ресурсів підприємства. Дохід, вироблений на одиницю праці або капіталу, визначає, який рівень заробітної плати може бути в економіці підприємств, а також рівень рентабельності вкладеного капіталу і прибутку, створюваного фізичною працею. Параметр продуктивності включає в себе як собівартість (ціни) продукції даного підприємства, так і ефективність його виробництва.

Таким чином, стратегічна стійкість підприємства визначається продуктивністю, а головне питання економічного розвитку пов'язане з тим, як створити умови для швидкого і стійкого зростання продуктивності.

Імператив продуктивності сьогодні означає, що успіх підприємств в першу чергу визначається колективними діями персоналу. Виходячи з вищесказаного, стратегія сталого розвитку ставить ряд завдань:

1) Розробка оптимальної системи оцінки персоналу

Оцінка – один з основних елементів впливу на персонал, який формує ефективну модель поведінки людей і спонукає до змін. Система оцінки є базовим елементом управління персоналом, так як результати оцінки дозволяють прийняти аргументоване рішення про стимулювання, навчання і переміщення персоналу. Оцінка є однією з форм морального заохочення і безпосередньо впливає на мотивацію працівника.

* + 1. Розробка системи комплексного стимулювання персоналу (заохочення інноваційної діяльності персоналу)

Матеріальне стимулювання є найважливішим інструментом мотивації персоналу. В даний час на ТОВ «Старвей Продакшн» використовуються різні форми матеріального стимулювання, ступінь використання яких залежить від загального рівня доходів підприємств: система щомісячних, квартальних і річних премій; надання пільгових кредитів; програми соціальної підтримки: медичне страхування, оплата оздоровчих заходів, організація колективного відпочинку і дозвілля працівників, допомога в критичних ситуаціях.

Основною проблемою матеріального стимулювання працівників досліджуваних промислових підприємств є обмежена можливість комплексного застосування до працівників інструментів матеріального стимулювання в залежності від рентабельності підприємств.

* + 1. Удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу

Основні проблеми, що виникають при підвищенні кваліфікації персоналу: недостатній рівень знань, умінь і навичок працівників підприємств, необхідний для успішного виконання поставлених завдань, призводить до неефективної роботи, сприяє зниженню мотивації і підвищенню рівня стресу, пов'язаного з роботою. Слабка мотивація співробітників до підвищення кваліфікації знижує ефективність навчання та викликана тим, що немає прямого зв'язку між успішним навчанням, зростанням сервісу і підвищенням заробітної плати.

* + 1. Формування системи кадрових переміщень, планування кар'єри

Можливість самореалізації і кар'єрного росту є ключовим засобом мотивації для певної категорії персоналу, а також дозволяє промисловому підприємству придбати кваліфіковані кадри, необхідні для заповнення вакантних посад і скорочення часу на адаптацію персоналу до посади.

Планування кар'єри дозволить подолати рутинне сприйняття характеру роботи, стимулювати інноваційну активність співробітників, мотивувати персонал на розширення професійного досвіду, забезпечити взаємозамінність співробітників, повніше використовувати їх здібності, зняти міжособистісні конфлікти і поліпшити моральний клімат колективу.

* + 1. Стимулювання інноваційної активності співробітників

Недоліки в розробці та реалізації інноваційних проектів викликані надмірним замиканням цих процесів всередині структурних підрозділів, що спеціалізуються на певних проблемах. Необхідно стимулювати креативність персоналу і налагоджувати процедури відбору ідей. У багатьох підрозділах промислових підприємств накопичуються цінні розробки для вирішення певних завдань (знання і досвід), доступ до яких повинен бути забезпечений всім працівникам підприємства.

Реалізація поставлених завдань буде частиною роботи з формування корпоративної культури підприємств. Корпоративна культура покликана забезпечити: формування іміджу підприємств для клієнтів і персоналу, розвиток почуття спільності у членів колективу, сприяння адаптації нових співробітників, формування і контроль форм поведінки, характерних і вигідних для підприємств, підвищення внутрішньої стійкості підприємств. Узгодженість корпоративної культури зі стратегією дозволить визначити конкурентоспроможність підприємств в довгостроковій перспективі.

5) Пріоритети розвитку підприємства

Основні питання: які актуальні цілі (стратегічну, довгострокову мету внутрішнього розвитку підприємства, мету зовнішнього розвитку, завдання зміцнення економіки) поставити перед ТОВ «Старвей Продакшн» якими засобами досягти сформульованих цілей, які основні принципи розвитку прийняти і впровадити, які перспективні напрямки вибрати для внутрішнього розвитку підприємств. Необхідно посилити конкурентні переваги підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів, створити додаткову зручність в роботі для клієнтів і підвищити якість обслуговування.

Одним з основних способів оптимізації бізнес-процесів є стандартизація технології їх реалізації. Виходячи з цього, розвиток технологій, розробка і вдосконалення системи внутрішніх стандартів є стрижневими елементами стратегії сталого розвитку, як з точки зору продуктової стратегії, так і з точки зору внутрішнього розвитку підприємства.

Стандарт встановлює чіткі вимоги, правила, норми, критерії, спрямовані на досягнення оптимального ступеня уніфікації певного виду діяльності (або сукупності взаємопов'язаних видів діяльності). Стандарт має статус внутрішнього нормативного документа, вимоги якого є обов'язковими для структурних підрозділів підприємства, діяльність яких він регулює.

В цілому стандартизація покликана забезпечити систематичний опис, оптимізацію і тиражування найбільш ефективних управлінських рішень в масштабах промислового підприємства. Перспективними об'єктами стандартизації є:

технології виконання, проектування, ведення та обліку господарських операцій;

технічні аспекти господарської діяльності: добудова і оснащення цехів і структурних підрозділів, інженерне забезпечення цехів і підрозділів, зовнішнє і внутрішнє оздоблення приміщень;

програмне забезпечення;

облік і звітність;

організаційно-функціональна і територіально-продуктова структура підприємств.

Розробка внутрішніх стандартів забезпечить розробку єдиних стандартів якості обслуговування, ефективне управління витратами і чисельністю структурних підрозділів промислових підприємств.

Технологічні нормативи. Проблема полягає в наявності великої кількості питань, які не регламентуються технологічними документами, і, як наслідок, вимагають додаткових консультацій від співробітників вищих підрозділів. В результаті виникає необхідність зіставлення вимог великої кількості технологічних документів, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. В кінцевому підсумку це призводить до збільшення витрат і негативно позначається на швидкості і якості обслуговування клієнтів. Крім того, відсутність чітких інструкцій щодо здійснення окремих видів операцій є стримуючим фактором при розвитку підприємств і продукції, а також це може привести до різного роду порушень.

Технічні стандарти (стандарти комплектування робочих місць і приміщень і нормативи інженерного забезпечення цехів і структурних підрозділів)

На момент нашого вивчення на всіх призначених підприємствах відсутні єдині вимоги до комплектування робочих місць робітників і фахівців, до оснащення приміщень цехів і структурних підрозділів підприємств, що може спричинити за собою збільшення часу на відкриття нових і модернізацію діючих підрозділів, неможливість контролю за обґрунтованістю кошторисів, наданих цехами і відділами на закупівлю обладнання, інвентарю тощо, недотримання єдиних стандартів якості обслуговування споживачів у підрозділах промислових підприємств.

Проблеми інженерного забезпечення підприємств

Інженерне забезпечення цехів і підрозділів включає в себе системи життєзабезпечення діяльності промислового підприємства: електрику, теплопостачання, водопостачання, вентиляцію і кондиціювання. Модернізація системи електропостачання є пріоритетною в порівнянні з іншими системами, оскільки безпосередньо забезпечує виконання виробничої функції, а будь-які пошкодження неминуче спричинять за собою відключення електроенергії і зупинку виробництва. Стан систем опалення та вентиляції, які в значній мірі впливають на продуктивність цехів і агрегатів промислових підприємств, є незадовільним через високий ступінь зносу, як і зовнішніх мереж теплопостачання, а також внутрішні мережі в приміщеннях. В цілому поточна оцінка стану інженерних систем цехів і підрозділів промислових підприємств показує, що в переважній більшості приміщень потрібна їх заміна або модернізація.

Актуальність реалізації єдиної комплексної політики в області розвитку технологій і автоматизації виконуваних робіт обумовлена високими темпами розвитку комп'ютерних технологій. Для ефективної роботи в сучасних умовах промислові підприємства повинні мати автоматизовану систему, що надає такі можливості:

організація безпаперового документообігу;

централізація бухгалтерського обліку, використання єдиних правил і нормативно-довідкової інформації;

централізоване ведення всієї інформації про клієнтів компанії;

управлінський облік на основі інформації в системі з метою забезпечення якісного управління підприємством;

економія ресурсів за рахунок зниження витрат підприємств на експлуатацію автоматизованих систем;

удосконалення системи безпеки і контролю;

робота в режимі реального часу з будь-яким клієнтом з будь-якого структурного підрозділу.

Актуальність комплексної автоматизації діяльності підприємства, крім того, обумовлена необхідністю стандартизації програмного забезпечення Нинішнє використання різнорідного програмного забезпечення відділами досліджуваних промислових підприємств призводить до відмінностей в технології роботи, до великих витрат на доопрацювання і обслуговування програмного забезпечення. Окремі види експлуатованого програмного забезпечення не в повній мірі відповідають вимогам технологічних документів, що призводить до необхідності ручної перереєстрації операцій і, як наслідок, підвищує їх трудомісткість. При експлуатації різнорідного програмного забезпечення підрозділами промислових підприємств виникають проблеми через відсутність єдиних вимог до керування версіями, налаштувань експлуатованих автоматизованих систем, а також реалізації вимог безпеки. Поширеною проблемою є ступінь ефективності оновлення посібників користувача, а також незручний для використання принцип побудови документів, що створює додаткові труднощі при впровадженні нових програмних продуктів, а також при навчанні нових співробітників.

З метою оптимізації збутова мережа промислових підприємств розглядається нами в двох розділах:

1) організаційно-функціональна структура - (Промислове підприємство – внутрішні структурні підрозділи) – формується за принципом виконання підрозділами організаційно-управлінських, технологічних і господарських функцій;

2) територіально-товарна структура - (Промислове підприємство – торгові представники на місцях) – відображає територіальне розташування і представлена продукція.

Виходячи з цього поділу, виділимо два напрямки роботи:

удосконалення організаційно-функціональної структури;

розробка територіально-продуктової структури.

Необхідність вдосконалення організаційно-функціональної структури обумовлена вирішенням проблеми наближення точки прийняття рішень до клієнта – делегуванням структурним підрозділам необхідних повноважень для підвищення якості обслуговування клієнтів.

Основні проблеми збутової мережі з точки зору територіально-товарної структури: недостатня присутність промислових підприємств в місцях концентрації попиту в умовах зростаючої конкуренції, нестача фінансових ресурсів для організації регіональних представництв.

Проблеми інформаційного забезпечення

Для забезпечення творчого лідерства персоналу в більш складному, динамічному і конкурентному середовищі підприємництва менеджери найбільше потребують інформації. Тор-менеджмент ТОВ «Старвей Продакшн» не може отримати «з перших рук» всю інформацію, необхідну для ефективного управління своїм підприємством. Він не може покладатися на свою інтуїцію, щоб включити і оцінити всі складні фактори, які можуть вплинути на більшість його рішень про підприємництво. Він повинен все більше довіряти інформації, представленої як зсередини, так і за межами підприємства.

Під інформаційним забезпеченням виробничо-господарської діяльності промислового підприємства розуміють процес відображення ходу господарсько-фінансової діяльності підприємства відповідно до інтересів суб'єктів управління.

Якість інформації багато в чому визначає ефективність управління. Під якістю інформації ми розуміємо відповідність наданої інформації вимогам до складу, достовірності (точності), часу і форми.

Складовими системи інформаційного забезпечення є кілька видів діяльності: облік, звітність, передача і зберігання інформації. Більшість підрозділів промислових підприємств задіяні в здійсненні цих видів діяльності: бухгалтерський облік, господарські служби, підрозділи. При цьому існуюча система інформаційного забезпечення підприємств не дозволяє в повній мірі забезпечити стратегічні і тактичні управлінські рішення.

Розвиток інформаційних технологій створює можливості для підвищення якості інформаційного забезпечення, однак без цілеспрямованих заходів з розробки систем збору, зберігання та обробки інформації ці можливості залишаються незатребуваними, а якість наданої інформації не поліпшується.

Виявлено наступні основні проблеми системи інформаційного забезпечення на ТОВ «Старвей Продакшн»:

невідповідність якості інформації вимогам суб'єктів господарювання за складом (не у всіх розділах, що цікавлять);

терміни виконання (інформація неактуальна) і достовірність (інформація недостовірна);

висока вартість зібраної інформації;

відсутність єдиної системи управління інформаційним забезпеченням та її діяльністю.

Загальне управління всім процесом інформаційного забезпечення реалізується тільки для окремих його складових. Бухгалтерська діяльність зосереджена в бухгалтерських послугах і базується на нормативних документах бухгалтерського обліку. Звітна діяльність розподіляється між бухгалтерією, планово-економічною службою і частково між підрозділами підприємств. Через відсутність системного управління складно працювати над розвитком системи інформаційного забезпечення і, крім усього іншого, над вирішенням інших проблем, бо неможливо побудувати технологічні ланцюжки, що охоплюють весь цикл інформаційного руху. Крім того, зростає диспропорція між розвитком технологій на первинному рівні обробки інформації і методами отримання, обробки і подання управлінської інформації, оскільки система управління не може повноцінно використовувати первинні дані без адекватної розробки засобів і методів обробки, передачі, зберігання і представлення управлінської інформації.

Крім перерахованих проблем, слід зазначити проблеми, що зачіпають окремі елементи системи інформаційного забезпечення.

Основна проблема бухгалтерської діяльності полягає в тому, що на ТОВ «Старвей Продакшн» в даний час відсутня єдина система взаємопов'язаних нормативних документів, що однозначно регламентують порядок відображення операцій. В рамках кожної сфери діяльності склалася особлива ієрархічна система документів (Міністерство – Підприємство – Підрозділ), яка подекуди допускає неоднозначне трактування.

Проблеми звітної діяльності:

дублювання доступу до вихідних даних: показники різних форм звітності є вираженням одних і тих же властивостей обмеженого кола об'єктів обліку, що відрізняються методами групування;

високі витрати, пов'язані з формуванням разових звітів, запуском нових або зміною існуючих форм звітів.

У сфері передачі інформації система інформаційного забезпечення характеризується надмірним обміном інформацією по вертикалі у вигляді численних запитів і уточнень (в тому числі для забезпечення достовірності інформації), а також нерозвиненим обміном інформацією по горизонталі, обумовленим ізоляцією інформаційних ресурсів, сформованих окремими структурними підрозділами.

У сфері зберігання інформації основною проблемою є доступ до необхідної інформації. Відсутність стандартів зберігання і єдиної пошукової системи (каталогу інформації, що зберігається) призводить до повторних запитів вихідної інформації і збільшення вартості використовуваної інформації.

Проблеми технічного забезпечення системи інформаційного забезпечення, тобто наявність програмно-технічних засобів, за допомогою яких реалізується процес інформаційного забезпечення на підприємствах:

неповне охоплення засобами автоматизації облікової діяльності;

велика кількість різнорідних програмних засобів, слабо пов'язаних між собою і тих, що представляють дані в різних форматах;

використання різноманітних програмних засобів, розроблених на більш низьких рівнях, в результаті чого важко вносити зміни з метою задоволення вимог одержувачів інформації. На цьому завершуємо розгляд проблем розвитку ТОВ «Старвей Продакшн», що породжені посиленням конкуренції, і приступаємо до вирішення виявлених проблем.

3.2. Розробка послідовності формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі

Проблемам розвитку промислових підприємств присвячено безліч праць вітчизняних і зарубіжних вчених [59, 72, 95, 11 8, 11 9]. Це зумовлено тим, що промисловість є провідною галуззю народного господарства. Від рівня розвитку промисловості залежить як добробут регіонів, і країни загалом, так й можливість розвитку інших галузей. Питанням стійкого розвитку промислових підприємств в Україні останнім часом стали приділяти найпильнішу увагу у зв'язку з такими факторами, як збільшення глобальної конкуренції, погіршення екологічної обстановки, проголошення курсу на інноваційний розвиток економіки, прагнення до збільшення частки обробних виробництв [55].

Поняття «стійкий розвиток», на наш погляд, має включати не лише динамічну, а й статичну складову (згідно з одним із запропонованих принципів). В основному сталий розвиток сприймається як розвиток, що дозволяє отримувати різні блага (екологічні, економічні, соціальні, перспективні) як у теперішньому, так і в майбутньому; тобто свого роду система, що постійно поповнюється. Безумовно, ми погоджуємося з таким підходом [108]. Однак другу (статичну) складову часто не приймають до уваги, що є неприпустимим недоглядом, оскільки в сталому розвитку важливий не тільки принцип відтворення, а й принцип збалансованості розвитку підприємства як системи, тобто принцип збалансованого розвитку її елементів.

Досягненню динамічної та статичної стійкості розвитку промислового підприємства сприяє інноваційна діяльність. Стратегічне планування в галузі інновації – основний елемент стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання [55].

У сучасних умовах розвитку економіки існує безліч ефективних способів і методів формування стратегій розвитку: аналітичні, дослідно-експериментальні, методи прогнозування, економічні, соціально-психологічні, адміністративні та ін. Найбільш перспективними методами, на наш погляд, є портфельні методи (засновані на побудові матриць), інтуїтивні методи (особливо актуальні в умовах нестачі інформації), програмно-цільові методи і методи математичного моделювання. Як зазначалося, сталий розвиток промислового підприємства на інноваційній основі досягається збалансованістю стану еколого-соціально-економічної системи у теперішньому та її розвитком у майбутньому. Тому підприємство має проводити адаптований SWOT-аналіз з огляду на дані сфери (рис. 3.1.).

|  |
| --- |
| Економічна сфера |
| Сильні сторони:високий рівень продуктивності праці;високі показники рентабельності та ліквідності;інвестування інноваційних розробок. | Слабкі сторони:відсутність стратегій розвитку, в тому числі функціональних;брак власних коштів;морально та технічно застаріле обладнання. |
| Можливості:стабільно високий попит продукції;вихід нові ринки збуту;налагодження коопераційних зв'язків. | Загрози:складність отримання кредитів та позик;проблеми із зарубіжними постачальниками та партнерами;жорстокість податкового законодавства. |
| Соціальна сфера |
| Сильні сторони:високий рівень заробітної плати співробітників;наявність корпоративної культури на підприємстві;приплив молодих спеціалістів. | Слабкі сторони:сильний опір співробітників інноваціям;слабка система мотивації;відсутність кваліфікованих працівників. |
| Можливості:розвиток наукового та освітнього потенціалу в регіоні;регіональні соціальні програми;регіональне, федеральне та міжнародне визнання заслуг співробітників. | Загрози:недотримання трудового законодавства;негативна ділова репутація підприємства;погіршення соціально-демографічної ситуації в регіоні. |
| Екологічна сфера |
| Сильні сторони:використання системи оборотного водопостачання;впровадження системи безвідходних технологій;застосування енергозберігаючих технологій. | Слабкі сторони:високий рівень викидів та скидів забруднюючих речовин на підприємстві;відсутність екологічної програми;низька екологічна освіченість працівників. |
| Можливості:регіональні та міжнародні екологічні гранти;державна підтримка енергозберігаючих технологій;отримання міжнародних сертифікатів якості, що підтверджують екологічність виробництва. | Загрози:жорстокість нормативного екологічного законодавства;погіршення екологічної обстановки у регіоні;активна діяльність природозахисних організацій. |

Рис. 3.1. Аналіз стійкого розвитку підприємства у сферах (розроблено автором)

На різних етапах формування стратегії розвитку промислового підприємства можна використовувати різні методи. На рис. 3.2 подано послідовність формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

Визначення мети стратегії стійкого розвитку підприємства

Визначення принципів формування стратегії

Розрахунок показників стійкого розвитку підприємства

Розрахунок показників інноваційного розвитку підприємства

Моделювання стратегічного розвитку підприємства

Вибір стратегії стійкого розвитку підприємства

Реалізація стратегії стійкого розвитку підприємства

Контрольні заходи щодо реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства

Оцінювання стратегії стійкого розвитку підприємства

Коригування стратегії стійкого розвитку підприємства

Рис. 3.2. Послідовність формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі

Розглянемо запропоновані етапи докладніше.

Цілеполягання є ключовою функцією в управлінні: від того, наскільки точно, зрозуміло, досяжно і в строк поставлена мета, залежить успіх заходу.

Як зазначалося, саме поєднання стратегічних, стійких та інноваційних спрямованостей розвитку промислового підприємства дозволить підвищити економічну, соціальну та екологічну ефективність його функціонування, забезпечивши тим самим високий рівень конкурентоспроможності вітчизняної промисловості. При постановці мети, якої ми прагнемо досягти реалізацією стратегії, необхідно розуміння та усвідомлення поточного та бажаного становища об'єкта з урахуванням можливостей та наявних ресурсів.

Цілі формування стратегії підкріплюються відповідними принципами:

принцип інноваційності (орієнтація на інноваційний шлях розвитку підприємства);

принцип комплексності та системності (облік та охоплення всіх еколого-соціально-економічних аспектів розвитку підприємства);

принцип обліку статичних та динамічних показників стійкості розвитку (стійкість розвитку має як статичний, так і динамічний характер);

принцип наукової обґрунтованості (стратегічні програми розвитку, що ґрунтуються на науковому підході);

програмно-цільовий принцип (виділення ресурсів лише під чітко сформульовані та необхідні цілі);

принцип результативності (отримання реального комерційного ефекту від стратегії розвитку);

принцип адаптації (пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства);

принцип моніторингу та контролю (постійний моніторинг та контроль кожного етапу формування та реалізації стратегії).

Рівень сталого розвитку підприємства визначається інтегральним показником СР:

*СР = 1/3 СРсоц + 1/3 СРекон + 1/3 СРекол* (3.1.)

Рівень інноваційного розвитку підприємства визначається інтегральним показником ІР:

*ІР = 0,6×ІР0 + 0,4×ІРс* (3.2.)

Розрахувавши показники СР та ІР, матричним методом визначаємо положення підприємства та обираємо відповідну базову стратегію розвитку (рис. 3.3.).

1

СР

0

1

ІР

А

В

С

D

Стратегія підвищення інноваційності розвитку

Стратегія підвищення інноваційної стійкості розвитку

Стратегія інноваційної стійкості розвитку

Стратегія підвищення стійкості розвитку

Рис. 3.3. Матриця визначення базової стратегії розвитку підприємства

Підприємство потрапляє до квадранту А (стратегія підвищення інноваційної стійкості розвитку), якщо і рівень стійкого, і рівень інноваційного розвитку менший за одиницю.

Підприємство потрапляє в квадрант В (стратегія підвищення інноваційності розвитку), якщо рівень сталого розвитку підприємства більше одиниці, а рівень інноваційного розвитку менше одиниці.

Підприємство потрапляє в квадрант С (стратегія підвищення стійкості розвитку), якщо рівень інноваційного розвитку підприємства більше одиниці, а рівень сталого розвитку менше одиниці.

Підприємство потрапляє в квадрант D (стратегія інноваційної стійкості розвитку), якщо рівень стійкого, і рівень інноваційного розвитку більше одиниці.

Контрольні заходи щодо реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства

Контроль є важливою частиною роботи будь-якого менеджера та полягає у забезпеченні реалізації запланованих дій. Наприклад, якщо підприємство планує забезпечити задоволення попиту, що зростає, на свою продукцію і домогтися 15%-вого збільшення чистого прибутку, то контроль складатиметься зі спостереження за діяльністю організації та методів коригування, спрямованих на те, щоб чистий прибуток організації насправді зріс на 15%.

Нижче наведено характеристики ефективного контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства.

1. Інтегрування – запровадження таких систем контролю, які відповідають організаційним планам.

2. Об'єктивність — отримання детальної інформації.

3. Ретельність – надання повної та правильної інформації.

4. Своєчасність — надання інформації тоді, коли в неї є необхідність.

5. Гнучкість — запровадження таких систем контролю, що узгоджують зміни всередині та поза підприємством.

Розглянемо докладніше кожну з них.

Перше і найголовніше – система контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства має бути інтегрована в загальну систему підприємства. Системи контролю та планування повинні бути ретельно скоординовані та інтегровані для того, щоб чітко працювати.

Механізми, залучені до досягнення інтеграції, досить прості. Менеджери повинні враховувати всі значні елементи контролю, оскільки вони залучені до планування, стратегії та тактики для встановлення додаткової системи контролю. Так само результати, здобуті системою контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства, дають корисні відомості для наступних циклів планування. Якщо всі ці міркування менеджери будуть брати до уваги, то система контролю, що добре інтегрується, пронизуватиме все підприємство.

Другою характеристикою ефективних систем контролю є об'єктивність. Це означає, що система контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства повинна використовувати та отримувати детальну інформацію, яка може бути перевірена.

Звичайно, менеджер має вміти бачити «над» цифрами. Він може зробити велику роботу зі скорочення собівартості продукції, але при цьому детальніша перевірка показує, що він використовує неякісну сировину, змушує робітників працювати понад норму і підробляє свої звіти. Система контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства повинна бути якомога об'єктивнішою, але не повинна настільки залежати від розрахунків і цифр, щоб менеджер втрачав контроль над тим, що фактично відбувається за його звітами.

Очевидно, що система контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства має бути ретельно розроблена для того, щоб ефективно працювати. Якщо вона забезпечує неточною інформацією, то може принести більше шкоди, ніж користі. Отже, менеджерам потрібно робити всілякі обережності під час перевірки точності інформації, що вони отримують через систему контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства.

Дуже важливо також, щоб інформація, яка надходить через систему контролю, була своєчасною. Це означає, що менеджер повинен отримувати інформацію, коли він її потребує. Своєчасність не завжди означає швидкість, а те, що інформація повинна надходити до менеджера в міру потреби.

Таким чином, необхідність своєчасності йде від невизначеності: чим невизначеніша ситуація, тим більша потреба у своєчасній інформації. Коли випускається нова продукція, менеджер може потребувати щотижневих доповідях про обсяг продажу, але цієї ж інформації щодо продукції, що вже зарекомендувала себе, він може потребувати лише щотижня або місяць.

І, насамкінець, система контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства має мати гнучкість, тобто вона має вміти пристосовуватися до змін усередині підприємства та поза ним. Допустимо, що система контролю розроблена для управління інформацією про сировину, яка йде на виробництво продукції підприємства. Наприклад, нові технології дозволяють підприємству виробляти таку ж продукцію в такому обсязі з 50% сировини. Якщо система контролю негнучка, то менеджери повинні будуть забракувати всю систему і розробити нову, тоді як гнучка система контролю зможе пристосуватися до ситуації, що змінилася.

Отже, ефективним системам контролю властиві такі ознаки: вони інтегровані з іншими системами підприємства і становлять із ними єдине ціле; об'єктивні, точні та гнучкі; проводять своєчасний контроль.

Для того, щоб здійснювати контроль за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства, менеджер повинен передбачати наслідки кожної своєї дії. Тільки в цьому випадку він може визначити, чи все йде за планом, і внести необхідні зміни в діяльність підприємства, щоб досягти бажаних результатів. Оскільки контроль здійснюється для забезпечення реалізації намічених планів, менеджер повинен точно уявляти, що ж насправді було заплановано.

Процес контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства складається з трьох основних етапів: оцінки роботи підприємства; порівняння якості його роботи з існуючими стандартами; коригувальних процесів, вкладених у забезпечення реалізації наміченого. Не слід забувати, що перелічені етапи виявляються найбільш загальними складовими всього процесу організаційного контролю. Більш конкретні види організаційного контролю (наприклад, контроль за випуском продукції, контроль запасів, контроль за реалізацією стратегії та контроль якості) базуються на цих етапах, проте до них відповідно пред'являються більш конкретні вимоги.

Динамічні зміни умов функціонування підприємницького середовища вимагають активніших систем контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства, які б оцінювати діяльність підприємства у багатьох вимірах.

Для проведення успішної конкурентної боротьби підприємствам необхідно не лише оцінювати свою діяльність з погляду того, наскільки вона відповідає сучасним вимогам випуску продукції та виробництва послуг, а вони також повинні:

прогнозувати ефект, який забезпечить вироблена продукція чи послуги, а також спрямовувати ресурси на випуск такої продукції чи виробництво таких послуг, що характеризуються більшою ймовірністю успіху;

оцінювати та відстежувати споживчі переваги щодо продукції, що виробляється сьогодні (послуг);

активно реагувати на споживчі запити чи уподобання;

виявляти оцінку якості за допомогою споживачів;

деталізувати критерії оцінки та визначення якості;

швидко реагувати на зміну економічних умов та стан навколишнього середовища;

визначати період створення нової продукції чи послуги або планувати наявний асортимент продукції чи послуг так, щоб вони відповідали споживчим запитам;

постійно відстежувати ефективність діяльності персоналу;

навчати співробітників новим процедурам та технологіям або готувати їх за декількома суміжними спеціальностями;

постійно вдосконалювати послуги чи вироблену продукцію.

Реалізація стратегії – це орієнтована на дії практична адміністративна діяльність, що включає організацію, фінансове планування, проведення політики, створення мотивації, культурних умов і методів управління, тобто всього того, що сприяє досягненню вибраних цілей. Поява нових обставин викликає необхідність проведення дій, що коригують, і цей процес є безперервним.

Завдання реалізації стратегії – найскладніша і трудомістка частина стратегічного менеджменту, що стосується всіх рівнів управління. У той час як розробка стратегії пов'язана з підприємницькою діяльністю та більшою мірою представляє аналітичний процес, реалізація стратегії передбачає головним чином управління діловими процесами та людьми [155]. Якщо розробка стратегії передусім підприємницька діяльність, її реалізація — внутрішня адміністративна діяльність.

Коли стратегічний вибір зроблено, розроблена стратегія має бути перетворена на конкретні дії, а потім і на результати. Після вибору основної загальної стратегії її потрібно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. Основними компонентами ув'язування стратегії з діями щодо її реалізації є тактика, політика, процедури та правила [155].

Тактика — як і стратегія, спочатку військовий термін, що означає маневрування силами реалізації певних цілей. З погляду управління підприємства тактика — це рішення, як мають бути розподілені ресурси задля досягнення стратегічних цілей. Інакше висловлюючись, тактика — це спосіб досягнення перемоги. Якщо основне питання стратегії — «чого хоче досягти підприємство?», то тактика зосереджена на тому, «як цього досягти». Відповідно, основна відмінність між стратегією та тактикою — це різниця між цілями та засобами. Наприклад, збільшення частки ринку — це стратегія, а агресивна реклама, спрямовану просування товару, — тактика. Тактика розробляється як ї стратегії, причому переважно керівниками середнього рівня. Тактика розрахована на більш короткий час, ніж стратегія.

Політика, що формулюється вищим менеджментом, є загальним керівництвом для дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення стратегічних цілей. Її можна розглядати як внутрішньофірмовий кодекс законів, що визначає, в якому напрямку можуть прийматися рішення та здійснюватися дії. Політика спрямовує дії підприємства для досягнення її цілей чи виконання завдань. Політика розробляється вищими керівниками підприємства та діє досить тривалий час. Вона може змінюватися із зміною стратегії. Як правило, зміна стратегії робить необхідними деякі зміни у прийомах та методах роботи та управління всередині підприємства.

Процедури – запрограмовані рішення, що описують послідовність дій, які потрібно зробити в ситуаціях, що мають тенденцію до частого повторення. Керівництво, розробляючи стандартизовані вказівки, використовує позитивний минулий досвід і цим економить час (не потрібно повторювати аналіз) і застерігає від помилок.

Правило відрізняється від процедури тим, що воно розраховане на конкретне питання та визначає, що має бути зроблено в специфічній поодинокій ситуації. Керівники використовують правила, коли для досягнення цілей потрібно гарантоване виконання конкретних дій конкретними способами.

Важливою умовою ефективної реалізації стратегії є формування системи планів, адекватної структурі підприємства. На її основі здійснюються розподіл та доведення планових завдань, стратегічних завдань та цілей до конкретних підрозділів та керівників, а також реалізуються управлінські впливи на структуру та строки виконуваних робіт; здійснюються розподіл та перерозподіл стратегічних ресурсів.

Для забезпечення узгодження між різними планами та розподілом ресурсів використовується метод фінансового планування – бюджетування.

Бюджетування – це:

інструмент планування, який дозволяє передбачити розвиток підприємства у майбутньому й контролює виконання (сумлінне і якісне) поставлених цілей;

прогнозування майбутніх фінансових показників, грошових потоків, потреби у фінансових коштах, що базується на моделі функціонування підприємства, з метою формування планів та бюджетів різного рівня;

фінансове прогнозування і планування, що не включає стратегічне планування, але, безсумнівно, базується на ньому.

Бюджет – це

інструмент розподілу ресурсів, потреби в яких виражені в кількісній, як правило, грошовій формі, для досягнення цілей, які також представляють кількісно;

кількісний план у грошах, підготовлений і прийнятий до певного періоду, що зазвичай показує плановану величину доходу, яка має бути досягнута; витрати, які мають бути знижені протягом цього періоду, та капітал, який необхідно залучити для досягнення цієї мети [135].

Виділяють три підходи до фінансового прогнозування та планування:

1) складання прогнозних фінансових документів, що містять бачення того, якою стане фінансова звітність у майбутньому за умови виконання низки припущень про майбутню діяльність підприємства та його потреби у додатковому фінансуванні;

2) формування грошового бюджету – докладного прогнозу руху коштів;

3) формування оперативного (поточної діяльності) бюджету, а саме оперативного бюджету – докладного прогнозу величини та структури доходів та витрат за підрозділами, що є базою прогнозу грошових потоків і, отже, основою складання прогнозних фінансових документів.

Бюджети розробляються як загалом підприємства, так його структурних підрозділів чи окремих функцій діяльності.

Основні функції бюджету:

планування операцій, що забезпечують досягнення декларованих тактичних цілей;

координація різних видів діяльності та окремих підрозділів, узгодження їх інтересів;

контроль поточної діяльності підрозділів та підприємства в цілому.

Реалізація стратегії багато в чому визначається характеристиками організаційної культури підприємства.

Організаційна культура — це сформована протягом усієї історії підприємства сукупність прийомів та правил адаптації підприємства до вимог довкілля та формування внутрішніх відносин між групами працюючих. Культура визначає норми, встановлює правила поведінки персоналу всіх рівнях управління, і впливає здатність підприємства до зміни стратегічного курсу. Відсутність чи низький рівень організаційної культури може стати перешкодою успішної реалізації стратегії підприємства.

Фактори, що визначають формування та застосування організаційної культури: цінності та переконання вищого керівництва, реакція керівництва на критичні ситуації, ставлення до роботи та стиль поведінки керівників, критеріальна база заохочення співробітників, критерії відбору, призначення, просування та звільнення з підприємства.

Створення внутрішніх адміністративних систем вимагає визначення та управління політиками та процедурами, що впливають на стратегію, розробки адміністративних та оперативних систем для дії в стратегічно критичних ситуаціях.

Розробка системи оплати та заохочення повинна включати мотивацію організаційних одиниць та персоналу на користь реалізації стратегії, а також розробку системи матеріального та морального заохочення.

Розвиток корпоративної культури стосовно стратегії включає встановлення приватних показників, визначення етичних стандартів, створення робочої обстановки підтримки стратегії, виховання духу роботи на високому культурному рівні.

Стиль стратегічного керівництва вимагає управління процесом зростання показників, культури фірми та сприяння стратегії, підтримки організаційних інновацій та нових можливостей, участі в політиках реалізації стратегії, підтримці виробничих можливостей та організаційного консенсусу, упору на етичні стандарти у поведінці, ініціативи коригувальних дій для покращення методів реалізації стратегії.

Стратегічне управління передбачає можливість внесення змін, коригувань до розробленого плану дій відповідно до змін, які можуть мати як характер загроз, так і можливостей. Хід зовнішніх та внутрішніх подій рано чи пізно змушує організацію переглядати місію підприємства, мету діяльності, саму стратегію та процес її здійснення [155].

Маючи тепер загальне уявлення щодо здійснення організаційного контролю за реалізацією стратегії стійкого розвитку підприємства, ми можемо перейти до розгляду конкретніших питань стратегічного контролю.

Завдання стратегічного контролю — супроводжувати та підтримувати стратегію розвитку щодо забезпечення її життєздатності. Супровід включає перевірку адекватності формулювання стратегії, її впровадження та реалізацію.

При реалізації стратегічного контролю необхідно враховувати та вирішувати такі завдання:

формування контрольованих величин для вимірювання та оцінки потенціалу успіху;

встановлення нормативних величин, що діють як база для порівняння;

визначення фактичних (реальних) значень контрольованих величин;

перевірка реальних величин по відношенню до нормативних величин шляхом порівняння плану та факту (тобто за статистикою за минулий період); порівняння планових показників із реально сформованими (бажаними) контрольованими величинами, що характеризують актуальний потенціал успіху;

фіксація відхилень та аналіз причин, відповідальних за відхилення;

виявлення необхідних коригувальних заходів для керування відхиленнями від стратегічного курсу.

Оцінка результатів діяльності, аналіз змін, коригування стратегії стають необхідними складовими процесу стратегічного управління, який використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегічного плану та (або) методів його реалізації. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно та безперервно та охоплювати всі організаційні рівні.

У процесі оцінки результатів діяльності виділяють три етапи:

1) визначення системи показників результативності, за якими проводиться оцінка стратегії;

2) вимір досягнутого та порівняння з бажаним;

3) ухвалення необхідних коригувальних дій.

На першому етапі визначається перелік кількісних та якісних критеріїв, що відповідають стратегічним цілям та завданням підприємства. Коригувальні дії (як етап) насправді є кінцем і початком циклу стратегічного управління як безперервного процесу управління.

Розглядаючи питання оцінки результатів реалізації стратегії, слід визначити галузі контролю. Ними можуть стати стратегічні цілі (як якісні, так і кількісні) та критичні зовнішні та внутрішні умови, що лежать в основі стратегічних планів, а також вузькі та слабкі місця, виявлені в результаті аналізу стратегічного плану.

Підконтрольні показники мають бути обмежені за обсягом; містити дані по всій організації загалом та її підрозділам; динамічними та перспективними (необхідно забезпечити можливість зіставлення даних як мінімум за п'ять років); порівнянними (з попередніми досягненнями, з іншими підприємствами галузі тощо). До підконтрольних показників можуть бути віднесені рентабельність капіталу, продуктивність, а також ступінь ліквідності.

Аналіз підконтрольних показників передбачає як порівняння нормативних і фактичних значень з виявлення відхилень, а й з'ясування причин відхилень, визначення залежності між отриманими відхиленнями і кінцевими результатами діяльності організації, і навіть аналіз впливу отриманих відхилень на кінцеві результати.

Як об'єкт апробації методичних положень по запропонованому проекту виступить ТОВ «Старвей Продакшн». Це одне з найкрупніших в Україні підприємств з виробництва неметалевих мінеральних виробів. Також до видів діяльності ТОВ «Старвей Продакшн» входять: будівельні роботи, надання в оренду будівельних машин і устаткування, оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, оренда вантажного автомобільного транспорту, будівництво доріг та автострад, інші види послуг.

Вихідні дані для розрахунку показників сталого та інноваційного розвитку ТОВ «Старвей Продакшн» представлені в табл. 3.2.

Розрахувавши показники за запропонованими нами формулами, отримаємо результат, відображений в табл. 3.3.

Позиція ТОВ «Старвей Продакшн» щодо матриці вибору базової стратегії представлена на рис. 3.4.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку показників стійкого та інноваційного розвитку ТОВ «Старвей Продакшн»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Індекс | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Кількість працівників, осіб | 135 | 140 | 140 | 151 |
| Кількість працівників, звільнених без відпрацювання, ос. | 3 | 1 | 2 | 0 |
| Середній вік працівників, років | 38,5 | 37,2 | 37,8 | 37,1 |
| Темпи зростання продуктивності праці | 1,06 | 1,05 | 1,04 | 1,06 |
| Частка компанії на ринку, % | 0,15 | 0,15 | 0,18 | 0,17 |
| Рівень інфляції,% | 8,78 | 6,1 | 6,58 | 6,45 |
| Прибуток, грн | 15846360 | 14287540 | 16587450 | 18251970 |
| Плата за негативний вплив на навколишнє середовище, грн. | 1285450 | 1104580 | 1387460 | 1489620 |
| Енергоємність виробництва | 0,12 | 0,11 | 0,14 | 0,14 |
| Витрати на технологічні та інноваційні інновації, грн. | 389 587 | 298 574 | 356 821 | 401 287 |
| Вартість об’єктів інтелектуальної власності, грн | 10125876 | 11058974 | 12698541 | 14569854 |
| Вартість нових засобів, грн. | 164964368 | 178147435 | 181496435 | 184239685 |
| Обсяг інноваційної продукції, грн. | 121587450 | 145298740 | 136798570 | 158984520 |
| Обсяг виробництва, грн. | 341146368 | 353814373 | 346491370 | 343969890 |
| Частка управлінського персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації, % | 0,8 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Частка управлінського персоналу, % | 0,22 | 0,23 | 0,23 | 0,22 |
| Витрати на заохочення раціоналізаторських пропозицій,грн | 1989578 | 2659877 | 2141587 | 2214587 |
| Фонд оплати праці, грн. | 18457845 | 19658748 | 20589857 | 21545894 |

Таблиця 3.3

Індикатори сталого та інноваційного розвитку ТОВ «Старвей Продакшн»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Індекс | Значення показника за 2019 рік . | Значення показника за 2020 рік . | Значення показника за 2021 рік |
| СРсоц | 1,07 | 0,97 | 1,10 |
| СРекон | 0,99 | 1,17 | 0,94 |
| СРекол | 1,14 | 0,73 | 1,02 |
| СР | 1,07 | 0,96 | 1,02 |
| ІР1 | 1,18 | 0,97 | 0,98 |
| ІР2 | 1,01 | 1,13 | 1,13 |
| ІР3 | 1,15 | 0,96 | 1,17 |
| ІР4 | 1,08 | 1,00 | 1,05 |
| ІР5 | 1,26 | 0,77 | 0,99 |
| ІР | 1,13 | 0,97 | 1,06 |

\*2020

1

СР

0

1

ІР

А

В

С

D

\*2021

\*2019

Рис. 3.4. Позиція ТОВ «Старвей Продакшн» щодо матриці вибору базової стратегії

Основними факторами переходу на квадрант А з квадранта D в 2020 році були в основному:

збільшення зборів за негативний вплив на навколишнє середовище;

підвищення енергоємності виробництва;

зменшення частки інноваційної продукції в загальному обсязі випуску продукції;

зниження витрат на технологічні та організаційно-управлінські інновації;

зниження витрат на просування раціоналізаторських пропозицій.

Причини зміни стратегії пояснюються проектами, які були реалізовано у 2019 та 2020рр.

Виходячи з результатів, відображених в матриці ТОВ «Старвей Продакшн», необхідно реалізувати стратегію інноваційної стійкості розвитку. Для підтримки цієї стратегії компанії необхідно здійснювати наступні заходи:

вихід на нові ринки;

розробка системи співробітництва та інтеграції;

підвищення моральної і матеріальної мотивації співробітників;

підвищення кваліфікації, залучення молодих спеціалістів;

впровадження системи технологій з нульовими відходами;

застосування енергозберігаючих технологій;

екологічне навчання співробітників;

сертифікація виробництва і продукції за міжнародними екологічними стандартами;

розробка системи раціоналізації на підприємстві;

співпраця з науковцями університетів.

Орієнтовні заходи щодо покращення економічної, соціальної, екологічної та інноваційної сфер промислового підприємства для базових стратегій сталого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Зразкові заходи щодо покращення економічної, соціальної, екологічної та інноваційної сфер промислового підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Сфера | Напрями зразкові заходи |
| Економічна сфера | збільшення продуктивності праці;вихід на нові ринки збуту;модернізація обладнання та техпроцесів;розвиток системи кооперації та інтеграції;підтримання та нарощування темпів зростання продуктивності праці |
| Соціальна сфера | підвищення моральної та матеріальної мотивації співробітників;підвищення кваліфікації, залучення молодих спеціалістів;підвищення лояльності та сприйнятливості до нововведень;покращення корпоративної культури;участь у конференціях та семінарах щодо підвищення кваліфікації співробітників |
| Екологічна сфера | впровадження системи безвідходних технологій;застосування енергозберігаючих технологій;проведення екологічного навчання працівників;сертифікація виробництва та продукції за міжнародними екологічними стандартами |
| Інноваційна сфера | розвиток системи раціоналізаторства для підприємства;участь у грантах із залучення інвестицій в інноваційні технології;співробітництво з науковцями ВНЗ;підвищення кваліфікації та співробітництво з науковцями ВНЗ |

В цілому базові стратегії сталого розвитку, що розробляються на підприємствах, на інноваційній основі повинні бути орієнтовані на:

технічне переозброєння обладнання за рахунок модернізації, вдосконалення технологічних процесів, впровадження нової техніки та сучасних високоефективних технологій;

підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок поліпшення якості продукції та зниження собівартості її виробництва;

розширення номенклатури виробленої продукції за рахунок організації виробництва нових видів продукції з урахуванням наявних ресурсів і виведення продукції на нові ринки збуту;

підвищення кваліфікації співробітників, налагодження взаємодії з вузами та професійними асоціаціями;

підвищення екологічної освіченості та відповідальності співробітників, проведення заходів щодо підвищення лояльності до змін та інновацій.

Далі потрібно розробити програму реалізації стратегії. Ми підтримуємо ідею про організацію вузівських центрів компетенцій, під якими розуміється зосередження представників науки вузу, які мають професійні, практичні та методичні компетенції у відповідній галузі знань, та використання їх потенціалу для розробки плану. Отже, програмно-цільовим методом формується набір заходів, дозволяють реалізувати відповідну стратегію [87].

При оцінці реалізації стратегії відбувається порівняння досягнутих результатів із поставленими цілями і, якщо це потрібно, внесення коректив на майбутнє.

Запропонована послідовність та методи дозволять сформувати стратегію сталого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі, реалізація якої сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та покращенню еколого-соціально-економічного становища вітчизняних підприємств.

3.3. Реалізація стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі

Визначивши базову стратегію стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі, тобто напрямок стійкого розвитку, необхідно перейти до процесу реалізації стратегії. Організаційний механізм реалізації стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі представлений на рис. 3.5.

Реалізувати стратегію пропонується програмно-цільовим способом, що дозволяє не тільки пов'язати цілі стратегічного розвитку з наявними ресурсами за допомогою різних програм, а й забезпечує врахування всіх напрямків розвитку.

Розглянемо запропонований механізм. На попередньому етапі за допомогою матричного методу та інтегральних показників була визначена базова стратегія стійкого розвитку на інноваційній основі. Потім відбувається формування стратегічних програм розвитку і розробка конкретних заходів. Цей крок пропонується здійснювати через інтеграцію науки, освіти і реального сектора економіки (промислових підприємств). Проблема взаємодії науки, освіти і виробництва неодноразово піднімалася в роботах вчених і на законодавчому рівні [29, 87]. Зокрема, в Стратегії інноваційного розвитку України на період до 2030 року зазначається, що основним інструментом забезпечення координації діяльності у сфері комерціалізації результатів наукової діяльності буде механізм обміну інформацією про перспективні інноваційні проекти між державними органами та організаціями [10]. Такий механізм сприяє інтеграції бізнесу та сектору досліджень і розробок, а також формуванню нових підприємств за результатами прикладних досліджень. Серед принципів освіти в Стратегії виділяється розвиток конкурентоспроможних університетів, де буде зосереджена значна частина компетенцій у сфері прикладних досліджень і розробок, у тому числі за рахунок максимальної інтеграції науки, освіти та бізнесу, розширення взаємодії вузів з компаніями.

Вибір напрямку розвитку (базової стратегії стійкого розвитку

промислових підприємств)

Розробка стратегічного плану і програм стійкого розвитку

промислових підприємств

Інтеграція науки, освіти та бізнесу

Технологічні інновації

Виробничі інновації

Організаційні інновації

Маркетингові інновації

Екологічні інновації

Економічні інновації

Виконання стратегічних програм стійкого розвитку

промислових підприємств

Контроль результатів виконання стратегічних програм стійкого розвитку

промислових підприємств

Оцінювання реалізації стратегії стійкого розвитку

промислових підприємств

Ефективність реалізації стратегії

Еколого-економічний ефект

Стратегічно-економічний ефект

Соціально-економічний ефект

Виробничо-економічний ефект

Рис. 3.5. Організаційний механізм реалізації стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі

Для побудови інноваційної економіки з розвинутим підприємництвом, інноваціями та високою продуктивністю виробництва Україні як державі, яка має великий інтелектуальний потенціал, необхідно розв’язати зазначені вище проблеми. Державна інноваційна політика має фокусуватися на напрямах, які відповідають «вузьким місцям» інноваційного процесу в Україні, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін. Саме тому особливо важливою є співпраця між усіма учасниками інноваційного процесу, які сприяють інноваціям на всіх етапах створення і виведення інноваційного продукту на ринок.

Розв’язання проблем передбачається шляхом виконання програмних заходів за такими напрямами:

а) створення сприятливого нормативно-правового поля для суб’єктів господарювання, що провадять інноваційну діяльність;

б) розвиток інноваційної інфраструктури, методично-консалтингове забезпечення, розширення зв’язків вітчизняних науковців і винахідників з іноземними підприємствами;

в) підвищення спроможності, що реалізується як шляхом культурно-просвітницької діяльності, підвищення інноваційної культури, так і через освітню діяльність, спрямовану на забезпечення успішної кар’єри молоді після завершення навчання у закладі вищої освіти за одним з обраних напрямів: започаткування власної справи, робота на підприємстві, що відповідає сучасному технологічному рівню, або наукова (викладацька) робота.

1. На етапі створення новацій відповідно до зазначених вище напрямів необхідним є:

а) збільшення фінансування досліджень на конкурсній основі з акцентуванням уваги на переході результатів, отриманих у рамках 10 фундаментальних досліджень, у тематики прикладних досліджень і науково-технічних розробок, до фінансування яких залучається бізнес;

перегляд пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності з метою їх наближення до напрямів, визначених у програмах розвинутих країн світу, на основі сучасних світових технологічних трендів;

б) створення територій із високою концентрацією креативних фахівців шляхом виділення у межах населених пунктів зон, призначених передусім для розгортання творчих видів діяльності, створення там відповідної інфраструктури, надання інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення розвитку інноваційної культури;

в) створення із залученням світових експертів і менторів шкіл обміну досвідом та національних ресурсів з навчання підприємництву та інноваціям, зокрема мережі підвищення кваліфікації як для викладачів, так і для керівників закладів вищої освіти та наукових установ. Ці структури також можуть надавати консультаційно-методичну допомогу щодо участі в європейських програмах, пов’язаних з інноваціями, таких як Горизонт 2020 та майбутня Рамкова Програма ЄС на 2021-2027 роки, EUREKA, COSME тощо, та поширювати позитивний досвід успішних учасників цих програм;

покращення якості освіти шляхом наближення її до потреб глобального ринку, підтримка запровадження навчальних дисциплін з підприємництва, фінансової грамотності та охорони інтелектуальної власності.

З метою активізації створення новацій необхідно також:

розробити механізм стимулювання науковців до формування актуальної та затребуваної глобальним ринком тематики досліджень;

узгодити національні показники статистичних даних з європейськими, зокрема Європейським інноваційним табло, а також привести механізм статистичного спостереження стану інноваційного розвитку національної економіки у відповідність зі стандартами ОЕСР;

забезпечити створення навчальних матеріалів із підприємництва та інновацій, які підвищували б обізнаність, починаючи зі школи, навчали азів створення власного бізнесу, фінансової грамотності та охорони інтелектуальної власності;

розробити методичні матеріали щодо залучення до виконання спільних інноваційних проектів студентів різних спеціальностей та ЗВО.

2. На етапі трансферу новацій необхідно:

а) унормувати прогалини, які існують у чинному законодавчому полі щодо створення та функціонування елементів інноваційної інфраструктури, та розробити методичні документи зі створення та функціонування такої інфраструктури;

запровадити відрахування при трансфері за кордон технологій, розроблених за кошти державного бюджету, певного відсотка до спеціального фонду, наприклад, Національного фонду досліджень, для подальшого спрямування на підтримку інновацій;

б) забезпечити державну підтримку створення та ефективного функціонування елементів інноваційної інфраструктури у ЗВО, наукових установах та інших суб’єктах інноваційної діяльності;

в) збільшити кількість інформаційних заходів та їх аудиторію для поширення позитивного досвіду успішних стартапів, інноваційних проектів, запровадити регулярні всеукраїнські та міжнародні заходи за участі представників науки, освіти та бізнесу для налагодження взаємозв’язку між ними;

забезпечити методично-консультаційну допомогу з різних аспектів провадження інноваційної діяльності;

розробити методичні матеріали для ЗВО та наукових установ щодо діяльності керівників з організації інноваційної діяльності, організувати інформаційні кампанії щодо доцільності введення посади проректора або заступника директора з інноваційної діяльності, яку обійматиме фахівець з досвідом роботи у сфері інноваційного бізнесу;

сприяти підготовці фахівців для забезпечення діяльності інноваційної інфраструктури.

З метою активізації трансферу новацій необхідно також:

розробити Дорожню карту реалізації Цілей сталого розвитку, визначених у Національній доповіді, затвердженій Міжвідомчою робочою групою високого рівня з питань організації процесу впровадження Цілей сталого розвитку в Україні;

започаткувати комунікаційний механізм технологічних платформ, де бізнес і держава можуть стати потенційними замовниками інновацій: з одного боку, бізнес та держава роблять заявку на розв’язання їхніх проблем, а з іншого, науковці, студенти, винахідники пропонують інноваційні рішення, які потім масштабуються і стають основою для власного інноваційного бізнеса;

сприяти виділенню територій (приміщень) для елементів інноваційної інфраструктури та інноваційних структур, що займаються трансфером новацій;

започаткувати надання інноваційних ваучерів як винахідникам, так і підприємцям на освітні і консультаційні послуги тощо.

3. Для створення сприятливих умов щодо доведення новацій до комерційного використання, зокрема через розвиток стартапів, необхідно забезпечити:

а) сприятливі умови для діяльності венчурного бізнесу;

збереження спрощеної системи оподаткування та звітності для малого бізнесу, яка в цьому випадку виконує роль інструменту державної політики конкурентоздатності;

законодавче унормування заходів щодо державної підтримки малого інноваційного бізнесу за умови співфінансування за рахунок інших джерел;

б) підвищення рівня знань щодо академічного підприємництва та створення нових форм інноваційної інфраструктури;

в) формування у суб’єктів інноваційної діяльності розуміння пріоритетів, налаштування суспільної думки на те, що наукові дослідження, розробка та впровадження ідей потребують фінансової підтримки, а молоді стартапи – відповідної експертизи та інвестицій.

З метою створення сприятливих умов для розвитку стартапів необхідно також:

запровадити спрощену процедуру отримання посвідки на тимчасове проживання іноземцями та особами без громадянства, які прибули в Україну для участі в реалізації інноваційних проектів тощо;

створити умови для спрощення входу до венчурного фонду інвестора-фізичної особи шляхом зменшення номінальної вартості цінних паперів фонду, які повинна придбати фізична особа для участі у венчурному фонді;

забезпечити зниження податкового навантаження на оплату праці та доходи фізичних осіб з частковим перенесенням податкового тягаря на ресурси і землю/нерухомість тощо;

сприяти створенню елементів інноваційної інфраструктури, які надаватимуть фінансову допомогу винахідникам та стартапам;

забезпечити державну підтримку створення та ефективного функціонування на базі ЗВО та наукових установ безперервного ланцюга стартап-школа, акселератор, бізнес-інкубатор.

Крім того, необхідним є загальне покращення середовища для ведення бізнесу, особливо в частині правосуддя, захисту від незаконних дій силовиків та здирництва і рейдерства, спрощення і здешевлення ведення бізнесу (зокрема, його закриття).

4. З метою розвитку серійного виробництва фінансові механізми мають бути спрямовані на надання прямої державної допомоги промисловим підприємствам винятково у випадках, коли держава є замовником продукції (оборонна промисловість, замовлення органів влади тощо), з одночасним підвищенням якості відбору таких проектів і створенням механізмів комерціалізації розробок задля часткового відшкодування державі цих видатків та заохочення авторів. Вивільнені кошти мають спрямовуватися на конкурентоздатні наукові дослідження, налагодження зв’язків вітчизняних інноваторів з партнерами, непряму підтримку інноваційної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, наукових парків тощо).

Проблеми виходу на серійне виробництво можуть бути розв’язанні, зокрема, шляхом:

а) запровадження репутаційних рейтингів або інших інструментів оцінки надійності партнерів;

б) сприяння створенню кластерів, які об’єднають промислові підприємства із закладами професійної освіти, що готуватимуть фахівців для роботи на підприємствах, та з науковими установами і ЗВО, що здійснюють науково-методичне забезпечення впровадження новацій, а також надання їм підтримки на місцевому рівні, зокрема шляхом поширення успішного досвіду;

в) сприяння створенню інноваційної інфраструктури, яка надаватиме юридичний супровід і різні види консультаційних послуг як авторам новацій, так і бізнесу, зокрема щодо оцінки технологічного рівня розробок та їх економічної ефективності.

З метою розвитку серійного виробництва необхідно також:

запровадити механізм підтримки підприємств у разі впровадження ними новітніх технологій, застосування більш високого рівня стандартизації виробленої продукції та застосованих технологій;

запровадити перевірки продукції і технологій, які закуповуються за кошти державного бюджету, з метою запобігання використання морально застарілих продукції і технологій, зокрема й таких, що можуть заподіяти шкоду навколишньому середовищу або здоров'ю людей;

з метою налагодження комунікацій та створення консорціумів, які об’єднують ЗВО, наукові установи і підприємства, провести аудит технологічних рішень (їх технологічного рівня і готовності до впровадження), розроблених ЗВО та науковими установами, а також оцінку можливості виробництва конкурентоздатної продукції наявними українськими підприємствами.

5. Для розв’язання правових проблем, пов’язаних із захистом та використанням об’єктів інтелектуальної власності, особливо (але не тільки) створених з використанням коштів державного бюджету, необхідно:

а) на законодавчому рівні чітко визначити всі елементи інноваційної інфраструктури та впорядкувати процес створення, реєстрації та подальшого трансферу об’єктів права інтелектуальної власності з дотриманням балансу інтересів авторів, держави та комерційних структур, включно з елементами інноваційної інфраструктури;

унормувати використання державними установами надходжень від передачі/використання об’єктів інтелектуальної власності, створених за рахунок коштів державного бюджету, зокрема виплат роялті при серійному виробництві озброєння та військової техніки, та надати гарантії захисту прав автора розробки до отримання ним патенту;

унормувати процедури погодження укладення договорів про трансфер технологій, створених або придбаних за бюджетній кошти, які передаються юридичним особам, що зареєстровані в інших країнах, або фізичним особам-іноземцям, або особам без громадянства;

опрацювати питання запровадження англійської та/або американської юрисдикції в Україні для вирішення у судах корпоративних питань для стартапів та венчурних інвесторів (позитивні приклади існування таких юрисдикцій є в ОАЕ та Казахстані);

б) забезпечити діяльність Вищого суду з питань інтелектуальної власності;

запровадити державну підтримку патентування інтелектуальної власності українських інноваторів за кордоном на умовах співфінансування.

6. З метою налагодження зв’язків українських інноваторів з партнерами (представниками бізнесу та держави), потенційно зацікавленими у комерціалізації їхніх інновацій, важливим є:

а) запровадження моніторингу запиту бізнесу на інноваційні рішення існуючих проблем;

б) започаткування пілотних проектів зі створення елементів інноваційної інфраструктури (зокрема, інноваційних кластерів, центрів трансферу технологій, технологічних платформ, бізнес-інкубаторів та акселераторів) та поширення позитивного досвіду на всі регіони України;

в) сприяння поінформованості науковців та підприємців про різні етапи та учасників інноваційного процесу.

З метою налагодження зв’язків вітчизняних інноваторів з партнерами необхідно також:

запровадити інноваційний ваучер, що дає право його власникові отримати підтримку в реалізації інноваційного проекту для оплати певних послуг (лабораторних дослідів, маркетингових досліджень, економічних розрахунків, консультації патентного повіреного, навчання персоналу тощо);

провести аудит наявних технологій і розробок, створених у рамках виконання науково-технічних досліджень з тематик, пов’язаних із військовим призначенням, з метою оцінки можливості створення продукції подвійного або цивільного використання;

створити центри експертизи та оцінки науково-технічних розробок, які готували б аналітичну інформацію для винахідників та підприємців щодо технологічного, економічного, кон’юнктурного рівня розробок; визначити регіональні пріоритетні напрями на основі Стратегії смарт-спеціалізації та запустити пілотні проекти, спрямовані на створення системи взаємозв’язків та взаємопідтримки регіонів із різним рівнем промислового розвитку;

забезпечити розміщення у вільному доступі інформації про впровадження результатів науково-технічної діяльності (прикладних досліджень і науково-технічних розробок), створених за кошти державного бюджету;

сприяти створенню рекламно-інформаційної продукції у ЗМІ, спрямованої на популяризацію науково-технічних і технологічних досягнень в Україні і світі та успішного досвіду підприємств і підприємців, які вже стали на шлях інновацій і виробляють високотехнологічну продукцію з високою доданою вартістю;

забезпечити розширення участі у міжнародних спеціалізованих виставкових заходах з метою пропагування української інноваційної продукції.

7. Проблема створення сприятливих умов для утримання фахівців є вкрай актуальною для України, у тому числі для її інноваційного розвитку, але виходить за рамки цієї Стратегії і включає, зокрема, питання особистої безпеки, якості правосуддя, охорони здоров'я, освіти, екології, інфраструктури, контрактної армії, доступності споживчих кредитів, монополізації ринків (що впливає на вартість життя) та багато інших.

Необхідним є розроблення на основі прогнозно-аналітичних досліджень довгострокового документа щодо сталого розвитку держави «Україна – 2050».

Водночас необхідним є:

зменшення спеціальних пільг або субсидій суб’єктам підприємницької діяльності на здійснення діяльності, не пов’язаної з впровадженням новітніх технологій і випуском продукції з високим ступенем доданої вартості;

поступове зменшення частки виключного фінансування із загального фонду державного бюджету (без співфінансування) науково-технічних розробок, окрім випадків, коли держава є їхнім споживачем;

підтримка інноваційної діяльності без пріоритезації будь-яких галузей, окремих напрямів і видів економічної діяльності.

Реалізація Стратегії дасть змогу утворити в Україні інноваційну екосистему, яка зможе стати рушієм прискореного економічного зростання, сприятиме впровадженню нових технологічних рішень.

Результатом реалізації Стратегії стане:

збільшення кількості фізичних осіб та суб’єктів господарювання, що займаються винахідництвом, прикладними дослідженнями та науково-технічними розробками, насамперед – за межами державного сектору;

збільшення кількості суб’єктів господарювання, що надають послуги із комерціалізації технологічних рішень, та якості надаваних ними послуг;

збільшення надходжень від продажу та використання об’єктів інтелектуальної власності, наукоємної продукції (результатів досліджень та розробок, програмного забезпечення, ноу-хау, інших інтелектуальних послуг);

зупинення тенденції до скорочення кількості дослідників; збільшення обсягів позабюджетного фінансування НДДКР за рахунок коштів вітчизняних та іноземних інвесторів;

зростання частки інвестицій у нематеріальні активи від усього обсягу капітальних інвестицій;

збільшення наукоємності ВВП;

зростання кількості щорічно зареєстрованих патентів (насамперед – закордонних) на винаходи та корисні моделі.

Непрямими індикаторами можуть виступати також підвищення місця України у світових рейтингах, пов’язаних із інноваціями, зокрема показників «Інновації» та «Технологічна готовність» Індексу глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму, в Європейському інноваційному табло, Індексі приваблювання талантів, Індексі людського розвитку та у рейтингах Doing Business, ICT Development Index.

З метою реалізації Стратегії розробляються чотирирічні плани. Для оцінки результативності реалізації Стратегії передбачається здійснення як контролю за виконанням планів заходів, так і моніторингу за їх впливом на різні сфери економіки. Процедура проведення моніторингу розроблятиметься МОН разом із Мінекономрозвитку та іншими заінтересованими органами.

МОН разом із Мінекономрозвитку здійснює щорічне опитування учасників інноваційного процесу Стратегії, зокрема підприємств і бізнес-асоціацій щодо змін в екосистемі інноваційної діяльності, а також проводить чи замовляє поглиблене вивчення питань, які, за результатами опитування, визначаються як найбільш проблемні для налагодження процесу створення і комерціалізації новацій. На основі такого вивчення вживаються необхідні заходи в межах компетенції МОН, в інших випадках робляться відповідні обґрунтовані пропозиції відповідним органам влади.

А в додатку до Стратегії одним з напрямків її реалізації називають більш тісну інтеграцію навчання з практикою на провідних промислових підприємствах.

Як вже зазначалося в класифікації факторів (пп. 2.2), нестача кваліфікованих кадрів є основною причиною, що стримує як сталий, так і інноваційний розвиток промисловості.

Станом на сьогодні в Україні відбувається реформа освітньої галузі, яка є надзвичайно важливою для територіальних громад з огляду на отримання повноважень, ресурсів та можливостей самостійно розв’язувати питання місцевого значення. Головною метою трансформації освітньої галузі є її висока якість на всіх рівнях. Реформування освітньої галузі розпочалося з прийняття рамкового Закону України «Про освіту» у 2017 році, яким визначено, що метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її інтелектуальних, фізичних і творчих здібностей, її талантів, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей. Реформою передбачено чотири напрямки її запровадження: реформування середньої освіти, професійної освіти, вищої освіти та створення нової системи управління й фінансування галузі. За кожним із цих етапів планується запровадити заходи, спрямовані на досягнення спільної мети:

перетворення української освіти на інноваційне середовище, в якому учні та студенти набуватимуть ключових компетентностей;

створення оптимальних можливостей та виділення відповідних ресурсів для проведення досліджень в науковій галузі освіти.

Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005) створює юридичні засади для гендерної паритетності та гендерної рівності, в тому числі у сфері освіти. Стаття 21 розділу V Закону вказує, що «держава забезпечує рівні права та можливості жінок і чоловіків у здобутті освіти». При цьому навчальні заклади мають забезпечувати: рівні умови для жінок і чоловіків під час вступу до навчальних закладів, оцінки знань, надання грантів, позик студентам; підготовку та видання підручників, навчальних посібників, вільних від патріархальних стереотипних уявлень про роль жінки та чоловіка; виховання культури гендерної рівності, рівного розподілу професійних і сімейних обов’язків. За результатами гендерного бюджетного аналізу програм у галузі освіти, експертами були визначені гендерні розриви й розроблені рекомендації Міністерству освіти і науки України щодо зменшення цих розривів. Зокрема:

ввести гендерну складову в Національну рамку кваліфікацій;

прийняти Стратегію впровадження гендерного компонента в освіту;

залучати більше педагогів чоловічої статі в систему дошкільної, загальної середньої та професійно-технічної освіти, в тому числі шляхом прийняття тимчасових спеціальних заходів;

забезпечити паритетне представництво жінок на керівних посадах в системі освіти всіх рівнів, в тому числі шляхом прийняття тимчасових спеціальних заходів;

ліквідувати гендерний розрив в заробітній платі у сфері освіти.

З метою усунення гендерних розривів у сфері освіти, Міністерством освіти і науки проводиться антидискримінаційна експертиза навчальних підручників та матеріалів. Особливий аспект робиться на забезпеченні доступу до навчання та якісної освіти для всіх дівчат та хлопців незалежно від стану здоров’я, місця проживання та рівня доходів родини; розвиток системи інклюзивної освіти; забезпечення рівного доступу дівчат до ліцеїв з посиленою військово-фізичною підготовкою та жінок до навчальних закладів Міністерства внутрішніх справ та оборони, в тому числі шляхом прийняття тимчасових спеціальних заходів; сприяння доступу етнічних меншин, зокрема груп дівчат ромської громади, до освіти всіх рівнів. Ці зміни мають бути відбиті у стратегічних, програмних і бюджетних документах органів самоврядування. Більше можна дізнатися за посиланням. На видатки у сфері освіти припадає понад 50% витрат з бюджету громади, тому саме ця галузь є однією з вагомих сфер відповідальності територіальних громад. Якісна освіта є важливою передумовою розвитку громади. Відповідно до ст. 32 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», органи місцевого самоврядування забезпечують доступність та безоплатність освіти на своїй території, зокрема здобуття повної загальної середньої освіти. Саме якісна освіта є важливою передумовою розвитку громади, оскільки визначає рівень людського потенціалу в громаді та розкриває її нові економічні можливості. Реалізація повноважень у сфері освіти передбачає забезпечення доступу до послуги різних груп дівчат і хлопців незалежно від місця проживання, стану здоров’я, етнічної чи релігійної приналежності тощо.

Згідно зі звітом, багато промислових підприємств проводять в сфері освіти за різними напрямками (табл. 3.5) [45].

Таблиця 3.5

Частка підприємств, що здійснюють видатки у сфері освіти за різні напрямки, % [45]

|  |  |
| --- | --- |
| Напрям | Питома вага |
| Витрати на організацію виробничої практики студентів профільних закладів професійно-технічної освіти | 61,7 |
| Плата за навчання осіб, які можуть не мати закріплених в договорі зобов'язань для подальшої роботи на підприємстві | 34,0 |
| Витрати, пов'язані з підготовкою професійних стандартів | 24,5 |
| Витрати на дотації викладачам закладів професійно-технічної освіти | 16,0 |
| Інші витрати | 20,0 |

Більше половини підприємств витрачається на організацію виробничої практики студентів спеціалізованих професійно-технічних навчальних закладів, третина підприємств оплачує навчання осіб, які можуть не мати зобов'язань щодо подальшої роботи на підприємстві, зафіксованих у договорі, чверть підприємств фінансують підготовку професійних стандартів. Слід зазначити, що третина підприємств витрачає понад 5 млн грн на рік на підтримку і розвиток матеріально-технічної бази навчальних закладів (рис. 3.6).

Рис. 3.6. Витрати підприємств на підтримку і розвиток матеріально-технічної бази навчальних закладів, % [45]

Основним джерелом видатків на освіту є державний і місцеві бюджети. Бюджетні видатки на освіту скеровуються на фінансування:

дошкільної освіти;

загальної середньої освіти;

професійно-технічної освіти;

вищої освіти;

післядипломної освіти;

позашкільної освіти та заходів із позашкільної роботи з дітьми;

програм матеріального забезпечення навчальних закладів;

фундаментальних та прикладних досліджень і розробок у сфері освіти;

інших закладів та заходів у сфері освіти.

Заклади дошкільної та позашкільної освіти, а також місцеві програми розвитку і підтримки матеріально-технічної бази закладів освіти та інші заходи утримуються коштом місцевих бюджетів територіальних громад. З метою фінансового забезпечення реалізації делегованих повноважень, органам місцевого самоврядування у сфері освіти для загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до ст. 103-2 Бюджетного кодексу України, територіальним громадам надається освітня субвенція. Кошти освітньої субвенції спрямовуються на оплату поточних видатків навчальних закладів. Лише у разі забезпечення у повному обсязі потреби у поточних видатках на бюджетний період коштом зазначеної субвенції та за умови відсутності простроченої бюджетної заборгованості за захищеними видатками, ця субвенція може спрямовуватися на капітальні видатки освітніх закладів, зокрема на:

придбання шкільних автобусів для перевезення дітей із загальноосвітніх навчальних закладів, які будуть реорганізовані;

оновлення навчальної та матеріально-технічної бази загальноосвітніх навчальних закладів, які оптимізовані, об’єднані, реорганізовані або які повністю укомплектовані, та до яких будуть довозиться учні загальноосвітніх навчальних закладів;

придбання підручників і посібників загальноосвітніх навчальних закладів (за погодженням з Міністерством освіти і науки України);

оснащення загальноосвітніх навчальних закладів засобами навчання з фізики, хімії, біології, географії, математики, навчальними комп’ютерними комплексами з мультимедійними засобами навчання (інтерактивна дошка, мультимедійний проєктор, під’єднаний до комп’ютера вчителя, учнівське комп’ютерне обладнання, програмне забезпечення, електронні підручники, комутаційне обладнання тощо);

підключення загальноосвітніх навчальних закладів до інтернету, насамперед у сільській місцевості;

здійснення заходів у сфері енергоефективності та енергозбереження.

Освітня субвенція також може спрямовуватися на реалізацію заходів з оптимізації мережі навчальних закладів.

Таким чином, дана інтеграція дуже актуальна і затребувана. Ми пропонуємо здійснювати співпрацю через університетські асоціації або навчально-методичні об'єднання, до складу яких входять провідні університети та наукові центри, передові промислові підприємства та інші суб'єкти, зацікавлені в підвищенні ефективності та конкурентоспроможності вітчизняної освіти та вітчизняної промисловості.

Перші навчально-методичні об'єднання (УМО) почали з'являтися в СРСР в 1980-х рр.

Основними завданнями навчально-методичного об'єднання є:

участь у розробленні проектів освітніх стандартів та орієнтовних навчальних програм;

координація дій науково-педагогічної спільноти вищих навчальних закладів, представників підприємств, установ та організацій щодо забезпечення якості та розвитку змісту вищої та післядипломної професійної освіти;

розроблення пропозицій щодо структури присвоєної їй компетенції у сфері вищої та післядипломної професійної освіти та змісту основних освітніх програм;

участь за дорученням органу управління вищої професійної освіти у сфері ліцензування, атестації та акредитації закладів освіти.

Виконання цих завдань неможливе без тісної співпраці з підприємствами, які забезпечують практичні бази для студентів і є потенційними роботодавцями і, отже, мають певні вимоги до змісту навчального процесу. Керівники підприємств зацікавлені в тому, щоб молоді фахівці, які закінчили навчальний заклад, мали не тільки фундаментальні теоретичні знання, а й практичний досвід у відповідній сфері виробництва і могли в найкоротші терміни приступити до виконання своїх професійних обов'язків на робочому місці. Навчальні заклади також зацікавлені в тому, щоб їх випускники були затребувані на ринку праці і у них не виникало труднощів з працевлаштуванням. Тому двосторонній інтерес навчальних закладів і підприємств повинен сприяти їх взаємодії в різних формах.

Ключовим інструментом взаємодії в нашій пропозиції є система методологічного бенчмаркінгу, під якою ми розуміємо сукупність принципів, підходів і рекомендацій, складених і науково обґрунтованих з урахуванням аналізу досвіду провідних промислових підприємств галузі та забезпечення в разі реалізації сталого розвитку на інноваційній основі.

У навчально-методичних об'єднаннях виділяють галузеві секції або робочі групи за різними професійними напрямками, що входять в компетенцію об'єднання. В рамках секції відбувається постійна комунікація та обмін інформацією про актуальні проблеми в галузі (професійній сфері) та найбільш перспективні шляхи вирішення виявлених проблем. Періодично галузеві секції і групи проводять наради (конференції, семінари), де представляють інноваційні методи і із залученням вчених формують рекомендації (методичний бенчмаркінг), які використовуються як в практичній діяльності підприємств, так і в навчальному процесі. Відмінність методологічного бенчмаркінгу від класичного бенчмаркінгу полягає в тому, що це не готові рішення, «підглядають» у підприємства-новатора, а переглянуті і сформульовані у вигляді принципів і рекомендацій. Це, з одного боку, дозволить малим підприємствам використовувати досвід великих компаній і реалізовувати інноваційні проекти в домашніх умовах, а з іншого – захистить новаторів від точного копіювання їх унікальних ідей.

Одним із слабких місць запропонованої системи методичного бенчмаркінгу є зацікавленість підприємств в участі в діяльності навчально-методичних об'єднань. Зверніть увагу на мотивуючі аспекти обох сторін:

Інтерес промислових підприємств:

прийом на роботу практико-орієнтованих випускників навчальних закладів, здатних в короткі терміни адаптуватися до професійної діяльності;

отримання доказових рекомендацій, що дозволяють впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності;

замовлення науково-дослідних робіт, проведення наукових досліджень і розробка нових проектів;

взаємодія з навчальним закладом в питанні підвищення кваліфікації працівників і цільового навчання.

Інтерес навчальних закладів:

забезпечення студентів місцями для проходження виробничих практик на реальних підприємствах і проведення польових практичних занять;

поява нових профілів навчання, що відповідають сучасним вимогам роботодавців;

додаткове фінансування за рахунок виконання науково-дослідних робіт, замовлених підприємствами;

швидке працевлаштування своїх випускників в провідних компаніях галузі;

підвищення якості освіти та зацікавленості студентів за рахунок візуального використання конкретних практичних прикладів з діяльності підприємств.

Методичні рекомендації, сформульовані за підсумками засідань галузевих секцій, можуть бути використані підприємствами для розробки заходів, що формують стратегічні програми розвитку. На рис. 3.7 представлені приблизні напрямки інноваційного екологічного, соціально-економічного розвитку промислового підприємства.

З усіх видів інновацій технологічні інновації є найбільш складними для реалізації малими та середніми підприємствами через їх відносну дорожнечу. Як приклад технологічних інновацій ми пропонуємо використання спеціалізованого програмного забезпечення. Засідання галузевих секцій рекомендують найсучасніше програмне забезпечення, яке викладається студентам бакалаврату. В результаті випускники вже мають навички роботи в спеціалізованих програм, і підприємствам не доводиться витрачати фінансові та часові ресурси на їх навчання.

В якості організаційних нововведень пропонується проводити навчання персоналу із залученням викладацького складу навчального закладу. При цьому навчання може проходити як на базі вузу, так і на самому підприємстві. Соціально-економічні ефекти формуються, з одного боку, від професійного зростання співробітників і, як наслідок, зниження плинності кадрів, а з іншого – від підвищення якості виконуваної роботи, за рахунок підвищення кваліфікації.

|  |  |
| --- | --- |
| Технологічні інноваціїРеалізація роботи механізму спеціалізованого програмного забезпеченняМеханізм: дослідження студентами професійного програмного забезпечення.Результат: удосконалення в економічній сфері | Організаційні інноваціїПідвищення кваліфікації та навчання персоналуМеханізм: навчання із залученням педагогічних працівників навчального закладу Результат: удосконалення в економічній та соціальній сферах |
| Маркетингові інноваціїПроведення маркетингових дослідженьМеханізм: залучення студентів до проведення маркетингових досліджень Результат: удосконалення в економічній сфері | Екологічні інноваціїЗастосування енергозберігаючих технологійМеханізм: розробка програм енергозбереження науковими школами навчального закладуРезультат: поліпшення в економічній та екологічній сферах |

Рис. 3.7. Напрями інноваційного еколого-соціально-економічного розвитку промислового підприємства

Для проведення маркетингових досліджень, які є прикладом маркетингових інновацій,можна залучати студентів і магістрантів під керівництвом викладачів вузів. Для студентів це буде корисним варіантом для проходження практики, а для підприємства – проведення науково обґрунтованих маркетингових досліджень, що спричинить за собою збільшення клієнтської бази, каналів збуту, обсягів продажів, тобто економічного ефекту.

Найбільш актуальним і перспективним напрямком екологічних інновацій є енергозбереження.

Енергозбереження передбачає скорочення витрат енергоносіїв до раціональних величин. Особливо гостро потребує впровадження енергозберігаючих технологій Україна. До початку війни наша країна мала найбільш енергоємну економіку в Європі. Рівень витрат тепла та електрики в нас багаторазово перевищує середньосвітові значення. Тому збереження енергії є однією з основних проблем, що стоять перед нашою державою та сучасним людством у цілому. Для зменшення енергоємності та підвищення конкурентності української економіки на світовому ринку необхідно провести модернізацію в усіх галузях народного господарства. Це також є необхідною умовою подальшої євроінтеграції нашої держави, оскільки політика ЄС передбачає збільшення енергоефективності економіки всіх країн-учасниць [1]. Енергозбереження в нашій країні відсутнє як на підприємствах через зношеність виробничих ліній, так і в житлових масивах, де мешканці просто не звикли звертати увагу на рівень споживання електрики. Навіть зараз, коли в країні введено військовий стан, діє комендантська година і людей просять дотримуватися світломаскування, багато хто просто ігнорує прохання уряду. У дуже складний для України час важливо кожному громадянинові усвідомлювати, що сьогодні ми більше не можемо собі дозволити бездарно витрачати енергію. Безумовно, необхідно розробляти ефективні енергозберігаючі програми та технології. Але також слід пам'ятати й про те, що лише грамотне використання енергоносіїв дозволить скоротити споживання енергії приблизно на 40%. Позитивний ефект має, наприклад, заміна стандартних ламп розжарювання на енергозберігаючі аналоги, вимкнення побутової техніки з розеток на ніч тощо. Післявоєнний план відновлення України, безсумнівно, має на увазі врахування та застосування всіх можливих принципів, на яких ґрунтується рівень економіки передових країн світу, що дозволять зменшити енергоємність країни та підвищити енергоефективність:

відновлювана енергетика. Боротьба із забрудненням довкілля, руйнуванням озонового шару та зміною клімату спонукали людство до пошуку альтернативних або відновлюваних джерел енергії, таких як енергія сонця, вітру, води та біопалива. Їхнє використання вже підкорило світ і, безсумнівно, підкорить нашу країну. Тож у майбутньому Україна може стати енергонезалежною;

енергоефективне машинобудування. При придбанні нового машинобудівного обладнання або при його відновленні необхідно враховувати вимоги: обладнання та його комплектуючі мають бути функціональними та надійними, високопродуктивними та енергоефективними. Необхідно не лише зробити процес виробництва менш енерговитратним, але й налагодити використання тепла й енергії, що раніше губилися, у виробничих цілях;

будівництво енергоефективного житла. Необхідно враховувати вже наявний світовий досвід будівництва енергозберігаючих будівель, що поєднує архітектурні, об'ємно-планувальні, конструктивні та інженерні рішення. Проте ситуація в будівництві енергоефективного житла в Україні ускладнюється безліччю аспектів, серед яких головні місця посідають недосконалість нормативної бази, відсутність чітких і доступних методик необхідних розрахунків, низька культура будівництва. Україна далеко відстала від розвинених країн Європи, які вже не перше десятиліття займаються проблемою заміни традиційних джерел енергії на відновлювані та відмовляються від старих енерговитратних технологій. Але процес, як кажуть, пішов не чекаючи закінчення війни. Уже зараз влада планує відновлення зруйнованих житлових кварталів з унікальними спорудами в різних районах міст. Отже, тепер і на вітчизняних просторах ми зустрінемо новобудови, які стануть «першими ластівками» в освоєнні інноваційних енергоефективних технологій у будівництві житла. На відновлюваних і новозбудованих підприємствах теж доцільно запровадити заходи енергозбереження:

встановлення енергоефективного обладнання;

запровадження енергоефективних технологій виробництва;

автоматизоване керування енергоспоживанням;

облік витрат енергоресурсів на кожній стадії виробничого процесу;

використання вторинних енергетичних ресурсів для виробництва тепла та електроенергії. Комплексне ухвалення інвестиційних, інноваційних та організаційних заходів під час післявоєнного відновлення дозволить Україні вийти на новий рівень ефективності не лише в енергетиці, а й в усіх галузях народного господарства [1].

В багатьох країнах світу прийняті національні програми по енергозбереженню. Ці програми приймаються на короткостроковий та довгостроковий період часу. Така програма розроблена й у нашій країні. Так, в останні роки прийнята комплексна державна програма енергозбереження України (далі - КДПЕ). Мета цієї програми – на основі аналізу існуючого стану та прогнозів розвитку економіки розробити основні напрямки державної політики енергозбереження, що передбачало створення нормативно-правової бази енергозбереження, формування сприятливого економічного середовища, створення цілісної та ефективної системи державного управління енергозбереженням. Стратегічною метою Програми є виведення України з енергетичної та економічної кризи і вихід на рівень передових країн в енергоспоживанні [1].

Прийнята програма проводилася у три етапи: на першому етапі КДПЕ України впроваджувалися технології, які швидко окупалися та не потребували значних інвестицій. До таких технологій можна віднести: індивідуальне (децентралізоване) опалення будівель, використання тиску пари для виробництва електроенергії у великих опалювальних та промислових котельнях, променеве (радіаційне) опалення приміщень, децентралізоване виробництво електричної та теплової енергії із застосуванням газодизель або газотурбогенераторів, заміна електронагрівання газовим тощо.

Другий етап КДПЕ України передбачав впровадження, зокрема, таких технологій: підвищення температури дуття в доменних печах, використання непрямого радіаційного нагрівання металу в металургійному виробництві та машинобудуванні, застосування регенеративних пальників, використання перепаду тиску в газопроводах для виробництва електроенергії, зрідженого природного газу та виробництва холоду, теплову ізоляцію будівель, переведення технології мокрого способу одержання клінкеру на сухий, використання теплоти вихідних газів на підігрів та сушку сировини, виробництво цегли з підвищеною пустотністю, використання відходів вуглезбагачення та золошлакових відходів, впровадження пристроїв силової електроніки та економічних освітлювальних приладів, систем обліку та регулювання, нетрадиційні та поновлювані джерела енергії та інших. Протягом другого та третього етапів КДПЕ України впроваджувалося сухе гасіння коксу, вдування вугільного пилу в доменні печі для заміщення коксу та природного газу, заміна мартенівського виробництва сталі конверторним та утилізація теплоти конверторних газів, впровадження установок безперервного розливу сталі, надбудова котлів електростанцій, використання пари надкритичних параметрів, створення вітчизняних парогазових установок з коефіцієнт корисного використання енергії 52% та вище, реконструкція енергоємних установок з виробництва аміаку, карбаміду та метанолу, впровадження вторинних методів видобутку нафти та газу, поглиблення ступеню переробки нафти за рахунок впровадження вторинних процесів, використання гідротермальних джерел енергії та інших. Виконання комплексна державна програма енергозбереження України потребує створення системи супроводження програми, зокрема постійної інформаційно-аналітичної підтримки. Така система повинна відслідковувати та коригувати виконання проектів програми згідно зі змінами у законодавстві України та її нормативної бази, уточненням умов розвитку економіки та енергопостачання, змінами кон'юнктури світового та внутрішнього ринків, екологічними обмеженнями та вимогами, науковотехнічним прогресом. На незадовільну роботу щодо енергозбереження має відсутність у підприємств стимулів до зниження витрат і обмежень витратної частини дозволяє перекладати на споживачів їх невиробничі витрати. Енергозбереження є ключовим завданням комунальних перетворень. Можна ефективно виробити енергію в сучасній котельні з високим коефіцієнт корисного використання енергії, а потім змарнувати її в опалюваних будинках. Впровадження Законів України «Про енергозбереження» [3] із змінами та доповненнями, «Про енергетичну ефективність» [2] задекларували необхідність стимулювати діяльність у сфері енергозбереження. Закон України «Про енергетичну ефективність» в якому основна ціль – це створення нових рамкових умов для стимулювання енергоефективності у всіх секторах економіки. Важливо, що закон закладає фундамент для фінансування державних програм енергоефективності. Так, прикінцевими положеннями цього закону зазначено:

щорічно передбачати у проекті закону про Державний бюджет України на відповідний рік видатки на програми з підвищення енергоефективності не менше 1% видаткової частини бюджету;

доручення Уряду розробити і затвердити державні цільові програми енергетичної модернізації житлового фонду, підприємств-виробників теплової енергії, підприємств водопостачання та водовідведення. Однак енергоємність українського внутрішнього валового продукту залишається найвищою в Європі. Для заохочення споживачів зменшувати споживання енергії деякі розвинені країни запровадили енергетичні або вуглецеві податки. Вуглецеві податки можуть спричиняти зміну споживання енергії з викопного палива на атомну енергетику та інші альтернативи, які мають свої обмеження та наслідки впливу на довкілля. Натомість енергетичні податки спрямовано на загальне зниження споживання енергії (будь-якого походження), і відповідно на зниження більшого спектра негативних наслідків для довкілля, спричинений виробництвом енергії. Наприклад, в США штат Каліфорнія застосовує прогресивну шкалу енергетичного податку, коли кожен споживач має встановлений рівень споживання енергії, для якого податок низький. Але у разі перевищення зазначеної межі, податок зростає експоненціально. Такі програми спрямовані на захист біднішого населення і створення більшого податкового тягаря на господарства з високим рівнем споживання енергії. Україна теж поступово впроваджує диференційний підхід до споживачів енергетичних ресурсів. З обмеженнями, але прикладом такого енергетичного податку в Україні може бути ціна на газ для населення (залежить від річного обсягу споживання). Обмеження викликані тим, що прогресивна шкала ціни була встановлена не як енергетичний податок, а для регулювання дотацій. Структура енергетичного балансу країни багато в чому визначає можливості енергозбереження у різних напрямах з оптимальним поєднанням енергоощадних заходів. Знання цієї структури дає змогу ухвалювати економічно обґрунтовані інженерні рішення для зниження енергоспоживання і досягати максимального енергозбереження при мінімальних капітальних та експлуатаційних витратах. Енергоощадні заходи в житлових будинках повинні бути такими, щоб споживач отримував реальне зниження величини оплати за теплову енергію та теплоносій, і водночас у всіх приміщеннях квартир додержувалися комфортні умови проживання, передбачені державним стандартом щодо параметрів мікроклімату в приміщеннях житлових будинків та санітарними правилами і нормами для житлових будівель і приміщень.

Розробляти програми енергозбереження науковими школами навчального закладу пропонується в залежності від потреб підприємства.

Таким чином, програми стратегічного розвитку наповнюються різними інноваційними заходами, що поліпшують ситуацію в екологічній, соціально-економічній сфері підприємства.

Далі необхідно визначити ресурси, що забезпечують виконання заходів, терміни і відповідальних осіб. Це дозволить не тільки чітко організувати процес реалізації програми, а й полегшить контроль і своєчасне внесення можливих коригувань.

Заключний етап – оцінка реалізації стратегії – спрямований на визначення організаційної ефективності реалізації стратегії, розрахунок еколого-економічного, соціально-економічного і виробничо-економічного ефекту.

Визнається організаційно ефективна стратегія, реалізація якої призводить до досягнення поставлених цілей. Тобто кількісним вираженням ефективності може служити темп зростання кінцевого показника сталого та інноваційного розвитку підприємства і його порівняння з плановим.

Розрахунок еколого-економічного, соціально-економічного та виробничо-економічного ефекту від реалізації стратегії ще раз доводить доцільність врахування факторів блочного рівня. Еколого-економічний ефект складається зі зниження плати за забруднення навколишнього середовища, соціально-економічний ефект - від збільшення середньої заробітної плати всіх категорій працівників, виробничо-економічний ефект – від збільшення обсягу виробництва і, як наслідок, збільшення прибутку.

Висновки до розділу 3

Розробка заходів щодо удосконалення забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств на інноваційній основі дає змогу зробити наступні висновки.

1. Для оцінки стійкості та інноваційності розвитку промислового підприємства нами були запропоновані відповідні показники: показник сталого розвитку промислового підприємства, в тому числі стійкість розвитку соціальної сфери промислового підприємства, стійкість розвитку економічної сфери промислового підприємства і стійкості розвитку екологічної сфери промислового підприємства, а також показник інноваційного розвитку промислового підприємства, що включає показники, що відображають рівень інноваційного розвитку промислового підприємства, і показники, що сприяють інноваційному розвитку промислового підприємства. Також ми запропонували математичний апарат для розрахунку представлених показників. Рівень сталого розвитку промислового підприємства і рівень інноваційного розвитку промислового підприємства, розрахований за запропонованими формулами, дозволить не тільки оцінити відповідний стан підприємства, а й порівняти динаміку розвитку різних підприємств.
2. Для формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі ми визначили відповідні етапи. Для кожного етапу формулюються методичні рекомендації. Визначення базової стратегії пропонується здійснювати розробленим нами матричним методом. Після цього обрана стратегія наповнюється заходами з використанням програмно-цільового методу.
3. Для реалізації стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі пропонуємо застосовувати систему методичного бенчмаркінгу, яка полягає у використанні науково-методичного потенціалу університетів, а також передового досвіду провідних промислових підприємств в рамках навчально-методичних об'єднань.

Таким чином, запропонований нами метод і механізм реалізації стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі забезпечить підвищення стійкості та інноваційності шляхом встановлення контактів з навчально-методичними об'єднаннями і використання методологічної системи бенчмаркінгу для досягнення екологічного, соціально-економічного ефекту.