

**ФУНКЦІОНАЛЬНІ ТА ПРОЦЕСНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ  
(ВИРОБНИЦТВО, ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ, ФІНАНСИ,  
ПЕРСОНАЛ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА)**

УДК 334.716

В. В. СТАДНИК, В. М. ЙОХНА  
Хмельницький національний університет

**ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

*Окреслено пріоритети функціональних стратегій за етапами життєвого циклу підприємства. Сформовано методичні основи для дослідження можливості функціональних підсистем менеджменту забезпечувати ризикозахищеність та динамічну стійкість машинобудівних підприємств в процесі їх інноваційного розвитку.*

*Ключові слова: функціональні стратегії, ризикозахищеність, інноваційний розвиток, підприємство.*

V. V. STADNYK, V. M. YOKHNA  
Khmelnitsky National University

**FUNCTIONAL STRATEGIES IN PROVISION OF RISK PROTECTION OF AN  
ENTERPRISE IN A PROCESS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT**

*Priorities of functional strategies by the stages of lifecycle of an enterprise are outlined. The meaning of terms 'risk protection' and 'dynamic stability' is defined in a context of management of processes of innovative development of an enterprise. The advisability of achievement of risk protection in a process of functional strategies development is proven. Methodical basics for investigation of functional subsystems possibilities to provide risk protection and dynamic stability of machine-building enterprises in a process of their innovative development are formed. Using the method of expert evaluation the estimation of the level of risk protection of complex of machine-building enterprises in context of functional subsystems of management has been done.*

*Keywords: functional strategies, risk safety, innovation development, enterprise.*

**Постановка проблеми.** Посилення конкуренції на традиційних для багатьох вітчизняних виробників ринках товарів і послуг робить надзвичайно актуальною проблему розвитку їх ринкових можливостей. Для промислових підприємств це залежить, передусім, від їх здатності своєчасно відгукуватися на нові вимоги і потреби цільових споживачів, а також прогнозувати появу потенційних потреб та шукати способи їх задоволення, залучаючи для цього відповідні ресурси та ефективно їх використовуючи. Це забезпечується цілеспрямованою і систематичною інноваційною діяльністю. З огляду на переважно високу ризикованість інновацій (і особливо – масштабних інноваційних проєктів), важливим завданням менеджменту підприємства є підтримання його динамічної стійкості в ході реалізації проєктів інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх публікацій з теми дослідження.** Дослідженням особливостей і закономірностей управління інноваційним розвитком підприємств у перехідній економіці займаються багато вітчизняних та російських науковців, зокрема, Т. Гринько [1], В. Ляшенко [2], Л. Мельник [3], Ю. Погорелов [4], О. Раєвнева [5], Л. Федулова [6] та ін. Ними досліджуються природа, напрями і джерела розвитку, його способи і спонукальні мотиви, пропонуються моделі управління їх розвитком тощо. Водночас залишається значне коло питань теоретико-методологічного характеру, пов'язаних з управлінням інноваційним розвитком машинобудівних підприємств, що потребує більш детального опрацювання. Зокрема, це стосується управління ризикозахищеністю та динамічною стійкістю підприємства. Ці питання у різних контекстах досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Проте здебільшого йшлося про фінансову стійкість та платоспроможність підприємства. Водночас поняття стійкості може розглядатись в ширшому розумінні – як статичному, так і динамічному – і її збереження особливо важливе для у процесі інноваційного розвитку підприємства. На нашу думку, шляхи їх вирішення доцільно розглядати у розрізі функціональних підсистем менеджменту, де формуються відповідні функціональні стратегії.

**Мета дослідження:** сформулювати методичну основу оцінки ризикозахищеності машинобудівних підприємств в процесі їх інноваційного розвитку і дослідити можливості функціональних підсистем менеджменту забезпечувати її шляхом формування відповідних функціональних стратегій.

**Викладення основного матеріалу.** Згідно з системним підходом, функціональні елементи, які структурують управлінську діяльність за змістом, не просто функціонально впливають один з одного, а пов'язані між собою прямо чи опосередковано. Тому управління інноваційним розвитком підприємства є своєрідним мистецтвом узгодження інтересів інноваційної і поточної діяльності, потоком фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, координування і регулювання операційної діяльності, знаходження компромісу між доходністю і ліквідністю, доходністю і ризиком втрати фінансової стійкості тощо.

Реалізація підприємством будь-якої базової стратегії передбачає розроблення функціональних

стратегій: виробничої, маркетингової, кадрової, інвестиційної тощо. Функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб на рівні виробничих підрозділів підприємства, плануючи комплекс заходів для досягнення цілей підприємства в розрізі його корпоративної та ділової стратегій. Підприємство мусить розробляти стільки функціональних стратегій, скільки функцій менеджменту є провідними в реалізації стратегічних цілей і завдань. Зокрема, під час здійснення радикальних змін (інноваційний розвиток через технологічне оновлення) надзвичайно важлива взаємоузгоджена сукупність таких функціональних стратегій, як виробнича, фінансова, маркетингова, стратегія управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

**Пріоритети функціональних стратегій за етапами життєвого циклу підприємства**

| Стратегії              | Етапи життєвого циклу  |   |   |   |   |
|------------------------|--|---|---|---|---|
|                        | Народження   | Зростання   | Зрілість  | Занепад   | Відродження   |
| Інноваційна            | Пошук перспективної підприємницької ідеї, яка лежатиме в основі створюваного бізнесу             | Інноваційна діяльність для розвитку продукту і ринку, формування ефективних бізнес-процесів | Інноваційна діяльність з метою вдосконалення бізнес-системи і бізнес-процесів, формування нових бізнес-проектів   | Самозаспокоєння, ослаблення уваги до інновацій                    | Пошук і реалізація інновацій, які сприятимуть відродженню бізнесу                       |
| Маркетингова           | Розробка системи формування попиту; інвестування в рекламу                                       | Збільшення витрат на рекламу, пошук нових ринків збуту                                      | Оптимізація витрат на рекламу, зміна рекламної політики   | Скорочення і ліквідація маркетингових програм                     | Формування маркетингової стратегії під нову підприємницьку ідею                         |
| Виробнича              | Створення (переналагоджування) виробництва   | Розширення виробництва, введення нових виробничих потужностей                               | Вдосконалення виробничих процесів   | Згорання виробництва у межах неперспективних бізнес-процесів      | Пошук нових способів використання потужностей   |
| Управління персоналом  | Підбір і залучення персоналу, кількісний і якісний склад якого відповідає вимогам бізнес-проекту | Підбір і залучення нових працівників, розвиток персоналу у контексті завдань зростання      | Підтримання балансу у віковій та професійній структурі персоналу; розвиток персоналу у контексті стратегії діяльності   | Скорочення персоналу  | Пошук ключових працівників, здатних вивести організацію із кризи                        |
| Інвестиційно-фінансова | Визначення оптимального способу залучення капіталу для реалізації бізнес-проекту                 | Формування оптимальної структури капіталу у процесі розширеного відтворення                 | Аналіз умов і обґрунтування доцільності реалізації нових напрямів діяльності; розробка субстратегій фінансування інноваційних проектів для забезпечення динамічної стійкості підприємства | Згорання бізнесу, оцінка вартості майнового комплексу для продажу | Визначення оптимального способу залучення капіталу для реалізації нового бізнес-проекту |

Джерело: доповнено з урахуванням [7, с. 178]

Кожна з цих функціональних стратегій вирішує свої завдання на певному етапі життєвого циклу підприємства, але вони взаємопов'язані та взаємообумовлені, завдяки чому можна якісно нарощувати його виробничий і ринковий потенціали. При цьому можливе досягнення синергійного ефекту за рахунок компліментарності конкурентних стратегій підприємства у розрізі здійснюваного бізнесу, а також завдяки тому, що працівники функціональних підсистем менеджменту підприємства проявляють професійну компетенцію при формуванні та взаємоузгодженості рішень за всіма видами діяльності і за всіма бізнес-лініями. Цим досягається системність і комплексність менеджменту підприємства, його націленості на досягнення позитивних результатів у стратегічній перспективі. Для цього, як підкреслюють В. Верба та О. Гребешкова, необхідно використовувати ефективні управлінські технології [8].

Здатність підприємства зберігати стійкість в процесі реалізації проектів інноваційного розвитку доцільно означити як динамічну стійкість. Зважаючи на те, що інноваційні проекти пов'язані з підвищеним ризиком, помилки менеджменту у визначенні сили впливу ризик-факторів можуть призвести до суттєвого зниження економічної стійкості та погіршення фінансового стану підприємства. Тому ризики проектів інноваційного розвитку під час їх ранжування та відбору необхідно оцінювати не в контексті їх абсолютної та порівняльної (між собою) величини, а співвідносно життєвого циклу підприємства – з урахуванням зони допустимого ризику.

Таку здатність менеджменту підприємства адекватно оцінювати потенційні загрози ризик-факторів

при реалізації проектів інноваційного розвитку і мінімізувати їх негативний вплив, використовуючи зарезервовані ресурси, можна назвати ризикозахищеністю. Хоча даний термін є не новим у науковому вжитку, в літературних джерелах з питань ризикозахищеності підприємства він не співвідноситься з інноваційним розвитком і тлумачиться, наприклад, як «здатність системи ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, здатність адекватно і швидко змінювати свою внутрішню структуру відповідно до умов, що змінюються» [9].

Отже, ризикозахищеність є необхідною передумовою динамічної стійкості підприємства. Її термінологічним продовженням можна вважати ризикостійкість – здатність підприємства зберігати стійкість у процесі реалізації проектів із високим рівнем ризику (якими і є інноваційні проекти). Управління інноваційним розвитком з урахуванням ризикостійкості підприємства – це управління, спрямоване на вирішення протиріч у його бізнес-системі, які виникають внаслідок інноваційних змін, на їх компенсацію через побудову негативних зворотних зв'язків між керуючою і керованою системою. У цьому випадку траєкторія розвитку підприємства стає стійкою за допомогою цілеспрямованого управління «за збуреннями», а не тільки шляхом реалізації стабілізаційних заходів, спрямованих на усунення наслідків настання несприятливих подій. Доцільно зазначити, що за наявності достатнього рівня ризикозахищеності підприємство не просто рівноважно функціонує, мінімізуючи відхилення параметрів діяльності за певний період або зберігаючи здатність до систематичних планованих змін для підтримання ефективного функціонування у більш тривалому часовому відрізку, а здатне досягати запланованих цілей діяльності (розвитку) у стратегічній перспективі за мало прогнозованого перебігу подій у бізнес-середовищі.

На необхідності врахування усієї множини факторів, що впливають на підприємство в ході реалізації проектів інноваційного розвитку звертають особливу увагу І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда [10]. До їх висновків слід додати, що в основі ризикозахищеності і динамічної стійкості лежать основні принципи еволюції – збереження ідентичності підприємства як окремого, самостійного суб'єкта та його адаптації до зовнішнього середовища. Обидва принципи об'єктивуються у рішеннях керуючої системи, опираючись на масиви інформації, а отже мають не гентропійну природу. Їх ефективність визначається кількістю введеної інформації, спрямованої на зниження невизначеності поведінки системи. Тому можна сказати, що динамічна стійкість підприємства досягається обґрунтованими рішеннями щодо збільшення рівня його організованості, яка забезпечує більш раціональне використання ресурсів, зростання економічного потенціалу підприємства, розширення його стратегічної зони господарювання.

Такі рішення приймаються у різних функціональних підсистемах підприємства. Вони мають бути взаємоузгодженими для того, щоб процеси інноваційних змін не спричиняли наслідків деструктивного характеру, не призводили до розбалансування діяльності керуючої підсистеми в розрізі здійснюваних функцій. Це стає можливим за належного обґрунтування усієї сукупності функціональних стратегій. На нашу думку, віднесення відповідальності за мінімізацію ризиків інноваційного розвитку на функціональні підсистеми менеджменту підприємства дасть змогу підвищити економічну віддачу від реалізації інноваційних проектів.

Ймовірність настання ризиків за функціональними складовими стратегічного менеджменту за існуючих умов можна оцінити лише якісно. Оскільки якісна характеристика будь-якого явища (процесу, функції) для її подальшого використання при формуванні науково-методичних рекомендацій, що міститимуть кількісну складову, потребує також переведення у кількісну форму, то для роботи з експертами використали методичні підходи теорії нечітких множин. У число експертів включили менеджерів середньої ланки усіх досліджуваних підприємств, серед яких були і керівники різних функціональних служб. Для уникнення суб'єктивізму останніх щодо діяльності своїх підрозділів, їх оцінка доповнювалась оцінкою інших експертів; число експертів на кожному підприємстві було репрезентативним.

Опитувальний лист містив низку згрупованих за належністю до сфер функціонального менеджменту запитань стосовно управління ризиками у відповідній функціональній сфері на конкретному підприємстві. Для полегшення роботи з респондентами питання ставились у формі, що передбачала варіанти відповідей. Диференціювання і розкид ймовірності настання ризику в зоні відповідальності функціонального менеджменту визначили у діапазоні «майже відсутній – високий». Для зручності опитування і наступного переведення лінгвістичних характеристик у кількісні вимірники використали п'ятибальну шкалу, за якої майже відсутній ризик оцінювався в 1 бал, а високий – у 5 балів.

У анкеті для опитування основні чинники ризику згруповані за зонами функціональної відповідальності стратегічного менеджменту «маркетинг – процеси технологічних змін – стратегія роботи з персоналом – стратегія управління фінансами». Зважаючи на те, що вплив функціональних стратегій, які враховують відповідні чинники ризику для підприємств, що працюють на різних сегментах ринку і реалізують різні інноваційні стратегії, будуть мати різну силу, респондентам запропонували проранжувати групи факторів, присвоївши найбільш вагомій групі ранг 1. У табл. 2 надано опрацьовані результати проведеного опитування на сукупності машинобудівних підприємств Хмельницької області. Коефіцієнти конкордації визначались для кожного підприємства окремо, оскільки вони знаходяться на різних етапах життєвого циклу і реалізують різні інноваційні стратегії.

Як видно із таблиці, майже всіх підприємствах респонденти присвоїли останній за важливістю ранг

стратегії управління персоналом. Більш детальний аналіз змісту ризиків цієї стратегії показав, що експерти загалом доволі впевнені в наявності необхідних компетенцій у ключового персоналу, проте висловлюють сумніви у валентності винагороди. Водночас ситуація на ринку праці є сприятливою саме для роботодавців і це спонукає вищий менеджмент підприємства до економії витрат на оплату праці, в тому числі – висококваліфікованих працівників. Тому майже всі підприємства із числа досліджуваних вдаються до традиційної для кризових умов стратегії роботи з персоналом – скорочення зайвих робочих місць у періоди спаду і набір у періоди підйому. Острах втратити робоче місце примушує працівників погоджуватися на роботу за таку винагороду, яку вони вважають не зовсім відповідною трудовому внеску.

Таблиця 2

**Узагальнена оцінка здатності функціональних складових менеджменту досліджуваних машинобудівних підприємств мінімізувати основні чинники ризику реалізації стратегій інноваційного розвитку**

| Оцінка ризику за зонами відповідальності функціональних складових менеджменту         | Підприємства                          |             |              |                          |                   |              |                                     |
|---|---------------------------------------|-------------|--------------|--------------------------|-------------------|--------------|-------------------------------------|
|   | ПАТ «Кам'янець-Подільськ-автоагрегат» | ПАТ «Темп»  | ДП «Новатор» | ПАТ «Укр-електроагрегат» | ТОВ «WIX-FILTRON» | ПАТ «Модуль» | ДП «Красилівський агрегатний завод» |
| <b>Стратегія управління маркетингом</b>   |                                       |             |              |                          |                   |              |                                     |
| Рівень прояву ризиків, %  | 80,00                                 | 56,00       | 56,44        | 35,11                    | 52,89             | 64,44        | 48,00                               |
| Значущість функціональної стратегії для реалізації цілей інноваційного розвитку, ранг | 3                                     | 2           | 1            | 3                        | 1                 | 3            | 1                                   |
| <b>Стратегія управління технологічними змінами</b>                                    |                                       |             |              |                          |                   |              |                                     |
| Рівень прояву ризиків, %  | 53,00                                 | 38,67       | 43,67        | 33,00                    | 29,67             | 33,00        | 44,67                               |
| Значущість функціональної стратегії для реалізації цілей інноваційного розвитку, ранг | 2                                     | 3           | 3            | 2                        | 2                 | 2            | 3                                   |
| <b>Стратегія управління розвитком персоналу</b>                                       |                                       |             |              |                          |                   |              |                                     |
| Рівень прояву ризиків, %  | 62,67                                 | 44,00       | 35,33        | 41,33                    | 47,33             | 47,33        | 38,67                               |
| Значущість функціональної стратегії для реалізації цілей інноваційного розвитку, ранг | 4                                     | 4           | 4            | 4                        | 4                 | 4            | 4                                   |
| <b>Стратегія управління фінансами</b>   |                                       |             |              |                          |                   |              |                                     |
| Рівень прояву ризиків, %  | 67,67                                 | 56,00       | 57,33        | 47,67                    | 73,00             | 71,67        | 60,33                               |
| Значущість функціональної стратегії для реалізації цілей інноваційного розвитку, ранг | 1                                     | 1           | 2            | 1                        | 3                 | 1            | 2                                   |
| Стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство                                | Занепад                               | Відродження | Стабілізація |                          | Зростання         | Спад         | Відродження                         |
| Тип використовуваної інноваційної стратегії   | Залежна                               | Наступальна |              | Захисна                  | Наступальна       | Захисна      | Наступальна                         |

Найвищу оцінку респондентів майже всіх підприємств отримала стратегія технологічних змін. Опитувані впевнені у тому, що залучені технології є достатньо гнучкими, надійними в експлуатації і здатними забезпечувати необхідні параметри якості. Більшість підприємств поставила стратегію технологічного оновлення на друге місце як таку, що значною мірою впливає на здатність підприємства реалізувати стратегію інноваційного розвитку.

За рівнем ризикованості (тобто, низькою здатністю функціональних стратегій мінімізувати ризики інноваційного розвитку) на перших місцях знаходяться маркетингова і фінансова стратегії. Проте, якщо стратегічний маркетинг визнали найважливішою функціональною стратегією ті підприємства, що реалізують наступальну інноваційну стратегію і це цілком логічно, то здатність своїх функціональних служб мінімізувати ризики інноваційного розвитку були оцінені їх середнім менеджментом як доволі низькі – менше 50%. Водночас респонденти половини підприємств віднесли стратегічний маркетинг на третє місце (із чотирьох), вважаючи цю функцію менш важливою, ніж стратегія технологічних змін і управління фінансами. І майже всі з них реалізують захисну інноваційну стратегію.

**Висновки.** Отже, проведені дослідження показали, що менеджмент вітчизняних підприємств здатен реально оцінювати ризики, з якими підприємства стикаються у ході реалізації проектів інноваційного розвитку. Водночас диференціювання впливу ризик-факторів за сферами функціонального менеджменту розширює можливості ефективного управління реалізацією інновацій шляхом розробки превентивних заходів для запобігання або мінімізації негативного впливу ризик-факторів на ці процеси. Конкретизація цих заходів за сферами відповідальності функціональних менеджерів і має бути предметом наступних досліджень.

Література

1. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств / Т.В. Гринько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т. 2. – С. 39–43.
2. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути / Ляшенко В.І. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 668 с.
3. Погорелов Ю.С. Оцінка та моделювання розвитку підприємства / Ю.С. Погорелов. – Харків : АдВАТМ, 2010. – 512 с.
4. Основи стійкого розвитку / за заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.
5. Расвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О.В. Расвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
6. Федулова Л.І. Теоретичні положення щодо обґрунтування моделі інноваційного розвитку підприємства / Л.І. Федулова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т. 2. – С. 25–29.
7. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : моногр. / В.В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.
8. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.
9. Артищук І.В. Формування підсистеми ризикозахищеності в автоматизованій інформаційній системі торговельного підприємства / І.В. Артищук, В.О. Івашків // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 305–308.
10. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation>.

References

1. Hrynko T.V. Formuvannja systemy upravlinnjaj innovatsijnym rozvytkom pidpryjemstv. Herald of Khmelnytskyi National University. Economical sciences. 2010. Issue 4, Vol. 2. S. 39-43.
2. Ljaschenko V.I. Rehljuvannja rozvytku ekonomitchnych system: teoriija, rezymy, instytuty. Donetsk: DonNTU, 2006. 668 s.
3. Pogorelov J.S. Otsinka ta modeljuvannja rozvytku pidpryjemstva. Charkiv: AdvTM, 2010. – 512 s.
4. Osnovy stijkoho rozvytku / Za zah. red. d.e.n., prof. L.H. Melnyka. Sumy: VTD «Univertyetska knyha», 2005. 654 s.
5. Rajevneva O.V. Upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva: merodolohija, mehanizmy, modeli. CH.: INZEK, 2006. 496 s.
6. Fedulova L.I. Teoretychni polozennja schodo obgruntuvannja modeli innovatsijnoho rozvytku pidpryjemstva. Herald of Khmelnytskyi National University. Economical sciences. 2010. Issue 4, Vol. 2. S. 25-29.
7. Stadnyk V.V. Systemne zabezpechennja motyvatsii innovatsijnoho rozvytku pidpryjemnytskych struktur: monogr. Chmelnytsky: KHNU, 2009. 271 s.
8. Verba V. A. Analitychna otsinka upravlinskykh tehnologij ozvytku ukrajinskykh pidpryjemstv / V.A. Verba, O.M. Grebeschкова // Aktualni problemy ekonomiky. 2010. № 5. S. 52-59.
9. Artyschuk I.V. Formuvannja pidsystemy ryzykozachystchenosti v avtomatyzovanij informazijnij systemi torhovelnoho pidpryjemstva / I.V. Artyschuk, V.O. Ivaschkiv // Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. 2011. Vyp.21.10. S. 305-308.
10. Pidkaminnyj I.M., Zipurynda I.S. Systemni factory vplyvu na innovatsijnij rozvytok pidpryjemstva. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation>.

Надійшла 14.04.2015; статтю представляє д. е. н. Стадник В. В.