

коли здійснюється виробництво продовольства в необхідному асортименті, що забезпечує збалансований раціон харчування населення. Відтворення виробництва продовольчої сировини та продуктів харчування має задовольняти не лише власні інтереси й потреби суспільства, а також повинно сформувати потужний продовольчий експорт, що призведе до підвищення рівня використання аграрного природно-ресурсного потенціалу та збільшення використання «прихованих» можливостей підприємств харчової промисловості України. А визначення основних чинників, які здійснюють вплив на поведінку суб'єкта господарювання за умов невизначеності зовнішнього середовища, значно полегшують це завдання, дають можливість вчасно отримати позитивний кінцевий результат діяльності та сформулювати загальну умову стратегічного успіху підприємствам харчової промисловості України.

#### Література

1. Білорус О.Г. Глобальна продовольча безпека : монографія / О.Г. Білорус, М.В. Зубець, П.Т. Саблук, В.І. Власов. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2009. – 486 с.
2. Дейнеко Л.В. Розвиток харчової промисловості України в умовах ринкових перетворень (проблеми теорії та практики): монографія / Л.В. Дейнеко. – К. : Знання, 1999. – 331 с.
3. Крисанов Д.Ф. Агропродовольча продукція в координатах якості та безпечності / Д.Ф. Крисанов // Економіка АПК. – 2011. – №1. – С. 12-19.
4. Нелеп В.М. Земля України і здоров'я нації / В.М. Нелеп, Л.В. Бойко // Економіка АПК. – 2011. – №1. – С. 20-27.
5. Пустовойт О. Ринок споживчих товарів України: тенденції розвитку і вплив на структуру економіки / О. Пустовойт // Економіка України. – 2011. - №1. – С.59-69.
6. Режим доступу: <http://www.stat.ic.zt.ua>
7. Уманців Ю.М. Економічна конкуренція в умовах фінансової глобалізації / Ю.М. Уманців // Фінанси України. – 2009. – №10. – С.106.
8. Secretary-General Ban Ki-moon. «Remarks to general Assembly Meeting on the Global Food and Energy Crisis». UN News Center.

УДК 658

**Вергал К.Ю.,**  
*к.е.н., ст. викл. кафедри економічної кібернетики,*  
*Полтавський університет економіки і торгівлі*

## ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день інтенсивний розвиток та модернізація підприємств пов'язані перш за все з інноваційною стратегією, актуальність та важливість розробки якої визначається потребою у плануванні довгострокових напрямів інноваційного розвитку. Проте у процесі реалізації інновацій на підприємстві, ефективність впровадження яких спирається на наявні обсяги ресурсів, можливості виробництва та обґрунтованість управлінських рішень, дуже часто простежується невідповідність між запланованими результатами впровадження інновацій та наявним рівнем розвитку інноваційного потенціалу.

Використання методів проектного менеджменту в процесі розробки інноваційної стратегії дозволяють мінімізувати відхилення на етапі планування інновацій, обґрунтувавши кожен інноваційний проект як відповідну проекцію інноваційних цілей інноваційної стратегії. При цьому кожен такий проект супроводжується розробкою відповідного набору документів; визначенням необхідних обсягів й джерел фінансування; виявленням структури інноваційного проекту та складанням графіку його реалізації з визначенням необхідних ресурсів, кошторису і бюджету проекту та організацією робіт з забезпечення виконання проектів в межах досягнення максимальної ефективності та в рамках визначеного бюджету і строків [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сучасних підходів до теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління інноваційним розвитком присвячені наукові розробки відомих українських і зарубіжних учених: О. Амоші, Л. Антонюка, В. Гейця, С. Ілляшенка, П. Завліна,

В. Мединського, І. Павленка, П. Перерви, В. Семиноженка, В. Стадника та ін. Разом з тим, особливої уваги потребує розгляд питань використання методів проектного менеджменту для розробки інноваційної стратегії та ефективної реалізації інноваційних перетворень на підприємстві.

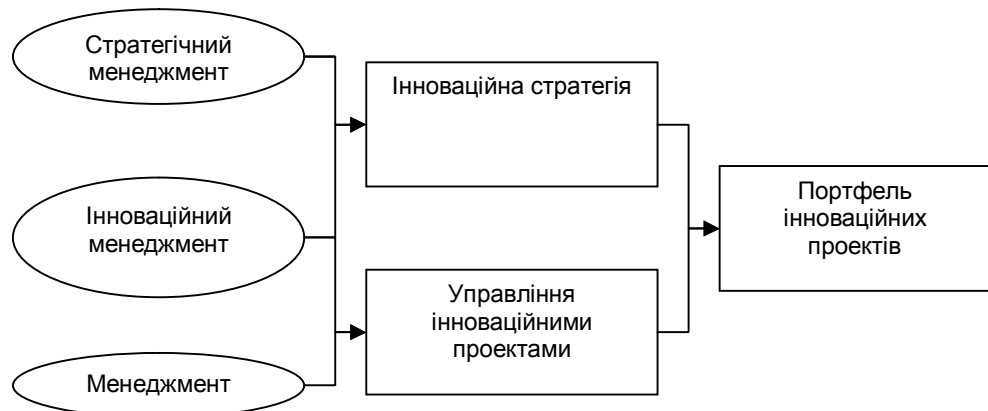
**Постановка завдання.** Метою роботи є розробка методичних підходів до стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств на основі інтеграції методів стратегічного, інноваційного та проектного менеджментів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Взаємозв'язок функцій інноваційного та стратегічного менеджменту [4, 8], їх взаємопроникнення дозволяють розглядати інноваційну стратегію як складову загальної стратегії підприємства, орієнтовану на визначення та досягнення перспективних цілей, безпосередньо через інноваційний процес [7, с. 970]. При цьому інноваційна стратегія розширює, поглиблює та уточнює загальну стратегію розвитку підприємства невідривністю від її цілей, забезпечуючи стійкий корегуючий зв'язок між інноваційними цілями та інноваційним потенціалом, який, однак, обмежується формуванням загальних вимог та рекомендацій до вибору інноваційних цілей на основі проходження основних аналітичних етапів формування інноваційної стратегії [1, с. 70]:

- 1) аналіз зовнішнього середовища і розробка інноваційної поведінки;
- 2) аналіз внутрішнього середовища і оцінка інноваційної активності;
- 3) розгляд альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей;
- 4) відбір інноваційних проектів;
- 5) техніко-економічне та організаційно-технічне обґрунтування інноваційних стратегій;
- 6) аналіз інноваційного потенціалу;
- 7) оцінка ефективності розробки і реалізація продуктивних і технологічних інновацій з урахуванням внутрішніх інфраструктурних можливостей;
- 8) аналізу інноваційного процесу для виявлення відповідностей між досягнутими і запланованими результатами реалізації інновацій.

При цьому залишається неврахованим той факт, що ефективний розподіл і використання ресурсів згідно з запланованою стратегією інноваційного розвитку обмежується виділенням на досягнення інноваційних цілей часом та наявними ресурсами підприємства, тобто, потребує використання методів проектного менеджменту як специфічної форми загального менеджменту, яка дозволяє враховувати в процесі управління наявні обмеження [10].

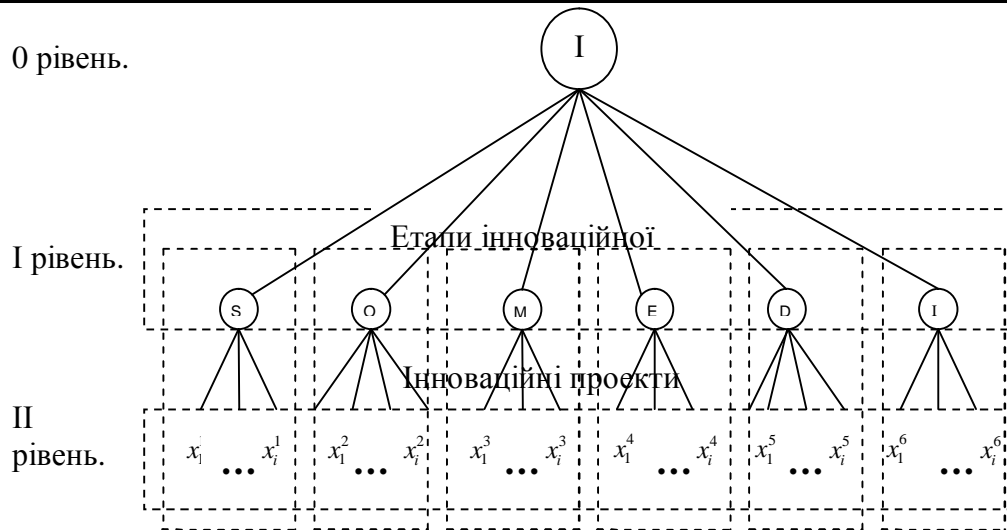
А отже, формування інноваційної стратегії на підприємстві потребує поєднання методів стратегічного, інноваційного менеджменту та менеджменту проектів, які дозволяють розглядати інноваційну стратегію як портфель інноваційних проектів (рис. 1) з визначенням необхідних обсягів ресурсів для забезпечення кожної інноваційної цілі.



**Рис. 1. Зв'язок між інноваційною стратегією та управлінням проектами**

Тобто кожна інноваційна ціль, підкріплена управлінською складовою відповідного інноваційного проекту, постає як комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації і спрямованих на забезпечення оптимального вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках [5, с. 164].

А отже, весь процес забезпечення моделі інноваційної стратегії підприємства споживчої кооперації з врахування наявних взаємозв'язків, може бути схематично зображений у вигляді багаторівневої конструкції із взаємозалежних елементів, об'єднаних у підсистеми різного рівня (рис. 2).



**Рис. 2. Ієрархічне представлення інноваційної стратегії підприємства**

Нульовий рівень даного представлення задовольняє вимогу багатоцільового характеру системи інноваційної стратегії у приведенні до єдності, вираженої узагальненими цілями, та наявності визначених критеріїв ієрархічної систематизації.

Цілі першого рівня носять узагальнений характер, який відображає спільну мету елементів другого рівня, що, не зводячись до простої суми цілей другого рівня, є декомпозицією нульового рівня у вигляді сукупності етапів інноваційної стратегії. Оптимізація цільової функції першого рівня призводить до формування структури інноваційної стратегії.

Другий рівень моделі інноваційної стратегії є деталізованим представленням всіх запланованих інноваційних цілей, вибраних експертним методом як найбільш дієвих, актуальних та ресурсовідповідних для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Оптимізація цільової функції другого рівня дозволяє ефективно розподілити існуючі ресурси відповідно до пріоритетності інноваційних цілей, що дозволить оптимізувати існуючий ресурсний потенціал.

Вертикальна координація цілей узгоджує однотипні напрями діяльності, забезпечуючи ефективне використання інноваційного потенціалу, при яких [9, с. 7]:

- кожен рівень ієрархії декомпозиції інноваційної стратегії має закінчений вигляд та охоплює всі елементи даного рівня деталізації;
- суми характеристик елементів на кожному рівні ієрархії структури рівні;
- нижній рівень декомпозиції (інноваційні цілі) містить елементи (модулі), на основі яких можуть бути ясно визначені всі дані, необхідні і достатні для формування інноваційної стратегії (функціональні характеристики, об'єми робіт, вартість, необхідні результати, виконавці, зв'язки з іншими елементами).

Подібне використання методів управління проектами дозволяє забезпечити відповідність проектної діяльності стратегічним цілям організації, виконання тільки стратегічно значимих робіт і запобігання витратам обмежених ресурсів на стратегічно незначимі цілі [6, с. 17]. Окрім того, проект в своїй основі вже володіє елементом інноваційності, не створюючи внутрішнього змістового конфлікту, та своїми принципами (унікальністю, цілеспрямованістю, етапністю, ієрархічністю, багатоваріантністю, системністю, комплексністю, забезпеченістю [5, с. 170]) не суперечить методологічним прийомам і правилам управління інноваціями.

Важливість розгляду інноваційної стратегії як єдиного комплексного проекту, потреба в одночасному досягненні найкращих економічних, фінансових та інших результатів, описаних етапами інноваційної стратегії, та наявність багатоелементної множини проектів, що відповідають за реалізацію відповідних інноваційних цілей, визначає необхідність в формуванні портфеля інноваційних проектів як набору проектів, що реалізуються в умовах ресурсних обмежень для досягнення власне стратегічних цілей [2].

У межах розробки єдиного механізму планування та управління інноваціями на підприємстві, подібне представлення інноваційної стратегії забезпечує синергійний ефект від інноваційної діяльності, при якому корисність від реалізації портфеля проектів перевищує корисність від реалізації проектів портфеля кожного окремо [6, с. 7]

**Висновки з даного дослідження.** Згідно з отриманими результатами інноваційна стратегія може бути представлена як поетапна реалізація оптимізованого набору інноваційних проектів, базою для яких виступає множина інноваційних цілей підприємства, що своєю спрямованістю на кінцевий результат забезпечують орієнтацію управлінської діяльності.

Процес формування стратегічного інноваційного розвитку на підприємстві доповнюється додатковими управляючими входами, призначання яких полягає у видозміні цілей функціонування відповідно до реакції на нововведення та часовим фактором, який формує динаміку системи в часі.

### Література

1. Єфремов О. С. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Єфремов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Вип. 4. Т. 2. – С. 69-74. – (Серія «Економічні науки»). – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2009\\_4\\_2/pdf/069-074.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_4_2/pdf/069-074.pdf)
2. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
3. Копитько О. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні [Електронний ресурс] / О. Копитько // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 2 (2). – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf)
4. Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и зарубежом. – 2001. – № 4. – С. 25–36.
5. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
6. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
7. Рогоза М. Є. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 228 : в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. IV. – С. 968–972.
8. Твисс Брайан Управление научно-техническими нововведениями : [сокращ. пер. с англ.] / Брайан Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
9. Управление инновационными проектами. учеб. пособие в 2-х ч. / под ред. И. Л. Туккеля. – СПб : СПбГТУ, 1999. – 210 с.
10. Шарапов В. М. Универсальные технологии управления / Шарапов В. М., Шарапова Е. В. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.

УДК 657.05

Юзва Р.П.,  
викладач кафедри аграрного бізнесу і обліку  
Тернопільський національний економічний університет

## ОЦІНКА ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Постановка проблеми.** Управлінська діяльність є процесом відбору, аналізу, опрацювання та узагальнення інформації з метою регулювання організаційно-виробничих процесів підприємства для досягнення окреслених цілей. Від змістового наповнення та руху інформаційних потоків залежить успіх роботи підприємства, що, однак, визначається не тільки обсягом інформації, а й її якістю. Виконання конкретних управлінських завдань забезпечують на основі відбору та оцінки певного обсягу інформації, тому механізм прийняття і реалізації управлінських рішень визначає вимоги до інформаційного джерела.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми обліков-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства знайшли відображення в працях: І. А. Аврової, П. С. Безруких, Ф. Ф. Бутинця, З. В. Задорожного, В. Б. Івашкевича, Є. Кириченка, Н. П. Кондратова, Т. К. Киселевої, Ю. А. Мішина, Л. В. Нападовської, Б. Нідлза, В. Ф. Палія, М. С. Пушкаря, В. В. Сопка, Т. Стоуна, Л. К. Сука та ін. [1–9]. Незважаючи на чисельні наукові роботи вітчизняних і зарубіжних фахівців, аспекти проблеми