

## **ФОКУСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ЩОДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПОТРЕБАХ РИНКУ**

Вітчизняні підприємства на сучасному етапі вимушені функціонувати в умовах високої нестабільності економіки України зокрема та світової економічної системи взагалі. Різко загострюється конкуренція, підвищуються вимоги споживачів до продукції. Щоб вижити в такій ситуації, підприємства повинні безперервно покращувати і перетворювати свою продукцію, удосконалювати виробничу й управлінську діяльність. Підприємства змушені пристосовуватися до постійних змін зовнішнього середовища шляхом пошуку нових ринків, удосконалення асортименту продукції та підвищення її якості. Відповідно, все більшого значення набувають системні зміни в роботі підприємства і його співробітників на досконалішій основі. Інноваційні зміни стають обов'язковим елементом господарської діяльності підприємств та є передумовою і основною рушійною силою їх інноваційного розвитку.

Переважає більшість авторів цілком ґрунтовно ототожнює розвиток зі змінами. Але саме по собі поняття «зміна» є нейтральним та потребує уточнення, адже зміни є засобом розвитку лише в тому випадку, якщо вони сприяють переходу підприємства на якісно новий рівень функціонування. Відповідно, розвиток підприємства завжди супроводжується кількісними та якісними змінами. Це обумовлює необхідність удосконалення управління підприємством з використанням концепції управління змінами. Ця концепція охоплює всі заплановані й контрольовані зміни в різних підсистемах підприємства: стратегічного й оперативного управління, організаційної структури, маркетингу, виробництва, технологій, фінансів, інновацій, кадрів, інформації тощо.

Характер змін передусім залежить від вимог та очікувань, що керівники підприємства мають стосовно його теперішнього становища та становища в стратегічній перспективі. Тому оцінка потенціалу змін є ключовим елементом їх здійснення. Таку оцінку пропонується здійснювати на засадах використання системи економічних індикаторів.

Комплексний підхід до формування системи показників та економічних індикаторів потребує розгляду підприємства як системи в її статичному аспекті, що відображає її просторову структуру згідно з топологічно-змістовним описом. Такий погляд на систему дозволяє розглянути її як сукупність структурних елементів, виявити склад виділених елементів системи, підсистем, відношення і зв'язки між ними

При цьому аналіз досліджень, присвячених розвитку промислових підприємств дозволив врахувати, що сукупність організаційно-економічних сталих підсистем забезпечення розвитку промислового підприємства включає підсистему внутрішнього забезпечення (організаційно-економічну, виробничо-господарську, фінансово-економічну, розвитку персоналу та інновацій) та підсистему зовнішнього забезпечення (маркетинг і просування продукції, підвищення ринкової вартості та інвестиційної привабливості).

Визначення внутрішньої та зовнішньої підсистем – ресурсної та продуктово-ринкової – зумовлено тим, що стратегічний успіх підприємства залежить передусім від його успішної діяльності на ринку.

Як свідчить практика діяльності вітчизняних підприємств, їх керівникам дуже легко прийти до висновку, що у підприємства все гаразд, на підставі оцінки фінансових показників. Проте науковці наголошують на низькому рівні інформаційного насичення фінансових показників, які традиційно використовуються для здійснення аналізу та планування. Ці показники характеризуються ретроспективним характером, орієнтуються на тактичні, а не стратегічні цілі, не враховують динаміки зовнішнього середовища функціонування підприємства, не відображають реальний стан підприємства на ринку. Планування розвитку бізнесу тільки на базі фінансових показників має винятково внутрішню спрямованість, а споживач розглядається тільки в контексті прогнозування продажів. Найчастіше не враховуються такі показники як збільшення частки ринку, зростання кількості постійних клієнтів, задоволення потреб клієнтів, час виходу на ринок із новою або модернізованою продукцією і т.д. Але в сучасних умовах ведення бізнесу вимоги диктує споживач, підприємство ж виробляє «цінність», за яку покупці готові платити. Фокусування стратегічних змін щодо інноваційного розвитку на потребах ринку зумовило відокремлення зовнішньої продуктово-ринкової підсистеми підприємства, і саме індикатори функціонування на ринку є для підприємства цільовими.

На підставі проведеного дослідження встановлено для підсистеми «Продукт» такі індикатори: загальна кількість клієнтів та кількість задоволених клієнтів, сума реклаमाцій, обсяг продажів, співвідношення ціни продукції у конкурента до цінової продукції на підприємстві. До підсистеми «Ринок» віднесено такі показники: обсяг продажів, місткість ринку, обсяг продажів товарів торгової марки тощо.

Сутність економічних індикаторів передбачає, що з їх використанням керівництво підприємства може здійснювати прогнозування та моніторинг його економічного стану. Подібно до індикативної оцінки фактичного стану, сукупність прогнозних індикаторів характеризує бажаний стан підприємства в стратегічній перспективі. При цьому слід зазначити, що планування значень індикаторів має спиратися на ресурсні обмеження.