

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено процес формування стратегій розвитку на підприємстві. Визначено основні фази стадії процесу формування стратегій розвитку на підприємстві. Запропоновано механізм інтеграції стратегічного і інноваційного менеджменту підприємств в сучасних умовах господарювання

Ключові слова: інтеграція, стратегія, розвиток, управління, формування, механізм, стадії, етапи, фази, перспективи, планування, контроль

Вступ. У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення джерел та мотивів нововведень [1, 2, 3], але більшість дослідників схильється до думки, що головними мотивами та джерелами інноваційних ідей є:

- потреби ринку, попит споживача;
- конкурентна боротьба на ринку, бажання одержати конкурентні переваги та максимізувати прибуток;
- підвищення престижу підприємства;
- пошук вирішення проблем, які виникають під час діяльності фірми;
- наслідування іншим організаціям, які впроваджують нову технологію;
- бажання працівників поліпшити свою майстерність у конкретній діяльності;
- реалізація знань творчої особистості;
- поради консультантів у будь-який період реорганізації фірми;
- наукові відкриття, інтернаціоналізація науки;
- винахідництво;
- інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність організації.

Серед визначень інноваційних джерел найбільш поширена класифікація Друкера П. яка виділяє сім джерел інноваційних ідей:

- несподівана подія для організації або галузі – несподіваний успіх, несподівана невдача, несподівана зовнішня подія;
- не конгруентність – невідповідність між реальністю (яка вона є насправді) і нашими уявленнями про неї (якою вона повинна бути);
- нововведення, що засновані на потребі процесу (під потребою процесу слід мати на увазі ті його недоліки і слабкі місця, які можуть і повинні бути усунені);
- раптові зміни в структурі галузі або ринку;
- демографічні зміни;
- зміни в сприйняттях, настроях і ціннісних установках;
- нові знання (як наукові, так і не наукові) [1].

Розглянемо послідовно всі можливі джерела інноваційних можливостей. При цьому, треба пам'ятати, що межі між цими джерелами інноваційних ідей розмиті; більш того, ці джерела часто перекривають одне одного. Разом з тим, кожне з названих джерел володіє своїми власними характеристиками, тому аналізувати їх потрібно окремо.

Перше джерело – несподівана подія. Несподіваний успіх. Немає області, яка пропонувала б більш багаті можливості для успішної інновації, ніж несподіваний успіх. Немає області, в якій інноваційні можливості були б пов'язані з меншим ризиком, а здійснення інновації було б менш трудомістким. Проте несподіваним успіхом частіше за все нехтують, навіть гірше, керівництво схильне його енергійно відштовхувати. Річ у тому, що керівництву важко примиритися з несподіваним успіхом. Це вимагає рішучості, конкретних політичних заходів.

Несподіваний успіх – не просто сприятлива можливість для нововведень, він сам викликає необхідність цих нововведень.

Друге джерело – несподівана невдача. Невдачі, на відміну від успіхів, не можуть бути знехтуваними і рідко проходять непоміченими. Але як джерело інноваційних можливостей вони сприймаються ще рідше. Звичайно, більшість невдач – це лише результат грубих помилок, жадібності, некомпетентності в плануванні або виконанні. Але, якщо проект терпить невдачу, незважаючи на ретельне планування і добросовісне виконання, – така невдача вказує на необхідність змін, тобто на приховані інноваційні можливості.

Третє джерело – невідповідність між реальністю і її відображенням. Як і несподівані події, невідповідності є вірною ознакою інновацій: або тих, які вже відбулися, або тих, які можна викликати.

Невідповідність – це розбіжність, дисонанс між тим часом, що є і тим, що “повинно бути”. Якщо скористатися геологічним терміном, то можна сказати, що невідповідність говорить про прихований “розлом”. Такий “розлом” напряму говорить про необхідність провести інновацію. Він створює нестабільність, в якій дуже невеликі зусилля можуть зсунути величезні маси і перебудувати цілі соціально економічні структури. Проте невідповідності, як правило, не виявляються в цифрах і звітах, що одержують керівники, тобто в них більше якісного, а не кількісного аспекту.

Розрізняють наступні види невідповідностей:

- невідповідність між економічними реаліями суспільства;
- невідповідність між реальним положенням в галузі і планами;
- невідповідність між орієнтацією галузі і цінностями споживачів її продукції;
- внутрішня невідповідність в ритмі або в логіці технологічних процесів.

Четверте джерело – потреби виробничого процесу. “Можливість – є джерело інновації”, – так можна охарактеризувати мотив двох попередніх розділів.

В даному випадку інновація починається не з події, а із задачі. Тобто тут “необхідність – причина винаходу”. Йдеться про вдосконалення вже існуючого процесу, про заміну слабкої ланки, про перебудову старого процесу відповідно до нових потреб. Іноді, наприклад, необхідно додати всього лише одну ланку, але без нових знань цього зробити неможливо.

Викладення основного матеріалу. Розробку стратегії можна розглядати як управлінський процес визначення цілей і шляхів їх досягнення. Формування стратегії дає можливість підприємству ефективно вирішувати свої найважливіші проблеми:

- наявність стратегії дозволяє підприємству реалізувати свою індивідуальність як в очах власних співробітників, так і з погляду її споживачів і партнерів;
- постановка цілей визначає перспективу розвитку підприємства і дозволяє одержати критерії для оцінки її діяльності;
- досягнення поставлених цілей об'єднує всіх співробітників і підрозділи підприємства, координує їх діяльність;
- плани роблять підприємство більш підготовленим до раптових змін, дозволяють наперед визначити програму дій унаслідок конкретних небезпек і можливостей;
- дозволяє забезпечити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [1, 2].

На рис. 1 представлений типовий процес формування стратегій розвитку на підприємстві, який можна представити у вигляді чотирьох ключових блоків:

- аналіз (оцінка зовнішнього і внутрішнього оточення, визначення місії, формулювання цілей);
- планування (планування стратегії, постановка задач);
- реалізація (розробка планів, проведення структурних змін);
- контроль (формування бюджетів, оперативне управління, оцінка і контроль).

За допомогою схеми на рис. 1 проаналізуємо послідовність і зміст етапів здійснення стратегічного управління на підприємствах і визначимо можливості інтеграції в даний процес методів розробки і реалізації інновацій при одночасному обліку їх типу і масштабу.

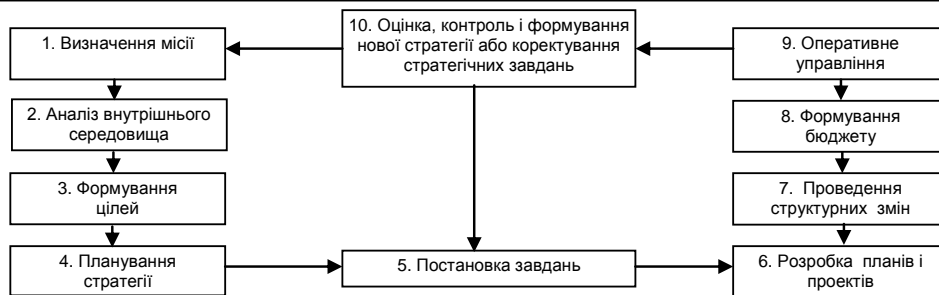


Рис. 1. Процес формування стратегій розвитку на підприємстві

З рис 1 видно, що аналіз зовнішнього оточення не виділений окремим етапом, а складає основу всього процесу стратегічного управління.

В інноваційному процесі, у свою чергу, прийнято виділяти наступні основні фази або стадії:

- фундаментальні дослідження (отримання або поява нових наукових знань);
- науково-дослідні роботи (створення і випробування прототипу);
- дослідно-конструкторські розробки (вироблення технології, способів, методів виробництва, ноу-хау);
- комерціалізація і виробництво (здійснення маркетингу, бізнес-планування, патентно-правового і економічного захисту, забезпечення устаткуванням, випуск продукції);
- продаж товару, а також ліцензій і патентів (організація системи експлуатації і сервісу, надання технічної допомоги);
- завершення інновації (згорання виробництва, переобладнання, перекваліфікація).

Стратегічний і інноваційний менеджмент нероздільні навіть логічно. Тим більше необхідне практичне втілення

цього важливого положення теорії менеджменту. Представимо механізм інтеграції стратегічного і інноваційного менеджменту у вигляді схеми на рис. 2, при цьому за основу візьмемо процес розробки і реалізації стратегій, показаний на рис. 1 [3].

Виділені етапи в процесі формування стратегічної поведінки представляються найзначущими з погляду інноваційного розвитку. Так, оцінка інноваційної політики припускає визначення зовнішніх стратегічних змін, які можуть відбутися у господарюючому суб'єкті в результаті освоєння технологічних інновацій. Оцінка інноваційної активності, у свою чергу, направлена на те, щоб при проведенні аналізу внутрішнього середовища і формуванні стратегічних цілей розвитку підприємства розглядали науково-дослідний досвід і економічні можливості по впровадженню нових технологій. Якщо у підприємств є позитивний досвід реалізації інноваційних проектів, такі господарючі суб'єкти, як правило, вибирають стратегії дослідницького лідерства, радикального випередження, випереджаючої наукоємної, стадійного подолання.

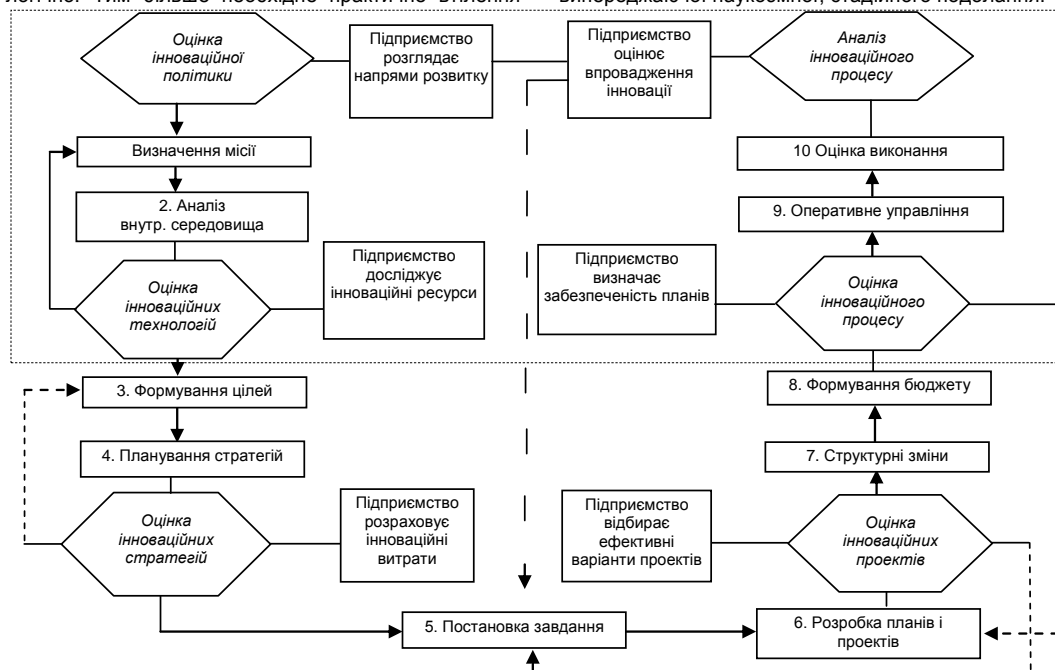


Рис. 2. Механізм інтеграції стратегічного і інноваційного менеджменту

Якщо у підприємств превалює досвід впровадження поліпшуваних технологій, які модифікують варіанти широко відомих товарів, то до найвірогідніших стратегій інноваційного розвитку можна віднести наслідування лідера, технологічний трансферт, продуктову імітацію, збереження технологічних позицій, паралельну розробку, ліцензійну стратегію.

Оцінку інноваційної активності можна побудувати на аналізі стану діяльності підприємства безпосередньо у сфері НДДКР і взаємозв'язаних з нею структурних елементах. Залежно від рівня поточного технологічного і виробничо-господарського розвитку здійснюється вибір або стратегія лідерства, або стратегія послідовника. Далі можна здійснювати розрахунок витрат на реалізацію альтернативних варіантів продуктових і технологічних нововведень. Доцільно представляти дані стратегії інноваційного розвитку у формі інноваційних проектів і здійснювати відбір найперспективніших з них на основі підходів традиційних для оцінки технологічних інвестицій.

Завершальним етапом в процесі розробки проекту інноваційного розвитку може стати оцінка інноваційного потенціалу підприємства, яка проводиться, щоб визначити достатність фінансово-економічних ресурсів, що забезпечують і стратегічну інноваційну, і поточну виробничу діяльність.

Список використаних літературних джерел:

1. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка 2006. – 295 с.
2. Тарасенко І. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління / І.Тарасенко, О.Королько, К.Белявська// Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С.133-141.
3. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 478 с.

ГАСЬКО А.М. – аспірант Класичного приватного університету.

Стаття надійшла до редакції: 27.10.2012 р.