

Фецович Т.

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто особливості процесу формування інноваційної стратегії розвитку підприємства у конкурентному ринковому середовищі та здійснено аналітичний аналіз.

Ключові слова: *аналіз, стратегія, підприємство, стратегія управління, інноваційна стратегія розвитку.*

Актуальність статті обумовлена низкою економічних чинників, що передбачають здійснення активної соціальної політики. Це зумовлює впровадження у конкурентному ринковому середовищі новітніх досягнень науки і техніки у вітчизняну практику господарювання, щоб діяльність була ефективною не тільки в даний момент, а й на перспективу. Таке можливе лише за умови використання досконалих чинників виробництва і технологій. Для їх практичного застосування необхідно розробити інноваційну стратегію як важливий інструмент ефективного управління.

Значення активізації інноваційної діяльності в системі цілей національного господарства на сучасному етапі важко переоцінити, оскільки сучасний економічний розвиток відбувається переважно на інноваційній основі.

Вагомий внесок у теорію дослідження проблем використання інновацій у сучасних умовах розвитку економіки та розроблення і реалізації інноваційних стратегій зробили відомі вітчизняні науковці й фахівці-практики, як В. Амітан, Ю. Бажал, Л. Гринів, Ю. Гохберг, І. Долішній, М. Земляний, Н. Кондратьєв, І. Михасюк, А. Пересада, А. Шевцов, Я. Яц-

ків, І. Яцура та ін. Серед досліджень іноземних учених, які займаються проблемами інновацій, варто відзначити роботи І. Балабанова, В. Воробйова, А. Вайсман, М. Мескон, І. Менсфілд, І. Степноза, І. Тріфілової, Р. Фостер, Р. Фаттахова, К. Яновського, Й. Шумпетер та ін.

Мета статті полягає в аналізі процесу формування інноваційної стратегії розвитку підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Складність розвитку інноваційної сфери України спричинена непридатністю старої системи управління інноваціями до нових умов господарювання. Об'єктивні умови діяльності промислових підприємств, необхідність адаптування до економічних, соціально-політичних, технологічних, демографічних та інших чинників зовнішнього середовища, формування особливого, новаторського, антибюрократичного стилю господарської поведінки, в основі якої – постійний пошук нових можливостей, орієнтування на інновації, гнучкість, швидкість реакції, новизна продукції, активне використання інноваційного потенціалу, готовність до ризику, спрямованість у майбутнє – ось далеко не повний перелік складових успіху в сучасній конкурентній боротьбі, який сьогодні необхідно закріпити вітчизняним виробникам [1, 9].

Так, для ефективного управління інноваційними процесами потрібне розуміння протиріччя: якісна зміна виробництва унеможливорює його стабільність, а тривала відсутність нововведень породжує застій, зниження якості й конкурентоспроможності виготовлюваної продукції, а відтак – спад економічних результатів діяльності.

Сьогодні інноваційна діяльність перетворилася на один із найважливіших чинників ефективного функціонування і розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Цю діяльність необхідно постійно удосконалювати. Відповідно до об'єктивних вимог ринку, вона має базуватися на чітко окресленій політиці, досконалій методиці запровадження нововведень та оцінюванні їх результативності. Саме тому оновлення в ринковому середовищі є нормою, а не винятком із правил, а інновації для підприємства мають стати не лише неперервним, а й ефективно керованим процесом. Але це неможливо без оновлення та вдосконалення системи менеджменту підприємства.

Один із напрямів стратегічного управління – інноваційний менеджмент, що здійснюється на вищому рівні організації, передбачає визначення основних шляхів науково-технічної та виробничої діяльності організації. Це, насамперед, розроблення та впровадження нових видів продукції і технологій (інноваційна діяльність), подальший розвиток виробництва традиційних її видів і зняття з виробництва застарілих.

Завдання управління інноваційною діяльністю можна згрупувати в такі класи: найкраще використання та інтенсивне нарощування інновацій-

ного потенціалу, спроможного забезпечити виконання майбутніх дослідницьких завдань; вибір і визначення найперспективніших напрямків науково-дослідної роботи; ефективне управління асортиментом тощо.

Слід відзначити, що у кожній інноваційній системі є свої специфічні конкретні завдання, виняткова важливість яких зумовлена їх зв'язком зі всією сукупністю центральних проблем управління. Якщо перейти тепер до подальшої деталізації загальних функцій управління інноваційною діяльністю за видами вирішуваних завдань, то можна виділити ряд найбільш типових центральних проблем управління: стратегія, інноваційний потенціал та ефективність. Перераховане є на будь-якому підприємстві, хоч їх відносна значущість і питома вага можуть істотно змінюватися.

Суть терміна «інноваційна стратегія» розуміють у двох значеннях. По-перше, він є характеристикою загальнофірмової стратегії досягнення довготермінових цілей. По-друге, термін «інноваційна стратегія» вживають при структуруванні загальнофірмової стратегії поряд із такими означеннями, як виробнича стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, стратегія організаційного розвитку тощо. У другому випадку інноваційну стратегію визначають як діяльність фірми щодо впровадження нових технологій, устаткування і розроблення нових видів продукції, тобто при вузькому тлумаченні терміна «інновація» [3, 335].

Під інноваційною стратегією, як правило, розуміють погоджену сукупність інноваційних рішень, що здійснюють визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довготермінові та нерідко важкозворотні наслідки. Інноваційна стратегія забезпечує ефективну динаміку розвитку процесу відтворення на підприємстві, насамперед, із погляду якісних характеристик. Вона ніби відіграє роль двигуна в загальній стратегії.

Впровадження стратегічної інноваційної діяльності господарської системи є інтегральним процесом, що потребує взаємопов'язаної та скоординованої роботи всіх його підрозділів на кожному етапі реалізації інноваційного проекту.

Основними способами та методами активізації інноваційної діяльності на підприємстві мають бути:

- ✓ удосконалення системи фінансування товарно-інноваційних інвестиційних проектів шляхом оптимізації показників кредитної лінії;
- ✓ поліпшення інформаційної і маркетингової роботи за рахунок створення інформаційно-аналітичного відділу у складі служби маркетингу з чітко визначеною структурою та функціями спеціалістів;

- ✓ впровадження товароорієнтовної організаційної структури управління на підприємстві, продукція якого характерна незначним рівнем наукомісткості та нешироким номенклатурним діапазоном;
- ✓ удосконалення системи стимулювання інноваційної праці шляхом упровадження мотиваційних заходів, що передбачають оптимізацію структури колективного та персонального стимулювання;
- ✓ посилення інноваційної спрямованості стратегії бізнесової поведінки підприємства та його адаптації до мережевої інформаційної системи за рахунок введення у бізнес-план підприємства розділів, що конкретизували б інформаційну систему підприємства та систему мотиваційних чинників інноваційної діяльності.

Так, у стратегічній програмі активізації інноваційної діяльності підприємства треба обов'язково враховувати і ті заходи, які можна буде реалізувати на загальнодержавному та регіональному рівнях. А для активізації інноваційної діяльності підприємств на загальнодержавному рівні мають бути передбачені такі законодавчі, організаційні та інформаційні заходи, які б дали змогу: розробити систему державного страхування інноваційних ризиків; створити некомерційну венчурну структуру, спроможну фінансувати прогностичний маркетинг; зменшити ризики кредитно-банківських установ при фінансуванні підприємств-інноваторів; захистити права інтелектуальної власності створювачів товаро-інноваційних розробок; увести систему ступінчатого оподаткування доходів провайдерів товарної інновації; реорганізувати технопаркову інноваційну структуру, забезпечивши обов'язкове залучення до їх осередку бізнес-інкубаторів.

Серед основних принципів стратегічного інноваційного управління підприємством найдоцільніше використовувати такі: рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності, самовизначення, диверсифікації, резервування ресурсів та безупинної адаптації. Ці принципи дають змогу синтезувати його моделі, методи та інструменти з урахуванням чинників, що сприяють або перешкоджають досягненню цілей підприємства, спрямованого на інноваційний розвиток.

Слід зазначити, що концепцію стратегічного управління інноваційною діяльністю доцільно ґрунтувати на розробленні теоретичних основ сутності, рушійних сил інноваційного розвитку підприємства, встановленні впливу його керівників на прискорення чи вповільнення інноваційного процесу, економічні відносини і механізм реалізації цілей.

Вплив стратегічного управління інноваційними процесами на ефективність функціонування підприємств визначається: адекватністю ринковим відносинам, інтеграцією науки та виробництва, реалізацією державних науково-технічних пріоритетів, підвищенням сприйнятливості вироб-

ництва до нововведень, забезпеченням розширеного відтворення всіх стадій інноваційного процесу.

При формуванні інноваційної стратегії підприємства потрібно дотримуватися такого підходу, який сприяв би забезпеченню системності в процесі розроблення інноваційної моделі, створював умови для вирішення питань організації управління інноваціями, а також давав змогу сформулювати інструментарій її розроблення та реалізації.

Розробляти інноваційну стратегію доцільно на підставі відповідного алгоритму, що забезпечує послідовність і логічність взаємозв'язку всіх елементів стратегії. Обов'язковою умовою створення активної інноваційної стратегії є кількісне визначення головної та підпорядкованих цілей, яких бажає досягнути підприємство.

У процесі інноваційної діяльності можливе виникнення певних суперечностей між управлінням основною діяльністю підприємства і його науково-технічною сферою. Серед таких суперечностей відзначимо: ізолюваність керівників підприємства від науково-технічного персоналу, який здійснює кількісну і якісну оцінку знань із перспективного розвитку підприємства; суперечності між керівним складом підприємства та сферою НДДКР із концептуальних та технічних питань, які вважають чинниками успіху; розбіжності між цілями інноваційного розвитку та витратами на їх досягнення, що проявляється у відсутності доходу від ресурсів, спрямованих на розроблення та впровадження науково-технічних нововведень [4, 38].

Подолання цих суперечностей передбачає розроблення ефективних шляхів, до яких слід віднести: залучення до розроблення стратегічних рішень із інноваційного розвитку підприємства компетентних висококваліфікованих науково-технічних спеціалістів; фінансування науково-технічних розробок; уведення технологічних показників до системи показників із оцінки результатів діяльності підприємства та його основних цілей; розроблення інноваційної стратегії як однієї з найважливіших складових стратегії розвитку підприємства; забезпечення прямих інформаційних зв'язків між керівним складом підприємства та керівниками структурних підрозділів, які розробляють НДДКР; створення умов для забезпечення процесу творчості розробників інновацій; залучення компетентних експертів до оцінки ефективності науково-технічних нововведень.

У сучасних умовах стратегічне управління набуває нового змісту, що передбачає використання поряд із формальними, кількісними методами творчого інтуїтивного підходу. Для обґрунтованішого визначення найважливіших чинників середовища підприємства необхідна досить повна і достовірна інформація, що може бути отримана у результаті сканування, моніторингу, прогнозування та відстеження інформації.

Так, формування інноваційної стратегії розвитку підприємства має такі етапи: розроблення загальної стратегії підприємства з урахуванням його інноваційної діяльності та визначення конкурентної позиції на ринку. На їх основі визначають функціональні стратегії підприємства.

Відзначимо, що формування і реалізація інноваційної стратегії підприємства мають охоплювати цілі його інноваційної діяльності, вибір засобів щодо досягнення таких цілей та обґрунтування джерел залучення необхідних ресурсів. Також важливою складовою стратегічного управління є управління змінами на підприємстві, що охоплює: здійснення стратегічної діагностики, мобілізацію керівників підприємства на підтримку змін, планування процесу здійснення змін, запобігання конфліктам між стратегічною і поточною діяльністю підприємства, прийняття стратегічних рішень, управління поточним виробничим процесом, розроблення та впровадження стратегії інноваційного розвитку і формування для цього сприятливої атмосфери, здійснення оперативної та стратегічної системи управління, заохочення успішної стратегічної діяльності тощо.

Зазначимо, що основними причинами негативного ставлення до стратегічного управління інноваційним розвитком є: невідповідність керівників підприємств до кардинальних стратегічних змін та інноваційних перетворень; відсутність об'єктивної інформації про зовнішні та внутрішні чинники функціонування підприємства; стримування спрямованості керівництва на стратегічні зміни у зв'язку з минулим досвідом і неуспіхами; приділення більшої уваги розв'язанню проблем основної діяльності, що відволікає від розгляду стратегічних завдань; слабка адаптованість до змін тощо.

Планування інноваційного розвитку підприємств забезпечує можливість: урахування майбутніх завдань, оцінки діяльності підприємства як безперервного процесу, в якому поточні дії пов'язані з майбутніми, управління не тільки короткотерміновими, а й довготерміновими цілями розвитку; визначення основних потреб ринку; здійснення впливу на зміни зовнішнього середовища. Крім того, саме планування сприяє поліпшенню координації дій на підприємстві, створює передумови для підвищення базової підготовки менеджерів, забезпечення необхідною інформацією, сприяє раціональнішому розподілові ресурсів, дає змогу чітко формалізувати обов'язки та відповідальність усіх працівників підприємства, поліпшувати контроль за їх діяльністю [2, 121].

Важливою складовою стратегічного і тактичного планування є відображення потреб та інтересів усіх співробітників підприємства. В умовах трансформаційної економіки соціальна політика підприємства має за мету створення необхідних передумов для задоволення основних потреб пра-

цівників, бо без ефективної реалізації цього стратегічного завдання неможливе ефективне функціонування підприємства.

Таким чином, управління інноваційною діяльністю охоплює: постійне вдосконалення організації виробництва на базі пошуку, відбору, розроблення та впровадження інноваційних пропозицій; формування банку інноваційних ідей і варіантів їх реалізації; організацію процесу виявлення проблем інноваційного розвитку та їх розв'язання; формування на підприємстві клімату новаторства, пошуку нових ідей тощо.

Отже, інноваційна діяльність сьогодні перетворилася на один із найважливіших чинників ефективного функціонування і розвитку господарських систем в умовах ринкової економіки. Цю діяльність необхідно постійно вдосконалювати відповідно до об'єктивних вимог ринку, вона стає реальністю, коли базована на чітко окресленій політиці, досконалій методиці запровадження нововведень та оцінюванні їх результативності. Саме тому оновлення в ринковому середовищі є нормою, а не винятком із правил, а інновації для підприємства мають стати не лише неперервним, а й ефективно керованим процесом.

Активізація стратегічної інноваційної діяльності на підприємстві – інтегральний процес, який потребує взаємопов'язаної та скоординованої роботи всіх його підрозділів на кожному етапі реалізації інноваційного проекту.

Аналіз стану формування і реалізації інноваційних проектів на підприємствах дав змогу зробити висновок про те, що в інноваційних процесах нема чітко визначеної методологічної та методичної концепції управління за кінцевими економічними результатами.

The article discusses the features of formation process of innovation development strategy in a competitive market environment and performed analytical analysis.

Keywords: *analysis, strategy, enterprise strategy management, innovation strategy development.*

Рассмотрены особенности процесса формирования инновационной стратегии развития предприятия в конкурентной рыночной среде и осуществлен аналитический анализ.

Ключевые слова: *анализ, стратегия, предприятие, стратегия управления, инновационная стратегия развития.*

Література

1. Бень Т. Методичні основи оцінки нових технологій / Т. Бень, Т. Семенова // Економіка України. – 2000. – № 6. – С. 7–10.
2. Бляхман Л. С. Экономика, организация управления и планирование научно-технического прогресса: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / Л. С. Бляхман. – М.: Высшая школа, 1993. – 221 с.
3. Зверков М. І. Інноваційний розвиток в умовах трансформації та кризи економіки / М. І. Зверков // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – № 37. – С. 333–338.
4. Корнева О. В. Інформаційно-методичні засади формування інноваційної стратегії підприємств / О. В. Корнева. – Рукопис. – Івано-Франківськ, 2001. – 199 с.
5. Шлюсарчик Б. Умови інноваційності підприємств у сучасній ринковій економіці / Б. Шлюсарчик // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 3. – С. 206–210.
6. Яворський М. С. Системний підхід до формування інноваційної інфраструктури на базі регіональних центрів науково-технічної і економічної формації / М. С. Яворський // Науково-технічна інформація. – 2008. – № 3. – С. 31–36.