УДК 330.341.1

О.М. Коваленко, канд. екон. наук, доц., Одес. нац. політехн. ун-т

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

О.М. Коваленко. **Особливості формування інноваційної стратегії машинобудівного підприємства.** Розглянуто ключові аспекти вироблення інноваційної стратегії машинобудівного підприємства.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційна стратегія, етапи формування інноваційної стратегії, машинобудівне підприємство, інноваційний потенціал

А.М. Коваленко. **Особенности формирования инновационной стратегии машиностроительного предприятия.** Рассмотрены ключевые аспекты выработки инновационной стратегии машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: инновационное развитие, инновационная стратегия, этапы формирования инновационной стратегии, машиностроительное предприятие, инновационный потенциал.

A.M. Kovalenko. **Features of forming the innovative strategy of a machine-building enterprise.** The key aspects of development of innovative strategy of a machine-building enterprise are considered.

Keywords: innovative development, innovative strategy, stages of forming innovative strategy, machine-building enterprise, innovative potential.

Нові умови господарювання промислових підприємств загострили конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Наслідки фінансово-економічної кризи, непослідовної політики уряду щодо захисту вітчизняного виробника, високий рівень морального та фізичного зношування виробничих фондів і інші чинники в сукупності обумовили актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Особливої гостроти проблема забезпечення конкурентоспроможності набуває для підприємств машинобудівної промисловості. Через неякісний менеджмент, недосконаліть бізнес-процесів, вимоги до якості продукції цієї галузі та інші причини, велика кількість машинобудівних підприємств виявились не готовими до адекватної активної поведінки на ринку.

На сьогоднішній день машинобудування розглядається як найбільший комплекс, від діяльності якого залежить конкурентоспроможність товарів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Машинобудування України об'єднує 11267 підприємств, з яких 146 - великих, 1834 — середніх та 9287 — малих з виробництва різноманітних машин і устаткування, приладів і апаратури, тощо. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів і майже 6 % оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22 % кількості найманих працівників. Машинобудівні підприємства є одними з найбільш постраждалих від економічної кризи. Через зменшення зовнішнього попиту відбулося зниження експорту продукції машинобудування, зменшення обсягів виробництва та збільшення кількості готової продукції на складах, погіршення фінансових результатів [1].

За таких умов необхідний інноваційний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств, який дозволив би їм вдосконалюватися, стати більш інвестиційно-привабливими, та як наслідок — конкурувати з іноземними підприємствами. Але для ефективного інноваційного розвитку необхідно застосувати стратегічне управління, оскільки стратегія є інструментом створення і підтримки домінування підприємства, яке базується на здатності створювати якіснішу продукцію ніж конкуренти.

ISSN 2076-2429 (print)
ISSN 2223-3814 (on line)

Необхідність дослідження особливостей формування ефективної інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств України зумовили актуальність проблеми та вибір теми статті.

Незважаючи на значні досягнення вчених-економістів [2…4] та [5, 6] в теорії стратегічного управління підприємством, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень, та потребують ґрунтовного дослідження. Так, необхідно вдосконалити методику формування інноваційної стратегії розвитку. Недостатньо дослідженими залишаються окремі підходи до обґрунтування цілей відповідно до результатів моніторингу діяльності підприємства. У більшості наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених використовується універсальний підхід до формування інноваційної стратегії розвитку підприємства без урахування його галузевої специфіки.

Дослідження особливостей формування інноваційної стратегії розвитку машинобудівного підприємства є особливо важливим.

Відомо, що інноваційна стратегія розвитку — це проект (модель) проведення головних інноваційних дій необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які направлені на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції [7, 8].

Також, під інноваційною стратегією слід розуміти стратегію, націлену на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства.

Вироблення інноваційної стратегії розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. Обираються фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії [8].

Виділяють такі інноваційні стратегії розвитку: стратегію наступу, традиційну стратегію, стратегію "за нагодою" та змішану стратегію.

Під час формування інноваційної стратегії слід обрати метод чи модель її формування, який для аналізованого підприємства є найбільш оптимальним. Для цього застосовують SWOT-аналіз [7].

Таким чином, керівництву машинобудівного підприємства для того, щоб визначити, яку обрати інноваційну стратегію розвитку, необхідно забезпечити виконання певних дій:

— визначити місію підприємства;
— оцінити рівень нестабільності середовища;
— вибрати методологію управління;
— проаналізувати стратегічний рівень за результатами анкетування;
— проаналізувати зовнішнє середовище, виявити сильні та слабкі сторони підприємства;
— здійснити SWOT-аналіз середовища підприємства;
— виявити тенденції розвитку галузі;
— розробити альтернативи інноваційної стратегії;
— вибрати інноваційну стратегію розвитку підприємства.

Слід зазначити, що всі дії з формування інноваційної стратегії розвитку є взаємозалежними і в комплексі дають змогу обрати правильну стратегію.

На етапі аналізу зовнішнього середовища і прогнозування тенденцій його змін вивчають поточну кон'юнктуру ринку і її визначальні фактори, прогнозують розвиток кон'юнктури. Співвідношення факторів, що сприяють розвитку підприємства, створюючи для нього нові можливості, і факторів, що можуть становити загрозу, впливають на вибір загальної та інноваційної стратегії підприємства. Так, якщо можливості значні, підприємство може обрати наступальну стратегію, якщо незначні — стратегію "за нагодою". Якщо ж аналіз покаже перевагу загроз, необхідно дотримуватися захисної стратегії.

© О.М. Коваленко, 2011

Аналіз зовнішнього середовища потребує ретельного дослідження факторів прямої (мезосередовище) та опосередкованої (макросередовище) дії.

На етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства і оцінювання рівня його інноваційного потенціалу визначають відповідність елементів внутрішнього середовища підприємства завданням його ефективного функціонування і розвитку. Ефективне функціонування та розвиток підприємства значною мірою залежить від досконалості його внутрішнього середовища, що забезпечується раціональною взаємодією усіх внутрішніх елементів системи. Така взаємодія заснована на принципі динамічної рівноваги — постійному вдосконаленні ключових елементів підприємства і приведенні у відповідність до них інших. Це формує виробничо-технічний потенціал підприємства, забезпечує його здатність стабільно функціонувати в межах обраної стратегії, незважаючи на зміни, які відбулися у зовнішньому середовищі.

Виробничо-технічний потенціал підприємства — здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища [4]. Виробничо-технічний потенціал визначає розвиток усіх елементів підприємства як виробничо-господарської системи. Проте часто підприємства, що налагодили стабільне виробництво за певних умов, стикаються із значними труднощами при зміні цих умов. Причиною цього є інертність елементів внутрішнього середовища. Тому в процесі аналізу внутрішнього середовища необхідно з'ясувати, які з його елементів можуть сприяти реалізації стратегії розвитку, а які є слабкими ланками. Саме слабкі ланки підприємства є першочерговими об'єктами його інноваційної діяльності.

Сильні та слабкі сторони підприємства стосуються безпосередньо інноваційної діяльності і дають змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства, який формулює його здатність створювати й використовувати інновації і впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії.

Інноваційний потенціал підприємства — сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність підприємства до інноваційного розвитку [2, 3].

Інноваційний потенціал залежить від параметрів організаційних структур менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу, зовнішніх умов господарської діяльності та інших чинників.

Структура інноваційного потенціалу охоплює ті елементи підприємства, які обумовлюють його готовність до змін. Інноваційний потенціал підприємства багато в чому визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналагоджування, перепланування операцій тощо. Ще більше значення мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції працівників підприємства. Високий потенціал свідчить про спроможність підприємства вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни у процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії.

Низький потенціал не забезпечує такої можливості і обмежує вибір інноваційних стратегій. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідною складовою процесу розроблення стратегії розвитку. Оцінити інноваційний потенціал підприємства можливо за допомогою SWOT-аналізу, який дає змогу не просто оцінити здатність підприємства реалізувати інновації, а й визначити вплив на цю здатність інноваційного клімату, сформованого у зовнішньому середовищі. Стандартна методика SWOT-аналізу осмислюється з погляду інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання і потенціал самого підприємства. У процесі аналізу фіксуються:

— сильні сторони потенціалу підприємства, які забезпечать йому використання можливостей, що з'явилися у зовнішньому оточенні (це допомагає визначитися із стратегією їх використання);

— слабкі сторони потенціалу підприємства, які позбавляють його шансу використати нові можливості або створюють загрози для його існування.

Сутність роботи на етапі визначення загальної стратегії полягає у виборі одного з можливих напрямів поведінки підприємства у майбутньому: стратегії зростання (наступу), стратегії стабільності (обмеженого зростання) або стратегії скорочення (захисту).

ISSN 2076-2429 (print)
ISSN 2223-3814 (on line)

На вибір загальної стратегії підприємства суттєво впливає її місія. Визначення інноваційних можливостей визначається зіставленням інноваційного потенціалу підприємства з інноваційно-інвестиційним кліматом країни (регіону). Для цього використовують стандартний метод SWOT-аналізу [6, 8], при якому у таблиці порівнюють можливості і загрози зовнішнього середовища, які характеризують нинішній інноваційний клімат в Україні, а також очікування споживачів підприємства із сильними і слабкими сторонами, що формують його інноваційний потенціал. Попарне порівняння сильних сторін підприємства, які відображають його інноваційний потенціал, і можливостей, що надає зовнішнє середовище, дає змогу окреслити коло його інноваційних можливостей.

Водночас порівняння слабких сторін підприємства, що знижують його інноваційний потенціал, із загрозами з боку зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, у якому напрямі слід здійснювати вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, щоб підвищити його здатність до інноваційних змін.

На етапі формування стратегічних інноваційних цілей визначають основні завдання інноваційної діяльності з огляду на загальну стратегію підприємства та його інноваційної позиції. Вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні.

Інноваційними цілями можуть бути створення нового продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, реструктуризація підприємства та ін. Інноваційні цілі є вектором розвитку.

Саме на їх основі формується інноваційна стратегія підприємства. Сутність розроблення концепції інноваційної стратегії полягає у визначенні інноваційних стратегій, які може реалізувати підприємство з огляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості. Розроблення інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринкових позицій підприємства та його науково-технічної політики.

Для формування інноваційної стратегії розвитку машинобудівного підприємства можна використати, різноманітні методи і моделі, зокрема, матрицю “Продукт-ринок”, матрицю “Привабливість ринку-переваги в конкуренції” , а також матрицю “Артур Д. Літтл”.

Матриця “Продукт-ринок” використовується для генерації стратегій в умовах зростаючого ринку. За її допомогою можна отримати такі рішення:

— стабілізувати чи розширити частку (обсяги) існуючого ринку для продуктів, що виробляє підприємство;
— зробити вихід із старими продуктами на нові ринки;
— продавати нові продукти на старих ринках;
— диверсифікувати діяльність шляхом переходу до нових сфер.

Вибір стратегії залежить від ресурсів підприємства та бажання йти на ризики.

Матриця будується за двома показниками: темпів росту ринку та відносної частки ринку. Методологія “Продукт-ринок” довільно поділяє темпи росту на високий та низькій. Таким чином, ті напрями діяльності, що були пов’язані з галузями, що швидко розвиваються, завжди потрапляють в квадранти з високими темпами росту і навпаки, ті напрями діяльності, що пов’язані з низькими темпами росту, завжди знаходяться в квадрантах низьких характеристик. Рекомендується не встановлювати межу між високими та низькими темпами росту нижче 5% [2, 3].

Відносна частка ринку визначається як відношення власної частки підприємства до частки найбільш значного конкурента. Тому межа відносної частки ринку може дорівнювати 1. Рекомендується межу встановлювати на рівні 0,75…0,8 й відповідно за таким розподілом виробляти підхід до кожної стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Матриця “Привабливість ринку-переваги в конкуренції” дозволяє проводити диференційовану оцінку СЗГ, і містить три позиції (високу, середню, низьку) за такими напрямами [6, 7]:

— зацікавленість підприємства до сектору;

— “конкурентна” позиція сектору, в якому положення підприємства оцінюється на основі її відносної частки ринку, та конкурентоспроможності товару.

Конкурентна позиція підприємства та привабливість виду діяльності, як елементи вертикальної та горизонтальної інтеграції, характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником. Так, привабливість виду діяльності може характеризуватися таким набором показників (для машинобудування): розмір та темпи росту ринку, технологічні вимоги, інтенсивність конкуренції, сезонні та циклічні коливання (для окремих галузей), потреби в інвестуванні, прибутковість галузі, соціальний і державний вплив. До чинників оцінки конкурентної позиції можна віднести: частку ринку (порівняно з конкурентом), відносний рівень витрат, якість товару, знання споживачів та ринку, присутність технологічних ноу-хау, рівень організації виробництва та ін.

Конкурентна позиція бізнесу може бути: домінуючою, сильною, сприятливою, проблематичною, слабкою. Використовуючи ці категорії можна сформувати матрицю “Артур Д. Літтл”, яка будується на двох змінних, що відображають зрілість сектора (життєвий цикл галузі) і положення по відношенню до конкурентів. Експертні оцінки, що показують зрілість сектора і стан по відношенню до конкурентів, на основі евристичного положення визначають інноваційну направленість діяльності будь-якого машинобудівного підприємства.

Таким чином, вибір машинобудівним підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності підприємства, номенклатура та асортимент його продукції, тривалість життєвого циклу товарів, його можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо. Для формування інноваційної стратегії розвитку машинобудівного підприємства можна застосовувати різні методи та моделі, але зважаючи на особливості його поведінки та зовнішнього середовища, формування інноваційної стратегії повинно закінчуватися формуванням стратегічних висновків щодо можливих альтернативних напрямків інноваційного розвитку підприємства.

Література

1. Статистичний щорічник України за 2010 рік / Держкомстат України; за ред. О.Г. Осауленка. — К.: Консультант, 2011. — 571 с.
2. Боготирьова, Л.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник з курсу “Стратегічний менеджмент” / Л.Д. Боготирьова. — Одеса: ОНАЗ, 2004. — 148 с.
3. Василенко, В.А. Стратегічне управління: Навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.
4. Галушка, З.І. Стратегічний менеджмент: Навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. — Чернівці: Рута, 2006. — 248 с.
5. Кіндрацька, Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
6. Ігнатьєва, І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : Монографія / І.А. Ігнатьєва. — К.: Знання України, 2005. — 250 с.
7. Пономаренко, В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. посіб. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. — Х.: ХНЕУ, 2005. — 639 с .
8. Голляк, Ю.Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності стратегічних галузей Української економіки / Ю.Б. Голляк // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 6(60). — С. 78 — 82.
9. Шумпетер, Йозеф. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; Пер. с нем. В.С. Автономова и др. ; Общ. ред. А.Г. Милейковского. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с.
10. Jack, R. Meredith. The management of operation / R. Jack. — New-York: John Wilej and Sons, Inc, 1992. — 320 p.

ISSN 2076-2429 (print)
ISSN 2223-3814 (on line)

References

1. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2010 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2010] / State Statistics Committee of Ukraine: edit. O.H.Osaulenko. — Kyiv, 2011. — 571 pp.
2. Bohotyrova, L.D. Stratehichnyi menedzhment: Navch. posibnyk z kursu “Stratehichnyi menedzhment” [Strategic Management: Teach. guide to the course "Strategic Management"] / L.D. Bohotyrova. — Odesa, 2004. — 148 pp.
3. Vasylenko, V.A. Stratehichne upravlinnia: Navch. posibnyk [Strategic Management: Teach. guide] / V.A. Vasylenko, T.I. Tkachenko. — Kyiv, 2003. — 396 pp.
4. Halushka, Z.I. Stratehichnyi menedzhment: Navchalno-metodychnyi posibnyk [Strategic Management: Teach. guide] / Z.I. Halushka, I.F. Komarnytskyi. — Chernivtsi, 2006. — 248 pp.
5. Kindratska, H.I. Stratehichnyi menedzhment: Navch. posibnyk [Strategic Management: Teach. guide] / H.I. Kindratska. — Kyiv, 2006. — 366 pp.
6. Ihnatieva, I.A. Stratehichnyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka : Monohrafiia [Strategic Management: Theory, Methodology, Practice: Monograph] / I.A. Ihnatieva. — Kyiv, 2005. — 250 pp.
7. Ponomarenko, V.S. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva: Navch. posib. [Strategic Management of Enterprise Development: Teach. guide] / V.S. Ponomarenko, O.I. Pushkar, O.M. Trydid. — Kharkiv, 2005. — 639 pp.
8. Holliak, Yu.B. Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti stratehichnykh haluzei Ukrainskoi ekonomiky [Theoretical Aspects of the Competitiveness of Strategic Sectors of Ukrainian economy] / Yu.B. Holliak // Current Economic Problems. — 2006. — # 6(60). — pp. 78 — 82.
9. Shumpeter, Yozef. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: (Issledovanie predprinimatelskoy pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsykla koniunktury) [Theory of Economic Development: (Study of enterprise profit, capital, credit, interest and conjuncture cycle)] / Y. Shumpeter; Transl. from German by V.S. Avtonomov; edited by A.H. Myleikovskiy. — Moscow, 1982. — 455 pp.
10. Jack, R. Meredith. The management of operation / R. Jack. — New-York: John Wilej and Sons, Inc, 1992. — 320 pp.

Рецензент д-р. екон. наук, проф. Одес. нац. політехн. ун-ту Філиппова С.В.

Надійшла до редакції 21 листопада 2011 р.