

НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ І ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

З'ясовано необхідність правильного вибору інноваційної стратегії, основні цілі та напрямки розробки інноваційної стратегії як головного механізму в контексті здійснення інноваційної діяльності.

Ключові слова: інноваційна стратегія, інновації, інноваційна діяльність, інноваційний менеджмент, стратегічне планування.

The necessity of correct choice of innovative strategy, primary purposes and directions of development of innovative strategy, is found out as main mechanism in the context of realization of innovative activity.

Key words: innovative strategy, innovations, innovative activity, innovative management, strategic planning.

Вибір стратегії є запорукою успіху інноваційної діяльності. Фірма може опинитися в кризі, якщо не зуміє передбачати обставини, що змінюються, і відреагувати на них вчасно.

Вибір стратегії – найважливіша складова циклу інноваційного менеджменту. В умовах ринкової економіки керівнику недостатньо мати належний продукт, він повинен уважно стежити за появою нових технологій і планувати їх упровадження у своїй фірмі, щоб не відстати від конкурентів.

Стратегію можна визначити як процес ухвалення рішень. В обох випадках є цілі (об'єкти) і засоби, за допомогою яких досягаються поставлені цілі (ухвалюються рішення).

Стратегія означає взаємозв'язаний комплекс дій в ім'я зміцнення життєздатності і потужності даного підприємства (фірми) по відношенню до його конкурентів. Це детальний усебічний комплексний план досягнення поставленої мети [3].

Усе більша кількість фірм визнає необхідність стратегічного планування і активно упроваджує його. Це обумовлено конкуренцією, що зростає: не можна жити тільки сьогоднішнім днем, доводиться передбачати і планувати можливі зміни, щоб вижити і виграти в конкурентній боротьбі. З вибором стратегії пов'язана розробка планів проведення досліджень і розробок і інших форм інноваційної діяльності.

Під час дослідження було узагальнено розробки видатних учених, таких як Я. Ващук, В. Назаров, І. Імамудінов, С. Ніколаєнко, З. Румянцева.

Відаючи належне науковій і практичній значущості праць цих учених, необхідно вказати, що тема розробки інноваційної стратегії розкрита не в повній

мірі. Обґрунтована необхідність правильного вибору інноваційної стратегії, виявлені цілі, напрямки та шляхи втілення інноваційної стратегії. Однак потрібно більш зосереджуватись на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції фірми та її науково-технічній політиці як основі вироблення інноваційної стратегії.

Метою статті є з'ясування цілей і напрямків інноваційної стратегії, проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища фірми в контексті розробки інноваційної стратегії як запоруки успіху інноваційної діяльності.

Стратегічне планування ґрунтується на проведенні численних досліджень, зборі і аналізі даних. Це дозволяє мати постійний контроль за ринком. При цьому слід урахувувати, що в сучасному світі обстановка стрімко змінюється. Отже, стратегія повинна бути розроблена так, щоб за необхідності її можна було замінити іншою.

Стратегічне планування переслідує дві основні цілі:

1) ефективний розподіл і використання ресурсів; це так звана “внутрішня стратегія”. Планується використання таких обмежених ресурсів, як капітал, технології, люди. Крім того, здійснюється придбання підприємств у нових галузях, вихід з небажаних галузей, підбір ефективного “портфеля” підприємств;

2) адаптація до зовнішнього середовища; ставиться завдання забезпечити ефективне пристосування до зміни зовнішніх чинників (економічні зміни, політичні чинники, демографічна ситуація та ін.) [6].

Розробка стратегії починається з формулювання загальної мети організації, яка повинна бути зрозуміла будь-якій людині. Постановка мети відіграє важливу роль у зв'язках фірми із зовнішнім середовищем, ринком, споживачем. При виборі мети потрібно враховувати два аспекти: хто є клієнтами фірми і які потреби вона може задовольнити. Загальна мета організації повинна враховувати основний напрям діяльності фірми, робочі принципи в зовнішньому середовищі (принципи торгівлі; відносини до споживача; ведення ділових зв'язків) та культуру організації, її традиції, робочий клімат.

Після постановки загальної мети здійснюється другий етап стратегічного планування – конкретизація цілей. Необхідно уточнити цілі, враховуючи такі показники, як об'єм послуг; що надаються підприємством, частка ринку, що займає фірма; розмір і структура капіталу; співвідношення власного і позикового капіталу; розмір оборотного капіталу структура компанії впровадження нових технологій людські ресурси та інші показники, необхідні для успішного планування стратегічної діяльності. Запорукою досягнення поставленої мети є чітке і конкретне формулювання, виражене в конкретних вимірниках (грошових, натуральних, трудових) та обмеження в часі, заданий термін її досягнення (наприклад, налагодити серійний випуск нової моделі м'ясорубки до кінця третього кварталу).

Цілі можуть бути довгостроковими (до 10 років), середньостроковими (до 5 років) і короткостроковими (до 1 року). Цілі уточнюються з урахуванням змін обстановки і результатів контролю; мають бути досяжними у принципі та не заперечувати один одного.

Стратегічне планування спирається на ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. На даному етапі дається оцінка змін, що відбуваються або можуть відбутися у планованому періоді; виявляються чинники, загрозливі позиціям фірми; досліджуються чинники, сприятливі для діяльності фірми. Аналіз внутрішнього середовища проводиться з метою виявлення сильних і слабких сторін у діяльності фірми.

Процеси і зміни в зовнішньому середовищі надають життєво важливу дію на фірму. Основні чинники, пов'язані із зовнішнім середовищем, – це економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція. Фірма повинна враховувати також зміни в демографічній ситуації, освітньому рівні тощо. До серйозних чинників зовнішнього середовища відносяться також соціально-поведінкові і екологічні [2].

Особливо важливим чинником є конкуренція. Ретельне вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і порівняння їх результатів з власними показниками дозволять краще продумати стратегію конкурентної боротьби. Тому необхідно виявити основних конкурентів і з'ясувати їх ринкові позиції (частка ринку, об'єми послуг, що надаються, цілі тощо). Доцільно для цього провести дослідження за такими напрямом:

- оцінити поточну стратегію конкурентів (їх поведінка на ринку; прийоми просування товарів тощо);
- досліджувати вплив зовнішнього середовища на конкурентів;
- спробувати зібрати відомості про науково-технічні розробки суперників і іншу інформацію, скласти прогноз майбутніх дій конкурентів і намітити шляхи протидії.

Виділяють такі типи інноваційних стратегій:

– *наступальна* – характерна для фірм, що засновують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції; вона властива малим інноваційним фірмам;

– *оборонна* – направлена на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках; головна функція такої стратегії – активізувати співвідношення “витрати – результат” в інноваційному процесі; стратегія вимагає інтенсивних розробок і досліджень;

– *імітаційна* – використовується фірмами, що мають сильні ринкові і технологічні позиції; застосовується фірмами, що не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень. При цьому копіюються основні споживчі властивості (але не обов'язково технічні особливості) нововведень, випущених на ринок малими інноваційними фірмами або фірмами-лідерами [3].

Основу вироблення інноваційної стратегії складають теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція фірми та її науково-технічна політика. Інноваційна стратегія, вироблена на основі теорії життєвого циклу продукту, враховує фази, в яких знаходиться продукт:

– *зародження* – характеризується появою зародка нової системи в середовищі старій або результатній, що перетворює її на материнську і вимагає перебудови всієї життєдіяльності;

– *народження* – тут перелом полягає в тому, що реально з’являється нова система, що сформувалася в значній мірі за образом і подобою систем, що її породили;

– *становлення* – перелом полягає у виникненні сформованої системи, яка починає на рівних конкурувати зі створеними раніше, у тому числі і батьківською. Система, що сформувалася, прагне самоутвердження і готова до того, щоб покласти початок появі нової системи;

– *стабілізація* – перелом полягає у вступі системи до такого періоду, коли вона вичерпує свій потенціал подальшого зростання і близька до зрілості;

– *спрощення* – переломний момент полягає на початку “зав’янення” системи, в появі перших симптомів того, що вона пройшла апогей свого розвитку: молодість і зрілість вже позаду, а попереду старість;

– *падіння* – у багатьох випадках наголошується зниження більшості значимих показників життєдіяльності системи, що і складає суть перелому;

– *результат* – цей переломний момент характеризується завершенням зниження більшості значимих показників життєдіяльності системи. Вона як би повертається до свого початкового стану і готується до переходу в новий стан;

– *деструктуризація* – перелом виражається в зупиненні всіх процесів життєдіяльності системи і у використанні її в іншій якості, або в проведенні технології утилізації [1].

Далі йде локальний рівень, що визначає НТП – рівень фірми, виробництва тощо. Згідно із сучасною економічною наукою, в кожен конкретний період часу конкурентноздатна виробнича одиниця (фірма, підприємство), що спеціалізується на випуску продукції для задоволення певної суспільної потреби, вимушена працювати над товаром, що відноситься до трьох поколінь техніки, – минулому (що відходе), пануючому і перспективному.

Визначальним у формуванні конкурентноздатної науково-технічної політики підприємства (фірми) є той факт, що кошти необхідно вкладати в розвиток і освоєння продукту значно раніше, ніж буде одержано реальний ефект у вигляді міцних позицій на ринку. Тому стратегічне планування науково-технічної політики вимагає достовірного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку кожного покоління відповідної техніки на всіх стадіях його життєвого циклу.

Необхідно знати, в якій момент пропонуване до освоєння покоління техніки досягне максимуму розвитку, коли до цієї стадії прийде конкуруючий продукт, коли доцільно почати освоєння, коли – розширення, а коли наступить спад виробництва.

Повний цикл життя окремого покоління техніки (від перших наукових розробок принципу дії до зняття з промислового виробництва) в умовах ринкової економіки, як правило, формується різноспрямованими зусиллями безлічі підприємств і фірм. Він охоплює, як мінімум, три цикли: науковий, винахідницький і виробничий. Ці три цикли впродовж життя одного покоління техніки здійснюються один за одним послідовно, але з деяким взаємним накладенням в часі.

Доведено, що між цими циклами є статистичний зв'язок через певний час, рівний певному середньомовірному проміжку часу. Це період між моментом появи технічного рішення (або між моментом оформлення, реєстрації технічної ідеї, проекту тощо, наприклад, отриманням патенту на винахід) і моментом максимального об'єму використання цієї ідеї, проекту в промисловості. У зв'язку з цим науково-технічна політика підприємства (фірми) повинна ретельно відстежувати вітчизняні і світові тенденції розвитку науки і техніки. Щоб успішно вирішити це завдання, потрібно вміло аналізувати потоки інформації [5].

Приймаючи ту або іншу стратегію, керівництво повинне враховувати чотири чинники та з'ясувати певні питання:

1. Ризик. Який рівень ризику фірма вважає прийнятним для кожного з схвалюваних рішень?
2. Знання минулих стратегій і результатів їх застосування. Це дозволить фірмі успішніше розробляти нові.
3. Чинник часу. Нерідко хороші ідеї терпіли невдачу тому, що були запропоновані до здійснення в невідповідний момент.
4. Реакція власників. Стратегічний план розробляється менеджерами компанії, але часто власники можуть чинити силовий тиск на його зміну. Керівництву компанії варто мати на увазі цей чинник.

Розробка стратегії може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз, знизу вгору і за допомогою консультативної фірми. У першому випадку стратегічний план розробляється керівництвом компанії і як наказ спускається на всі рівні управління.

При розробці “знизу вгору” кожен підрозділ (служба маркетингу, фінансовий відділ, виробничі підрозділи) розробляє свої рекомендації щодо складання стратегічного плану в рамках своєї компетенції. Потім ці пропозиції поступають керівництву фірми, яке узагальнює їх і ухвалює остаточне рішення на обговоренні в колективі. Це дозволяє використовувати досвід, накопичений у підрозділах, безпосередньо пов'язаних з проблемами, що вивчаються, і створює у працівників враження спільності всієї організації в розробці стратегії [4].

Фірма може скористатися і послугами консультантів для дослідження організації і вироблення стратегії.

Інноваційна стратегія є невід'ємною частиною інноваційної діяльності, тому її розробка має велике значення для інноваційного процесу, притаманного кожній фірми. Стратегічне планування ґрунтується на проведенні численних досліджень, зборі і аналізі даних.

Ефективний розподіл і використання ресурсів (внутрішня стратегія) та адаптація до зовнішнього середовища – основні цілі, що переслідує стратегічне планування. Цілі можуть бути довгостроковими (до 10 років), середньостроковими (до 5 років) і короткостроковими (до 1 року). Цілі уточнюються з урахуванням змін обстановки і результатів контролю; мають бути досяжними та не заперечувати один одного.

Виділяють такі типи інноваційних стратегій:

- наступальний – характерна для фірм, що засновують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції;
- оборонний – направлена на утримання конкурентних позицій фірми на вже наявних ринках;
- імітаційний – використовується фірмами, що мають сильні ринкові і технологічні позиції.

Основу вироблення інноваційної стратегії складають теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція фірми та її науково-технічна політика. Стратегічне планування науково-технічної політики вимагає достовірного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку кожного покоління відповідної техніки на всіх стадіях його життєвого циклу.

Необхідно знати, в який момент пропонуване до освоєння покоління техніки досягне максимуму розвитку, коли до цієї стадії прийде конкуруючий продукт, коли доцільно почати освоєння, коли – розширення, а коли наступить спад виробництва. Приймаючи ту або іншу стратегію, керівництво повинне враховувати такі чинники, як ризик, знання минулих стратегій і результатів їх застосування, чинник часу та очікувану реакцію власників. Розробка стратегії здійснюється трьома шляхами: зверху вниз, знизу вверх і за допомогою консультативної фірми.

Стратегія є відправним пунктом теоретичних і емпіричних досліджень. Організації можуть розрізнятися тим, наскільки їх керівники, що ухвалюють ключові рішення, пов'язали себе із стратегією використання нововведень. Якщо вище керівництво підтримує спроби реалізувати нововведення, вірогідність того, що його буде прийнято до впровадження в організації, зростає. У міру залучення в процес ухвалення рішень вищого керівництва значення стратегічних і фінансових цілей зростає.

Література:

1. *Ващук Я.* Патенти / Я. Ващук. – Режим доступу : <http://patent.km.ua>.
2. *Ільєнкова С.Д.* Інноваційний менеджмент : підручник для ВУЗів // С. Д. Ільєнкова. – М. : Банки і біржі, ЮНИТИ, 1999.
3. *Імамутдінов І.* Наслідки законопроекту про основні економічні зони / І. Імамутдінов, Д. Медовников, О. Рицарева // *Експерт*. – 2005. – № 6.
4. *Назаров В.* Державна інноваційна політика на регіональному рівні / В. Назаров, Я. Ващук // *Ділова Україна*. – 1998. – № 44.
5. *Ніколаєнко С.* Національна інноваційна політика – дорога в майбутнє / С. Ніколаєнко // *Урядовій кур'єр*. – 2005.
6. *Румянцева З. П.* Менеджмент організацій : навч. посіб. / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатіна. – М. : ИНФРА, 1995. – 432 с.

Надійшла до редколегії 23.05.2012 р.