

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ (за видами економічної діяльності)

УДК 338.23:330.341.1

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. Марченко, кандидат економічних наук.

О. П. Голобородько, кандидат економічних наук.

Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка.

© Марченко О. В., 2013.

© Голобородько О. П., 2013.

Стаття отримана редакцією 01.08.2013 р.

Вступ. У сучасних умовах функціонування підприємств України головним завданням є забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі. Розв'язання цього завдання можливо досягти шляхом стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [1]. У процесі впровадження стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства необхідно визначити ступінь агресивності такої стратегії, розробити послідовність її втілення, сформулювати інноваційну політику, впровадити оперативне планування інноваційної діяльності, визначити організаційну форму управління інноваційною діяльністю, задіяти систему мотивації такою діяльністю.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Підготовці статті передувало розгляд робіт таких авторів, як З. Є. Шершньова, С. М. Ілляшенко, М. М. Єрмошенко, Н. В. Краснокутська, В. М. Анишина, П. Н. Завлін, І. Ансофф, А. А. Томпсон. У дослідженнях зазначених науковців викладено основи розв'язання проблеми стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Розглянуто основні положення стосовно суті стратегії та методології її побудови; видів стратегії підприємства та основних критеріїв її оцінки; приділено увагу опису стратегічного набору сучасного підприємства й факторам, які впливають на формування загальної стратегії; наведено характеристику функціональних стратегій і деякі аспекти методології прийняття рішень стосовно реалізації стратегії підприємства. Автори наголошують, що підприємства для підвищення ефективності стратегічного управління повинні використовувати такі механізми: відмовитися від випуску неконкурентоспроможної продукції, яка практично не реалізується; провадити активний

пошук нових споживачів, ніш ринку, нових посередників; активізувати зусилля з просування товарів на ринок. Відзначається, що промислові підприємства свій розвиток можуть забезпечити шляхом зміни спеціалізації й адаптації до нових економічних умов, організації сервісного обслуговування, ремонту і модернізації продукції, орієнтації виробництва на задоволення запитів споживачів, виявлених у результаті маркетингових досліджень. На основі аналізу зібраного матеріалу зіставлено та виділено основні особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Метою статті є дослідження й аналіз особливостей стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Основний матеріал і результати. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства передбачає визначення місця і ролі інновацій у реалізації загальної стратегії підприємства. У складі загальної стратегії господарюючого суб'єкта розробляється інноваційна стратегія, спрямована на передбачення глобальних змін в економічній ситуації та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства.

Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей організації та характеризується суттєвою новизною як для підприємства, так і для споживачів. Залежно від мети й позицій на ринку заздалегідь визначаються із ступенем агресивності інноваційної стратегії та виділяють такі її форми: наступальну, оборонну й імітаційну стратегії [2].

Наступальна стратегія характерна для підприємств, які орієнтуються на посилення ринкових позицій, активне нарощування своєї частки ринку. Необхідною умовою її реалізації виступають: наявність власної науково-дослідної бази або тісна співпраця зі спеціалізованими підприємствами цієї сфери.

Оборонну стратегію використовують підприємства, що в цілому задоволені своїм становищем на ринку та бажають утримати його. При цьому параметри продукції періодично поліпшуються, але не радикально.

Імітаційна стратегія характерна для підприємств, які не ставлять за мету бути інноваційними лідерами галузі, але все ж мають достатній потенціал для оперативного й успішного копіювання основних споживчих властивостей продукції передових конкурентів.

Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії необхідно враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку підприємства, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття нововведень. Послідовність розроблення інноваційної стратегії налічує чотири етапи: формулювання цілей, стратегічний аналіз та розроблення варіантів довгострокових планів, вибір оптимальної інноваційної стратегії, організація її реалізації [3].

На першому етапі формулюється місія організації, у якій роз'яснюється значення інноваційних зусиль підприємства, а також формулюються очікувані наслідки його інноваційного розвитку.

На другому етапі аналізуються внутрішні елементи і зовнішнє середовище, оцінюється інноваційний потенціал (позиція) підприємства та його інноваційна привабливість.

На третьому етапі визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові, розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії, здійснюються порівняння і вибір з них оптимальної.

На четвертому етапі розробляється стратегічний проект, організується постійний контроль його втілення, оцінюється ефективність процесу реалізації стратегії.

Реалізація стратегічних задумів вищого менеджменту підприємства неможлива без формування інноваційної політики, адекватної завданням його розвитку. Інноваційна політика має бути спрямована на послідовну комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого з елементів бізнесу, зумовленою реальною чи потенційною потребою ринку. Складовими інноваційної політики є такі: маркетингова, політика щодо науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), структурних змін, технічна та інвестиційна політика [4].

Маркетингова політика зорієнтована на визначення процедур маркетингових досліджень; розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики; проведення аналізу ефективності здійснюваної політики. Маркетингові дослідження дають

змогу визначити структуру товарного ринку і прийняти рішення щодо формування належних конкурентних переваг, результатом яких буде забезпечення виготовлення підприємством такої інноваційної продукції, яка матиме попит у значної кількості потенційних споживачів.

Політика у галузі НДДКР спрямована на забезпечення відповідного наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічної політики з урахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів реалізації науково-технічної і технологічної політики з наступним оцінювання їх результатів.

Політика структурних змін має бути спрямована на формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємства; розроблення рекомендацій щодо формування їх відповідного стану для здійснення інноваційної політики; визначення механізму реалізації таких перетворень; формування політики розвитку персоналу; розроблення методики оцінювання ефективності рівня підприємництва та організаційної структури щодо реалізації завдань інноваційного розвитку.

Завданням технічної політики є вивчення можливостей виробництва і встановлення вимог до нього, розроблення напрямів технічного оновлення основних засобів підприємства, створення механізму реалізації заходів для вдосконалення технологічного стану підприємства.

Інвестиційна політика охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Вона спрямована на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення достатньої суми коштів, які необхідні для реалізації інноваційних проектів.

Вибір найефективніших шляхів і способів реалізації стратегії розвитку здійснюється у процесі тактичного планування інноваційної діяльності. Його основними завданнями є формування портфеля інноваційних проектів, упровадження яких забезпечить досягнення стратегічних цілей за оптимального використання ресурсних можливостей підприємства. Саме в цьому руслі складають продуктово-тематичні плани інновацій з детальним їх техніко-економічним обґрунтуванням. Продуктово-тематичне планування інновацій здійснюється маркетинговою підсистемою менеджменту, яка досліджує ринок з метою виявлення нових вимог та уточнення уподобань споживачів [5].

На першому етапі вивчають смаки споживачів і аналізують кон'юнктуру ринку. Надалі здійснюють аналіз тенденцій науково-технічного прогресу й рівня відповідного потенціалу підприємства. При цьому ретельно опрацьовують науково-технічну і патентну інформацію, потім вивчають очікування споживачів щодо нового товару та можливість фінансування інноваційних змін. Результатом продуктово-тематичного планування є прийняття рішення про оновлення й удосконалення продукції, що випускається підприємством. Для обґрунтування цих рішень аналізують асортимент продукції та визначають напрями його оптимізації у плановому періоді.

Поліпшення певних характеристик продукції для підвищення її споживчої цінності досягають у процесі планування організаційно-технічного розвитку підприємства. Таке планування має на меті забезпечення підприємства технологічними можливостями з випуску конкурентоспроможної продукції. Ґрунтується воно на попередній оцінці технічного рівня виробництва і передбачає організацію заходів щодо підтримання та вдосконалення технічного рівня виробництва і розроблення й упровадження нових технологічних процесів. Послідовність реалізації інноваційних проектів здійснюється в процесі оперативного-календарного планування інноваційної діяльності. При цьому використовують мережеві методи планування, управління за цілями, метод збалансованих показників [6].

Процес розроблення стратегії інноваційного розвитку та управління реалізацією інноваційних проектів буде ефективним за умов наявності у структурі управління підприємством певних ланок, які відповідатимуть за цю ділянку роботи. Організаційними формами управління інноваційною діяльністю на великих і середніх підприємствах можуть бути спеціальні підрозділи вищого рівня – ради, комітети; центральні служби розвитку нових продуктів; цільові проектні групи чи центри з розроблення нової продукції; конструкторські групи, лабораторії, наукові центри; венчурні підрозділи і спеціальні фонди стимулювання інноваційної діяльності; консультаційні групи у сфері нововведень [7].

Можливості застосування певних організаційних форм реалізації нововведень залежать від типу інноваційної стратегії підприємства. У разі імітаційної стратегії для впровадження нових виробів і технологій, які не є результатами власних розробок, використовують: придбання інновацій, отримання ліцензій, поглинання підприємства-інноватора, імітацію інновації.

У межах захисної або традиційної стратегії передбачають створення гуртків якості; ризикових підрозділів підприємства; започатковують внутрішнє підприємництво; бутлегерство; дослідження за замовленням, колективні пошуки бажаних результатів.

Під час застосування наступальної стратегії великі компанії впроваджують дивізіональні організаційні структури, а також матричні, проектно-цільові, мережеві структури. Малі фірми (венчурні) створюють проектно-цільові структури [8].

З метою стимулювання інноваційної діяльності у практиці сучасних підприємств реалізується двоментний підхід до мотивації персоналу: прагнення максимально активізувати творчу особистість і спрямування активності працівника на досягнення конкретного комерційного результату. Система мотивації має містити систему стимулів для вищого рівня менеджменту, яка ґрунтується на показниках підвищення ринкової вартості підприємства, і систему стимулів для менеджерів функціональних служб залежно від їхнього внеску в досягнення кінцевих результатів. Успіхи японських і багатьох західних компаній у розвитку передових технологій, освоєнні нових видів продукції, вдосконалення діючого виробництва забезпечуються завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції партисипативного управління. Ця концепція передбачає залучення до процесу прийняття управлінських рішень усіх працівників підприємства [9].

Висновки і перспективи подальших розробок. Проаналізувавши всі названі особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, можна відмітити деякі загальні тенденції у підходах до впровадження інноваційних стратегій. Залежно від мети і позицій на ринку заздалегідь визначаються зі ступенем агресивності інноваційної стратегії. Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, необхідно враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку підприємства. Реалізація стратегічних задумів вищого менеджменту підприємства неможлива без формування адекватної завданням її розвитку інноваційної політики. Вибір найефективніших шляхів і способів реалізації стратегії розвитку здійснюється у процесі тактичного планування інноваційної діяльності. Можливості застосування певних організаційних форм реалізації нововведень залежать від типу інноваційної стратегії підприємства. З метою стимулювання інноваційної діяльності у практиці сучасних підприємств реалізується двоментний підхід до мотивації персоналу. Ми вважаємо, що у майбутньому успішно конкурувати зможуть тільки ті підприємства, які надаватимуть споживачам справді унікальний товар або утворюватимуть нові сегменти ринків за рахунок формування специфічних потреб у споживачів.

Щоб відповідати сучасним вимогам ринку, підприємства повинні обов'язково та обґрунтовано впроваджувати стратегічне управління власним інноваційним розвитком.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки [Ел. р.]. – Режим доступу: [http// www. Rada. gov. ua](http://www.Rada.gov.ua).
2. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: підручник/ З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ.; под.ред.Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
4. Томпсон, А. А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд.; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
5. Ілляшенко, С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. пос. / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 276 с.
6. Єрмошенко, М. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія /М. М. Єрмошенко, Л. М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2010. – 236 с.

7. Краснокутська, Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб./ Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

8. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебн. пособие / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М.: Дело, 2007. – 584 с.

9. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учеб. пособие / под ред. П. Н. Завлина и др. – М.: НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475 с.

УДК 338.23:330.341.1

Марченко Олександр Вікторович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування. **Голобородько Олександр Петрович**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Особенности стратегического управления инновационным развитием предприятия.** Розглянуто сучасні типи інноваційних стратегій, фактори, які впливають на їх вибір, послідовність розроблення інноваційної стратегії. Проаналізовано складові інноваційної політики і процесу тактичного планування інноваційної діяльності. Розглянуто організаційні форми інноваційної діяльності та система її мотивації.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний розвиток, інноваційна політика, оперативне планування інноваційної діяльності, організаційні форми інноваційної діяльності, система мотивації.

УДК 338.23:330.341.1

Марченко Александр Викторович, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и администрирования. **Голобородько Александр Петрович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и администрирования. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Особенности стратегического управления инновационным развитием предприятия.** Рассмотрено современные типы инновационных стратегий, факторы, которые влияют на их выбор, последовательность разработки инновационной стратегии. Проанализировано составляющие инновационной политики и процесса тактического планирования инновационной деятельности. Рассмотрено организационные формы инновационной деятельности и система её мотивации.

Ключевые слова: стратегическое управление, инновационное развитие, инновационная политика, тактическое планирование инновационной деятельности, организационные формы инновационной деятельности, система мотивации.

УДК 338.23:330.341.1

Marchenko Oleksandr, associate professor of management department administration. **Goloborod'ko Oleksandr**, associate professor of management department administration. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Features of strategic management innovative development of enterprise.** The modern types of innovative strategies, factors, which influence on their choice, sequence of development of innovative strategy, are considered in the floor. The constituents of innovative policy and process of the tactical planning of innovative activity are analysed. The organizational forms of innovative activity and system of its motivation are considered.

Keywords: strategic management, innovative development, innovative policy, operative planning of innovative activity, organizational forms of innovative activity, system of motivation.