

КОНЦЕПТУАЛЬНА СХЕМА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті в рамках процесного підходу визначені базові принципи, на основі яких розроблена концептуальна схема формування інноваційної стратегії. Запропонована концептуальна схема формування інноваційної стратегії містить сім основних етапів, реалізація яких дозволить промислового підприємству обрати найбільш оптимальну інноваційну стратегію.

Ключові слова: інноваційна стратегія, підприємство, концептуальна схема, принципи.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки більшість дослідників називають інноваційним. Будь-які зміни, що здійснюються на підприємствах та в організаціях, повинні носити цілеспрямований характер, тільки в цьому випадку можна говорити про розвиток підприємства, а, отже, і про розвиток економіки країни в цілому.

Базовим інструментом управління інноваційним розвитком сучасного промислового підприємства є інноваційна стратегія, яка забезпечує структурованість даного процесу і дає можливість від контролювати рівень досягнення визначених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання стратегічного управління інноваціями досліджувались в роботах Б.Твісса [1], Б.Санто [2], В.М.Аньшина [3,4], В.Н.Гуніна [5], Н.Ю.Круглової [6], Л.І. Федулової [7], А.В.Гриньова [8] тощо. В роботах Б. Санто, В.М. Аньшина головна увага зосереджена на питаннях визначення сутності інноваційної стратегії та їх типології. В дослідженнях А.В.Гриньова докладно розглянуті концептуальні засади інноваційного розвитку підприємства і запропонована схема стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Часто дослідники переносять загальні підходи до формування стратегії на інноваційну стратегію, не враховуючи особливості інноваційної діяльності в цілому і зокрема не враховуючи особливості організації і управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах.

Слід відзначити, що визначення і формування інноваційної стратегії розрізняються в залежності від підходу, в межах якого дослідники намагаються вивчати інноваційну стратегію. Виділяють три основні підходи до розробки стратегії [6,9, 10, 11]:

1. Інструментальний підхід, який зорієнтований на визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. Стратегія розглядається як план досягнення інноваційних цілей за допомогою визначених інструментів.
2. Адаптивний підхід, в рамках якого метою підприємства є пристосування до зовнішнього середовища, а стратегія використовується як адаптивний механізм.
3. Процесний підхід зорієнтований на процес розробки та реалізації стратегії, на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей підсистем організації як складної системи, а тому є більш досконалим у порівнянні з двома попередніми.

Постановка завдання. Отже, основним завданням даної статті є спроба визначити базові чинники, що впливають на процес формування інноваційної стратегії промислового підприємства, і запропонувати концептуальну схему формування інноваційної стратегії в рамках процесного підходу, яка б допомогла в практичній діяльності промислових підприємств з урахуванням особливостей здійснення інноваційної діяльності в конкретних умовах.

Виклад основного матеріалу. З метою оптимізації процесу формування концептуальної схеми інноваційної стратегії в рамках процесного підходу на нашу думку доцільно визначити наступні основні принципи, які мають бути покладеними в основу її створення:

1. Цілеспрямованість. Стратегія будь-якого рівня (функціональна інноваційна стратегія або загальнокорпоративна стратегія організації) повинна сприяти досягненню конкретних цілей, спрямованих на розвиток цієї організації.
2. Системність. В основу розробки стратегії повинен бути покладений системний підхід. Стратегія – це також система (як і вся організація), яка включає відповідну ієрархію ланок, зв'язаних між собою та взаємно впливаючих одна на одну.
3. Обмеженість ресурсів. Будь-яка організаційна система діє в умовах обмеженості всіх видів ресурсів, відновлювальних та невідновлювальних, які необхідно ефективно використовувати.
4. Комплексність. При розробці інноваційної стратегії слід враховувати всі сфери її впливу та фактори, які обумовлюють її розробку та ефективну реалізацію.
5. Альтернативність. Необхідно розглянути достатню кількість альтернатив, щоб в умовах обмежених ресурсів обрати ту, яка надасть можливість найбільш ефективно досягти поставленої цілі.
6. Оптимальність. При розгляді множини стратегічних альтернатив, обирається та, яка забезпечить отримання найбільшого ефекту. Крім цього, цей принцип реалізується у певній кількості етапів розробки та реалізації інноваційної стратегії, кількість яких забезпечить оптимальність управління.
7. Послідовність. Дії, що включені в процес розробки стратегії, повинні містити певну послідовність, побудовану з врахуванням фактора часу.
8. Керованість. Управління – це процес прийняття рішень відносно впливу на керовану систему (об'єкт управління). Якщо в якості об'єкта управління виступає інноваційна стратегія, то слід прийняти до уваги, що прийняті рішення будуть реалізовані через деякий момент часу в майбутньому, що рішення прийдеться приймати за відсутності готових схем та минулих прецедентів, оскільки інноваційна стратегія пов'язана з реалізацією нових ідей.
9. Гнучкість. Система розробки стратегії та її реалізації повинна мати властивість сприймати зміни у зовнішньому середовищі та гнучко реагувати на них.
10. Ефективність. В першу чергу мається на увазі зворотній зв'язок та контроль, оскільки саме за допомогою зворотного зв'язку та контрольних заходів можна оцінити наскільки ефективним є процес розробки стратегії, наскільки ефективно обрана альтернатива досягає поставлених цілей з врахуванням обмежених ресурсів.

Окрім визначених принципів, формування інноваційної стратегії повинно ґрунтуватися на комплексному вивченні основних аспектів функціонування підприємства та здійснюватися з урахування передумов, що забезпечують ефективне управління інноваціями на підприємствах. На нашу думку, можна відзначити наступні

основні передумови ефективного управління інноваціями на підприємствах та формування оптимальної інноваційної стратегії:

- складність та специфіка управління інноваціями в конкретній галузі промисловості;
- інноваційний потенціал підприємства;
- масштаби інноваційної діяльності та інноваційний тип підприємства;
- умови зовнішньої сфери підприємств.

На ефективність інноваційної діяльності підприємств впливає велика кількість різного роду факторів. Аналіз їх сутності, причин виникнення та характер впливу на окремі сфери діяльності підприємства складає основу інноваційної стратегії. Разом з тим, не можливо передбачити всі фактори, і в першу чергу ті негативні ситуації, що можуть виникнути в процесі інноваційних перетворень, оскільки часто вони не залежать від господарського суб'єкту і складно піддаються прогнозуванню. Це вимагає створення такого механізму, який би міг забезпечити прийняття нестандартних інноваційних рішень організаційного та управлінського характеру у відповідності із вимогами виробництва.

На основі зазначених вище принципів та з урахуванням виділених передумов сформована концептуальна схема розробки та реалізації інноваційної стратегії підприємства (рис. 1).

Стратегічні моделі грають ключову роль в процесі розробки стратегії, оскільки впливають на аналіз оточуючої дійсності. Разом з тим, всі теоретичні моделі спрощують дійсність і тому рідко використовуються практиками. Враховуючи недоліки попередніх моделей, представлена схема підкреслює, що кожна організація повинна розробляти та впроваджувати ту стратегію, яка допоможе їй досягнути окреслених цілей в рамках обраних пріоритетних напрямків шляхом ефективного використання інноваційного потенціалу з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Концептуальна схема розробки та реалізації інноваційної стратегії складається з декількох етапів:

1. Визначення місії підприємства.

Розробка стратегії підприємств розпочинається з визначення головної ідеї його існування, тобто місії.

2. Визначення поточної системи цілей.

На початку розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства необхідно визначитись з поточною системою цілей, на які зорієнтоване підприємство в своєму розвитку. Визначення системи цілей передбачає, що підприємство має орієнтувати свою господарську діяльність на досягнення декількох цілей. Найпоширенішою

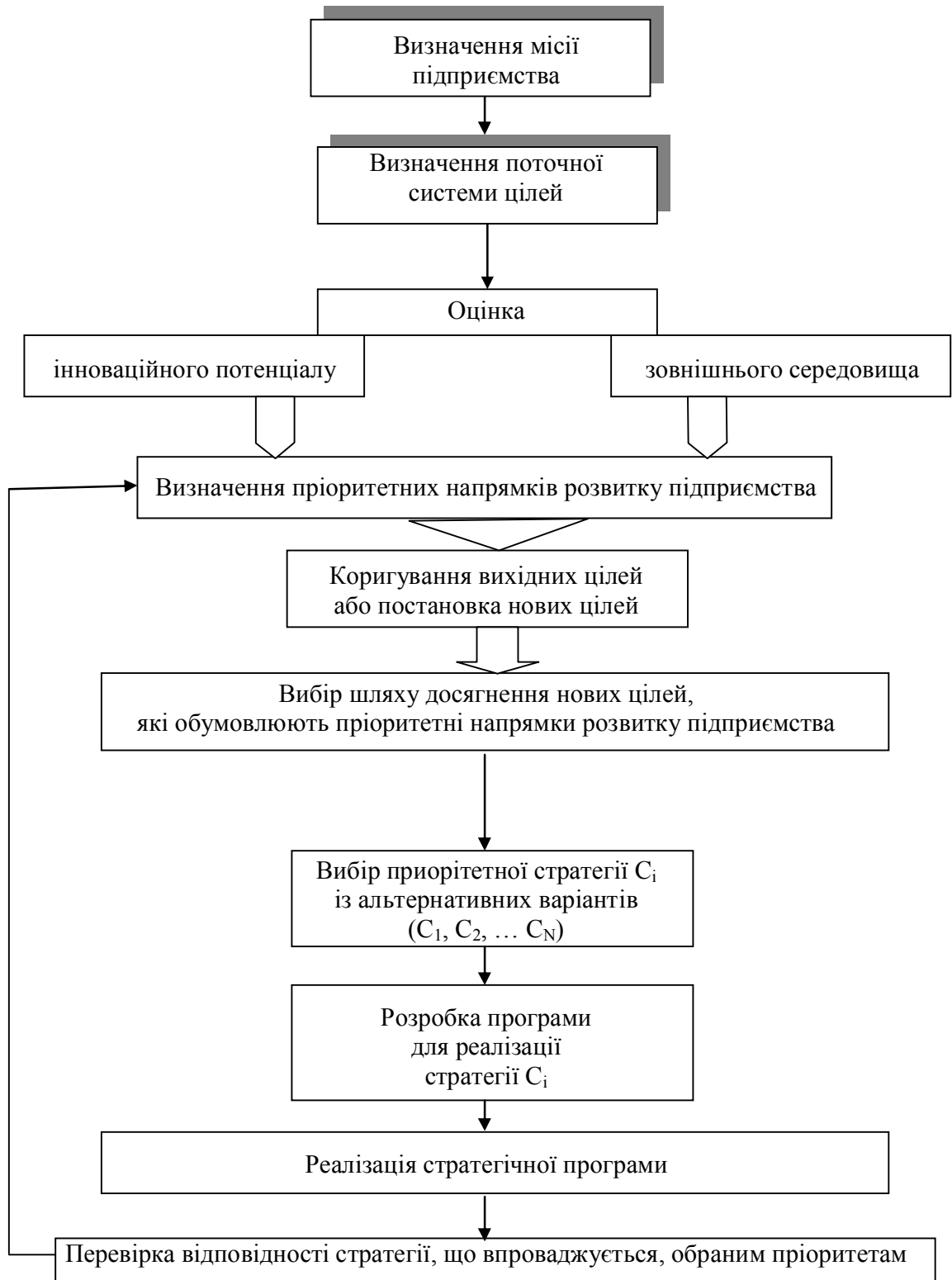


Рис. 1. Процес розробки та реалізації інноваційної стратегії

головною ціллю для багатьох підприємств, яка має зручні кількісні вимірвачі, є зростання прибутку, але забезпечення досягнення цієї цілі відбувається за рахунок інших цілей.

3. Оцінка.

На цьому етапі здійснюється ґрунтовний стратегічний аналіз, який складається з оцінки зовнішнього середовища та оцінки інноваційного потенціалу, оскільки

системний підхід до аналізу функціонування підприємства передбачає використовувати в сукупності два підходи, що відбивають зовнішній та внутрішній аспекти його діяльності.

Перший підхід ґрунтується на твердженні, що підприємство є елементом економічної системи більш високого рівня ієрархії, являє собою відкриту систему, яка обмінюється ресурсами та результатами своєї діяльності із оточуючим середовищем, тому і необхідно вивчити зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем та оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на подальший розвиток підприємства.

З іншого боку підприємство розглядається як умовно-замкнута багаторівнева система, що складається з багатьох елементів та має власні цілі розвитку. Оцінка інноваційного потенціалу охоплює всі підсистеми організації і проводиться з метою аналізу поточного стану підприємства та виявлення потенційних можливостей його розвитку. Подібний аналіз має бути зосереджений на пошуку резервів підвищення ефективності як в сфері виробництва, так і в організаційній підсистемі.

4. Вибір пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

На даному етапі обираються пріоритетні напрямки розвитку підприємства, і з урахуванням цього коригується поточна система цілей, або визначаються нові цілі, які змінюють або доповнюють попередні. При визначенні пріоритетних стратегічних напрямків розвитку підприємства перевагу слід надати формуванню задач інноваційного розвитку. На цьому етапі на основі обраних напрямків розвитку підприємства та сформованих нових або скоригованих цілей складається перелік альтернативних варіантів інноваційних стратегій.

5. Вибір інноваційної стратегії.

Наведена схема передбачає досягнення намічених цілей шляхом вибору стратегії з альтернативних варіантів. Але, як було зазначено вище, для кожного підприємства має бути обрана індивідуальна стратегія розвитку, що ґрунтується на ключових конкурентних перевагах саме цього підприємства. Тому при виборі стратегії з альтернативних варіантів мова йде скоріше про вибір пріоритетного стратегічного напрямку, в рамках якого буде сформована відповідна програма заходів, що зорієнтовані на досягнення визначених цілей та пріоритетів розвитку.

Для вибору оптимальної інноваційної стратегії для підприємства з альтернатив необхідно використовувати адекватні критерії відбору. В якості критеріїв можуть виступати технологічні зміни, конкурентні переваги, фінансові можливості, відповідність інноваційної стратегії пріоритетним напрямкам діяльності підприємства, циклу розвитку підприємства, його потенційним можливостям та факторам зовнішнього середовища, оцінка ступеню ризику тощо.

Наприклад, в якості одного із можливих критеріїв вибору інноваційної стратегії може використовуватися оцінка ступеню ризику. В цьому випадку вибір тієї чи іншої стратегії залежить від відношення керівництва підприємства до ризику. Так, розробка та впровадження нововведень, що пов'язані із суттєвими якісними змінами в діяльності системи або її елементів, характеризуються високим ступенем ризику, оскільки вимагають значних фінансових коштів та мають тривалий строк окупності. Тому, щоб обрати найбільш оптимальну інноваційну стратегію, підприємство має ретельно оцінити припустиму ступінь ризику в своїй діяльності.

6. Реалізація стратегічної програми.

На цьому етапі на підприємстві відбувається впровадження конкретних заходів в межах окреслених напрямків. Інноваційні ідеї, що реалізуються в інноваційних стратегіях, необхідно перевірити відносно можливості їх реалізації з фінансового та технологічного боку (рис. 2).

Як свідчить схема, якщо інноваційна ідея технологічно та фінансово може бути виконана, її можна використати в основі обраної інноваційної стратегії та реалізувати у відповідній інноваційній програмі.

Реалізація обраної інноваційної стратегії відбувається шляхом переведення її на рівень поточного планування. При розробці інноваційної програми конкретизуються завдання підрозділам підприємства за обсягами робіт та строками їх виконання, уточнюються кошти на виконання прийнятих заходів в структурі програми.

В процесі реалізації інноваційна стратегія може бути скоригована з урахуванням змін в зовнішньому середовищі, інноваційному потенціалі, появи нових альтернатив розвитку та відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих.

7. Оцінка ефективності впровадженної інноваційної стратегії

Цей етап передбачає перевірку відповідності впровадженної стратегії обраним пріоритетним напрямкам.

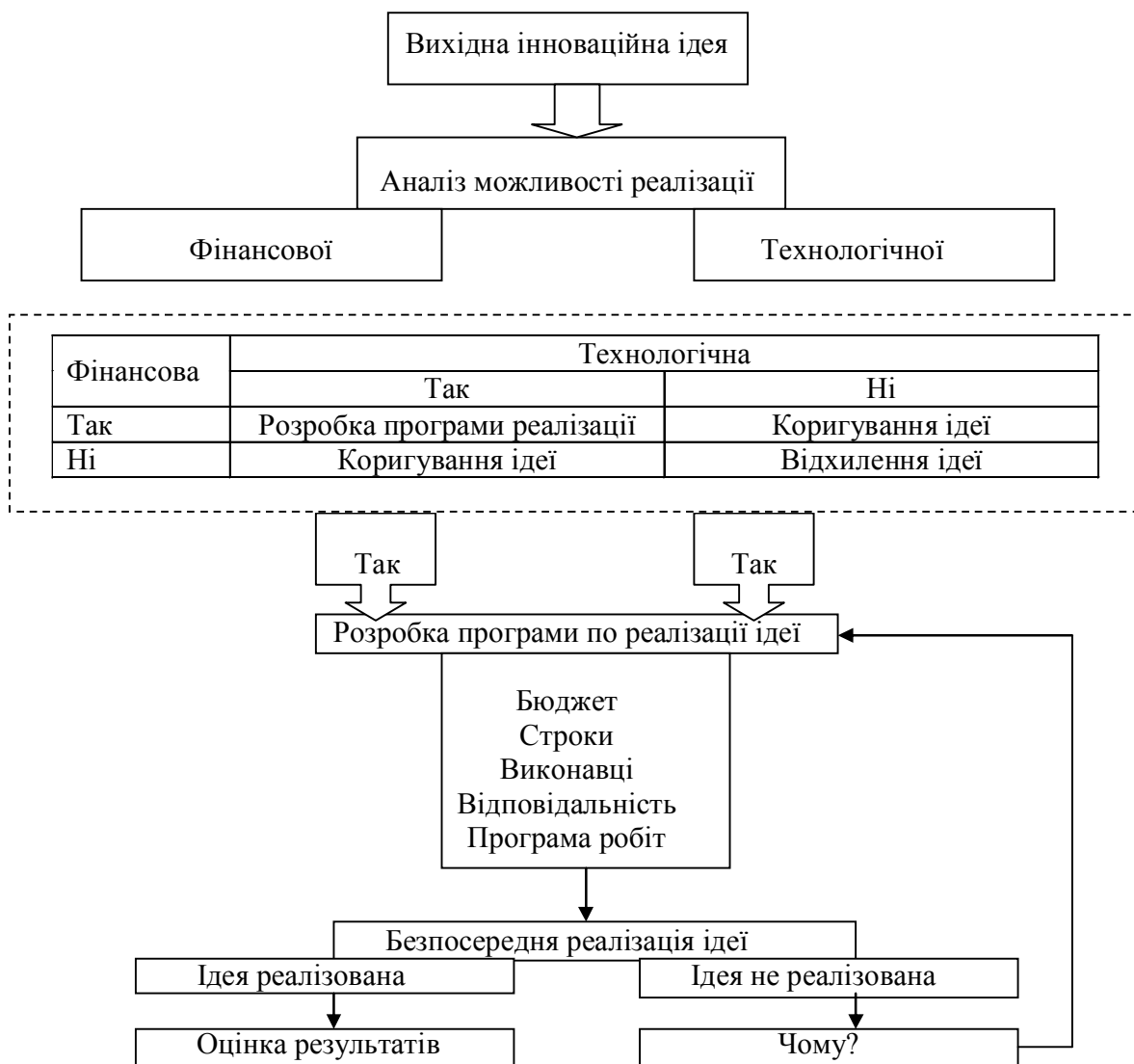


Рис. 2. Алгоритм втілення інноваційної ідеї в інноваційній стратегії

Якщо результати, що отримані в результаті реалізації обраної інноваційної стратегії, посилили стан підприємства, сприяли його якісному розвитку, то можна вважати, що стратегія була реалізована успішно.

Якщо результати не сприяли досягненню обраних пріоритетів, необхідно поглибити аналіз зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу з метою

вивчення причин відхилень та скоригувати визначені цілі, пріоритетні напрямки розвитку та обрану інноваційну стратегію.

Таким чином, ключовими моментами при формуванні інноваційної стратегії є адекватний вибір пріоритетного напрямку розвитку та ефективна реалізація інноваційної програми.

Висновки. Представлена схема включає необхідні передумови для вибору оптимальної інноваційної стратегії розвитку підприємства, такі як оцінка інноваційного потенціалу та оцінка зовнішнього середовища. Саме від якості здійсненої оцінки за цими двома напрямками залежить якість обраної інноваційної стратегії.

Від вдалого вибору найбільш оптимальної стратегії залежить успіх підприємства на ринку. Стратегія підприємства є орієнтиром на майбутнє, визначає напрямок подальшого розвитку і обумовлює заходи та програми, що сприяють цьому розвитку.

Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності промислових підприємств при формуванні інноваційної стратегії. При цьому слід відмітити, що ефективне використання запропонованої концептуальної схеми формування інноваційної стратегії вимагає ґрунтовної оцінки зовнішнього середовища та потенційних можливостей підприємства, які в ідеальному варіанті мають досліджуватись паралельно. Крім цього на зважений вибір стратегії розвитку впливає й досвід тієї особи, що приймає рішення щодо вибору стратегічного напрямку. Часто особа підприємця грає вирішальну роль в системі стратегічного управління підприємства, а це значно підвищує суб'єктивність прийнятого рішення щодо стратегії.

Тому подальших досліджень потребує методологія розробки інноваційної стратегії промислового підприємства, яка дозволить знизити рівень суб'єктивності при виборі і реалізації інноваційної стратегії в конкретних умовах промислового підприємства.

Список використаної літератури:

1. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 281 с.
2. Санто Б. Инновации как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1991. – 255 с.
3. Аньшин В.М. Инновационная стратегия фирмы: Уч. пособие. – М.: Росс. экон. акад. им. Г.В. Плеханова, 1995. – 67 с.
4. Инновационный менеджмент [Текст] : многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновац. развития: Учеб. пособие по спец. "Менеджмент организации" / В. М. Аньшин [и др.]; ред. В. М. Аньшин, А. А. Дагаев ; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. - 2.изд., перераб. и доп. - М. : Дело, 2006. - 583 с.: табл. - ISBN 5-7749-0328-1.
5. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитие организации». Модуль 7. [Текст] / Гунин В.Н. и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с. - ISBN 5-16-000058-5.
6. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Н. Ю. Круглова. – 2-е изд., доп. – [б. м.] : РДЛ, 2001. – 351 с. – ISBN 5-938400-24-4.
7. Федулова Л.І. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур [Текст] : [монографія] / Л. І. Федулова, О. А. Фомова. - Хмельницький : [ХНУ], 2009. - 239 с.
8. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління [Текст] / А. В. Гриньов. - Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. - 305 с. - ISBN 966-8337-02-6.

9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] [Навч. посібник] / В.Г.Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с. – ISBN 966–574–124–1.
11. Юданов Ю.В. В поисках эффективной инновационной стратегии // Мировая экономика и международные отношения. – 1988. – № 4. – С. 49-58.

ДУНСКАЯ А.Р. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье в рамках процессного подхода определены базовые принципы, на основе которых разработана концептуальная схема формирования инновационной стратегии. Предложенная концептуальная схема формирования инновационной стратегии состоит из семи этапов, реализация которых даст возможность промышленному предприятию выбрать наиболее оптимальную инновационную стратегию.

Ключевые слова: инновационная стратегия, предприятие, концептуальная схема, принципы.

DUNSKA A.R. THE CONCEPTUAL SCHEME OF FORMING OF INNOVATION STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

In an article in the framework of the process approach defined the basic principles upon which a conceptual scheme of the forming of innovation strategy. The proposed conceptual scheme of the forming of an innovation strategy consists of seven stages, whose implementation will enable the industrial enterprise to choose the most optimal innovation strategy.

Keywords: innovation strategy, enterprise, conceptual scheme, principles.