

6. Завіковська Г.Т. Економіка праці: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: Київський національний економічний університет, 2011. – 232 с.

7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка діяльності персоналу: Навч. посіб. – К.: Видавництво КНЕУ, 2008. – 320 с.

8. Перчикова Е. Опыт преподавания курса «Управление персоналом»: социально-психологический подход / Е.Перчикова. – Персонал. – 2011. – №11. – С. 54–56.

9. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 279 с. – (Серия «Управление персоналом»).

10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 512 с.

11. Шарапатова Е.А. Формирование коллективной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы / Е.А. Шарапатова. – Проблемы в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. / Приложение к журналу «Персонал», 2009. – №4. – С. 172–175.

А.М. ГАСЬКО,

аспірант, Класичний приватний університет (Запоріжжя)

Розробка інтегрованої інноваційної стратегії розвитку підприємств

Досліджено послідовність здійснення процесу формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. Визначено головні завдання розробки пропозицій, що направлені на підвищення ефективності виробництва, заощадження і розширення обсягів ринку, отримання переваги перед конкурентами підприємств у сучасних умовах господарювання. Встановлено, що існують три основні підходи до вироблення стратегії поведінки підприємства на ринку. Запропоновано типи стратегій інтегрованого інноваційного зростання діяльності підприємства.

Ключові слова: розвиток, інноваційна стратегія, зростання, ринок, конкуренти, життєвий цикл, політика, зовнішнє середовище, погрози, можливості, сильні і слабкі сторони.

Исследована последовательность осуществления процесса формирования инновационной стратегии развития предприятий. Определены основные задачи разработки предложений, направленные на повышение эффективности производства, экономии и расширение объемов рынка, получение преимуществ над конкурентами предприятий в современных условиях хозяйствования. Установлено, что существуют три основных подхода к разработке стратегии поведения предприятий на рынке. Предложены типы стратегий интегрированного инновационного роста и развития деятельности предприятий.

Ключевые слова: развитие, инновационная стратегия, рост, рынок, конкуренты, жизненный цикл, политика, внешняя среда, угрозы, возможности, сильные и слабые стороны.

Firms' innovative strategy development algorithms were explored. Main objectives targeted on firms' efficiency improvement, savings increase, market takeover, competitive advantages obtaining were defined. Stated that are three main approaches to firms' strategy development. Main approaches to firms' strategy development were defined. Different kinds of integrated innovative growth of firms' activities were presented.

Keywords: development, innovative strategy, growth, market, competitors, life cycle, politics, ambient, threats, facilities, strengths and weaknesses.

Постановка проблеми. Основу формування інноваційної стратегії розвитку підприємств становлять науково-технічна політика, ринкова позиція і зміни в зовнішньому середовищі.

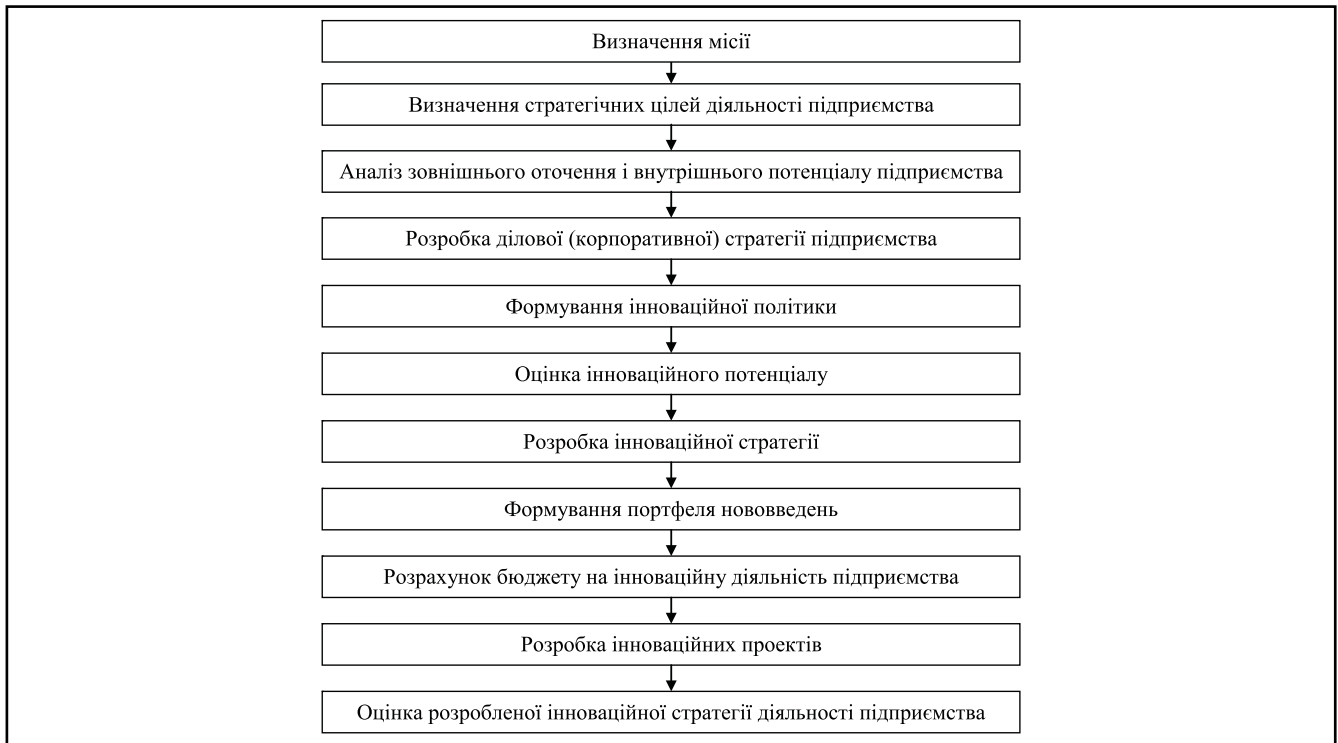
Інноваційна стратегія підприємств відноситься до функціональних стратегій разом зі стратегіями маркетингу – виробничою, кадровою і фінансовою. Особливість процесу виконання стратегії в тому, що він не є процесом реалізації стратегії підприємства, а лише створює базу для реалізації стратегії і досягнення цілей. Основні положення розробленої стратегії підприємства надаються в бізнес-плані підприємства.

Мета статті – дослідити послідовність здійснення процесу формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. Визначити головні завдання розробки пропозицій, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва, заощадження і розширення обсягів ринку, отримання переваги перед конкурентами підприємств у сучасних умовах господарювання. Запропонувати типи стратегій інтегрованого інноваційного зростання діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Процес формування інноваційної стратегії підприємств здійснюється в такій послідовності:

- проголошення місії підприємства;
- постановка цілей;
- аналіз навколишнього зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування ділової (корпоративної) стратегії і вибір стратегічної альтернативи;
- формування функціональної стратегії НДДКР (див. рис.).

При складанні стратегічного плану використовується така документація: обсяг річних продажів за групами товарів; річний прибуток і збитки по структурних підрозділах; річний обсяг експорту і його питома вага до загального обсягу продажів; част-



Формування функціональної стратегії НДДКР

ка ринку; обсяг щорічних капітальних вкладень; фінансовий план; баланс на кінець останнього планового року плану. Розробка пропозицій, що направлені на підвищення ефективності виробництва, заощадження і розширення обсягів ринку, отримання переваги перед конкурентами – таке головне завдання має стояти перед колективом промислового підприємства.

Процес планування починається з визначення головних цілей, у тому числі супермети – місії підприємства. Зазвичай це є прерогативою вищого керівництва підприємства. Після цього керівники повинні намітити головні шляхи досягнення основних цілей підприємства. Вибір шляхів залежить від численних чинників, що діють як у самій фірмі, так і ззовні неї. Вивчення цих чинників визначає необхідність проведення наступного етапу планування – ситуаційного аналізу.

Ситуаційний аналіз ведеться за такими напрямками:

- а) аналіз зовнішнього середовища організації, вивчення її основних чинників, небезпек і можливостей;
- б) аналіз внутрішнього середовища організації, вивчення сильних і слабких сторін її діяльності;
- в) аналіз стратегічних альтернатив подальшого функціонування підприємств.

У процесі ситуаційного аналізу досліджуються такі елементи і чинники маркетингової діяльності підприємства:

- галузь економіки, в якій працює організація (загальні тенденції розвитку галузі, характеристики попиту на її продукцію, аналіз діяльності найбільших підприємств у даній галузі, особливості виробництва, розподілу, географічне розміщення);
- ринок (хто є покупцем, сегменти ринку, потенціал ринку, географія ринку, історія розвитку і тенденції зміни ринку, частка ринку конкретного товару, що займає підприємство);

– конкуренція (хто є конкурентом, сильні і слабкі сторони конкурентів, особливості маркетингової політики конкурентів, частка ринку, що зайнята конкурентом);

- постачальники і посередники (хто є постачальником; його найближчі конкуренти і можливість зміни постачальника, обґрунтованість його цінової політики, хто є посередником);
- підприємство (історія розвитку, сфера діяльності);
- товар (інноваційна діяльність, якість, дизайн, упаковка);
- цінова політика (історія розвитку; основні тенденції);
- збутова політика;
- комунікативна політика (історія розвитку; елементи системи маркетингових комунікацій) [1, с. 116–120].

Для комплексного дослідження зовнішнього оточення і внутрішнього потенціалу підприємства проводиться SWOT-аналіз. Метод SWOT (абревіатура складена з перших букв англійських слів: сила (Strength), слабкість (Weakness), можливості (Opportunities) і загрози (Threats)) є досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести одночасне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити зв'язки між силою і слабкістю, які властиві підприємству і зовнішніми загрозами і можливостями [2–4].

Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії розвитку підприємства.

Нами встановлено, що існує три основні підходи до вироблення стратегії поведінки підприємства на ринку. Перший підхід пов'язаний із лідерством у мінімізації витрат виробництва, другий, із спеціалізацією у виробництві продукції і

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

третьої у фіксації певного сегменту ринку і концентрації зусиль підприємства на вибраному ринковому сегменті.

Розглянемо найбільш відомі, вивірені практикою еталонні стратегії розвитку діяльності підприємства.

Першу групу еталонних стратегій становлять так звані стратегії концентрованого зростання. Сюди попадають ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку і не зачіпають три інших елементи. У випадку вибору цих стратегій підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати займатися новим, не міняючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходить на новий ринок.

Конкретними типами стратегій підприємства першої групи є:

а) стратегія посилення позиції на ринку, при якій фірма робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;

б) стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для продукту, який вже виробляється;

в) стратегія розвитку продукту, яка припускає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

До другої групи еталонних стратегій відносять стратегії бізнесу, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання.

Пропонуємо виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання діяльності підприємства:

а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка спрямована на зростання діяльності підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж купувати компанії, які вже здійснюють постачання;

б) стратегія вертикальної інтеграції, що іде вперед, виражається в зростанні діяльності підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, які перебувають між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу та продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги занадто розширені або ж коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання діяльності підприємства.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання діяльності підприємства є такі:

а) стратегія центрованої диверсифікації, яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які мають місце в існуючому бізнесі;

б) стратегія горизонтальної диверсифікації, яка припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за раху-

нок нової продукції, яка вимагає нової технології, відмінної від той, що використовується;

в) стратегія диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва нових продуктів технічно не пов'язаних із продуктами, які вже виробляються і які реалізуються на нових ринках. Це одна із самих складних для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансів тощо.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Виділяється чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

а) стратегія ліквідації, яка представляє собою крайній випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма в подальшому не може вести бізнес;

б) стратегія «збору врожаю» припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі;

в) стратегія скорочення полягає в тому, що підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів або напрямків бізнесу, для зміни довгострокової межі ведення бізнесу;

г) стратегія скорочення витрат досить близька до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення [3, 4].

У реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це поширено у багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і певну послідовність у реалізації стратегії. З приводу першого і другого випадку говорять, що підприємство здійснює комбіновану стратегію.

Оцінка і контроль – логічно завершальний процес стратегічного управління діяльності підприємства. Цей процес забезпечує зворотній зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і цілями діяльності підприємства. Основні завдання контролю:

а) вияв того, що і за якими показниками вимірювати;

б) оцінка стану контрольованого об'єкту відповідно до стандартів;

в) вияв причин відхилення;

г) корегування.

На наступному етапі планування керівники повинні визначити, яким чином підприємство забезпечуватиме досягнення своїх інноваційних цілей.

Інноваційна стратегія виробляється на основі теорії життєвого циклу товару, враховує фази, в яких знаходиться продукт. При цьому слід враховувати властиву кожній окремій фазі організаційну структуру інноваційного менеджменту. В системі життєвого циклу продукту одна фаза переходить в іншу в такому порядку:

– фаза зародження ідеї нового продукту. Це головним чином фаза винахідництва, якій передували відповідні НДДКР. Після оформлення нового технічного рішення (впровадження

нової техніки, нового принципу управлінської діяльності тощо) починається виробничий цикл із просування продукції на ринок. На цьому етапі організовується фірма-експлерент, яка спеціалізується на створенні нових або радикально перетворених старих сегментів ринку. Ця фірма бере на себе зобов'язання розробки інновації (використання нової техніки);

- фаза народження нового продукту. Критичний перелом обумовлений появою нової системи (техніки), сформованої значною мірою по подібності існуючих систем. На цьому етапі фірма-експлерент починає перетворюватися у фірму-пациент, яка працює на вузький сегмент ринку і задовольняє специфічні потреби цього сегмента;

- затвердження нового продукту. Критичний перелом пов'язаний із формуванням системи, що на рівних конкурує з батьківською і створеними раніше. Ця система самоутверджується і може стати початком появи нової системи. На цьому етапі фірма-пациент починає перетворюватися у фірму-віолент, яка діє у сфері стандартного бізнесу, що характеризується високим рівнем освоєної технології, вона здійснює масовий випуск продукції і розробляє «силову» стратегію;

- стабілізація потенціалу нового продукту і наближення його до зрілості. При вичерпанні продуктом свого потенціалу знову може настати критичний перелом до змін у системі. Фірма-віолент, реалізувавши перші зразки нової системи, переходить до широкомасштабної реалізації декількох нових типорозмірів, після чого виходить на світовий ринок з утворенням першого філіалу;

- початок старіння системи. Критичний перелом настає з появою перших ознак старіння продукту: вичерпаний потенціал системи, оптимізовані конструкція і технологія виробництва. На цьому етапі з фірми-віолента може утворитися транснаціональна компанія;

- падіння життєвого циклу продукту, вхід у зону дрібного бізнесу. Застарівають і знижуються показники системи, і це викликає критичний перелом. Транснаціональна компанія розпадається на ряд відособлених фірм-комутантів, які займаються середнім і дрібним бізнесом для задоволення місцевих потреб при індивідуальному підході до клієнта, використовуючи досягнення фірм-віолентів;

- спад попиту на продукцію. Остаточно знижується більшість значущих показників життєдіяльності системи. Система переходить у новий стан. Закінчується процес розділення транснаціональної компанії на ряд відособлених фірм-комутантів. Загибель одного з комутантів не викликає ніяких ускладнень у діяльності інших;

- деструктуризація продукту. Критичний стан виражений в зупинці всіх процесів життєдіяльності системи. Систему

використовують в іншій якості або утилізують. Нові ідеї, що пов'язані з технікою (системою) даного виду, не поступають і не генеруються. Не виключена поява технічних рішень на п'ятій або шостій фазі. Підприємство і його філіали припиняють існування або переспеціалізуються на випуск іншої, більш прибуткової продукції.

Висновки

Інноваційна стратегія підприємства є складовою частиною інноваційного менеджменту і стратегії підприємництва. Вона визначає, на яку товарно-ринкову комбінацію слід підприємству орієнтувати інноваційні дії, чи слід їх взагалі робити, в якому обсязі і в якій формі. Стратегічні принципи пов'язані, як правило, з концепцією життєвого циклу виробництва виробу. Сутність цієї концепції полягає в тому, що будь-який новий продукт або технологія з моменту створення до зняття з експлуатації проходить декілька взаємопов'язаних основних стадій: розробка, виготовлення і експлуатація. Життєвий цикл новинки прогнозується на етапі визначення потреб (попиту), а потім уточнюється в ході інноваційного процесу. Фактично життєвий цикл будь-якої інновації (іноді його називають циклом споживач-виробник-споживач) починається з визначення потреби у виробі і закінчується його остаточним вибуттям з сфери експлуатації. Кожна стадія життєвого циклу вимагає відповідного стратегічного підходу на підприємстві.

Для успішного виконання вибраної стратегії необхідно розробити комплекс заходів на подальше зниження виробничих і невиробничих витрат. На перших етапах виконання заданої стратегії необхідно удосконалити систему управління і управлінські процеси, провести заміну застарілого устаткування на більш високопродуктивне, збільшити ступінь уніфікації виробів, збільшити обсяги виробництва за рахунок виходу на нові ринки збуту.

Список використаних джерел

1. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [За ред. Л.І. Федулової]. – К.: «Основа», 2005. – 552 с.
2. Сальник О.М. Використання досвіду функціонування технологічних парків країн – членів ЄС в Україні / О.М. Сальник // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №10. – С. 20–28.
3. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підруч. / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 478 с.
4. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.