

УДК 330.322

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. Генік

Львівський національний університет імені Івана Франка

Запропоновано основні підходи щодо розроблення інноваційної стратегії. Виділено проблеми, які створює інноваційна стратегія для ефективного управління організацією.

Ключові слова: інноваційна стратегія, управління інноваціями, інноваційна діяльність, стратегії: продуктові, функціональні, ресурсні, організаційно-управлінські.

У світі формується новий тип суспільства, який базується на знаннях та інформації й орієнтується на управлінні інноваціями. У змаганнях між країнами, економічними регіонами, компаніями перемагає той, хто зумів адаптувати свою стратегію розвитку до особливостей зовнішнього середовища, досягнув успіхів у комерціалізації інновацій. Тому формування економічної стратегії для суб'єктів господарювання є одним з основних чинників, що забезпечує їхнє ефективне функціонування в умовах глобальної конкуренції. Основною її складовою, яка узгоджена за цілями і термінами реалізації, є стратегія у сфері створення і використання інновацій [1, с. 134].

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, у виробництві або в соціальній сфері організації.

Виходячи з цього, обрана тема дослідження в даній статті є особливо актуальною в сьогоденній період, коли промахи в стратегічному управлінні інноваціями призвели до економічної кризи.

Поняття “стратегія” у сучасному розумінні – це сукупність всіх дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації.

Стратегія – це комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогоднішній день, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

На кожному рівні управління (національна економіка, регіон, підприємство) інноваційна стратегія має свої особливості. Наприклад, на макrorівні вона пов'язана з впровадженням новітньої техніки і технології, появою нових видів інтелектуальної діяльності, тобто з радикальними інноваціями. На моно- і мікрорівнях – з загальною стратегією суб'єктів, рівнем їхньої інноваційності або готовності до змін.

Інноваційна стратегія характеризується взаємопов'язаним комплексом дій, спрямованих на зміцнення життєздатності і конкурентоспроможності суб'єктів. Її вибір фахівці вважають найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту. Зазначимо, що будь-які стратегічні кроки організації мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах.

Проте з метою планування інноваційних процесів доцільно стратегії інновацій розглядати окремо. Стратегія нововведень (інноваційна політика) передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес.

За змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації. Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища.

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- враховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Відносно внутрішнього середовища інноваційні стратегії поділяються на кілька великих груп: продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії, скеровані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління) [2, с. 356]. Це спеціальні інноваційні стратегії.

Інноваційні стратегії є також однією зі складових економічної стратегії і з цього боку можуть розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації.

В основі розробки інноваційної стратегії лежать такі підходи:

- 1) визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій фірми;
- 2) скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу “дослідження – виробництво – збут”;
- 3) максимальне скорочення строків розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень, використовуючи певні принципи організації роботи: паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань.

Прийняття інноваційної стратегії здійснюється на вищому рівні керівництва організацією й управління службою НДДКР. Вище керівництво встановлює орієнтири для керівників служб НДДКР, які вони використовують для визначення локальних цілей і стратегій, приймають рішення відносно обсягу, інтенсивності роботи, характеру використання одержаних результатів.

Обмежені ресурси і матеріально-технічна база мають використовуватись таким чином, щоб забезпечити максимальне зростання вартості капіталу. Зазвичай це пов'язано з вибором певної лінії поведінки з деякої кількості альтернатив. Для того, щоб в умовах невизначеності вибрати її оптимальний варіант, необхідно мати комплекс правил для прийняття інноваційних рішень, які максимізують або мінімізують очікувані результати, а також враховувати інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії.

І. Ансофф виокремлює чотири групи правил, що визначають напрями дій при визначенні інноваційної стратегії [4, с. 120–122].

- 1) правила, які використовуються для оцінки діяльності фірми тепер і в майбутньому;
- 2) правила, за якими складаються стосунки фірми з її оточенням. Вони визначають, які види продукції та технології фірма розроблятиме, яким чином досягатиме переваг над конкурентами. Ці правила називаються продуктово-ринковими стратегіями;
- 3) правила, згідно з якими встановлюються відносини та процедури всередині фірми;
- 4) правила, за якими фірма провадить оперативну діяльність.

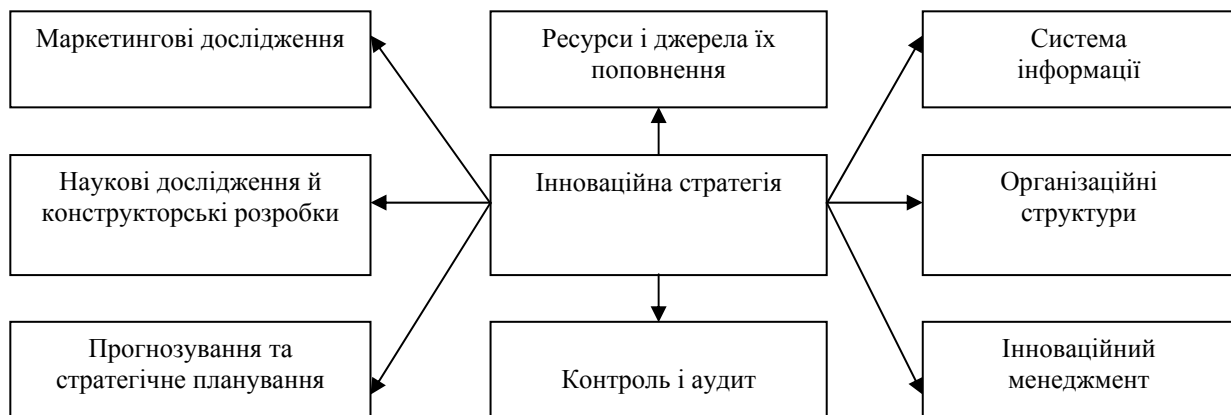
Як свідчить теорія і практика, інноваційні стратегії через свої особливості є, з одного боку, ефективним управлінським інструментом, а з іншого – створюють низку проблем в управлінні організацією. Інноваційні стратегії:

- прискорюють постійний розвиток організації в умовах ринку;
- забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг;

- визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній;
- сприяють лідерству в цінах;
- створюють основу для суспільного визнання фірми (організації).

На рисунку показано інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії.

Інфраструктура є важливим чинником, що забезпечує розроблення стратегії та її логічне завершення. Якщо не вистачає ресурсів, кваліфікації менеджерів, відповідної організаційної структури, інноваційна стратегія не може бути реалізована.



Інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії

З іншого боку, інноваційні стратегії створюють для проектного, корпоративного, інноваційного управління складні умови, серед них, зокрема:

- підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками;

- підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інвесторів;

- збільшення потоку змін в організації, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови (реструктуризації) організації, оскільки зміна в системі будь-якого елемента веде до змін стану всіх інших.

Вирішення цих та інших проблем потребує від інноваційного менеджменту поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, що забезпечить координацію й ефективність дій.

Єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація (підприємство, компанія, фірма) навіть однієї галузі унікальна, тому і визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників. Існують різні види стратегій, які мають свої ознаки та характеристики.

Вибір виду інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників: цілей, ресурсів, зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі види інноваційних стратегій

Вибір організацією певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і чинники зовнішнього середовища, сфера діяльності фірми, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-

технічної інформації щодо ринку новачків, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо. Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки.

Принципи стратегії, якими підприємства (науково-виробничі комплекси, фірми) керуються у своїй виробничій або ж інноваційній діяльності, охоплюють більшість її сторін і використовуються:

1) при оцінці результатів діяльності на сьогоднішній чи майбутній період часу;

2) визначенні взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, при обґрунтуванні конкретних інноваційних розробок, місця їх реалізації і шляху досягнення переваг над конкурентами;

3) визначенні взаємовідносин всередині організації (наприклад, відносини між службами НДДКР і маркетингу) і здійсненні оперативної діяльності [5, с. 160–162].

При цьому стратегія має такі особливості: процес вибору стратегії закінчується встановленням загальних напрямків, що забезпечують зміцнення позицій підприємства; вона допомагає виявляти ефективні шляхи і можливості розвитку; використовується узагальнена і не завжди точна інформація; широко застосовуються дані зворотного зв'язку (рекламації, вимоги споживачів тощо).

При розробці інноваційної стратегії необхідно розрізняти стратегію й орієнтир. Орієнтир – це ціль, якої прагне досягти організація, а стратегія являє собою засіб для досягнення мети. Стратегія, ефективна при одному орієнтирі, не буде такою, якщо орієнтири підприємства (фірми) змінюються. Стратегія й орієнтир взаємозалежні і взаємозамінні. Наприклад, окремі показники збільшення частки ринку, ріст рівня рентабельності, у певний визначений період часу можуть бути орієнтирами для організації, а в інший – можуть стати її стратегією. На верхніх рівнях управління (галузь, міністерство) збільшення частки ринку є стратегією, а на нижніх (підприємство, об'єднання) перетворюється в орієнтир.

Необхідність у розробці інноваційної стратегії виникає в основному при раптових змінах у зовнішньому середовищі підприємства (організації, об'єднання). До таких змін належать:

- насичення ринку і зниження попиту;
- радикальні зміни в техніці і технології виробництва;
- диверсифікованість виробництва і як наслідок – розширення ринкового асортименту нововведень;
- поява на ринку принципових нововведень;
- загроза нових конкурентів.

Необхідність у інноваційній стратегії виникає і коли вимоги з боку суспільства через, наприклад, різкі соціально-політичні зміни змушують підприємства різко змінювати свої орієнтири. Розробка інноваційної стратегії починається з формулювання загальної мети підприємства. Після формулювання загальної мети визначаються конкретні цілі. Досяжність конкретних цілей залежить від їхньої реалістичності в економічній ситуації, що складається до моменту реалізації стратегії. Їх реалістичність можна забезпечити на основі прогнозу економічної обстановки та змін зовнішнього середовища. При цьому аналізуються політичні, економічні, науков-технічні, соціальні й екологічні чинники. Основною метою прогнозу є з'ясування того, що підприємство могло б почати для використання сприятливих можливостей і як відповісти на погрози, обумовлені майбутніми змінами економічної обстановки.

Розробка інноваційної політики припускає визначення цілей і стратегій розвитку підприємства на ближню і далеку перспективу, виходячи з оцінки його потенційних можливостей і забезпеченості відповідними ресурсами.

Значимість прогнозування змін зовнішнього середовища, економічної обстановки при остаточному формулюванні інноваційної стратегії полягає у виявленні майбутніх загроз і сприятливих можливостей, виключення несподіванок, а також пошуку нових конкуруючих технологій, виробів чи продуктів.

1. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
2. *Економіка виробничого підприємства / За ред. Й.М. Петровича.* – К.: Знання, 2001.– 463 с.
3. *Краснокутська Н.В.* Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003.– 504 с.
4. *Островська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
5. *Шериньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М.* Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.

FEATURES OF INNOVATIVE STRATEGY OF ORGANIZATION OF DOMESTIC ENTERPRISES

О. Ненк

Ivan Franko National University of Lviv

Basic approaches are offered in relation to development of innovative strategy. In the activity every enterprise by principles of strategy. It is selected problems which are created by innovative strategy for an effective management organization.

Key words: innovative strategy, management, innovative activity, innovations, strategii: produktovi, funkcional'ni, resursni, organizationally administrative.

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

О. Генк

Львовский национальный университет имени Ивана Франко

Предложено основные подходы относительно разрабатывания инновационной стратегии. Видилено проблемы, которые создает инновационная стратегия для эффективного управления организацией.

Ключевые слова: инновационная стратегия, управление инновациями, инновационная деятельность, стратегии: продуктовая, функциональная, ресурсная, организационно-управленческая.