

Петро ГАВРИЛКО
Анатолій КОЛОДІЙЧУК
Марія ЛАЛАКУЛИЧ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розкрито зміст понять “стратегія” та “інноваційна стратегія”. Обґрунтовано необхідність використання інноваційних стратегій на підприємствах. Запропоновано механізм стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

Вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування промислових підприємств, залежить від стратегічного управління ними. Важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства та запорукою зростання його інвестиційної привабливості є інноваційний характер виробництва. Функціонування в умовах невизначеності, потреба у своєчасному реагуванні на мінливі тенденції ринку та концентрації зусиль на виявленні та задоволенні нових потреб соціуму визначає необхідність розробки та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві. Особливої уваги стратегічне управління інноваційним розвитком потребує в умовах інтеграції України у світовий економічний простір, оскільки інновації розглядаються як ресурс підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, галузей і промисловості в цілому як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Питання інноваційного розвитку промислових підприємств постійно перебувають у колі інтересів науковців і практиків. Теоретичні аспекти знайшли своє відображення в наукових працях таких відомих зарубіжних дослідників, як: І. Ансофф, П. Друкер, Д. Кліланд, М. Портер, Р. Річард, Б. Санто,

А. Чандлер, Й. Шумпетер. Серед вітчизняних учених значну увагу проблемам стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств присвятили: О. Амоша, Ю. Бажал, А. Гальчинський, В. Геєць, М. Кизим, С. Ілляшенко, М. Крупка, О. Лапко, І. Лукинов, М. Туган-Барановський.

Незважаючи на наявність великої кількості наукових розробок, досі не вироблено єдиної політики щодо обґрунтування теоретико-методологічних підходів до стратегії інноваційного розвитку підприємств, невирішеною залишається проблема організаційного моделювання інноваційного розвитку. Цим і обумовлюється актуальність нашого дослідження.

Метою статті є розкриття змісту стратегії інноваційного розвитку, обґрунтування необхідності й особливостей її використання промисловими підприємствами.

Зважаючи на широкий спектр поглядів щодо поняття “стратегія”, єдиний підхід до його трактування сьогодні відсутній. Так, А. Богданов розглядає стратегію як організований розподіл ресурсів для досягнення визначених цілей [1, 42]. Б. Санто під стратегією розуміє довгострокове планування і програму робочих дій, що поширюються

на всю його тривалість у часі [2, 195]. Це визначення стратегії наближає її до плану і надмірно посилює умови і можливості переходу від однієї стратегії до іншої.

П. Друкер, характеризуючи японський варіант стратегічного управління, розглядає стратегію не що інше, як ретельно продуманий набір логічно взаємопов'язаних правил і процедур, які дозволяють перейти від однієї стратегії до іншої. Це пояснюється тим, що в Японії під стратегією розуміється готовність до подій, які відбуваються до вироблення загальних орієнтирів та за межами дієвості системи управління [3, 44] в умовах невизначеності, наявності відхилень від усталених тенденцій.

Стратегія представляє собою можливість для підприємств маневрувати у власному оточенні. Близькими до такого визначення стратегії є підходи М. Портера [4] і П. Друкера [3], особливостями яких є різний ступінь управлінських впливів на суб'єкти економічної діяльності.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це “визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [5]. З одного боку, таке тлумачення “стратегії” спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. А. Чандлер зазначає, що “стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику” [5]. З другого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

У фундаментальній праці “Стратегічне управління” І. Ансофф наводить таке визначення стратегії: “За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується

в своїй діяльності”. Стратегія тут – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як “блеф” чи “хитрий маневр”, що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі [6, 233].

Узагальнення розглянутих визначень стратегії дає змогу сформулювати це поняття як систему довгострокових, обумовлених метою розвитку підприємств, концептуальних норм, способів, правил, орієнтирів прийняття рішень, що дозволяють розподіляти наявні ресурси між альтернативними напрямками розвитку з урахуванням зміни зовнішніх і внутрішніх умов їх функціонування.

Якщо розуміти під стратегією довготермінове планування, то інноваційна стратегія стосується всієї тривалості процесу – від досліджень, виробництва, збуту і до використання. Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення мети підприємства, який відрізняється від інших своєю новизною, передусім: для самого суб'єкта господарювання, для даної галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

І. Шумпетер в процесі дослідження основних понять теорії інноваційних процесів виокремив 5 типів інновацій:

- випуск нової або істотно поліпшеної продукції;
- освоєння нових видів техніки і технологій;
- завоювання або створення нових ринків збуту;
- відкриття нових або отримання доступу до вже існуючих джерел сировини;
- створення нової промислової організації (наприклад, забезпечення монополії підприємства або позбавлення підприємства-конкурента такого статусу) [7].

Таким чином, будь-які стратегічні кроки підприємства мають інноваційний ха-

ракти, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничо-господарській, збутовій чи управлінській сферах. Своєчасно затверджена, науково обґрунтована інноваційна стратегія зможе сприяти забезпеченню стабільності функціонування підприємства в умовах динамічного економічного середовища, оскільки: прискорює постійний розвиток організації в умовах ринку; забезпечує переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг; визначає позицію на ринку, набір основних товарних ліній; сприяє лідерству в цінах; створює основу для суспільного визнання фірми (організації).

Управління інноваційним процесом у загальній стратегії підприємств передбачає розробку і реалізацію інноваційної стратегії, що має охоплювати цілі інноваційної діяльності підприємств, вибір засобів для їх досягнення і обґрунтування джерел залучення необхідних ресурсів.

Інноваційними цілями можуть бути: створення нового продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, реструктуризація підприємства тощо. Вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні. Інноваційні цілі є тим вектором розвитку, на основі якого формується інноваційна стратегія підприємства.

Стратегічні цілі підприємств, орієнтовані на досягнення генеральної лінії їх розвитку, повинні бути визначені на основі принципів системного підходу з урахуванням факторів зовнішнього середовища та існуючого потенціалу. Їх можна поділити на кількісні (ринкові, економічні, фінансові) та якісні (стандарти якості продукції, якість сервісного обслуговування споживачів, організаційна структура управління підприєм-

ством), що характеризують визначені очікувані результати.

Стратегічне управління передбачає, що у формулюванні цілей підприємств обов'язкове залучення в процес їхньої реалізації всіх працюючих на даних підприємствах. Якщо підприємства не ставлять перед колективом конкретних цілей, то колектив встановлює такі пріоритети, що приносять найбільшу користь його членам, а не підприємству.

У процесі формулювання стратегічних цілей існують і загальнообов'язкові правила: якість продукції повинна бути суворо фіксованою характеристикою, тому що результатів треба досягати без її зниження; підприємство має забезпечувати рівномірне зростання разом з ринком, або різке зростання із витісненням конкурентів, що виробляють аналогічну продукцію; дохід завжди повинен випереджати оборот.

Ключовими чинниками, що визначають цілі й засоби їх досягнення в рамках реалізації інноваційної стратегії, є:

- баланс між продукцією і технологічними можливостями підприємства, що визначає межу варіантності підприємства в умовах зміни зовнішнього навколишнього середовища, а також можливість задоволення споживача необхідним рівнем якості;
- баланс між фундаментальними і прикладними науковими розробками, що визначає інноваційний заділ або реальні ключові компетенції, які можна здійснити в доступному для огляду майбутньому;
- позиціонування на ринку з урахуванням отримання конкурентних переваг, що дозволяють виробляти конкурентоспроможну продукцію для тих сегментів ринку, які представляють інтерес для вищого керівництва;
- час розробки і виходу на ринок, що забезпечує отримання високого і сталого прибутку [8].

При визначенні стратегічних цілей важливе значення надається вибору і розробці стратегій, що забезпечують їхнє досягнення, і поділяються на: базову, визначальну модель поведінки підприємства в цілому й окремих його підрозділів у конкретній ринковій ситуації (стратегій вибору ринків, конкуренції на обраному ринку, досягнення переваги в конкуренції на основі лідерства в пропонованій продукції, лідерства в цінах, ринкової спеціалізації і кооперації); функціональні, що охоплюють заходи і програми для відповідних підрозділів підприємства та забезпечують практичну реалізацію базових стратегій (як правило, це – ресурсні програми).

Найвідповідальнішим етапом у формуванні ефективної інноваційної стратегії підприємства є визначення її типу (виду). Відповідно до обраної класифікаційної ознаки можна виокремити широкий спектр різновидів інноваційних стратегій (рис. 1).

В економічній літературі [9] відповідно до характеру взаємодії з зовнішнім середовищем вирізняють дві групи стратегій: оборонну і наступальну.

Основною метою оборонних стратегій є своєчасне реагування підприємств на дії конкурентів і поведінку споживачів. Їх поділяють на імітаційні, захисні, вичікувальні і стратегії безпосереднього реагування. Науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки

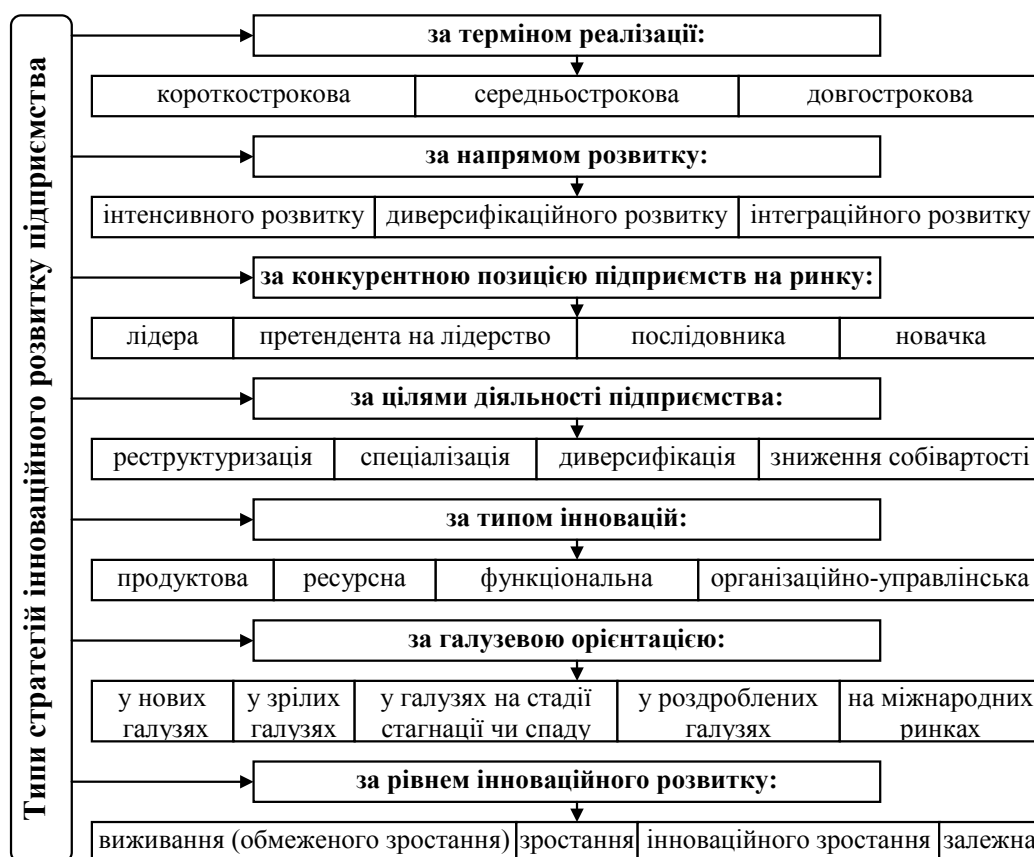


Рис. 1. Класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємства*

* Складено авторами

підприємств знаходять вираження в наступальній стратегії, що орієнтована на маркетинг, стратегію злиття, стратегію придбання і вимагають кредитних інвестицій. Такі стратегії розробляють підприємства, що мають високий фінансовий потенціал і кваліфікований склад творчого науково-технічного персоналу, вони є інноваційними стратегіями.

Наведена класифікація побудована з урахуванням наступних характерних рис стратегії: засіб досягнення мети інноваційного розвитку підприємств, яка поставлена перед ними і може змінюватися в будь-який період часу; орієнтація на визначений напрямок розвитку підприємств; розробка стратегії інноваційного розвитку на основі застосування пошукових методів; перехід до іншої стратегії у випадку досягнення поставлених цілей; обов'язкове використання зворотного зв'язку.

Формуючи стратегію інноваційного розвитку, сучасне підприємство використовує комплексний підхід на основі двох складових:

1) ринкової, яка передбачає всебічний аналіз зовнішнього середовища підприємства та врахування макрофакторів. Підприємство чітко націлене на шляхи збуту своєї продукції та пошук нових комерційно привабливих сегментів ринку;

2) ресурсної, яка головний фактор успіху вбачає в ефективному використанні ресурсів підприємства і передбачає оцінку його сильних та слабких внутрішніх сторін. Ефективне поєднання інтелектуальних і матеріальних ресурсів дозволяє зберегти чи розвинути конкурентні переваги на цільових ринках, а відповідно впливає на результативність господарської та фінансової діяльності.

Ринкова складова орієнтує підприємство на розробку нових продуктивних інновацій, тоді як ресурсна складова націлює підприємство на пошук нових технологій виробництва та альтернативних джерел сировини, матеріалів і енергії. Ефективним є їхнє раціональне поєднання, яке забезпечить підприємству інноваційний шлях розвитку та досягнення конкурентних переваг. Відтак, зазначені складові можуть розглядатися лише як цілісний механізм інноваційної стратегії (рис. 2) [10, 56].

Процес формування інноваційної стратегії на підприємстві охоплює такі етапи:

1) на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства визначаються та оцінюються сильні і слабкі сторони його діяльності, потенційні загрози та можливості;

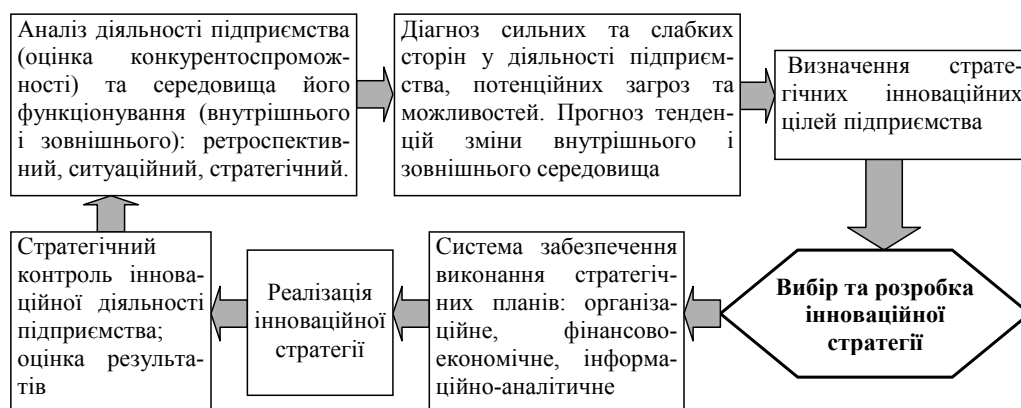


Рис. 2. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства *

* Складено авторами

2) відповідно до інформації про можливі напрями розвитку інноваційної активності підприємства, формуються його інноваційні цілі на перспективу;

3) визначаються стратегічні альтернативи, спрямовані на досягнення запланованих цілей, серед яких вибирається оптимальна інноваційна стратегія розвитку підприємства;

4) завершальним етапом є реалізація обраної стратегії шляхом використання необхідного організаційного, фінансово-економічного та інформаційно-аналітичного забезпечення, а також оцінка її ефективності та контроль отриманих результатів.

Стратегічне управління сприяє вирішенню завдань, пов'язаних з реалізацією ефективних інноваційних проектів. У загальному вигляді стратегічне управління на підприємствах розглядається як передбачення суттєвих змін в економічному розвитку, а також як пошук і реалізація управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку.

Саме нестабільність зовнішнього середовища є однією з основних причин підвищення ролі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, необхідності розробки нової технології його здійснення. Треба враховувати особливості соціально-економічної ситуації в Україні, зокрема: нестабільність законодавчої та нормативної бази; відсутність необхідних резервів ресурсів підприємств; низький рівень платоспроможного попиту на ринку; нерозвиненість ринкової інфраструктури; низький творчий рівень керівників підприємств, їх структурних підрозділів.

Основними завданнями стратегічного управління інноваційним розвитком є: врахування можливостей і діагностика напрямків розвитку; визначення можливостей у досягненні мети стратегічного розвитку підприємств; стратегічне планування про-

цесу взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем та зміни власних ресурсів; стратегічний моніторинг і моделювання зворотного зв'язку для оцінки необхідних змін у конкретній ситуації; обґрунтування сценаріїв стратегічного розвитку та рекомендацій щодо зміни загальної стратегії підприємств.

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

Негативне ставлення до застосування стратегічного управління інноваційним розвитком вітчизняними підприємствами пояснюється непередготовленістю керівників підприємств до кардинальних стратегічних змін та інноваційних перетворень; відсутністю об'єктивної інформації про зовнішні та внутрішні фактори; слабкою адаптивністю до змін тощо. Цим зумовлюється необхідність дотримання наступних вимог до стратегічного управління, зокрема: наявність достовірної та повної інформації, узгодженість між стратегічним і оперативним управлінням, цілісність системи стратегічного планування, навички його здійснення, належне ресурсне забезпечення

стратегічного управління, орієнтація працівників на стратегічні зміни на основі обґрунтованої системи мотивування.

Перехід до ринкової системи господарювання загострив необхідність активізації інноваційних процесів в економіці України. Прогресивне функціонування вітчизняних підприємств неможливе без посилення інноваційної активності і нового підходу до інновацій, що поєднують знання і техніку з ринком. Інновації визначають основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства, напрямки змін на довгостроковий період, забезпечують конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

Стратегія інноваційного розвитку підприємств, що діє в ринковій економіці, має свої особливості і тому її вибір залежить від великої кількості факторів (ринкові позиції підприємств, динаміка науково-виробничого потенціалу, нової продукції тощо). Це вимагає стратегічної спрямованості інноваційної діяльності підприємств і визначення змісту інновацій, адекватних інтересам споживачів. Серед об'єктивних обмежень стратегії інноваційного розвитку варто відзначити такі: рівень існуючих фінансових ресурсів, розмір прийнятного ризику, відносини в межах виробничих зв'язків підприємств, протидія конкурентів, потенційні здібності персоналу підприємства. Зважаючи на це, ефективна реалізація інноваційної стратегії вимагає об'єктивної оцінки наявних можливостей та загроз у діяльності підприємства.

Література

1. Богданов А. И. *Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии*. – М.: ВАФ, 1991. – 219 с.
2. Санто Б. *Инновация как средство экономического развития: Пер. с англ. / Под ред. Б. В. Сазонова*. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
3. Друкер П. *Управление, нацеленное на результат*. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192 с.
4. Портер М. *Стратегия конкуренции: Пер. с англ.* – К.: Основы, 1997. – 390 с.
5. Чандлер А. *Стратегия и структура: Пер. с англ.* – М.: Мир, 1988. – 464 с.
6. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління: Підручник*. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Головченко Т. М., Остапенко А. С. *Інноваційний розвиток підприємств та його фінансове забезпечення [Електронний ресурс]*. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2011_4/st10.pdf
8. Ільяшенко З. *Формування структури інвестиційних ресурсів розвитку підприємств // Бізнес Інформ*. – 2009. – № 9-10.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ.* – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Трифилова А. А. *Управление инновационным развитием предприятия*. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 173 с.