

КОНЦЕПТУАЛЬНО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Резюме. Здійснено дослідження концептуально аналітичних основ управління інноваційним процесом на підприємствах. Подано структурно-логічну схему підготовки управлінського рішення щодо вибору прийнятних для підприємства напрямів інноваційної діяльності.

The summary. Research conceptually of analytical government an innovative process bases is carried out on enterprises. It is given structurally logical chart of preparation of administrative decision in relation to the choice of acceptable to the enterprise directions of innovative activity.

Ключові слова: інноваційний процес, інноваційна стратегія, макрооточення, мезооточення, управлінське рішення.

Вступ. Розвиток ринкових відносин в Україні потребує стратегічно нової концепції управління інноваційним процесом та аналітичного обґрунтування кінцевих управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Дослідженням у рамках означеної проблеми присвячені праці відомих науковців-аналітиків, зокрема І.Ансоффа, Г.Гольдштейна, І.Бланка., Г.Кіндрацької та ін. Однак єдиної методологічної основи оцінки результативності інноваційного процесу й обраної інноваційної стратегії підприємства досі не сформовано. Нині, в умовах посилення глобалізаційних та інтеграційних проявів, актуалізується необхідність розробки принципово нової концептуальної моделі управління інноваційними процесами підприємств, що ґрунтується на науково обґрунтованому стратегічному баченні інноваційного розвитку й визначає передумови формування дієвої інноваційної стратегії підприємства.

Метою даної статті є узагальнення теоретичних положень щодо сутності і ролі інноваційних стратегій у функціонуванні підприємства та відображення структурно-логічної схеми підготовки управлінського рішення щодо вибору прийнятних для підприємства напрямів інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна діяльність носить творчий характер, важко поєднується з чіткою регламентацією робіт, слабо піддається формалізації і тому забезпечення раціональності її організації є складною проблемою, яка, перш за все, обумовлюється великою кількістю критеріїв оцінки та неоднозначністю результуючих параметрів у зв'язку із дією факторів ризику. Відповідно, вибір напрямків інноваційної діяльності не може ґрунтуватися лише на об'єктивних розрахунках, а вимагає поєднання формалізованих і неформалізованих підходів.

У теорії прийняття рішень завдання щодо формування інноваційних стратегій розвитку є слабо структурованими, оскільки елементи і зв'язки інноваційного процесу не встановлюються однозначно, і їх вибір є функцією вищого керівництва господарюючого суб'єкта. Однак, це не виключає можливості прийняття рішень у сфері інноваційної діяльності. При цьому слід розмежовувати адміністративний акт прийняття рішень щодо вибору інновацій та його аналітичну підготовку.

Успіх інноваційної діяльності підприємства визначатиметься правильним вибором інноваційної стратегії. Навіть фінансово успішне підприємство буде відчувати проблеми, якщо вчасно не зуміє передбачити зміни ринкового середовища і своєчасно адаптуватись до них.

У науковій літературі розрізняють поняття загальної та функціональних стратегій. Загальна стратегія передбачає: формулювання місії й стратегічного бачення, прогнозування сфер діяльності підприємства, стратегічну діагностику його макро- й мікросередовища; поглиблений аналіз ринку (зокрема, сегментацію ринку, оцінку привабливості сегментів), визначення основних планових показників для реалізації стратегічних цілей. Це цілком природно, бо підприємство – відкрита система і може вижити тільки тоді, коли буде задовольняти певні потреби споживачів.

Загальні стратегії можуть мати активний або пасивний характер. Активна характеризується постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, технологій, пошуком конкурентних переваг, пасивна – концентрацією на певному ринку чи його сегменті і їх захисті. Пасивна стратегія може бути рецептивною і адаптивною: для рецептивної характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів; адаптивна, навпаки, зорієнтована на пошук нових рішень і прагнення утриматися серед новаторів.

Як свідчить теорія і практика інвестиційного аналізу, підприємство, виходячи з конкретних

обставин, орієнтується на такі прояви загальних стратегій, як: стабільність, зростання і скорочення. Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню підтримку. Цю стратегію обирають, як правило, підприємства, які займають домінуюче становище на ринку, або їх виробництво ґрунтується на галузях зі стабільною технологією. Це найпростіший і найменш ризикований шлях розвитку. Стратегія зростання (наступальна) передбачає активну позицію на ринку і має на меті завоювання і розширення частки на ньому. В рамках цієї стратегії можливі такі основні варіанти зростання: інтенсивне – пов'язане зі зміною товару чи ринку; інтегроване – передбачає додаткові вигоди від інтеграції з постачальниками, торговими підприємствами; диверсифіковане – обирається за умови проникнення у нові галузі шляхом розширення асортименту. остання стратегія є найбільш ризикованою, бо передбачає освоєння нових видів продукції чи діяльності для нових ринків. Стратегія скорочення (відступу) зумовлена поступовим виходом з ринку чи ліквідацією певного виду діяльності.

Функціональні стратегії (до яких входять маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова, інноваційна) повинні забезпечити виконання завдань, сформульованих на корпоративному рівні, з максимальною ефективністю. Тому вибір інноваційної стратегії обумовлений базовою стратегією розвитку господарюючого суб'єкта, адже інноваційний розвиток визначається як процес господарювання, що містить у своїй основі безперервний пошук способів і сфер використання потенціалу у рамках розробленої стратегії поведінки. У практиці підприємництва можливо і прямо протилежне, тобто інновації можуть вплинути на стратегічну спрямованість політики підприємства. На малих і середніх підприємствах часто трапляється так, що єдина інновація надовго визначає розвиток усього підприємства.

У зв'язку з тим, що загальна та функціональна інноваційні стратегії взаємопов'язані, існують залежності між основними цілями підприємства і напрямками його інноваційної діяльності. Так, ріст конкурентоспроможності бізнесу передбачає вдосконалення асортименту продукції або його ріст за рахунок нової продукції; скорочення витрат виробництва; зниження негативного впливу на навколишнє середовище і забезпечення екологічної безпеки виробництва досягається за рахунок впровадження енергозберігаючих, безвідходних технологій і т.п.

Стратегія зростання ґрунтується на наступально-ризикованому та наступальному типах інноваційної стратегії. До наступально-ризикованої стратегії, яка спрямована на створення радикальних інновацій, а тому вирізняється ризикованістю і великою наукомісткістю вдаються наукові організації, венчурні (ризикові) фірми, які володіють значним інноваційним потенціалом і готовністю до ризику. Реалізація наступально-ризикової стратегії потребує ґрунтовного науково-дослідного забезпечення, постійного огляду ринку інноваційних продуктів, висококваліфікованого персоналу, наявності налагоджених зв'язків між всіма ланками інноваційного процесу.

Наступальний тип інноваційної стратегії характерний для підприємств, що володіють власними науково-дослідними підрозділами, або спроможні виділити значні кошти на придбання об'єктів інтелектуальної власності. В рамках цього типу інноваційної стратегії можна виділити, користуючись термінологією І.А. Бланка, два варіанти: „все нове сам” і „швидкий інший” [2, с.154]. Реалізація стратегії „все нове сам” характерна для підприємств повного інноваційного циклу, інновації тут створюються і впроваджуються власними силами. Стратегію „швидкий інший” реалізують підприємства, що спостерігають за діяльністю своїх конкурентів, швидко підхоплюють і реалізують впроваджені ними інновації. Придбані інновації, як правило, мають форму патентів, ліцензій.

Стратегія стабільності передбачає використання еволюційної інноваційної стратегії. Тому тут доцільно, виділити такі її типи, як „відставання з мінімальними затратами” і „заповнення прогалін”. Стратегії „відставання з мінімальними затратами” дотримуються підприємства, що виготовляють продукцію із тривалим стабільним попитом і тривалим життєвим циклом. Цей тип інноваційної стратегії полягає в тому, що підприємство не створює інновацій, а чекає їх появи на ринку, купуючи за зниженою ціною. Інновації в межах даної стратегії дозволяють поліпшити організацію операційної діяльності шляхом внесення змін в технологію виготовлення продукції, дизайн продукту, його модифікацію або в методи управління, стимулювання збуту. Як правило, такі інновації реалізуються у формі ноу-хау.

Стратегія „заповнення прогалін” за характером є захисною і спрямована на утримання позицій на ринку. Господарюючі суб'єкти, реалізуючи таку стратегію, через обмеженість у фінансових ресурсах, купують і впроваджують лише окремі елементи інновацій, що є на ринку. Це, перш за все, ліцензії на ноу-хау, які часто дозволяють зменшити виробничі витрати і ціну, і тим

Проблеми мікро- та макроекономіки України

сама зберегти конкурентоспроможність продукції, або спрямовані на придбання машин, обладнання, програмного забезпечення чи товарного знаку фірми, що має високий імідж на ринку.

Вибір варіантів інноваційних ідей визначатиметься базовою і інноваційною стратегіями розвитку підприємства, чинниками його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для генерування інноваційних ідей можна використати техніку SWOT-аналізу [1; 3; 4], у процесі якого аналізу складаються таблиці сильних (strength) і слабких сторін (weakness) сторін діяльності підприємства, потенційних можливостей (opportunities) і зовнішніх загроз (threats), визначаються ланцюгові зв'язки між цими групами чинників.

Макрооточення формує загальні умови бізнесу і, як правило, не має специфічного впливу на окремі господарюючі суб'єкти, однак рівень впливу різний і пов'язаний з обмеженням або розширенням обсягів діяльності, її зміною. Чинники зовнішнього середовища мають об'єктивний характер: відображають дію економічних законів і не залежать від діяльності підприємства. Проте вмiла їх ідентифікація, прогнозування і використання можна трактувати як явище суб'єктивного порядку. Тому в процесі аналізу необхідно визначити, які з чинників макрооточення найбільш впливають на діяльність підприємства, а також, які з них є потенційними носіями загроз або можливостей.

До основних чинників макрооточення відносять: стан галузі і економіки країни, політичну ситуацію; зовнішньоекономічну, фінансово-кредитну політику, інноваційну політику, податкове і господарське законодавство, демографічні тенденції, купівельну спроможність населення, рівень інфляції, темпи науково-технічного прогресу і т.п.

Іншою складовою зовнішнього середовища є мезооточення, яке охоплює ті елементи, з якими підприємство перебуває у прямому контакті – це існуючі і потенційні конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію чи товари-замінники і реалізують їх на тому ж ринку; покупці, їх смаки, звички, традиції, та демографічні характеристики, вік, освіта, сфера діяльності; постачальники, які забезпечують виробників необхідними ресурсами.

Отже, аналіз зовнішнього оточення передбачає виявлення тих чинників, які не залежать від діяльності підприємства, однак впливають на ефективність його роботи підприємства.

Для формування інноваційних ідей поряд із вивченням зовнішнього середовища важливим є вивчення внутрішнього середовища підприємства, яке об'єднує всі його функціональні сфери діяльності, саме: управління (планування, організація процесу управління, контроль) маркетинг; збут; кадри, праця і заробітна плата (соціально-психологічні, економічні умови праці, підвищення продуктивності праці, використання робочого часу і т.п.); виробничі потужності; власне виробництво (управління виробничим процесом, дотримання якості продукції і т.п.); фінанси.

Вивчення внутрішнього середовища підприємства полягає у визначенні сильних і слабких сторін. Сильні сторони підприємство використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити, слабкі сторони перебувають під контролем керівництва і їх намагаються усунути.

Для узагальнюючої оцінки важливе значення має комплексна оцінка інноваційного потенціалу. Оцінюючи інноваційний потенціал підприємства, керівництву треба знайти відповідь на питання, „чи під силу” йому впровадження інновації. Адже успішність інновації на ринку залежить не тільки від її науково-технічного рівня, а від комплексу чинників внутрішнього середовища суб'єкта господарювання.

Від стану інноваційного потенціалу підприємства залежить вибір виду стратегії, який в даному випадку можна визначити, як рівень готовності виконати поставлені цілі в сфері інноваційного розвитку підприємства. Якщо інноваційний потенціал не приведе до реалізації поставленої мети і певної стратегії, їх необхідно уточнити відповідно до можливостей підприємства або скласти перелік робіт з метою посилення слабких сторін і гармонізації всіх блоків інноваційного потенціалу.

На основі проведеного теоретичного узагальнення нами сформовано структурно-логічну схему підготовки управлінського рішення щодо вибору прийнятних для підприємства напрямів інноваційної діяльності (рис 1). Вона дозволяє реалізувати комплекс стратегічних рішень із управління інноваційною діяльністю на мікрорівні від обрання цілей та розробки загальноекономічної стратегії розвитку інноваційної діяльності до повної реалізації інноваційного проекту та оцінки досягнень інноваційних цілей підприємства. До того ж в процесі поетапної реалізації послідовних дій, представлених на рисунку 1, на підприємстві буде виявлено подальшу

інноваційну стратегію розвитку, на основі оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування буде відображено генерацію та відбір інноваційних ідей, а також здійснено комплексну оцінку інноваційного потенціалу в результаті якої стане можливим виявлення інноваційної спроможності та сформовано основні напрямки подальшої інноваційної діяльності підприємства.

Висновки. Результати здійсненого аналізу можна використовувати для обґрунтування необхідності розробки інновації за конкретним напрямом. Згодом такий чинник стає об'єктом подальшого аналізу та уможливорює виявлення перспектив подальшого інноваційного розвитку й формування інноваційної стратегії підприємства.

В цілому, раціональна організація інноваційного процесу є складним, але об'єктивною необхідною процедурою, адже від раціональності організації та управління інноваційним процесом залежить подальший успіх у створенні та освоєнні інноваційної продукції та технологій вітчизняними підприємствами.

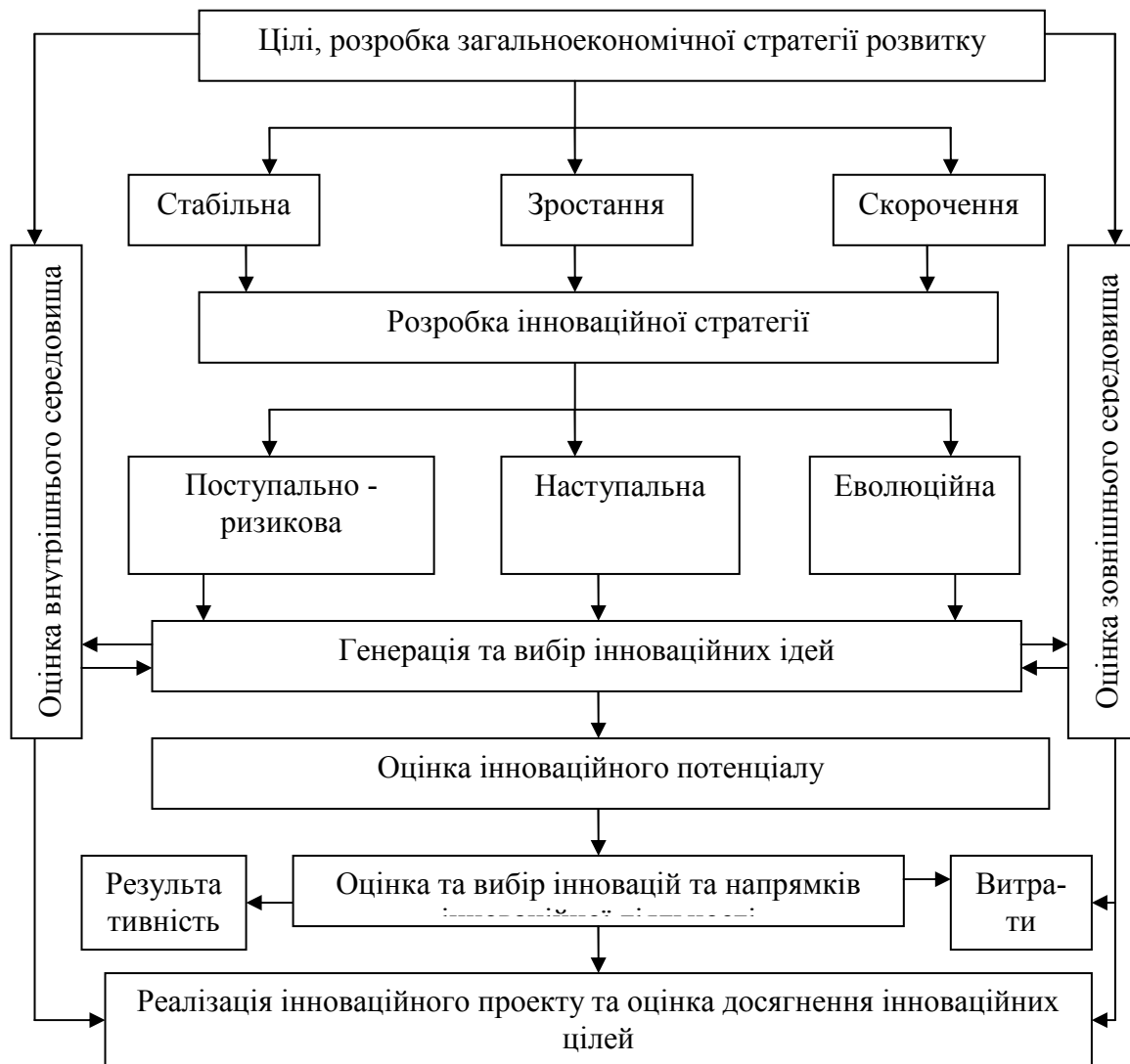


Рис 1. Структурно-логічна схема підготовки управлінського рішення щодо вибору прийнятних для підприємства напрямів інноваційної діяльності

Використана література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк – К.: «Ника-Центр», 1998. – 544 с.
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монографія / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: : Изд-во ТРТУ, 2000. - 244 с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.