УДК 338.32.001.76

РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

С. М. Темненко, О. І. Чайковська, М. М. Чудяк, Н. В. Остапів

Державний науково-дослідний контрольний інститут ветеринарних препаратів та кормових добавок

У статті розглянуто сутність та зміст процесу розробки організаційно-економічного механізму формування інноваційної стратегії підприємства. Наводиться теоретичне обґрунтування створення структури та алгоритму стратегічного інноваційного розвитку підприємства.

В умовах стратегічної спрямованості України на інноваційний тип розвитку, адаптація підприємств до нових умов ринкової економіки та її активне реформування тісно пов’язані з інноваціями, як рушійною силою економічного зростання.

Стратегічний погляд на інноваційну діяльність підприємства дозволяє вчасно зреагувати на зміни, запустити саме ту технологію, яка надасть серйозну перевагу та принесе значне покращення позицій підприємства на ринку. Тому, саме стратегічний підхід до функціонування підприємництва перетворює інновацію в діяльність і суспільний фактор особливої важливості.

Обґрунтуванню концепції інноваційного розвитку підприємства присвячено велику увагу у працях Х. Барнета, П. Друкера, К. Найта, А. Хармана, Б. Санто. Ці вчені акцентують увагу на важливості ролі інновацій, які в процесі взаємодії економічного середовища та конкуруючих суб’єктів господарювання постали головним фактором економічного розвитку, потіснивши інвестиції [10, 12], та спричинили домінування інноваційної моделі розвитку в сучасній економіці [11–13].

У наш час багато вчених розглядають інноваційний менеджмент як частину стратегічного і включають планування інноваційної діяльності підприємства до структури корпоративної стратегії [1, 4, 8, 9]. Розробка та впровадження інновацій з цього погляду є одним із основних критеріїв при розробці стратегії підприємства, який і визначає напрямок його розвитку.

Водночас, ряд робіт вказує на самостійність формування дисципліни як підсистеми загального менеджменту, пояснюючи відокремлення від стратегічного менеджменту наявністю власного предмета дослідження, цілей та завдань [5, 7].

Метою статті є дослідження підходів до розробки оптимальної інноваційної стратегії підприємства із врахуванням сучасних умов ринкової економіки.

Інноваційний розвиток підприємства є складним процесом, що потребує планування і управління засобами інноваційної стратегії у відповідності до конкретних можливостей організації, на основі результатів оцінки всіх форм ймовірної інноваційної діяльності. При цьому задача вибору ефективного напрямку стратегічного інноваційного розвитку підприємства полягає у визначенні такого оптимального варіанту з ряду альтернатив, що в процесі впровадження інновацій відображав би майбутню поведінку підприємства по відношенню до зовнішнього середовища, а саме до інших суб’єктів господарської діяльності з урахуванням індивідуальних внутрішніх можливостей.

Слід зазначити, що будь-які стратегічні кроки підприємства мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах.

За основу вибору інноваційної стратегії необхідно взяти аналіз ключових факторів, що характеризують діяльність підприємства [3, с. 63]: стан галузі і позиції підприємства у цій галузі; цілі підприємства; інтереси вищого керівництва; фінансові ресурси; кваліфікацію персоналу; зобов'язання підприємства; ступінь залежності від зовнішнього середовища; часовий фактор тощо.

Досліджуючи процес формування структури механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства в узгодженні з етапами інноваційної стратегії, слід відзначити його спрямованість на реалізацію таких основних завдань: обґрунтування бази для інноваційного росту підприємства; забезпечення неперервності впровадження інноваційних змін та їх підтримка всередині підприємства (організаційна, технічна, фінансова тощо); контроль та аналіз доцільності впроваджених інновацій у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності підприємства.

На рисунку наводяться основні складові механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства, що у своїй взаємодії, забезпечують ефективність роботи усієї системи

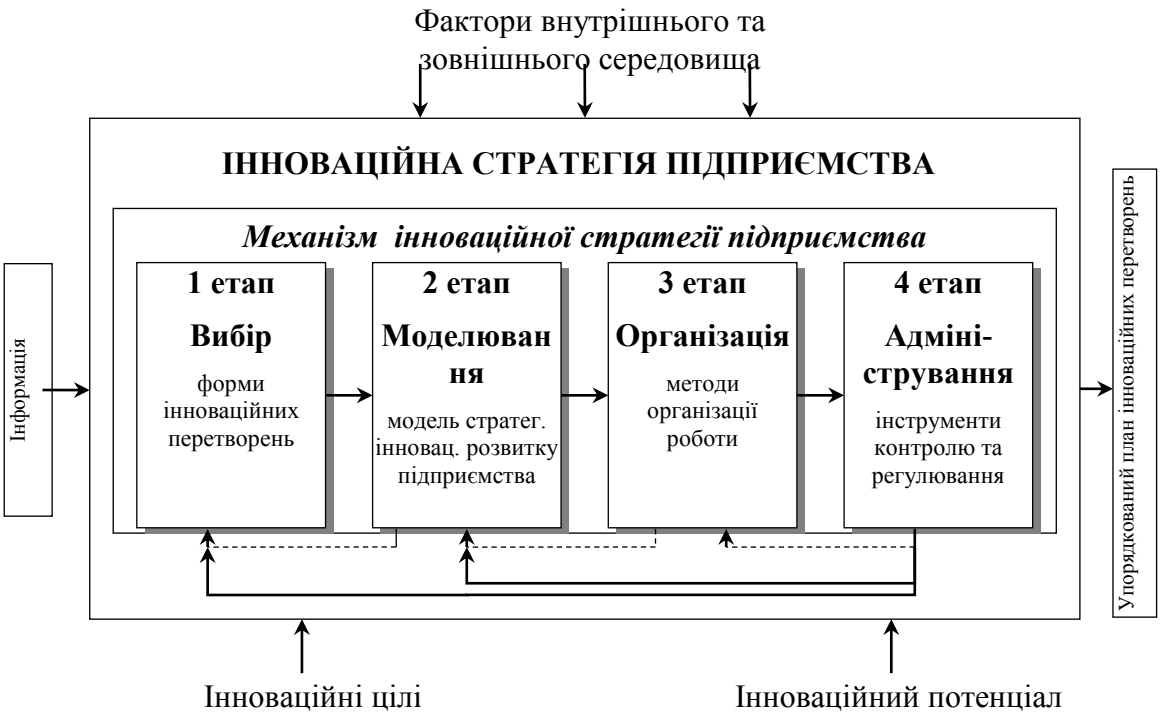

Рис. Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства [2, с. 31]

1 етап. Визначення вектору структурних перетворень бажаного структурного типу з ряду альтернатив та відповідних йому цілей. На цьому етапі окреслюють форми майбутніх інноваційних перетворень, генерують та визначають пріоритети альтеративних потоків, оцінюють ресурси, необхідні для реалізації кожного з можливих варіантів, аналізують їх наявність.

2 етап. Моделювання стратегії розвитку та структурних перетворень. Цьому етапу буде відповідати вибір моделі стратегічного інноваційного розвитку з подальшою ідентифікацією змінних, взаємних зв'язків між ними, визначення функцій та структури системи. Цей етап є важливою складовою ефективного функціонування механізму, тому подальша робота буде присвячена проблемам побудови та дослідження моделей інноваційної стратегії підприємства.

3 етап. Конкретизація шляхів реалізації інноваційної стратегії підприємства з врахуванням специфіки і конкурентних переваг — визначаються методи організації робіт від формулювання ідеї до досягнення комерційного результату. На цьому етапі заплановані і відібрані інноваційні цілі розглядаються як інноваційні проекти з визначеною кількістю ресурсів для їх забезпечення та потребують організаційного супроводу з врахуванням часового фактору.

4 етап. Формування системи важелів, методів, інструментів регулювання та контролю, які забезпечать в подальшому неперервну реалізацію програми інноваційних перетворень в залежності від обраної моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. Доцільним на цьому етапі є проведення оцінки ефективності з врахуванням існуючих обмежень [6, с. 127], що дозволяє оцінити величину сумарної ефективності від інноваційної діяльності підприємства.

Загальним результатом роботи механізму є чітко сформована послідовність кроків, яка, забезпечуючи подальшу реалізацію стратегії підприємства, підкріплює її ефективність наявністю ітераційних зв'язків для корекції попереднього етапу, а також загальним контролем на 4 етапі роботи механізму.

Слід зазначити, що інноваційна стратегія реалізується в рамках стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язана розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності [14]. Основа розроблення інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу виробництва, ринковій позиції підприємства та його науково-технічній політиці. Вирізняють такі основні типи інноваційних стратегій:

— **стратегія наступу** характерна для суб'єктів господарювання, діяльність яких базується на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з їх прагненням досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників підприємства у створенні та впровадженні інновацій;

— **стратегія захисту** спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємств на вже наявних ринках. Головна ідея такої стратегії – оптимізація співвідношення "витрати–ефект" у виробничому процесі;

— **стратегія імітації** використовується підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але долучилися до їх створення, придбавши у фірми-піонера ліцензію;

— **залежна стратегія** — характер технологічних змін у даному випадку залежить від політики підприємств, які виступають як "батьківські" стосовно "залежних" підприємств, які не роблять спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані із вимогами головної організації. Малі організації такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх безпосередньо залежить від успіху у споживачів основного продукту головної фірми. Такі підприємства не здійснюють інноваційний пошук самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог нових технологій та ринків збуту;

— **традиційна стратегія** — цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому він лише умовно належить до інновацій. Часто виробництва стають традиційними внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалий період їх життєвого циклу;

— **стратегія "за нагодою" або стратегія "ніші"** є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає в пошукові інформації щодо можливостей, які з'являються у підприємства за нових обставин, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб [5].

Досліджуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, кожен управлінець повинен враховувати усі можливості свого підприємства, що мають відповідати загальній

стратегії розвитку та бути прийнятними для за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття новизни.

Таким чином, при визначенні найбільш привабливої інноваційної стратегії підприємства слід дотримуються певних критеріїв, серед яких найважливішими є: відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища; відповідність цілям підприємства і сумісність з його місією; досягнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін підприємства і слабкості конкурентів, нейтралізації або компенсації слабких сторін підприємства і сильних сторін (переваг) конкурентів; наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів; досягнення балансу між усіма структурними підрозділами, використання ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи.

В И С Н О В К И

Запропонований підхід до моделювання оптимальної інноваційної стратегії підприємства забезпечує гнучкість системи стратегічного управління інноваційною діяльністю, дозволяє врахувати фактор невизначеності, коли інноваційні цілі підприємства задаються нечіткими множинами, представити інформацію про взаємозв'язок критеріїв оцінки у вигляді нечітких експертних виразів, дослідити ефективність та пріоритетність запланованих інновацій.

Перспективи подальших досліджень. Планується розробити методику моделювання процесів внутрішнього контролю за стратегічним інноваційним розвитком підприємства галузі ветеринарної фармації.

DEVELOPMENT OF OPTIMAL INNOVATION STRATEGY

S. M. Temnenko, O. I. Chaykovska, M. M. Chudyak , N. V. Ostapiv

State Scientific-Research Control Institute of Veterinary Preparations and Fodder Additives

S U M M A R Y

The article was considered the essence and content of the development process for economic-organizing mechanism formation of innovative strategy. There was provided a theoretical justification for the structure and algorithm creation for enterprise strategic innovative development.

РАЗРАБОТКА ОПТИМАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

С. М. Темненко, А. И. Чайковская, М. М. Чудяк, Н. В. Остапив

Государственный научно-исследовательский контрольный институт ветеринарных препаратов и кормовых добавок

А Н Н О Т А Ц И Я

В статье рассматривается суть и содержание процесса разработки организационно-экономического механизма формирования инновационной стратегии предприятия. Приводится теоретическое обоснование создания структуры и алгоритма стратегического инновационного развития предприятия.

Л І Т Е Р А Т У Р А

1. *Василенко В. О.* Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. — К. : ЦУЛ, 2003. — 439 с. : рис., табл. — Бібліогр. : С. 418–421.

2. *Вергал К. Ю.* Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства / К. Ю. Вергал // Проблеми економічної кібернетики : матеріали XII Всеукраїнської науково-методичної конференції, (3–5 жовт. 2007 р.). — Львів, 2007. — С. 31–32.

3. *Виханский О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарика, 1998. — 296 с.

4. *Герчикова И. Н.* Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 480 с.

5. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — К. : Академвидав, 2006. — 463 с. — (Альма-матер). — Бібліогр. : С. 441–447.

6. *Катренко А. В.* Системний аналіз об’єктів та процесів комп’ютеризації : навч. посіб. / А. В. Катренко. — Львів : Новий світ — 2000. — 424 с.

7. *Краснокутська Н. В.* Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. — К. : КНЕУ, 2003. — 504 с.

8. *Морозов Ю. П.* Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 446 с.

9. *Новиков Д. А.* Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко — М. : КомКнига, 2006. — 332 с.

10. Основы инновационного менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / под ред. П. Н. Завлина и др. — М. : ОАО МПО Издательство Экономика, 2000. — 475 с.

11. *Павленко І. А.* Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія / І. А. Павленко. — К. : КНЕУ, 2007. — 248 с.

12. *Петренко Н. И.* Организация и механизм финансирования инновационных проектов в сфере малого предпринимательства / Н. И. Петренко. – К. : Центр исследований научно-технического потенциала и истории науки им. Г. М. Доброва НАН Украины, 1997. — 67 с.

13. *Шарко М. В.* Основные положения и категориальные понятия концепции инновационного развития экономики / М. В. Шарко // Проблемы науки. — 2006. — № 1. — С. 9–17.

14. *Disman S.* Selecting R&D Project for Profit / S. Disman // Chemical Engineering. — 1962. — December. — P. 11, 87–90.