

*Шафієва Л.Г.,
аспірант кафедри аграрного менеджменту,
Вінницький національний аграрний університет*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті визначено поняття стратегії інноваційного розвитку, визначено інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії підприємства. Запропоновано процедуру поетапного формування стратегії інноваційного розвитку, яка дозволяє впроваджувати однотипні нововведення та послідовно формувати впровадження взаємозалежних інновацій. Визначено роль інноваційної політики підприємства в системі стратегічного управління.

Ключові слова: стратегія інноваційного розвитку, підприємство, інноваційна політика, інноваційний проект, управління інноваціями.

Постановка проблеми. 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 зміг 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку стратегій інноваційного розвитку підприємства отримали широке трактування та дослідження у роботах низки українських та іноземних авторів а саме: Л. Антонюк, Л. Білоророва, К. Вергала, Б. Грелона, С. Ілляшенка, О. Коробейникова, В. Ландик, І. Павленко, В. Пономаренка, А. Поручника, М. Рогози, А. Сковородки, О. Стушина, О. Ястремської.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте адаптація стратегії інноваційного розвитку підприємства до складних умов невизначеності зовнішнього середовища потребує від науки формулювання нових методичних та методологічних підходів, для того щоб надати суб'єкту господарювання ефективний практичний інструментарій забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Мета статті. Головною метою статті є визначення та наукова характеристика особливостей розробки та впровадження стратегій інноваційного розвитку підприємства в складних умовах дії зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Стратегія інноваційного розвитку – один із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється від інших інструментів своєю новизною, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. Стратегія інноваційного розвитку характеризується взаємопов'язаним комплексом дій, спря-

мованих на зміцнення життєздатності і конкурентоспроможності суб'єктів. Зазначимо, що будь-які стратегічні кроки мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах [1]. За змістом стратегія інноваційного розвитку враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації. В основі розробки стратегії інноваційного розвитку мають бути стратегічні управлінські рішення, такі як орієнтовані на майбутнє, на постійні зміни середовища та пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу [3, с. 27].

Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність, 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 [8, с. 156].

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 1 показано інфраструктурне забезпечення стратегії інноваційного розвитку.

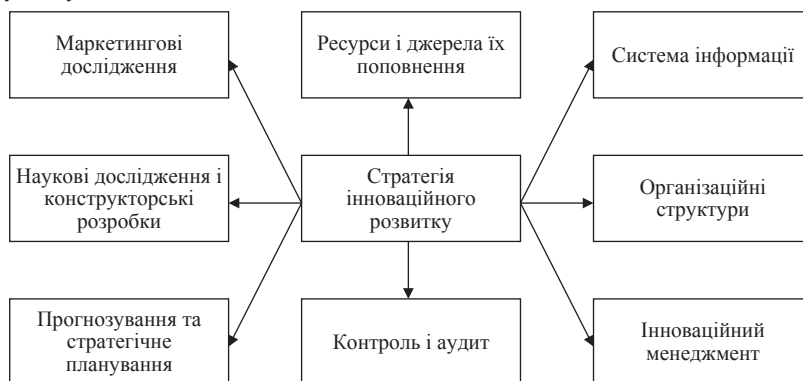


Рис. 1. Інфраструктурне забезпечення стратегії інноваційного розвитку

Інфраструктура є важливим чинником, що забезпечує розроблення стратегії та її логічне завершення. Якщо не вистачає ресурсів, кваліфікації менеджерів, відповідної організаційної структури, стратегія інноваційного розвитку не може бути реалізована. Стверджуючи, що важливим чинником вибору підприємством того чи іншого виду стратегії інноваційного розвитку повинно виступати ресурсне забезпечення в органічному поєднанні з цілями стратегії, дослідимо взаємодію саме цих двох факторів та їх вплив на формування підприємством стратегії інноваційного розвитку (рис. 2.), зазначаючи, що інноваційні цілі випливають з загальних стратегічних цілей, а ресурсний набір підприємства формує необхідний інноваційний потенціал.

Розробка стратегії включає в себе процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів. Інноваційна ціль як складова загальних

стратегічних цілей являє собою бажаний результат діяльності підприємства (конкретних виконавців і відповідальних керівників) у вигляді певного (визначеного) нововведення, яке реалізується в обмежені строки з обмеженими ресурсами та спрямоване на якісний (радикальний) розвиток підприємства [6]. А отже, визначення інноваційних цілей, яке дозволяє направити стратегічний інноваційний розв'язок на виконання конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю підприємства, повинне відбуватися з усвідомленням керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом [7, с. 98-102].

Стає можливим поетапне формування етапів стратегії інноваційного розвитку, яке дозволяє одночасно (паралельно) впроваджувати однотипні нововведення та послідовно формувати впровадження взаємозалежних інновацій, з одного боку, розподіляючи інноваційні цілі між етапами стратегії інноваційного розвитку, з іншого, ефективно досягти поставленої мети систематичного інноваційного розвитку єднанням підсистем підприємства (рис. 3).

Головною складовою стратегії інноваційного розвитку виступає інноваційна політика підприємства. Інноваційна політика підприємства (ІПП) – це форма стратегічного управління, що визначає мету та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, що найбільш повно використовують наявний виробничий потенціал і спрямовані на забезпечення його конкурентоспроможності. Формується інноваційна політика на базі двох протилежних підсистем. З одного боку, це потреби ринку, споживачів, маркетингова політика підприємства, а з другого – ресурси: досягнення в науковій і виробничій сферах, технологіях, управлінських механізмах, організаційна культура підприємства, матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси [4, с. 340-355].

Формування ІПП визначається такими факторами [5, с. 30-31]:

- стратегічним характером ІПП;
- системним підходом до формування інноваційної політики;
- безперервністю інноваційної діяльності підприємства;
- нерозривним зв'язком між інноваційною політикою й ринковою ситуацією;
- повнотою охоплення усіх внутрішніх елементів бізнесу інноваційною діяльністю;
- залежністю інноваційної політики від ресурсного потенціалу підприємства;
- нерозривністю інноваційної політики з науково-технічним прогресом.

До розробки інноваційної політики підприємства надаються вимоги, які базуються на певних принципах.

Перевага стратегічних параметрів інновацій має на увазі необхідність прогнозування ситуації, що складається на ринку, і планування розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Інноваційна політика потребує від підприємства ретельного привнесення у

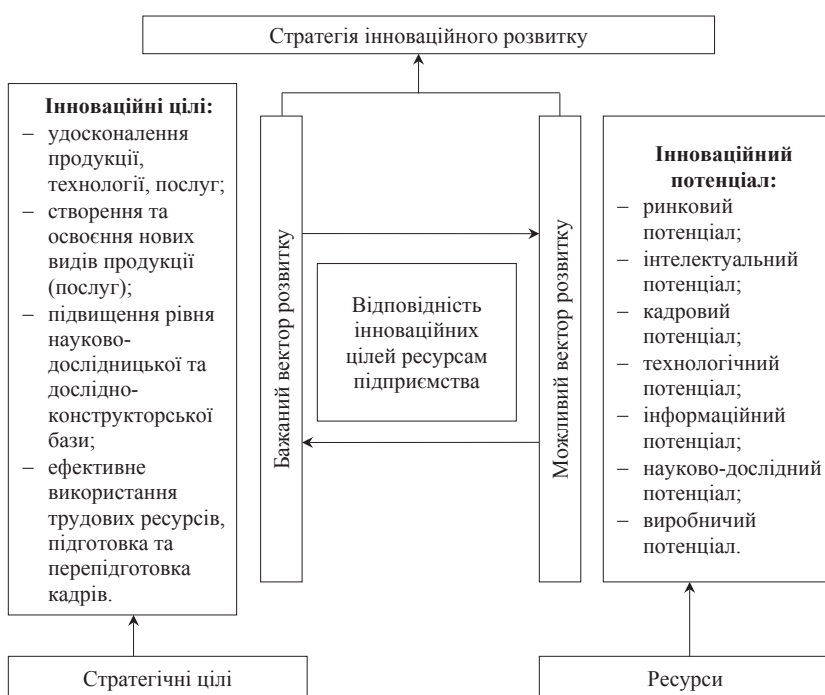


Рис. 2. Формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства у взаємодії цілей підприємства та ресурсної складової

Авторська розробка

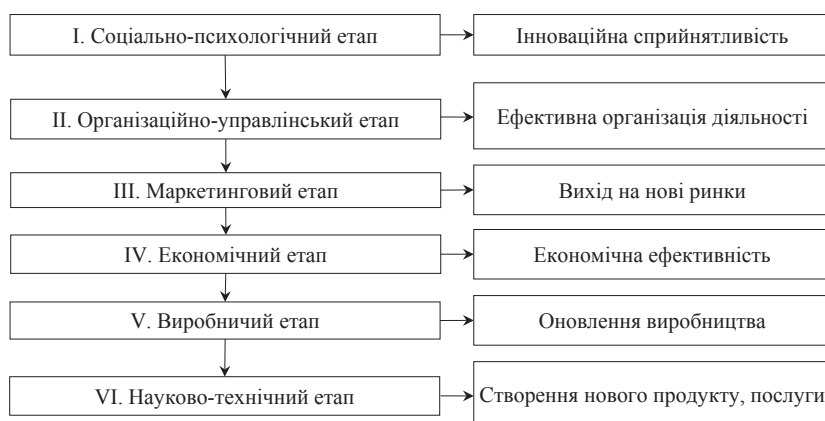


Рис. 3. Система інноваційних цілей у взаємодії з етапами стратегії інноваційного розвитку

товар (послугу) у певний момент чи в перспективі, побічно або прямо, те, що дасть цьому товару (послугі) конкурентні переваги на ринку.

При плануванні інновацій необхідно враховувати різну спрямованість інновацій, розходження стадій реалізації і впровадження інновацій, а також розходження в ступені завантаженості підрозділів підприємства. Комплексність при плануванні інновацій передбачає систему координації всіх планів підприємства.

План підприємства має бути скоректований з планом інноваційної діяльності, а також з ринковою ситуацією. Цей принцип координує роботу всього підприємства в період освоєння інновацій, їх реалізації та старіння. Заснована на цьому принципі інноваційна політика гарантує підприємству постійне одержання інформації про стан і ефективність інноваційних процесів.

Принцип планованості передбачає також безперервність інноваційних процесів. Процес формування ІПП являє собою циклічний процес з набором визначених стадій і процедур, що має прямі і зворотні зв'язки, використовувані для уточнення поточних планових завдань, а також оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [9].

Принцип наявності теоретичної бази ґрунтується на тому, що існує проблема зв'язку інноваційної політики підприємства й науково-технічного прогресу (НТП). Необхідно зазначити, що НТП є необхідною умовою розробки і впровадження інновацій, тоді як першопричини інновації полягають у вимогах ринку. Для формування оптимальної інноваційної політики підприємствам потрібно використовувати певний порядок формування інноваційної політики. Цей порядок покликаний забезпечити формування інноваційних цілей підприємства, реалізацію стратегічного й оперативного підходів щодо формування інноваційної політики. Складовими цього порядку (системи) є підсистема стратегічного планування інноваційної політики, підсистема прогнозування інноваційних ризиків, підсистема розроблення інноваційної програми підприємства, підсистема планування реалізації інноваційних проектів [2].

Підсистема стратегічного планування інноваційної політики забезпечує формування інноваційних цілей підприємства, що спрямовані на досягнення глобальної мети підприємства; оцінку та вибір стратегічних альтернатив відповідно до типу стратегічної конкурентної інноваційної поведінки підприємства; розроблення стратегії відповідно до можливостей підприємства та визначення пріоритетів інноваційного розвитку підприємства з метою підвищення ефективності розподілу інноваційних ресурсів.

Підсистема розроблення інноваційної програми має передбачати впровадження всіх проектів підприємства, а саме: складання та вдосконалення політики в галузі використання нових інформаційних технологій, розроблення та вдосконалення політики структурних змін, поліпшення технічної політики підприємства та проектів щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства. Отже, програма інноваційної діяльності підприємства повинна являти собою портфель проектів інноваційної діяльності.

Під час визначення інноваційних проектів, які потрібно включати до інноваційної програми, потрібно використовувати такий інструмент контролінгу інноваційної діяльності, як портфельний аналіз. Підсистема планування реалізації інноваційних проектів передбачає [11]:

- визначення цілей проекту;

- формування структури проекту;
- визначення необхідних ресурсів для реалізації проекту;
- складання бюджету за проектом;
- визначення організаційної структури з проекту;
- формування основних підконтрольних показників щодо реалізації інноваційного проекту.

Підсумовуючи, зазначимо, що від інноваційної активності підприємства залежить його здатність задовольняти потреби споживачів, положення на ринку, конкурентоспроможність і в кінцевому підсумку фінансову стійкість, спроможність до виживання. Так, в управлінні інноваційною діяльністю важливу роль відіграє інноваційна політика підприємства, елементами якої є наукові дослідження й дослідно-конструкторські роботи, маркетингова політика, культура підприємництва й організаційна структура.

Принципами, на яких базується розробка ІПП, є перевага стратегічних параметрів, ринковість, цілеспрямованість, комплексність, планованість, наявність теоретичної бази.

Подальшим етапом досліджень має бути створення системи стимулювання й інвестування науково-технічної та інноваційної діяльності, підтримуваної й координованої державою у напрямі створення конкурентного середовища на ринку; здійснення фінансової підтримки підприємств за рахунок надання їм можливостей придбання інноваційної продукції в кредит; удосконалення системи ціноутворення на інноваційну продукцію; зростання платоспроможного попиту; створення системи моніторингу й інформації щодо аналізу й прогнозування кон'юнктури ринку інноваційної продукції.

Вибір виду стратегії інноваційного розвитку 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 стратегії інноваційного розвитку 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 стратегії інноваційного розвитку, 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) при визначенні взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, при обґрунтуванні конкретних інноваційних розробок, місця їх реалізації і шляху досягнення переваг над конкурентами;
- 3) при 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 напрямів, 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) [8].

Необхідність у розробці стратегії інноваційного розвитку 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 принципів нововведень;
- загроза нових конкурентів.

Висновки і пропозиції. Таким чином, було визначено, що необхідність у інноваційній стратегії виникає і коли вимоги з боку суспільства через, наприклад, різкі соціально-політичні зміни змушують підприємства різко змінювати свої орієнтири.

Визначено, що розробка стратегії інноваційного розвитку 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. Їхню реалістичність можна забезпечити на основі прогнозу економічної обстановки та змін зовнішнього середовища. При цьому аналізуються політичні, економічні, науково-технічні, соціальні й екологічні чинники.

Доведено, що 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 стратегії інноваційного розвитку полягає у виявленні майбутніх загроз і сприятливих можливостей, виключення несподіванок, а також пошуку нових конкуруючих технологій, виробів чи продуктів.

Література:

1. Антонюк Л.Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Білозор Л.В. Методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції / Л.В. Білозор // Економіка АПК. – 2012. – № 9. – С. 88-93.
3. Вергал К.Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства / К.Ю. Вергал // Управління розвитком. – 2008. – № 19. – С. 27-28.
4. Ілляшенко С.Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / С.Ю. Ілляшенко / за ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.
5. Коробейников О.П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и зарубежом. – 2011. – № 4. – С. 25-36.

6. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения / В.И. Ландик. – К. : Наукова думка, 2003. – 364 с.
7. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.
8. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія / І.А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.
9. Рогоза М.Є. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2008. – № 3. – С. 91-96.
10. Сковородко А.А. Подходы к классификации инновационных стратегий развития предприятия / А.А. Сковородко // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2006. – № 1(9). – С. 100-108.
11. Ступина А.А. Особенности инновационной деятельности в Украине / А.А. Ступина // Економіка промисловості. – 2006. – № 3(9). – С. 114-118.
12. Grepon Bruno. Innovation: mesunes, redements et concurrence / Bruno Grepon, Emmanuel Duquet // Econ et statist. – 2004. – № 275-276.

Шафиева Л.Г. Особенности формирования стратегии инновационного развития предприятия в условиях неопределенности внешней среды

Аннотация. В статье определено понятие стратегии инновационного развития, определено инфраструктурное обеспечение инновационной стратегии предприятия. Предложена процедура поэтапного формирования стратегии инновационного развития, которая позволяет внедрять однотипные нововведения и последовательно формировать внедрение взаимозависимых инноваций. Определена роль инновационной политики предприятия в системе стратегического управления.

Ключевые слова: стратегия инновационного развития, предприятие, инновационная политика, инновационный проект, управление инновациями.

Shafieva L.G. Features of forming of strategy of innovative development of enterprise in the conditions of vagueness of external environment

Summary. The concept of strategy of innovative development is certain in the article, the infrastructural providing of innovative strategy of enterprise is certain. Procedure of the stage-by-stage forming of strategy of innovative development, which allows to inculcate of the same type innovations and consistently to form introduction of interdependent innovations, is offered. The role of innovative policy of enterprise is certain in the system of strategic management.

Keywords: strategy of innovative development, enterprise, innovative policy, innovative project, management by innovations.