

# ІННОВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 ГРОМИКА Р. П.

УДК 658.011:657.62

## Громика Р. П. Інновації та стратегічні зміни підприємства

У статті обґрунтовано тісний взаємозв'язок між інноваційним розвитком підприємства та його організаційними змінами. Характер інноваційної діяльності, особливості інноваційних стратегій визначають специфіку відповідних змін, які найчастіше стосуються структури підприємства, стратегічного менеджменту, політики, системи винагород, трудових відносин, механізмів координації, управлінських систем інформування та контролю, а також бухгалтерії та бюджету. Процес управління інноваційним розвитком передбачає системний підхід до розробки стратегії та структури підприємства, їх реалізації з метою підвищення його ефективності на базі активізації творчої, інтелектуальної діяльності, процесів створення та розповсюдження нововведень. Визначено, що ресурсами інноваційного розвитку підприємства в економічних реаліях сьогодення стають фінансова підтримка, знання працівників (компетенції, технології), постачальників, партнерів, споживачів, конкурентів. Таким чином, існує об'єктивна необхідність не лише розробляти та реалізовувати інноваційні стратегії, а й створювати відповідні організаційні умови для інноваційної діяльності. Останні передбачають зміни у структурі, активну участь підприємства в інтеграційних процесах, перебудову моделі бізнесу тощо.

**Ключові слова:** інновації, організаційні зміни, стратегія, структура, управлінські знання, стратегічне управління, інноваційний потенціал.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 10.

**Громика Роман Петрович** – викладач кафедри фінансів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** ovi@hneu.edu.ua

УДК 658.011:657.62

UDC 658.011:657.62

## Громыка Р. П. Инновации и стратегические изменения предприятия

В статье обоснована тесная взаимосвязь между инновационным развитием предприятия и его организационными изменениями. Характер инновационной деятельности, особенности инновационных стратегий определяют специфику соответствующих изменений, которые чаще всего касаются структуры предприятия, стратегического менеджмента, политики, системы вознаграждений, трудовых отношений, механизмов координации, управленческих систем информирования и контроля, а также бухгалтерии и бюджета. Процесс управления инновационным развитием предусматривает системный подход к разработке стратегии и структуры предприятия, их реализации с целью повышения его эффективности на базе активизации творческой, интеллектуальной деятельности, процессов создания и распространения нововведений. Определено, что ресурсами инновационного развития предприятия в сегодняшних экономических реалиях становятся финансовая поддержка, знания работников (компетенции и технологии), поставщиков, партнеров, потребителей, конкурентов. Таким образом, существует объективная необходимость не только разрабатывать и реализовывать инновационные стратегии, но и создавать соответствующие организационные условия для инновационной деятельности. Последние предусматривают изменения в структуре, активное участие предприятия в интеграционных процессах, реструктуризацию модели бизнеса и другое.

**Ключевые слова:** инновации, организационные изменения, стратегия, структура, управленческие знания, стратегическое управление, инновационный потенциал.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 10.

**Громыка Роман Петрович** – преподаватель кафедры финансов, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** ovi@hneu.edu.ua

## Hromyka R. P. Innovation and Enterprise Policy Changes

In the article the close relationship between the development of an innovative company and its organizational changes is grounded. Nature of innovation, especially innovation strategies determine the specificity of the relevant changes, which are often related to the structure of the enterprise, strategic management, policies, reward systems, labor relations, coordination, management information systems and controls, as well as accounting and budgeting. The process of innovation development provides a systematic approach to the development of strategy and structure of the enterprise, and their implementation in order to increase its efficiency based on the activation of creative intellectual activity, the creation and dissemination of innovations. It was defined that the innovation resources of the company's development in today's economic realities are financial support, knowledge of workers (competence and technology), suppliers, partners, customers, competitors. Thus, there is an objective need not only to develop and implement innovative strategies, but also create appropriate institutional environment for innovation. Last involve changes in the structure, the active participation of enterprises in the integration processes, restructuring of business models and more.

**Key words:** innovation, organizational change, strategy, structure, management expertise, strategic management, innovation potential.

**Pic.:** 3. **Bibl.:** 10.

**Hromyka Roman P.** – Lecturer of the Department of Finance, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** ovi@hneu.edu.ua

Стратегічний розвиток сучасних промислових підприємств залежить від їх активності у зовнішньому середовищі. Процеси кооперації та партнерства відкривають нові можливості для створення та використання принципово нових прогресивних технологій, переходу до випуску високотехнологічної продукції, прийняття та впровадження таких управлінських рішень, що в першу чергу спрямовані на глибокі організаційні перетворення. Безперервні інновації стають джерелами

конкурентних переваг, а інноваційність – необхідною рисою сучасного підприємства, що діє як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Розвиток виробничих сил і виробничих відносин на основі науково-технічних зрушень привело до посилення інтеграційних взаємозв'язків між стратегічними та інноваційними процесами. У сформованих умовах інноваційний розвиток перестає бути окремо взятим функціональним завданням на підприємстві, на-

томість стає складовою частиною корпоративної мети його стратегічного розвитку. У зв'язку з цим у літературі широко представлені результати досліджень і дискусії щодо необхідності встановлення інтеграційних взаємозв'язків між стратегіями бізнесу та інноваційними перетвореннями [4].

Інноваційна стратегія підприємства представляє собою складову його загальної стратегії, а отже, передбачає застосування універсального стратегічного інструментарію, яких ґрунтується на максимально повному використанні внутрішніх наявних можливостей і пошуці нових можливостей для розвитку в зовнішньому середовищі.

У роботах вітчизняних і зарубіжних учених визначаються такі основні риси інноваційного розвитку підприємства, як [8]:

- ✦ зосередження інноваційного процесу в центрі структурних змін;
- ✦ орієнтація менеджерів на безперервне поширення інновацій;
- ✦ адекватне реагування на швидкі зміни зовнішньоекономічного середовища.

Інновації та інноваційний розвиток підприємства стають логічною частиною наукових робіт з теорії стратегічного розвитку, конкурентних переваг, управління знаннями; комплексно представлені в роботах А. Богданова, О. Василенка, А. Гальчинського, В. Гейця, Т. Євдокімової, С. Ілляшенка, О. Кузьміна, В. Пономаренка, Р. Фатхутдінова та інших. Однак недостатньо висвітленою та розробленою залишається тема нерозривного зв'язку інновацій із організаційними змінами підприємства як основного інструменту їх реалізації.

*Мета* даної статті полягає в розкритті схожої природи між інноваційним розвитком підприємства та організаційними змінами, що на ньому протікають, і в обґрунтуванні необхідності розробки універсального інструментарію управління ними.

У контексті теорії стратегічного управління інноваційний розвиток підприємства пов'язаний із цілим комплексом популярних зараз понять, таких як «інновації», «стратегічні інновації», «стратегія інновацій», «інноваційний потенціал», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність».

*Інноваційний потенціал підприємства* – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність підприємства до інноваційного розвитку [2, 7]. Інноваційний потенціал залежить від параметрів організаційних структур менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу, зовнішніх умов господарської діяльності та інших чинників.

Структура інноваційного потенціалу охоплює ті елементи підприємства, які обумовлюють його готовність до змін. Інноваційний потенціал підприємства багато в чому визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналаджування, перепланування операцій тощо. Ще більше значення мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції

працівників підприємства. Високий потенціал свідчить про спроможність підприємства вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни у процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії [7].

Безумовним доказом взаємообумовленості змін та інновацій підприємства є різноманітність та багатогранність класифікаційних ознак інновацій. У наукових працях можна зустріти їх розподіл відповідно до:

- ✦ *значущості* (базові, які покращують, псевдоінновації);
- ✦ *місця реалізації* (галузь виникнення, галузь впровадження, галузь споживання);
- ✦ *місця у процесі виробництва* (основні продуктові та технологічні, доповнюючі продуктові та технологічні);
- ✦ *причини виникнення* (реактивні, стратегічні);
- ✦ *сфери застосування* (технічні, технологічні, організаційно-управлінські, інформаційні, соціальні тощо).

Наведений перелік ознак не є вичерпним, однак саме вони дозволяють зрозуміти схожість понять інновації та зміни.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» у редакції від 05.12.2012 р. [3] інновації представляють собою новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [5]. Виходячи з такого тлумачення під інноваціями перш за все розуміють зміни продукту, технології або їх окремих властивостей, зміни методів управління, структури тощо.

Типологія інноваційних стратегій сьогодні також знаходиться на стадії розвитку та постійного розширення. Однак чи не найголовнішою, на думку авторів роботи [6] є виділення пасивних / активних, оборонних / наступальних, адаптаційних / творчих стратегій.

У площині організаційних змін увагу зосереджено на інкрементальних (покрокових) і радикальних змінах. Р. Дафт наводить ознаки кожного з цих видів [3]. Інкрементальні зміни представляють собою серію безперервного руху, що не порушує рівноваги організації в цілому і часто зачіпає лише якусь окрему її частину. Радикальні зміни руйнують систему, часто повністю змінюючи організацію. Проте у площині інновацій автори роботи [10] доповнюють такий поділ ознакою намірів, виділяючи навмисні та ненавмисні інновації та зміни. Поєднання таких поглядів представлено на рис. 1.

У роботі [10] перший квадрант відповідає стратегічним інноваціям підприємства, тобто тим, що не лише забезпечують його пристосування до зовнішнього середовища, а визначають стратегічний успіх. Також зазначається, що для ефективного здійснення стратегічних інновацій необхідна наявність семи компонентів, а саме:

1) *процес управління інноваціями* – що поєднує традиційні та нетрадиційні підходи до розробки стратегій бізнесу;

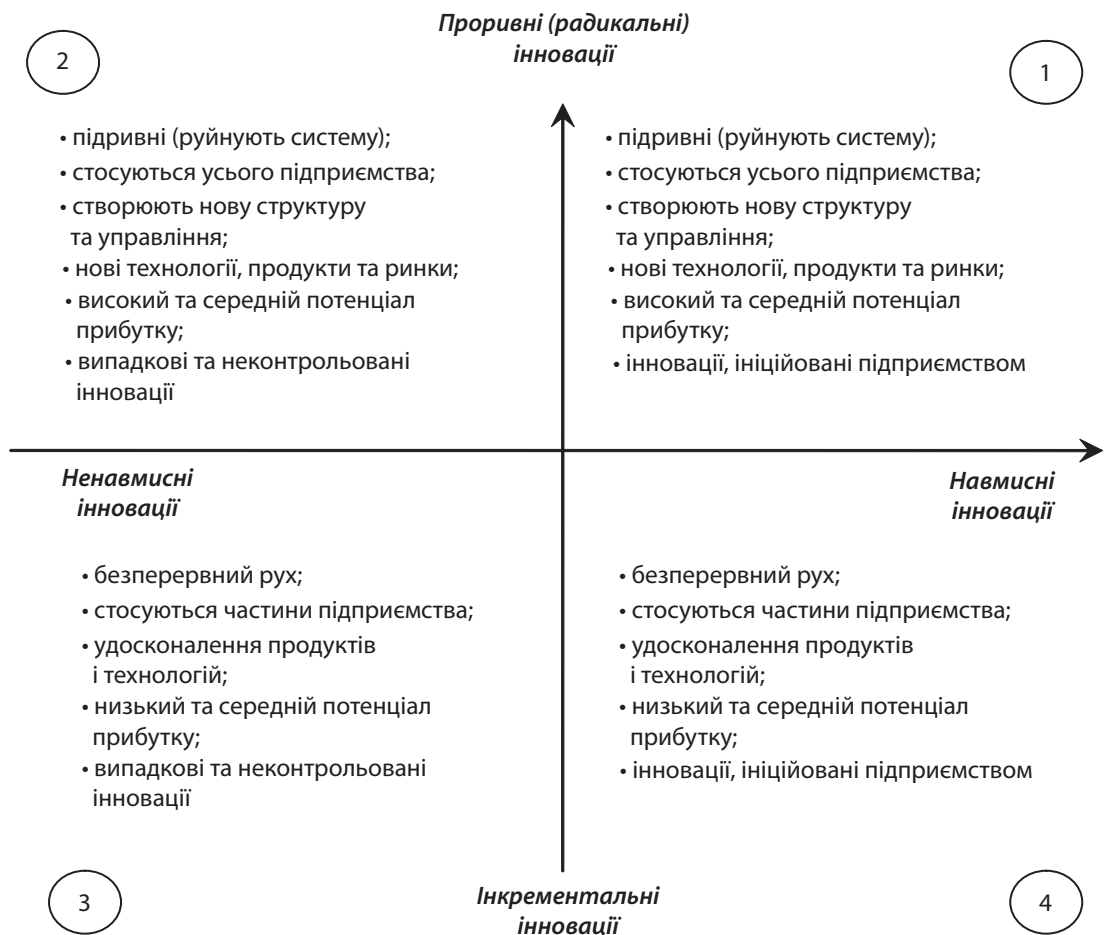


Рис. 1. Характеристика ключових видів інновацій підприємства

2) *стратегічне вирівнювання* – побудова організаційної підтримки;

3) *передбачення змін у галузі* – усвідомлення та глибоке розуміння нових тенденцій та можливостей;

4) *знання товарів і споживачів* – розуміння наявних і прихованих потреб;

5) *ключові технології та компетенції* – використання наявних і залучення нових корпоративних активів;

6) *організаційні готовність* – спроможність до дій;

7) *дисциплінована реалізація* – управління шляхом від ідеї до комерціалізації.

Наявність зазначених компонентів обумовлює створення нових стратегій зростання, продуктів і послуг, появу нових підприємств, ринків, моделей бізнесу, форм партнерства і співробітництва, ділових практик.

Стратегічне значення для підприємства та його інноваційного розвитку мають такі зміни.

*Технологічні* – зміни у виробничому процесі, включаючи знання та основні навички, що забезпечують специфічну компетентність підприємства (технологічні зміни спрямовані на те, що зробити виробництво більш продуктивним та ефективним); зміни у технології стосуються методів виробництва продуктів і послуг (включають методи роботи, обладнання та процес).

*Зміни продукту чи послуги* – стосуються результатів діяльності підприємства. Нові продукти можуть створюватися шляхом незначних змін уже існуючих або

через відкриття зовсім нових ліній. Нові продукти та послуги зазвичай необхідні для розширення присутності компанії на ринку та для завоювання нових ринків, споживачів та клієнтів.

*Зміни стратегії та структури* – стосуються адміністративної сфери підприємства, що здійснює контроль та управління ним. Це зміни структури підприємства, стратегічного менеджменту, політики, системи винагород, трудових відносин, механізмів координації, управлінських систем інформування та контролю, а також бухгалтерії та бюджету. Зміни стратегії та структури зазвичай здійснюються згори вниз, тобто від топ-менеджменту, тоді як зміни продукту чи технології часто ініціюються знизу. Прикладом таких змін може бути скорочення корпорації та перехід до горизонтальних команд.

*До змін культури* належать зміни у цінностях, установках, очікуваннях, здатностях і поведінці працівників. Зміни культури стосуються того, про що вони думають. Це переважно зміни в образі думок.

Логічно визнати, що чотири типи наведених змін тісно пов'язані між собою, зміни в одному часто спонукають та визначають необхідність змін в іншому. Так, новий продукт вимагає змін у технології, а акцентування уваги на дослідженнях і розробках вимагає створення науково-дослідного центру, а отже, змін у структурі підприємства та його бізнес-моделі.

Процес управління інноваційним розвитком передбачає системний підхід до розробки стратегії та структури підприємства, їх реалізації з метою підвищення ефективності його діяльності на базі активізації творчої, інтелектуальної діяльності, процесів створення та розповсюдження нововведень. Згідно з таким поглядом стратегічні та структурні заходи управління підприємством розглядаються як управлінські інструментальні засоби, як управлінський інструментарій для підвищення ефективності інноваційної діяльності, створення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку.

З огляду на зазначене вище інноваційний розвиток підприємства як управлінський процес можна представити схематично (рис. 2).



Рис. 2. Об'єкти управління інноваційним розвитком підприємства [1]

У роботі [1] зазначається, що управління інноваційним підприємством повинно базуватися на двох основних принципах. *По-перше*, менеджери підприємства з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності повинні управляти процесами створення та розповсюдження нововведень у масштабах розширеної організації, створюючи мережеві організаційні структури, які дозволять розвивати необхідні знання, компетенції, підтримувати постійний процес навчання на самому підприємстві. *По-друге*, для ефективного управління підприємством необхідно створювати платформи розвитку організації на базі інтеграції технологій та компетенцій з метою підтримки та розвитку певного портфелю інновацій. Такі платформи технологій та компетенцій орієнтовані на стимулювання інноваційної діяльності, що є ключовим фактором у розвитку підприємства.

Таким чином, можна говорити про існування двох основних напрямів управління інноваційним розвитком підприємства: перший напрям стосується розробки та реалізації стратегії, другий – розробки організаційної структури, у їх системній єдності з метою

виділення управлінських засобів підвищення ефективності інноваційної діяльності та стратегічного розвитку підприємства.

Інноваційні системи, на відміну від виробничих, орієнтовані не на повторення, відтворення тієї ж самої продукції, а на пошук і затвердження нового. В одних галузях інноваційні процеси є більш стандартизованими (наприклад, фармацевтика, де створення нового продукту передбачає певний ряд однакових кроків), а в інших галузях кожний інноваційний продукт (проект) може бути унікальним. Диверсифіковані промислові підприємства можуть здійснювати одночасно сотні інноваційних проектів у десятках різноманітних підрозділах. Кожний проект може бути спрямований на помірні різноманітні сегменти ринку [1].

Важливим під час розробки та вибору стратегій інноваційного розвитку сучасного підприємства є усвідомлення того факту, що ресурси інноваційно активного підприємства – це не лише витрати згідно зі звітністю та бюджетами (матеріальні витрати в їх класичному розумінні). Ресурсами інноваційного розвитку в економічних реаліях сьогодення стають фінансова підтримка, знання працівників (компетенції, технології), постачальників, партнерів, споживачів, конкурентів. Це свідчить про необхідність управління як матеріальними, так і нематеріальними ресурсами підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, інноваційність є необхідною рисою сучасного промислового підприємства. Вона визначає його здатність як ефективно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища господарювання, так і забезпечувати свій стратегічний розвиток. Характер інноваційної діяльності підприємства залежить, перш за все, від його стратегічних цілей, що в основному зводяться до двох альтернатив: здійснювати покрокові чи проривні

інновацій. Інновації дує пов'язані із поняттям організаційних змін. Управління інноваційним розвитком підприємства має справу зі змінами продуктів, технологій (як результати діяльності), структури, процесів, методів, культури (як платформи для створення інновацій та проведення такої діяльності).

Управління інноваційним розвитком підприємства зводиться до двох основних завдань: розробки та реалізації стратегії, а також розробки організаційної структури.

**Т**акий підхід має лежати в основі емпіричних досліджень інноваційної діяльності промислових підприємств України. Аналізуватися повинні дані не лише офіційної фінансової звітності, а й факти структурних перетворень, стратегічних цілей, змін апарату управління, моделі бізнесу, ступеня залучення підприємства до інтеграційних процесів тощо. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

**1. Агарков С. А.** Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика // С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова. – М. : Изд-во «Академия Естествознания», 2011. – 143 с.

**2. Грант Р. М.** Современный стратегический анализ. – 5-е изд. / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.

**3. Дафт Р.** Теория организации / Р. Дафт. – М., 2006. – 736 с.

**4. Єфремов О. С.** Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства / О. С. Єфремов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 228 – 233.

**5.** Закон України «Про інноваційну діяльність» від 05.12.2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

**6. Зуб А. Т.** Стратегический менеджмент. Системный подход : монография / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.

**7. Коваленко О. М.** Особливості формування інноваційної стратегії машинобудівного підприємства / О. М. Коваленко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – Вип. 3(37). – С. 129 – 134.

**8. Лавров Р. В.** Стратегія розвитку фінансових інноваційних технологій / Р. В. Лавров // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 92 – 99.

**9. Рогоза М. Є.** Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : ПВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.

**10. Palmer D.** A Framework for Strategic Innovation / D. Palmer, S. Kaplan [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.innovation-point.com>

tion strategy-building enterprise]. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 3 (37) (2011): 129-134.

[Legal Act of Ukraine] (2012). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

Lavrov, R. V. "Stratehiia rozvytku finansovykh innovatsiinykh tekhnolohii" [Strategy for the development of financial innovation technologies]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3 (2013): 92-99.

Palmer, D., and Kaplan, S. "Framework for Strategic Innovation". <http://www.innovation-point.com>

Rohoza, M. Ie., and Verhal, K. Yu. *Stratehichnyi innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy* [Strategic development of innovative enterprises: models and mechanisms]. Poltava: RVV PUET, 2011.

Yefremov, O. S. "Vzaiemozviazok osnovnykh elementiv stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [The relationship of the main elements of the strategy of innovative development company]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2012): 228-233.

Zub, A. T., and Loktionov, M. V. *Strategicheskiiy menedzhment. Sistemnyy podkhod* [Strategic management. A systematic approach]. Moscow: Genезis, 2011.

#### REFERENCES

Agarkov, S. A., Kuznetsova, E. S., and Griaznova, M. O. *Innovatsionnyy menedzhment i gosudarstvennaia innovatsionnaia politika* [Innovation management and state innovation policy]. Moscow: Akademiia Estestvoznaniia, 2011.

Daft, R. *Teoriia organizatsii* [Organization theory]. Moscow, 2006.

Grant, R. M. *Sovremenny strategicheskiy analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Kovalenko, O. M. "Osoblyvosti formuvannia innovatsiinoi stratehii mashynobudivnoho pidpriemstva" [Features of innova-