

УДК 330.4:658

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СКЛАДОВОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В.Антонів, Н.Камінська

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
E-mail: vantoniv@gmail.com, tk.natali@rambler.ru

Дається обґрунтування інновації як ключового компоненту стратегії, як основного джерела розвитку організації. Проводиться оцінка необхідності стратегічного управління інноваційною організацією. Визначено характеристики економічного механізму управління процесами інноваційного розвитку.

Ключові слова: інновація, інноваційна стратегія, інноваційний розвиток.

Поточні проблеми розвитку української економіки глибоко пов'язані з радянським минулим. В ті часи економіка була закритою та досить автономною. Вона розвивалася за власним сценарієм через створення специфічної практики, інституцій та стандартів. Особливо це відчувалося при спробі проведення промислової модернізації та впровадження в дію інноваційних змін.

На основі цього в Україні зараз існують складнощі в процесі побудови моделі економічного зростання. Оскільки суттєвим недоліком залишається її переважна спрямованість на управління «процесом», а не кінцевими результатами технологічних змін. Таким чином, за визначенням багатьох вчених та фахівців-практиків, ця ідеологія не може в принципі сприйняти інноваційний процес як головний чинник економічного розвитку [1; 14].

Вивчення інноваційно-технологічної політики України показало, що вона ґрунтується в основному на впровадженні мікро- і псевдоінновацій (модифікації раніше розроблених технологій і продуктів). Вона не завжди достатньою мірою науково обґрунтована та фінансово забезпечена, що обумовлює відсутність стимулів для активізації інноваційних процесів. Фінансування вітчизняної інноваційної системи приблизно в 2,5 рази нижча необхідного рівня, а багато проголошуваних заходів у галузі прискорення інноваційних процесів носять декларативний або локальний характер, про що й свідчать статистичні дані [6] (див. рис. 1).

Оскільки на даний час держава не спроможна розробити ефективну інноваційну політику як основу структурної зміни економіки, тому управління ринковими процесами інноваційного розвитку слід перевести на мікрорівень.

Так, на мікрорівні конкретизуються варіанти дій окремих суб'єктів господарської діяльності. Вони розглядаються у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, споживачами та ін., у конкретних

економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах. При цьому слід зазначити, що така взаємодія має ймовірнісний характер і не піддається однозначній оцінці.

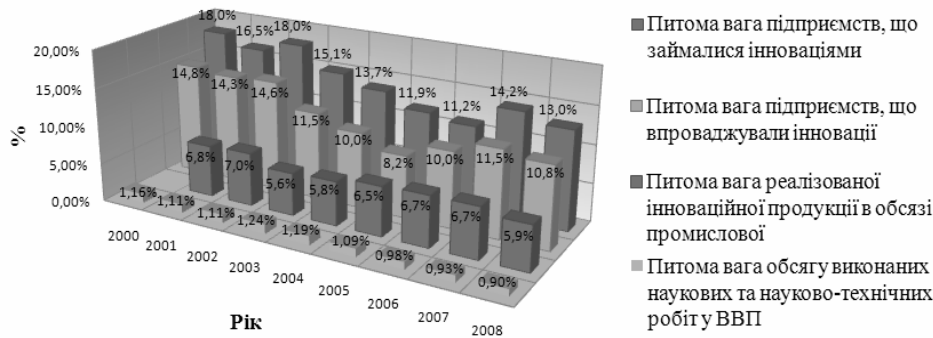


Рис. 1. Інноваційна активність промислових підприємств України на 1 січня 2009 року

Важливо підкреслити, що при характеристиці мікрорівня розглядається інноваційна організація, яка перебуває не в статичному, а в динамічному стані. Тобто активна інноваційна діяльність – це не якийсь статичний стан організації, до якого вона прагне й досягає одного разу, а це – динамічний стан, який можна підтримувати тільки тоді, коли вся організація постійно вчиться стимулювати інноваційні процеси.

Західні спеціалісти як найважливіший фактор розвитку підприємницької діяльності відзначають управління інноваціями [12; 13; 15]. Воно вирішує питання планування і реалізації інноваційних проектів, що розраховані на значний якісний стрибок у виробництві, підприємстві чи соціальній сфері.

Управління інноваціями слід розглядати в контексті моделі управління інноваційною організацією. Вона відрізняється від традиційних підходів, які характерні для концепцій реінжинірингу, загальної якості, безперервних змін та ін., оскільки заснована на своєрідному підході до управління організацією.

На відміну від традиційних підходів до управління організацією, управління інноваційною організацією базується на двох основних принципах [11]:

1) керівництво організації повинно управляти процесами створення і розповсюдження нововведень в масштабах розширеної організації, яке включає споживачів, постачальників, стратегічних партнерів. Це дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності. Так, створюючи мережеві організаційні структури, будуть розвиватися необхідні знання, компетенції, буде підтримуватись постійний процес навчання в організації.

2) необхідно створювати платформи розвитку організації, що базуються на інтеграції технологій і компетенції. Такі платформи будуть орієнтовані на стимулювання інноваційної діяльності, шляхом ефективного управління та розвитку певних портфелів інновацій.

Одна з головних відмінностей між класичними управлінськими підходами та управління інноваційною організацією полягає в ролі, місці та значенні НДДКР в розвитку організації. Якщо для класичних підходів було характерне відношення до НДДКР як до витрат (дослідження і розробки продуктів розглядалися як накладні

витрати), то для моделі управління інноваційною організацією початковим є відношення до НДДКР як до активів (розглядається як інвестиційна діяльність). При цьому управління НДДКР здійснюється не ізольовано від управління іншими функціями (виробництвом, маркетингом і так далі), а в тісному взаємозв'язку. Фактично НДДКР задають вектор її розвитку, багато в чому визначають її стратегію і культуру.

Іншими істотними відмінними рисами моделі управління інноваційною організацією є розроблення ефективної інноваційної стратегії, а не стратегії власне НДДКР, акцентуючи увагу на мережевих організаційних структурах.

Модель управління інноваційною організацією припускає системний підхід до розроблення стратегії і структури організації. Мета – підвищення ефективності розвитку, активізуючи творчу та інтелектуальну діяльність.

В цій моделі стратегічні і структурні засоби управління розглядаються як управлінський інструментарій для підвищення ефективності інноваційної діяльності. Цими стратегічними і структурними засобами є методи і прийоми стратегічного управління організацією.

Таким чином можна виділити дві сфери управління, які перебувають в системній єдності: сферу вироблення і реалізації стратегії та сферу розроблення організаційної структури.

Процес управління інноваційною організацією можна розбити на ряд фаз (етапів), які є взаємозалежними: планування, реалізація, контроль. Інтеграція цих фаз утворює систему стратегічного управління, метою якого є вирішення стратегічних завдань. Щоб пов'язати всі ланки зазначеної системи, необхідно радикально змінити підходи до формування організаційної структури та структури управління, підвищити рівень їхньої варіантності. Це особливо важливо, коли вирішуються великомасштабні інноваційні завдання, що потребують значної концентрації сил всієї системи управління.

Ключовим елементом стратегічного управління діяльністю інноваційної організації є стратегічне планування. Це система розрахунків, яка спрямована на визначення місії організації на кожній стадії життєвого циклу, формування системи цілей діяльності і стратегії поведінки на ринках інновацій. Воно полягає в глибокому маркетинговому дослідженні, масштабному прогнозуванню, оцінці сильних та слабких сторін організації, ризиків і чинників успіху, з метою створення нового потенціалу успішної діяльності інноваційного підприємства.

При розробленні стратегії інноваційного розвитку, що базується на моделі управління інноваційною організацією, необхідно ідентифікувати та охарактеризувати платформи розвитку. Вони відповідатимуть чотирьом специфічним управлінським подходам або рівням [1; 4; 5]. Кожен рівень вимагає різного ступеня управлінського контролю, а також інвестицій і стратегічної орієнтації.

Платформа першого рівня стосується маловивченої сфери знання і навчання. Її визначають як дослідницький, розвідувальний, несистематичний або ж поверхневий рівень, що потребує менше управлінського контролю, нижчих інвестицій, вільнішої стратегічної підгонки.

Другий рівень називають платформою досконалості, майстерності і побудови лідерства. Вона описує управлінські структури, які здатні надати позитивного поштовху на діяльність організації в майбутньому. Така ситуація вимагає великої уваги з боку управлінської складової і ширшого залучення ресурсів.

Третій рівень включає платформи розроблення інновацій і розвитку. Це – епіцентр творення та інновацій, оскільки є областю досвіду і знань. Не викликає сумніву, що постійний потік нових продуктів і послуг може виходити саме з цієї платформи за рахунок активних інвестицій та певної системи відповідальності за результати.

До четвертого рівня відносяться платформи функціонування і зростання економічної діяльності. Для цього рівня характерно: комерційна цінність, чітка відповідальність за реальне зростання і поліпшення, керована і мотивована команда. Вона знаходиться всього на один ступінь нижче від незалежної бізнес-одиниці, яка володіє своєю власною формальною організаційною структурою.

Перехід до ринку інноваційних організацій повинен супроводжуватись формуванням нових економічних механізмів, що ефективно працюють в умовах ринкової економіки. Завданням такого економічного механізму управління процесами інноваційного розвитку (ЕМУПР) виступає орієнтація діяльності підприємницьких структур на пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку [8; 9; 14].

Головною особливістю ЕМУПР виступає спрямованість на посилення традиційного організаційно-економічного механізму підприємства [8]. Мета механізму полягає у досягненні успіху в конкурентній боротьбі, максимізації поточних і майбутніх доходів для забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання. І цей розвиток відбуватиметься за рахунок новацій і формування цільових ринків.

ЕМУПР пов'язаний з діяльністю конкретних господарюючих суб'єктів. Вони чітко визначають своє місце на ринку, активно взаємодіють з навколишнім середовищем, намагаючись пристосуватися до його змін. У ході цього процесу відбувається формування певної системи відносин між господарюючим суб'єктом інноваційної діяльності, споживачами, постачальниками, інвесторами і т.п. Отже, ЕМУПР – це багаторівнева ієрархічна система, що включає макро- та мікрорівень.

Дія макрорівня ЕМУПР виявляється через дію механізмів державного регулювання і стимулювання, що буде розглянуто в п'ятому пункті даного розділу.

Мікрорівень ЕМУПР можна розкласти на наступні структурно-функціональні системи (рис. 2.):

- прогнозування і планування розвитку;
- мотивації;
- організації;
- інформаційного забезпечення.

Проаналізувавши структуру ЕМУПР, його складові елементи і функції можна помітити, що для їх повної реалізації слід враховувати практично весь зовнішній комплекс механізмів і методів, що мають відношення до організаційно-економічного механізму господарюючого суб'єкта.

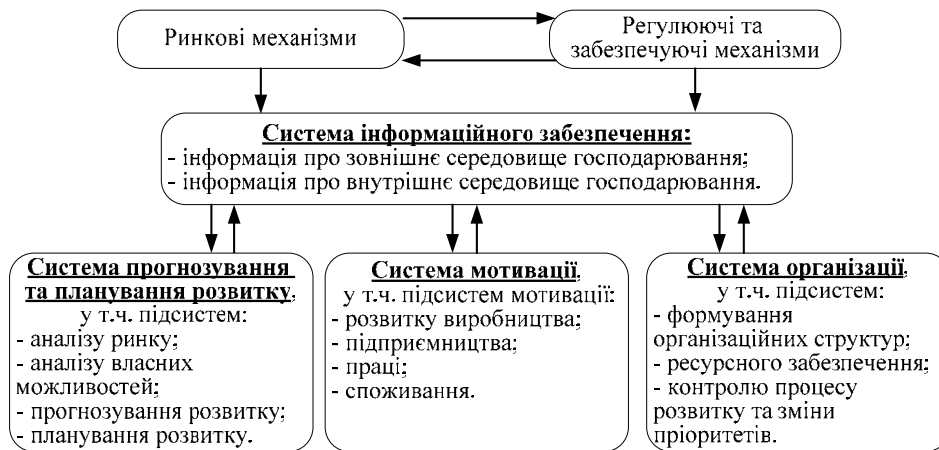


Рис. 2. Схема взаємодії ЕМУПР на макро- і мікрорівнях управління

Потрібно також зазначити, що мета ЕМУПР може бути досягнута тільки тоді, коли узгоджено взаємодіятимуть усі його системи і складові. Також в механізмі необхідно, щоб зберігалась структурна цілісність, де в якості зв'язуючого і об'єднуючого елемента виступає система мотивації.

Головною особливістю ЕМУПР є те, що управління процесами інноваційного розвитку приводять до того, що організації стають несхожими одна на одну, тобто диференціюються.

Так, за останні 10 років уявлення про джерела конкурентної переваги організації значно змінилися. Раніше теорія організації робила акцент на суті стратегії, що полягала в умінні уникнути конкурентного тиску. Організація могла зробити внесок до своєї власної прибутковості, намагаючись запобігти виходу нових конкурентів на галузевий ринок. Зараз розвивається новий – ресурсний підхід до конкурентної переваги, що підкреслює важливість інновацій і конкуренції [14]. Основним аргументом якого є твердження, що за допомогою інновацій можуть бути подолані будь-які бар'єри, що захищають галузевий ринок [11; 14]. З цього можна зробити висновок, що конкуренція і вимогливі споживачі підсилюють позиції організацій на ринку. З точки зору підходу заборони проникнення, можна зробити діаметрально протилежний висновок – посилення конкуренції послаблює позиції організацій на ринку.

В даний час загальну картину і характер конкуренції змінив феномен формування альянсів. Конкуренція тепер розгортається не між окремими організаціями, а між мережами організацій. Більш того, організації при формуванні мереж починають конкурувати за вигідних партнерів. До вжитку ввійшов новий термін «сооретітiон», який перекладається українською мовою як «кооперенція», оскільки складається з двох частин: перша частина – слово «сооператiон» (кооперація) і друга частина – слово «компетiтiон» (конкуренція). Введення цього терміну вказує на зародження нової моделі організації майбутнього, що складається з внутрішніх мереж філій і зовнішніх мереж стратегічних альянсів.

Було проведено немало досліджень, в яких автори прагнули довести і показати недоцільність «репрезентативної фірми», яка стилізована економічною теорією. Такі дослідження включали аналіз зв'язків між одним або декількома показниками конкурентоспроможності і показниками інноваційності. Були використані економетричний і статистичний аналіз; економіко-математичне моделі на мікро- і макрорівні [2; 3; 7; 10].

Було виявлено складність і динамічну природу інноваційних процесів в рамках організацій і галузей, а також їх неоднорідну структуру. Усе це вимагає принципово нових підходів до підготовки, управління й організації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Всі заходи повинні ґрунтуватися на всебічному багатфакторному аналізі кон'юнктури ринку, прогнозуванні напрямків і темпів розвитку організації, у тому числі під дією факторів НТП.

Оскільки не існує загальних рецептів інноваційної діяльності для різних організацій, то для досягнення успіху вона повинна здійснюватися відповідно до середовища, часу та особливостей самої організації.

1. Беленький П. Ю. Проблеми розвитку в Україні інноваційного підприємництва / П. Ю. Беленький, В. П. Соловійов, М. О. Сенишин // Регіональна економіка. – 1997. – № 3. – С. 47.
2. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем / Бусленко Н. П. – М. : Наука, 1978. – 438 с.
3. Вовк В. М. Математичні методи дослідження операцій в економіко-виробничих системах : монографія / Вовк В. М. – Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. – 584 с.
4. Вольский А. Инновационный фактор обеспечения устойчивого экономического развития / А. Вольский // Вопросы экономики. – 1999. – № 1. – С. 4-12.
5. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / Гриньов А. В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
6. Інноваційна активність промислових підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html. – Назва з екрану. – (Впровадження інновацій на промислових підприємствах, Держкомстат України, 1998-2010).
7. Коваленко И. И. Методы поддержки принятия решений (системные аспекты) / И. И. Коваленко. – Николаев : Илион, 2007. – 43 с.
8. Кульман А. Экономические механизмы / Кульман А. ; [пер. с фр. общ. ред. М. И. Хрусталевой]. – М. : А/О Издательская группа «Прогресс», «Универс». 1993. – 192 с.
9. Куркин М. Особенности становления новых форм хозяйствования инноваций / М. Куркин // Бизнес Информ. – 1998. – № 9. – С. 31-32.
10. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий : монография / Лепа Н. Н., Лепа Р. Н., Пушкарь А. И. : под ред. Лепы Н. Н. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 348 с. – (Работа / Ин-т экономики пром-ти НАН Украины).
11. Менеджмент инновационной организации / [Абрамешин А. Е., Аксенов С. Н., Воронина Т. П. и др.] ; под ред. проф. А. Н. Тихонова – М. : Европейский центр по качеству, 2003. – 408 с.
12. Методы принятия решений / [пер. с англ. под ред. И. И. Елисеевой]. – М. : Аудит. ЮНИТИ, 1997. – 590 с.

13. Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / [под. ред. В. Л. Иноземцева]. – М. : Academia, 1999. – 632 с.
14. Тульпа І. А. Формування інноваційної стратегії в умовах технологічних змін / І. А. Тульпа, О. М. Сумець. – Х., 2004. – 172с.
15. Chesbrough, Henry. «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology». Harward Business School Press, 2003.

**CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT BY THE
INNOVATIVE CONSTITUENT OF ACTIVITY OF ENTERPRISE**

V. Antoniv, N. Kaminska

*Ivan Franko National University of Lviv
Svobody St 18. UA-70001Lviv, Ukraine
E-mail: vantoniv@gmail.com, tk.natali@rambler.ru*

The ground of innovation is given as a key component of strategy, as a basic source of development of organization. The estimation of necessity of strategic management innovative organization is conducted. Certainly descriptions of economic mechanism of management of innovative development processes.

Keywords: innovation, innovative strategy, innovation development.