

О.І. КОЛОТЮК, викладач, НТУ «ХП»;
Ю.О. БУДЯКІНА, студентка, НТУ «ХП»

ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стаття містить інформацію про дослідження перспективних напрямків інноваційного розвитку підприємства, та вибір інноваційної стратегії в змінному ринковому середовищі, рівень готовності підприємства до організаційних змін. Також, у статті знаходиться відображення роль прогнозування при виборі інноваційної стратегії, важливість формування цілей та стратегічних завдань, висвітлюється вплив організаційних змін на управління інноваційною діяльністю.

Ключові слова: стратегічне планування, інноваційна стратегія, змінне середовище, організаційні зміни.

Вступ. Важливим для досягнення високої конкурентоспроможності та ефективності компаній є наявність довготривалої стратегії сталого інноваційного розвитку.

Управління діяльністю компанії та стратегічне планування на сьогоднішній день являються основним напрямком сучасного менеджменту. Ділові стратегії великої організації, засновані на функціональних і операційних складових, виявилися недостатніми. Для багатопрофільної диверсифікованої компанії тепер стало важливим зведення «стратегічної піраміди» і розробка стратегій на таких організаційних рівнях, як: ділова стратегія, корпоративна стратегія, функціональна стратегія та операційна стратегія.

Мета. Зі зміною характеру економічного розвитку стає необхідним створення нової концепції управління. Слід розглядати організацію як систему, що орієнтована на непередбачені та різкі зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах. Змінюється все, від механізмів, структури, методів і підходів менеджменту, до логіки організації та координації в менеджменті. Відчутні зміни відбуваються в самому розумінні процесу управління. В ньому повинні бути присутні: обов'язкова швидка реакція на зміни в навколишньому середовищі; чіткий статистичний зв'язок зусиль і винагороди; встановлення пайової участі працівників у прибутку; безпосередня участь менеджера в роботі груп на всіх етапах, а також чітке бачення організації та її майбутнього.

Постановка проблеми. На вибір інноваційної стратегії у більшій мірі впливає рівень інноваційного розвитку виробництва. Мається на увазі перспективні можливості оновлення продукції, технології та інше. Тобто, інноваційний розвиток відрізняється від технічного, що відображає стан виробничого апарату і технічний рівень виробленої продукції у період, що

© О.І. Колотюк, Ю.О. Будякіна, 2015

розглядається. А також, від науково-технічного, що відображає стан науково дослідницької бази та науково-технічний рівень розробок у порівнянні зі світовим, і характеризує можливості розвитку організації за рахунок власного потенціалу.

Для розробки інноваційної стратегії не достатньо лише виявити інноваційний рівень, необхідно також спрогнозувати перспективні напрямки інноваційного розвитку підприємства.

Прогноз економічного стану організації дозволяє провести більш детальний і ґрунтовний аналіз рівня інноваційного розвитку, а також зробити науково-технічний прогноз з метою виявлення принципових напрямків розвитку виробництва. Такий прогноз, звичайно, проводиться за напрямками: продукція, технологія, функції. Далі, за результатами проведених досліджень проводиться оцінка окремих аспектів інноваційного розвитку.

Матеріали досліджень. Насамперед, з точки зору можливих варіантів усунення фінансового розриву, конкретизується раніше отримана інформація про його співвідношення в даний момент часу і в майбутньому. Дана оцінка потребує аналітичного дослідження структури інновацій, що впроваджуються організацією, їх відповідності вимогам ринку та можливостям виробничої бази. Також, на цьому етапі проводиться оцінка як особливостей життєвого циклу інновацій у окремого виробника, так і виробничої галузі в цілому. Отримана таким чином інформація, дозволяє провести розрахунок показника здатності організації до інноваційного розвитку. Потім, на основі даних, аналізується очікуваний технологічний розрив, а також, фактори, що впливають на здатність до технологічного розвитку, форми передачі і розповсюдження технологій, найбільш прийнятні для конкретного виробника.

Відносно рівня застосовуваних технологій та інформаційного заділу, виробник може орієнтуватися у виборі інноваційної стратегії, виходячи з наступних чотирьох варіантів взаємодії із зовнішнім оточенням: форми взаємодії з найбільшою ефективністю, ефективні форми, менш ефективні форми, форми з малою ефективністю.

Під формами взаємодії з найбільшою ефективністю маються на увазі поставки комплектних об'єктів «під ключ», закупівлі ліцензій разом з інтенсивною підготовкою персоналу, створення спільних підприємств, постійний обмін фахівцями та досвідом в науково-технічній галузі. Під ефективними форми взаємодії: закупівлі «ноу-хау»; надання технічної документації, даних, консультацій. Тоді менш ефективні форми це – ділові візити, закупівлі обробного устаткування без «ноу-хау» передача проєктів спільно з документацією. І форми з малою ефективністю: закупівлі ліцензій без «ноу-хау», товарні поставки, публікації та виставки.

Слід зауважити, що форми з найбільшою ефективністю потребують суворого контролю, а форми з малою ефективністю він не потрібен.

Якщо ж фірма вважає головним для себе не виконання функції, а саме виробництво конкретної продукції, то вона повинна бути готова до змін у

цьому напрямі.

На даному етапі виробник вже здатний точно оцінити свої можливості в галузі диверсифікації виробництва, якщо це відповідає його ринковим інтересам.

Провівши такі дослідження, виробник буде готовий до вибору конкретного типу інноваційної стратегії, але без оцінки усіх факторів, що визначають економічне становище фірми у зовнішньому середовищі, остаточне рішення не може бути прийняте.

Саме тому, необхідно прогнозувати загальну зовнішню політичну та соціально-економічну ситуації, як на регіональному так і на національному рівнях. Цей аналіз є таким же важливим, як і аналіз можливостей фірми.

Як вже зазначалося, загальна економічна стратегія визначає спрямованість та зміст інноваційної стратегії, тому всі аналітичні і прогнозні дослідження повинні вестися відповідно до її цілей і завдань.

Також вона відображає взаємозв'язок цілей і завдань інших стратегій виробника з цілями і завданнями інноваційної стратегії. Це дозволяє прийняти найбільш точне рішення при виборі напрямку інноваційного розвитку з урахуванням факторів часу, невизначеності та ризику. Такі рішення можуть прийматися відносно пріоритету короткострокових розробок щодо вдосконалення раніше освоєних продуктів і процесів; відносно пріоритету середньострокових розробок щодо вдосконалення раніше освоєних продуктів і процесів; про пріоритет довгострокових розробок щодо вдосконалення раніше освоєних продуктів і процесів, чиї аналоги не ринку відсутні.

Цілком очевидно, що на практиці найбільш поширений варіант комбінованого типу стратегії, при якому система цілей інноваційної політики, заснована на одному із конкретних напрямків, включає в себе підцілі, що характеризують й інші напрямки, що доповнюють його або розширюють сферу інтересів організації в майбутньому. Також цей тип поєднує цілі та заходи різного характеру, що дозволяє виробнику пристосовуватись до змін у ринковому середовищі і більш гнучко реагувати на динаміку інноваційної сфери.

Хоча розробкою інноваційної стратегії займається вище керівництво, слід зауважити, що це процес, в якому приймають участь як менеджери середньої ланки, так і представники зацікавлених функціональних служб.

Вихідним моментом процесу стратегічного планування являється формування основних стратегічних завдань інноваційного розвитку організації. На основі цих завдань відбувається розробка та оцінка декількох варіантів планів розвитку основних підрозділів виробництва. Підбір варіантів здійснюється з точки зору умов і можливостей конкуренції продукції, що випускає виробник. Результатом є формування цілей розвитку та стратегії діяльності підрозділів в рамках інноваційної стратегії організації.

Формування цілей і стратегічних завдань підрозділів допомагає визначити їх потреби в фінансових і трудових ресурсах. Усі розроблені пропозиції такого типу розглядає вище керівництво, і узгоджує прийнятні. Розробляє і подає їх на розгляд керівництво підрозділів. У разі позитивного результату остаточно формується інноваційна стратегія організації в цілому і взаємно пов'язуються конкретні завдання по розвитку виробництва з відповідними підрозділами.

Щоб забезпечити контроль керівництва над процесом реалізації інноваційної стратегії, а також упорядкувати його і окреслити коло повноважень, необхідно встановити відповідну документальну форму подання стратегії. Для представлення стратегії в такому виді, використовуються програми інноваційного розвитку, в тому числі, і програми окремих підрозділів. Тому, наступним етапом, після визначення цілей, стає етап розробки та оцінки програм.

Розуміння значення інноваційної діяльності для розвитку виробництва, посилення важливості технологічних факторів у виборі стратегії знаходять своє відображення у відповідному якісному перетворенні організаційних структур управління. При цьому особливого значення набуває оцінка взаємозалежності зміни даних структур і конкретного типу інноваційної стратегії, що обирається виробником. На кожному з етапів життєвого циклу нововведень в рамках прийнятої стратегії результати оцінки необхідні для ефективного управління інноваційною діяльністю.

Взаємозв'язок між організаційним, продуктовими і технологічними змінами допомагає визначити аналіз динамічних процесів, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, за умови відносно стабільної ситуації в економіці в цілому.

Висновок. Отримані після аналізу дані, дозволяють судити про вплив характеру, інтенсивності та масштабності наукових, технічних і технологічних інновацій на зміст і спрямованість організаційних і управлінських інновацій.

Однак, слід пам'ятати, що інноваційні процеси мають циклічний характер, і тому не можна обмежитися тільки цим висновком.

Треба взяти до уваги, що організаційні та управлінські зміни забезпечують нову якість організаційних структур управління інноваційною діяльністю. Як правило, це призводить до збільшення сфери їх компетенції і як результат, підвищення загального інноваційного рівня організації в порівнянні з минулими періодами, а також порівняно з конкурентами. В свою чергу, організація активізує всі сторони своєї діяльності, щоб утримати теперішній рівень, та захопити максимально можливу частку ринку за рахунок випуску більш ефективного продукту.

Вибір конкретного типу організаційної структури управління є важливим моментом у вирішенні організаційних питань інноваційного менеджменту. Маючи результати різних зарубіжних дослідження,

універсальних форм для всіх видів інновацій не існує. Хоча, залежно від сутності та характеру певного нововведення, можна підібрати найбільш ефективні організаційні форми. Цей висновок ґрунтується на ряді принципів інноваційної організації, що характеризують ступінь потреби і готовності конкретного виробника до передбачуваних організаційних змін. Основними є: готовність до змін та ризику; наявність сприятливого середовища для виникнення ідей і ресурсної бази для їх матеріалізації; стан внутрішніх і зовнішніх комунікацій; клімат, що сприяє вирішенню внутрішніх організаційних протиріч і конфліктів, та інше.

Список літератури: 1. Коноплев С. П. Інноваційний менеджмент. - М.: Проспект, 2007. - 128 с. 2. Парахіна В.М., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегічний менеджмент. - М.: КНОРУС, 2007 - 194 с. 3. Огарков А.А. Управління організацією, - М.: Ексмо, 2006. - 512 с. 4. Скамай Л. Г. Ризики в інноваційному підприємстві. // РИЗИК. №5-6, 1998. 5. Уотермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоспроможність кращі компанії. М.: - Прогрес, 1988. 6. Мільнер Б. Теорія організації: Підручник. 5-е вид., Перероб. і доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. 7. Новиков К. А. Основи менеджменту. Збірник навчальних матеріалів. - Обнінськ.: ДП «Вікінг», - 2000. 8. Бусигін, А. В. Ефективний менеджмент / А. В. Бусигін. - М.: Финпресс, 2000.

Bibliography (transliterated): 1. Konoplev S. P. *Innovatsionnyj menedzhment*. - Moscow: Prospekt, 2007. - 128 p. 2. Paraxina V. M., Maksymenko L. S., Panaseenko S. V. *Strategichnyj menedzhment*. - Moscow: KNORUS, 2007 - 194 p. 3. Ogarkov A. A. *Upravlinnya organizaciyeyu*, - Moscow: Eksmo, 2006. - 512 p. 4. Skamaj L. G. *Ryzyky v innovatsionnomu pidpryyemnyctvi*. // RYZYK. No 5-6, 1998. 5. Uotermen R. *Faktor vidnovlennya. Yak zberigayut konkurentospromozhnist krashti kompaniyi*. Moscow: - Progres, 1988. 6. Mil'ner B. *Teoriya organizaciyi: Pidruchnyk*. 5-e vy'd., Pererob. i dop. - Moscow: YNFRA-M, 2006. 7. Novy'kov K. A. *Osnovy menedzhmentu. Zbirnyk navchal'nyx materialiv*. - Obninsk.: DP «Viking», - 2000. 8. Busygin, A. V. *Efektynyy menedzhment* / A. V. Busygin. - Moscow: Fy'npress, 2000.

Надійшла (received) 26.03.2015