

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

ЯКОВЛЄВА О. В.

Харків

Під впливом сучасної конкуренції інновації стають найважливішим елементом менеджменту підприємства, яке орієнтовано на стратегічний успіх. Нові продукти, прогресивні технології, визначають успіх підприємницької діяльності та забезпечують довгострокове функціонування та фінансову стійкість підприємства. У свою чергу, інноваційна направленість стратегії тактики розвитку виробництва подає нові вимоги до змісту управлінської діяльності, що викликає необхідність удосконалення специфічних форм інноваційного менеджменту.

Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства є складовою частиною інноваційного менеджменту та вирішує питання планування та реалізації інноваційних стратегій, які забезпечують розвиток підприємства.

Розробка інноваційних стратегій здійснюється на основі оцінки потенціальних можливостей підприємства та його інноваційного потенціалу. Аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє виявити шанси та фактори ризику на ринку, аналіз самого інноваційного потенціалу дозволяє оцінити ресурси підприємства з точки зору можливості їх використання для прийняття стратегічних рішень.

Проблемам стратегічного управління інноваціями на підприємстві присвячена ціла низка наукових робіт вітчизняних і зарубіжних вчених: Баранчєєва В. П., Барютіна Л. С., Бляхмана Л. С., Водачка Л., Гейгера Е. А., Гохберга Л. М., Гуніна В. Н., Гапоненко Н., Завліна П. Н., Івченко В. В., Краснова А. Г., Круглої Н. Ю., Пригожина А. І., Пузін К. Ф., Санто Б., Твісса Б., Фагхутдінова Р. А., Яковця Ю. В. та ін. Але, на жаль, відсутня комплексність в рішенні питань формування, накопичення та використання інноваційного потенціалу з точки зору управління цими процесами.

Метою даної роботи є аналіз основних напрямів стратегічного управління формуванням і розвитком інноваційного потенціалу підприємства.

Процес формування та наступного розвитку інноваційного потенціалу підприємства повинен бути цілеспрямованим і заснованим на системних позиціях.

На думку автора, система управління інноваційним потенціалом промислового підприємства повинна базуватися на чотирьох групах стратегічних рішень. Розглянемо докладніше ці групи.

Перша група стратегічних рішень – це вибір цільного напрямку формування та розвитку інноваційно-

го потенціалу промислового підприємства та планування його змістовної складової.

Вибір такого напрямку здійснюється в ході стратегічного сегментування ринку. У загальному випадку, сегментування ринку, з точки зору стратегічного управління – це процес ретельного аналізу ринкового середовища промислового підприємства, результатом якого є обґрунтування сфер діяльності (дослідження прикладення інноваційного потенціалу), цікавих з точки зору:

- ✦ задоволення нових суспільних потреб за рахунок впровадження відповідних інновацій;
- ✦ зростання обсягів продажу продукції інноваційно-активного підприємства за рахунок диверсифікації господарського портфеля;
- ✦ фінансової результативності за рахунок впровадження продукції, яка знаходиться на перших стадіях життєвого циклу товару.

Як методологічна основа стратегічного сегментування ринку може бути використана концепція життєвого циклу, а технологія аналізу ринкового попиту та обґрунтування привабливості сфер діяльності добре представлена в роботах вченого І. Ансоффа, який переконливо доказав, що джерелом будь-якої підприємницької діяльності, у тому числі, і інноваційної, є наявність суспільної потреби, отже конкретна фаза життєвого циклу попиту.

Таким чином, кінцевим результатом стратегічного сегментування зовнішнього середовища підприємства з метою формування та розвитку ефективного інноваційного потенціалу є обґрунтування таких стратегічних напрямків інноваційної діяльності, які б в кінцевому рахунку привели би до отримання конкретного (інноваційного) товару, що виробляється за новою технологією і на який мається реальний або потенціальний попит групи споживачів.

Відповідно до представленого визначення відповідним пунктом системи стратегічного управління інноваційним потенціалом промислового підприємства повинно бути планування його змістовних аспектів:

1. Загальних принципів та напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства з виокремленням його характерних особливостей.

2. Загальних підходів до формування оптимального потрібного складу інноваційного потенціалу.

3. Загальних рішень про масштаб розвитку інноваційного потенціалу.

При цьому, у процесі планування повинні бути враховані всі обмеження, які характерні стратегічному підходу. Це значить, що інноваційний потенціал промислового підприємства повинен формуватися та розвиватися згідно з діючою в подальший час місією підприємства, підтримувати короткострокові та дов-

гострокові цілі господарської діяльності, знаходиться у рамках загальнокорпоративної стратегії розвитку

Поняття «потенціал» не може розглядатися відносно без чогось. Він повинен бути пов'язаний з досягненням конкретної цілі. Можна стверджувати, що один і той самий потенціал системи спроможне забезпечити досягнення одних результатів, але стає непотрібним при вирішенні інших завдань.

Виходячи з цього, виконані в процесі планування обґрунтування повинні бути направлені на те, щоб створений інноваційний потенціал був спроможний забезпечити розробку, виробництво та впровадження таких інноваційних продуктів, які б:

- ✦ розширювали та поглиблювали поточний та майбутній ринковий простір підприємства;
- ✦ підвищували б загальний рівень рентабельності та фінансової стійкості промислового підприємства;
- ✦ формували гнучкий господарський портфель підприємства;
- ✦ знаходились в синергетичній взаємодії з напрямками діяльності підприємства що реалізуються.

Уцілому *перша група* стратегічних рішень характеризує змістовний бік інноваційного потенціалу з точки зору доцільності відносно внутрішніх інтересів та особливостей конкретного промислового підприємства. Останнє зумовлено не тільки тим, що вірно сформований інноваційний потенціал визначає досягнення тих чи інших стратегічних та економічних результатів, але перш за все, що його створення та необхідна підтримка потребує значних додаткових витрат усіх видів наявних ресурсів. У зв'язку з цим й сама стратегія формування інноваційного потенціалу, й процеси її створення та розвитку повинні враховувати особливості функціонування підприємства в умовах економічних реалій України.

Оскільки інноваційний потенціал є матеріально-технічною, інформаційною та творчою базою інноваційної діяльності підприємства, то в процесі планування необхідно визначати саме ті види ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство для його формування або можуть бути куплені по оптимальній ціні. Крім того, необхідно розробити таку стратегію оновлення та розвитку ресурсної бази, яка б співпадала з масштабами інноваційної діяльності підприємства що плануються.

Зроблені обґрунтування та логіка стратегічного підходу до управління інноваційним потенціалом промислового підприємства ведуть до необхідності прийняття наступних груп стратегічних рішень.

Другою групою стратегічних рішень у системі управління інноваційним потенціалом підприємства є визначення адекватної організації інноваційного потенціалу, яка б адаптувалась до змін.

З точки зору системного підходу, інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність різного роду ресурсів, які необхідні та достатні для здійснення потрібних масштабів і темпів інноваційної діяльності з визначеними критеріями її ефективності. Це потребує

необхідної організації якісно різних елементів інноваційного потенціалу у вигляді самостійної підсистеми та її адаптації в більш складну систему – підприємство.

На думку ряду вчених, інноваційна діяльність є складним методом забезпечення конкурентних та економічних переваг. З одного боку, вона потребує додаткових зусиль з боку менеджменту підприємства, трудових колективів та окремих працівників підприємства, які не притаманні їм в штатній ситуації. Це означає, що керівництво підприємства повинно створювати особливі організаційні форми, які б забезпечили нетрадиційні стимули для інноваційної діяльності.

З іншого боку, інноваційна діяльність у своїй сутності призводить до розширення та поглиблення диверсифікації господарського портфеля підприємства, а це, як добре відомо з теорії та практики менеджменту, ускладнює його виробничу та організаційну структуру.

Таким чином, активізація інноваційної діяльності та формування інноваційного потенціалу, націленого на віддачу, потребує розробки особливих підходів і методів організаційного забезпечення інноваційно-активного підприємства.

Головним принципом прийняття рішень у галузі організації інноваційного потенціалу є мінімум змін в усіх аспектах діяльності суб'єкта господарювання при збереженні місії, цілей та загальної стратегії.

З методологічних позицій цей принцип може бути реалізовано тільки шляхом використання синергетичних ефектів на рівні організаційних рішень. У практичній діяльності він виявляється в такому:

- ✦ **максимальне використання діючої на підприємстві технологічної бази шляхом удосконалення структури основних фондів, збільшення інтенсивності їх використання, забезпечення гнучкості технологічного процесу та можливості нарощувати наявний технічний та технологічний потенціал;**
- ✦ **мінімальні зміни існуючої організаційної, у тому числі й виробничої, структури підприємства шляхом створення тимчасових або постійно діючих автономних організаційних модулів, що створює умови для швидкої та малобюджетної адаптації структури до динамічно змінних зовнішніх умов;**
- ✦ **мінімальні зміни в структурі постачальників і максимально можливе збереження клієнтів, що само по собі забезпечує більш високий рівень надійності функціонування підприємства, мінімізує ризики поставок і платежів, й тим самим забезпечує своєчасне та достатнє фінансування і поточної і інноваційної діяльності.**

Третя група стратегічних рішень у системі управління інноваційним потенціалом промислового підприємства – це розкриття методологічної сутності мотивації до його формування та розвитку.

Більшість вітчизняних науковців у напрямку стану та перспектив розвитку інноваційної діяльності в сучасній Україні мають єдину думку, що головним стримуючим фактором у цій галузі є відсутність або недостат-

ність фінансування з боку держави, з боку регіональних органів управління, з боку інвесторів та, зрештою, відсутність засобів на розвиток інноватики у самого промислового підприємства. Отримання достатніх фінансових ресурсів з будь-яких джерел є суттєвим мотивом для активізації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві.

Однак поруч із реально доступними фінансовими ресурсами існують й інші, не менш вагомим стимули, які спонукають керівництво підприємства концентрувати свої зусилля на інноваційній діяльності.

У загальному сенсі мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності в ім'я досягнення цілей.

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві категорії:

- ✦ змістовна;
- ✦ процесуальна.

Повідною думкою змістовних теорій мотивації є визначення внутрішніх спонукань (які називаються потребами), які змушують людину діяти визначеним засобом. Представниками даної теорії є такі вчені, як Абрахам Маслоу, Девід МакКлелланд, Фредерік Герцберг [3].

Процесуальні теорії мотивації базуються на тому, як веде себе людина з урахуванням сприйняття та пізнання. Основні процесуальні теорії і теорія очікування, теорія справедливості, модель мотивації Патера – Лоулера.

У процесуальних теоріях аналізується, що людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесуальні теорії вважають, що поведінка людини визначається не тільки самою людиною.

Відповідно до процесуальних теорій поведінка особистості визначається не тільки потребами, але й є функцією сприйняття та очікувань, пов'язаних з конкретною ситуацією, а також можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Найбільш ефективна мотивація досягається, коли людина вірить, що її зусилля дозволять їй досягнути мети та приведуть до отримання цінної винагороди. Найбільш ефективною стає мотивація, якщо ймовірність успіху або цінність винагородження оцінюється низько.

Розвиток теорії мотивації йшов еволюційним шляхом і надалі теорії використовуються при вирішенні завдань спонукання людини до ефективної праці.

Система мотивації реалізує три основні функції:

1. Планування мотивації.
2. Здійснення мотивації.
3. Управління мотиваційними процесами.

Створення на підприємстві системи мотивації дозволить забезпечити необхідну мотивацію праці, тобто стимулювання працівника або цілої групи до активної діяльності, і, у першу чергу, формування результативного інноваційного потенціалу.

Таким мотиваційним стимулом можуть бути існуючі тенденції до втрати конкурентних переваг і зниження визначаючих економічних показників нижче граничних значень.

При цьому як методичну основу вирішення питань щодо мотивації для активізації інноваційної діяльності на підприємстві необхідно використовувати ті чи інші методи стратегічного аналізу його господарського портфеля. Критеріальною основою для прийняття рішень можуть стати результати трендового аналізу стратегічних та економічних показників діяльності підприємства за статистично вагомих відрізків часу.

Четверта група стратегічних рішень у системі управління інноваційним потенціалом промислового підприємства – це розробка підходів і методів моніторингу його стану та перспективи розвитку.

Істотним фактором швидких темпів появи нових знань та їх розповсюдження є глобальна інформатизація суспільства та бізнесу. У сучасних умовах менеджери мають можливість бути реальними лідерами бізнесу лише за умов широкого використання інформаційних технологій. Результативність прийнятих рішень у сфері бізнесу знаходиться в прямій залежності від обсягу інформації що поступає, рівня своєчасності та достовірності даних, від ступеня її комплексності по будь-якому питанню, яке виникає в ході підприємницької діяльності.

Таким чином, одноразово створений інноваційний потенціал не в змоззі забезпечити високу ефективність інноваційної діяльності протягом довгого часу. Необхідна постійна його адаптація до умов навколишнього середовища, що змінюються.

Усе це зумовлює необхідність постійного моніторингу стану інноваційного потенціалу промислового підприємства. При цьому моніторинг повинен забезпечувати два самостійних завдання:

1. Аналіз та оцінка стану інноваційного потенціалу.
2. Аналіз та оцінка результативності використання інноваційного потенціалу підприємства.

Коли говорять про потенціал, то розуміють граничні можливості системи по досягненню поставленої мети. Саме це доводить необхідність моніторингу інноваційного потенціалу, і в кінці кінців – цілеспрямованого управління ним.

Роблячи висновки з усього вищезазначеного, можна сказати, що загальна концентрація системи стратегічного управління формуванням і розвитком інноваційного потенціалу промислового підприємства має бути заснована на таких ключових позиціях:

1. Вихідною позицією в системі управління інноваційним потенціалом повинен стати всебічний аналіз реального та потенціального ринкового простору з метою виявлення можливих для даного підприємства напрямів його розвитку.
2. Після планування цілей та змісту інноваційного потенціалу система управління повинна розробити організаційні рішення як взаємодії елементів самого інноваційного потенціалу, так і взаємодії інноваційного потенціалу з іншими підсистемами підприємства.
3. Повинна бути створена система мотивації, як адекватна система спонукань до активізації інноваційної діяльності.
4. Як контролююча функція, повинна бути створена система заходів моніторингу навколишнього середо-

вища промислового підприємства для підтримки та динамічного розвитку інноваційного потенціалу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.–СПб. : Изд-во «Питер», 1999.

2. Васнюхин О. В., Павлова Е. А. Стратегия формирования и развития инновационного потенциала промыш-

ленного предприятия // Научно-технический вестник СПб ГУИТМО.– 2010.– № 2.– С. 3 – 120.

3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент.– СПб. : Питер, 1999.– 887 с.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор кафедри економіки та фінансів Харківського національного університету внутрішніх справ М. А. Садиков