УДК 330.341.1

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНКИ РІВНЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ

О.М. КОРОЛЬКО, К.С. БЕЛЯВСЬКА, І.О. ТАРАСЕНКО

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті приведено проблеми інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості, забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств, формування стратегії інноваційного розвитку підприємств та підвищення його інноваційної активності

Постановка завдання

Радою міністрів ЄС у грудні 2005 року було прийнято рішення про надання Україні статусу країни з ринковою економікою. Незважаючи на це, трансформаційні процеси у національній економіці продовжуються, при цьому факторів, що спричинили кризовий стан можна віднести такі: переважання екстенсивного типу економічного розвитку; брак фінансових ресурсів; поступовий занепад власного науково-технічного потенціалу; неспроможність керівництва до стратегічного мислення; недофінансування наукових досліджень; низький рівень лідерського потенціалу та інші. Наслідками дії цих та інших чинників є, зокрема і низький рівень інноваційної активності підприємств України. Так, станом на 1 січня 2008 року інноваційною діяльністю у промисловості України займалося 1472 підприємства, або 14,2% від загальної їх кількості [6]. Для порівняння – в США, Японії, Німеччині частка інноваційно активних підприємств складає 70-82% [2; 5].

Характерною особливістю ринкової економіки є орієнтація виробництва на найповніше задоволення потреб споживачів. За таких умов конкурентний успіх кожного підприємства визначається його здатністю передбачати та вчасно реагувати на зміни запитів споживачів, безперервно впроваджуючи інновації та створюючи для покупців нові цінності.

З огляду на це, інновації стають запорукою успішного розвитку як окремого підприємства, так і народногосподарського комплексу в цілому, а інноваційна стратегія виступає інструментом такого розвитку. Слід зазначити, що в умовах мінливості зовнішнього середовища вдало реалізована стратегія інноваційного розвитку є одним з ключових чинників стратегічного успіху підприємства. Тому сьогодні, зважаючи на необхідність зміцнення позицій України на Світовому ринку, особливо після входження її до СОТ, проблема розробки інноваційної стратегії та формування механізму її впровадження є особливо актуальною.

Невирішеність проблеми активізації інноваційного розвитку українських підприємств робить окремі її аспекти предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Гречан А.П., Гриньов А.В., Денисенко М.П., Йохна М.А., Коробейников О.П., Стадник М.В., Чухрай Н.І. та ін. Але аналіз літературних джерел засвідчив [2–5], що більшість наукових праць присвячена проблемам оцінки інноваційного потенціалу підприємства, а питання інноваційної активності розглядається лише з точки зору аналізу окремих статистичних показників, які наведені у статистичних збірках.

У той же час, слід зазначити, що праці таких авторів як Гречан А.П. [3], Стадник М.В. [7] містять рекомендації щодо можливих варіантів стратегічних дій підприємства залежно від характеру та обсягу його інноваційних можливостей.

Проте слід зазначити, що подальшої розробки потребують питання обґрунтування інноваційної стратегії на основі аналізу не лише поточного стану інноваційного потенціалу підприємства, але й ефективності управління ним, що характеризує здатність організації до успішного впровадження змін.

Мета роботи

Розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства та підвищення рівня його інноваційної активності, що характеризує спроможність підприємства до інноваційної діяльності, а також забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Об'єкти та методи дослідження

Формування інноваційної стратегії – складний процес, який має здійснюватися на підставі оцінки наявних інноваційних можливостей підприємства та враховувати спроможність загального керівництва до ефективної реалізації стратегії в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Аналіз стану інноваційного потенціалу за існуючими нині методиками не надає достатньої інформації для обґрунтування варіанту інноваційної стратегії, оскільки не дозволяє оцінити повною мірою реальність її реалізації. Автори більшості методик, по-перше, фокусуються переважно на оцінюванні ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, а по-друге – повністю або частково абстрагуються від впливу факторів зовнішнього середовища. Формування ж інноваційної стратегії, як складової загальної стратегії підприємства, вимагає детального й всебічного аналізу умов внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Обґрунтування стратегічних рішень потребує чіткого усвідомлення поточного та перспективного станів організації, або, іншими словами, характеру стратегічних дій залежно від масштабності цілей організації та досягнутого рівня її інноваційного розвитку. Інноваційна стратегія задає цілі інноваційної діяльності, обґрунтовує методи їх досягнення та джерела залучення ресурсів. Саме інноваційна стратегія спрямовує діяльність організації на якісне задоволення існуючих потреб, розробку нових стандартів якості продукції та обслуговування клієнтів та, як наслідок, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Єдиної універсальної для всіх підприємств моделі інноваційної стратегії не існує. Тому інструментарій стратегічного управління інноваційним процесом потребує відповідної адаптації до певної галузі, окремого підприємства. У той же час, незалежно від його регіональної та галузевої приналежності підприємства, масштабів його виробництва та виду діяльності можуть бути визначені загальні рекомендації, дотримання яких є запорукою стратегічного успіху будь-якого підприємства, а саме:

1) агресивність стратегії підприємства, під якою розуміють рівень докорінних змін продукції, технології, концепцій маркетингу, має відповідати характеру його оточення та цілям розвитку;

2) готовність загального керівництва підприємства до впровадження змін (усвідомлення їх необхідності та спроможність до здійснення) має відповідати рівню агресивності його стратегії;

3) забезпечення узгодженості між окремими компонентами інноваційних можливостей (інноваційні ресурси, особисті та професійні здібності керівництва, культура організації, структура

влади, оргструктура, система інформації тощо), їх збалансованому розвитку та відповідності обраній стратегії;

4) управління процесом впровадження стратегічних змін з метою мінімізації опору нововведенням шляхом формування відповідної корпоративної культури.

Дослідження показали, що при обґрунтуванні інноваційної стратегії підприємства слід враховувати величину ресурсного потенціалу та його достатність для реалізації коротко- та довгострокових цілей інноваційного розвитку, компетентність управлінського персоналу та характер впливу зовнішнього середовища на інноваційну активність підприємства.

Під інноваційною активністю підприємства пропонується розуміти інтенсивність розробки та впровадження інновацій як кінцевого результату інноваційної діяльності у вигляді нового або удосконаленого продукту, процесу або підходу до надання послуг, що визначає здатність підприємства до утримання та нарощування конкурентних переваг в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища. Інтенсивність інноваційної діяльності підприємства визначається його спрямованістю на безперервне покращення досягнутих результатів з метою переходу на новий, вищий рівень економічного та соціального розвитку.

Фактичний рівень інноваційної активності підприємства відображає міру відповідності його потенціалу бажаному або оптимальному рівню, що є необхідним для забезпечення лідерських конкурентних позицій, а також ефективності загального керівництва організації з точки зору максимального використання існуючих можливостей та націленості на створення та розвиток нових можливостей. Це дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Рівень інноваційної активності характеризує конкурентоспроможність потенціалу підприємства та ступінь його використання, які визначаються ефективністю управління його інноваційним розвитком.

Отже, виходячи з того, що обґрунтування інноваційної стратегії підприємства потребує детального аналізу усіх факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища, які безпосередньо визначають характер інноваційної діяльності, пропонується показник рівня інноваційної активності підприємства використовувати в якості одного з критеріїв вибору стратегії інноваційного розвитку.

Для визначення рівня інноваційної активності підприємства авторами запропоновано скористатися підходом І. Ансоффа щодо оцінки конкурентного статусу фірми [1, с. 63-69], враховуючи при цьому відмінності у трактуванні поняття «потенціал» та складі факторів, що характеризують можливості підприємства до успішної реалізації обраної стратегії. Результатом такої оцінки є отримання комплексної характеристики спроможності підприємства до інноваційної діяльності та впровадження стратегічних змін, а також визначення його поточного «інноваційного» статусу.

Послідовність формування інноваційної стратегії підприємства наведено на рис. 1. Як видно з наведеної схеми, найголовнішими критеріями вибору варіанту інноваційного розвитку підприємства є такі:

– узгодженість інноваційної та загальнокорпоративної стратегії підприємства – наприклад, підприємство, яке обрало стратегію агресивного зростання, не може розраховувати на домінуюче положення на ринку, використовуючи традиційну або оборонну інноваційні стратегії;

– ступінь ризику – розробка та виведення на ринок інновацій завжди пов’язані зі значним ризиком, оскільки їх результати є важкопрогнозованими.

Тому необхідно здійснювати якісну та кількісну оцінку ризику інноваційної діяльності (на різних етапах її проведення) для розробки комплексу заходів, спрямованих на зниження, компенсацію чи запобігання можливих негативних наслідків;

– фінансові можливості реалізації стратегічної альтернативи – реалізація інноваційних проектів пов'язана зі значним ризиком, тому зовнішні інвестори неохоче йдуть на їх фінансування. Інвестування інноваційного розвитку за рахунок власних джерел є обмеженим, а, отже, оцінка альтернативних варіантів стратегій має враховувати можливості залучення зовнішніх інвестицій та їх достатність для успішного впровадження обраного варіанту;

– часові обмеження – варіант інноваційної стратегії та послідовність її впровадження залежатиме також від терміновості очікуваного ефекту. Ступінь агресивності стратегії підприємства зростатиме зі збільшенням радикальності його цілей та зменшенням термінів їх реалізації. З огляду на це, прискорення темпів інноваційної діяльності спричинятиме посилений опір змінам, що пов'язане з інертністю системи та її прагненням до збереження стійкості свого функціонування, тому встановлення термінів реалізації інноваційної стратегії має бути раціонально обґрунтованим та враховувати час, необхідний для переходу організації на нові стандарти діяльності.

Слід зазначити, що розробка та реалізація інноваційної стратегії має свої специфічні особливості, які залежать не лише від досягнутого рівня інноваційної активності підприємства, але й від його розміру, галузевих та інших чинників. Для полегшення процедури аналізу стратегічних альтернатив пропонується скористатися модифікованою матрицею Мак-Кінсі, параметрами якої є рівень інноваційної активності підприємства та його розмір (див. рис. 2).

Розмір підприємства				
	Велике	Традиційна стратегія (підвищення якості продукції на існуючій технологічній базі)	Наступальна стратегія, стратегія «могутнього слона» («вслід за лідерами»)	Стратегія «гордого лева» (технологічне лідерство, інтенсивні НДДКР), стратегія захисту, стратегія кооперації (створення стратегічних альянсів)
	Середнє	Оборонна («пристосовницька») стратегія (мета – не відставати від інших, не претендувати на домінування)	«Нішова» стратегія (пристосованість до особливого ринку), стратегія імітації	Опортуністична стратегія (орієнтація на продукт-лідер; вимагає високого рівня техніко-технологічного розвитку та високих адаптивних можливостей підприємства)
	Мале	Залежна стратегія (виконання субпідрядних робіт «батьківських» фірм)	Імітаційна стратегія (стратегія наслідування, копіювання)	«Піонерська» стратегія («перші ластівки» - впровадження радикальних нововведень, ризикові проекти)
		Рівень інноваційної активності		
		Низький	Середній	Високий

Рис. 2. **Матриця Мак-Кінсі для вибору інноваційної стратегії (розроблено на основі [9])**

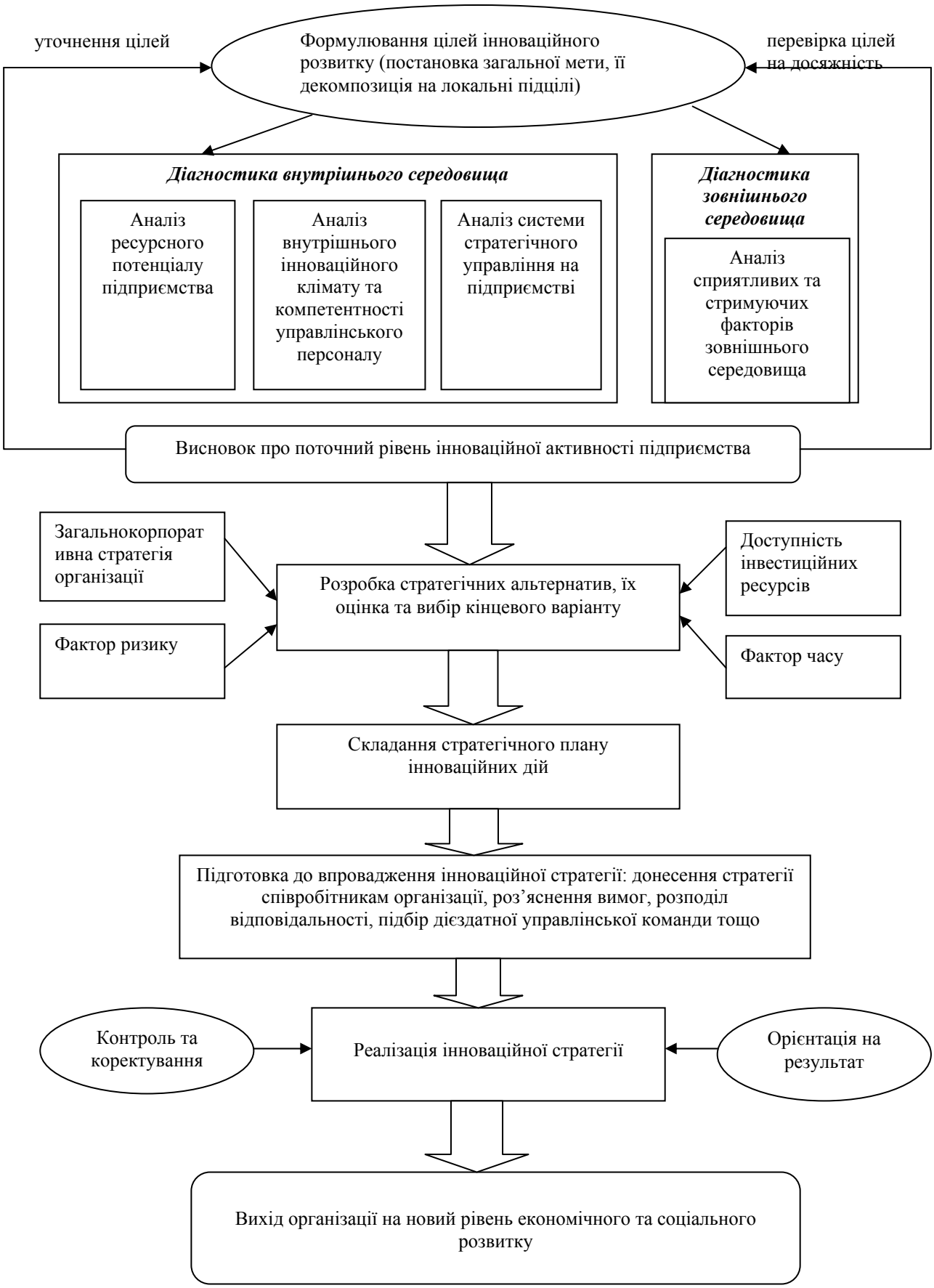

Рис. 1. **Послідовність формування інноваційної стратегії підприємства [авторська розробка]**

Загалом, кожна з інноваційних стратегій у разі обгрунтованого вибору їх підприємством може сприяти зростанню його ринкової вартості та зміцненню конкурентних позицій. За сприятливого зовнішнього середовища та потужного інноваційного потенціалу підприємство може реалізувати одну з найпривабливіших стратегій – наступальну, яка дозволяє досягти високих результатів (збільшення прибутковості, ринкової вартості підприємства, зміцнення його іміджу тощо) у найкоротші терміни за рахунок агресивного виведення на ринок власних новинок, які відповідають або, навіть, перевищують очікування споживачів. Така стратегія є прийнятною для малих венчурних фірм, для яких характерними є гнучкість і високий рівень професіоналізму та лідерства, а також великих організацій, які володіють значними фінансовими ресурсами і можливостями створення власних науково-дослідних структур. Для підприємств, які вичерпали можливості зростання на існуючих ринках, є два варіанти стратегічної поведінки, а саме: диверсифікація діяльності та технологічний прорив на нових ринках або ж зайняття оборонних позицій та стабілізація. Оборонні стратегії – це стратегії «послідовників», які спрямовані не на змагання з лідером, а на закріплення на сегментах ринку, що не зайняті лідером. Відтак, головною метою інноваційної діяльності у даному разі буде максимально ефективне обслуговування обраного сегменту (сегментів) ринку з мінімальними витратами на власні НДДКР. Результатом реалізації інноваційної стратегії оборонного характеру є незначні удосконалення та модифікації продукції, процесів, підходів до надання послуг як реакція на зміну уподобань споживачів та з метою утримання їх прихильності; результатом реалізації наступальної стратегії є проривні, радикальні нововведення, які формують у споживача нові цінності та потреби або пропонують нові способи задоволення існуючих.

У реальних умовах практично немає конкретного чітко означеного типу стратегії. На практиці, особливо для підприємств, які функціонують на різних ринках, оптимальним можна вважати змішаний тип інноваційної стратегії, що дозволить максимально використати переваги кожного варіанту та мінімізувати недоліки.

Але досконало спланована стратегія інноваційного розвитку – це лише перший крок на шляху до успіху. Журнал *Fast Company* називає кілька причин неуспішного впровадження стратегії в інноваційних компаніях [8], а саме:

1) низький ступінь гнучкості стратегії – інновації завжди пов’язані із маневруванням на невідомому маршруті (із зростанням фактора невизначеності цінність чітко продуманої та спланованої стратегії зменшується);

2) неспроможність керівництва компанії правильно роз’яснити працівникам, в якому напрямі розвиватиметься компанія (керівники повинні систематично спілкуватися з персоналом, роз’яснювати значення щодо місії, цінностей, а також бачення розвитку та стратегії, а не вимагати бездумного виконання наказів);

3) надмірна увага до розвитку креативної, творчої складової без належного забезпечення умов впровадження інновацій. Здатність компаній до інновацій можна визначити як здатність продукувати нові ідеї та впроваджувати їх у життя. Креативність — умова започаткування інновацій, а їхнє впровадження – це бізнесова функція. Посередня, але геніально впроваджена ідея завжди виграє у геніальної, яка залишилась тільки ідеєю.

Аналізуючи наведені вище чинники, можна визначити такі основні напрямки підвищення ефективності реалізації інноваційної стратегії:

– дотримання правильної послідовності дій при впровадженні стратегічних змін – вибір методу здійснення нововведень має здійснюватись, виходячи із терміновості вирішення стратегічних завдань, причому опір (персоналу та системи) буде пропорційний швидкості змін. Оптимальним вважається такий порядок дій: «зміни у поведінці персоналу» (сприйняття стратегії) – «формування необхідного управлінського потенціалу» – «впровадження стратегії». Після того, як стратегія буде донесена і сприйнята працівниками, а компетенція керівників відповідатиме рівню, необхідному для вирішення поставлених задач, опір впровадженню змін буде мінімальним, а отже, така стратегія забезпечуватиме отримання запланованих результатів, тобто, буде успішною;

– забезпечення високого ступеня гнучкості інноваційної стратегії – інноваційна стратегія повинна будуватися таким чином, щоб при зміні умов господарської діяльності підприємства з мінімальними витратами часу і коштів забезпечити його прискорену адаптацію та орієнтувати інноваційну діяльність підприємства на ефективну роботу в нових умовах;

– відповідальність та орієнтація на результат на усіх рівнях менеджменту – менеджери, відповідальні за впровадження стратегічних змін, повинні, перш за все, володіти чітко вираженими лідерськими якостями, мати необхідний рівень підготовки, досвід та знання, тобто бути компетентними у даній сфері діяльності. Зміст обов'язків менеджерів вищих і середніх щаблів різний, але ефективне впровадження змін вимагає відданості та орієнтації на результат незалежно від рівня менеджера;

– забезпечення інноваційної діяльності необхідними ресурсами, зокрема, фінансовими. Так, фінансування інноваційних проектів ускладнюється через високий рівень ризику їх реалізації, тому стратегічний план інноваційної діяльності підприємства має бути тісно пов'язаний з фінансовим та інвестиційним планами, а також чітко визначати основні внутрішні та зовнішні джерела надходження коштів для забезпечення безперервності інноваційного процесу.

Підвищення ефективності управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах вимагає удосконалення процедур стратегічного планування та формування культури лідерства, основою якої є особиста відповідальність кожного співробітника організації, націленість на результат та постійний пошук нових ідей і нестандартних рішень. Успіх організації в реалізації інноваційної стратегії, особливо наступального характеру, залежить від наявності лідерів на різних щаблях організаційної ієрархії, які володіють необхідними якостями. Саме тому формування високого лідерського потенціалу повинно розглядатися в наукових дослідженнях як одна з головних передумов успішності обраної стратегії інноваційного розвитку.

Висновки

Отже, інноваційна стратегія є інструментом досягнення довготривалого успіху підприємства, а її ефективність визначається адекватністю оцінки власних можливостей та існуючою в організації системою управління інноваційним розвитком. Стан інноваційного потенціалу та системи управління інноваціями визначають рівень інноваційної активності підприємства, який характеризує «інноваційний» статус підприємства і тому може бути використаний як основа формування його інноваційної стратегії. Аналіз системи стратегічного управління інноваційною діяльністю в рамках оцінки рівня інноваційної активності підприємства надає змогу оцінити узгодженість роботи усіх ланок менеджменту та готовність організації до впровадження стратегічних змін.

Окремого розгляду потребує питання формування лідерського потенціалу як необхідна умова ефективної реалізації інноваційної стратегії підприємства та зміцнення його конкурентних позицій, яке вимагає подальшого вивчення як окремий аспект проблеми підвищення інноваційної активності підприємств України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Бреус С.В. Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств України // Актуальні проблеми економіки. – 2004 – №5. – с. 121–128.
3. Гречан А.П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах: Монографія. – К.: КНУТД, 2005. – 208 с.
4. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: Монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
5. Інноваційні процеси в змішаній економіці. Том 1. Монографія / В.Г. Федоренко, М. П. Денисенко, І.М. Грищенко, А.П. Гречан та ін.; під ред. д.е.н., професора, академіка В.Г. Федоренка, д.е.н., професора, академіка М.П. Денисенка. – К.: ІІІК ДСЗУ, 2008. – 194 с.
6. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2007 році: Стат. зб. / Держкомстат України. – К., 2008. – 360 с.
7. Стадник В.В., Рудніченко Є.М., Томаля Т.С. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: Монографія. – Хмельницький: ХНУ, 2008. – 302 с.
8. Vijay Govindarajan and Chris Trimble. Strategy, Execution, and Innovation. FastCompany. August 2004. Paul Roberts. Getting it Done. Fastcompany. – June, 2000.
9. http://planing.highmark.com.ua/mckincey.htm.

Надійшла 07.09.2009

УДК 33.06.73.75

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ КРЕДИТІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВАМ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЇХ РОЗВИТКУ

Ю.С. ПАЛЬКЕВИЧ

Житомирський національний агроекологічний університет

У статті проведено дослідження розвитку державного регулювання системи надання кредитів сільськогосподарським підприємствам України в умовах ринкових відносин. Аналіз забезпеченості кредитними ресурсами аграрних підприємств України в цілому, а також господарств Київської та Житомирської областей, системи надання кредитів у розвинутих країнах світу надає підстави для висновків та пропозицій щодо подальшого розвитку системи державного регулювання кредитних відносин у сільському господарстві України

Сільське господарство як галузь виробництва має ряд особливостей, які обумовлюють невисоку оберненість оборотних коштів аграрних підприємств порівняно з підприємствами інших галузей, що наряду з іншими факторами створює періодичну необхідність у додаткових коштах.