

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ФАКТОРИ ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто та узагальнено фактори, які впливають на вибір стратегії інноваційного розвитку підприємств, обґрунтовано доцільність їх урахування в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены и обобщены факторы, влияющие на выбор стратегии инновационного развития предприятий, обоснована целесообразность их учета в процессе управления инновационной деятельностью предприятия.*

*Annotation. The article examines and summarizes the factors that influence the choice of strategy of innovative development companies expediency of their consideration in the process of innovation enterprise.*

*Ключові слова: стратегія, інноваційна стратегія.*

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробництві або соціальній сфері підприємства.

Стратегія – це комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогодні, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

Стратегія розвитку організації передбачає забезпечення сталих темпів її зростання та функціонування в перспективі і ґрунтується на використанні науково-технічних досягнень у сфері техніки, організації, технології, управлінні, тобто на комплексі інновацій. Проте з метою планування інноваційних процесів доцільно стратегії інновацій розглядати окремо.

Стратегія нововведень (інноваційна політика) передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій та видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес.

Проблеми інноваційної стратегії досліджувалися різними авторами, як зарубіжними, так і вітчизняними: Г. Менша, К. Фрімена, Ч. Макміллана, А. Кляйнкнехта, Ш. Тацуно, Е. Менсфілд, Аньшін В. М., Багіев Г. Л., Глазьев С. Ю., Горбунов А. А., Кабаков В. С., Карлик А. Е., Кіперман Г. Я., Крутик А. Б. [1, с. 58–62].

Метою даного дослідження є узагальнення основних факторів, що впливають на вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства.

За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації.

Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища.

Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Відносно внутрішнього середовища інноваційні стратегії підрозділяються на кілька великих груп: продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії, скеровані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління). Це спеціальні інноваційні стратегії [2, с. 65–66].

Як правило, стратегія розробляється на кілька років наперед, конкретизується в різноманітних проектах, програмах, планах, практичних діях, і реалізується в процесі виконання їх. Значні витрати праці і часу багатьох людей, необхідних для створення стратегії організації, не дають можливість часто змінювати або серйозно коригувати її, тому вона формулюється в досить загальних виразах.

Стратегічний курс фірми є, власне, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх факторів: ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. На вибір стратегії впливає безліч факторів: смаки споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові можливості (умови) фірми, оцінка кваліфікаційних і управлінських якостей щодо їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, персональний склад управлінського персоналу і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання фірми перед суспільством або власниками акцій, а також соціальні, політичні та культурні умови, які обмежують або розширюють спектр дії фірми.

Однак як усередині організації, так і поза нею виникають найчастіше нові обставини, що в концепцію стратегії не вкладаються. Вони можуть, наприклад, відкрити нові напрями діяльності або змусити відмовитися від старих; сприяти розвитку організації або, навпаки, уповільнити його. Для того щоб не змінювати у зв'язку з цим стратегію як таку, організація може ставити й реалізувати стратегічні завдання, які при необхідності доповнюють і вдосконалюють її. Разом з тим якщо ситуація змінюється докорінно, стратегію доведеться оновлювати теж.

У практиці господарювання є певні чинники, які впливають на стратегію будь-якого підприємства і додають їй специфічних властивостей [3, с. 65–92].

Критерії, за допомогою яких можна правильно вибрати або вдосконалити стратегію, класифікують у відповідні групи. Якщо в якійсь з груп існує невідповідність певним умовам, то розглянуту стратегію слід переглянути або відхилити.

1. У першу групу включаються критерії, які дають можливість визначити наявність на підприємстві необхідних технологій і ресурсів для реалізації стратегії; розуміння та схвалення ключовими менеджерами основних умов і елементів вибору стратегії.

Оцінці підлягають, у першу чергу, такі фактори: фінансові ресурси, матеріальні ресурси, доступ до ринків технології та сервісні можливості, рентабельність; знання і досвід персоналу підприємства інноваційної діяльності.

2. До другої групи належать критерії, за допомогою яких можливо визначити, чи спроможне підприємство довгий час зберігати свою конкурентну перевагу. Стратегія, яка не дає підстав для майбутнього конкурентної переваги або пристосування до сил, які руйнують поточну конкуренцію, має або коригуватися, або виключатися з розгляду.

До факторів цієї групи належать зміни у: навколишньому середовищі; кон'юктурі ринку; економічному становищі нинішніх і потенційних конкурентів; критичних технологіях і ресурсах.

3. Третя група включає критерії, значення яких доводить або спрощує обґрунтованість обраної стратегії. Стратегія будується на передбаченнях, які виробляються менеджерами. Менеджери мають мало перевірених даних, щоб повністю на них покладатися. Вони повинні вибирати стратегію з ряду альтернативних стратегій, виходячи з міркувань, прогнозів тощо. Проблема полягає в тому, щоб відрізнити раціональні пропозиції від нерозумних.

До факторів третьої групи належать причини, які викликають прогнозні зміни і докази, використовувані для підтримки кожної пропозиції.

4. Четверта група включає критерії, які дають можливість зробити висновок щодо якості інформації, на якій будувалися передбачення при виборі стратегії. Стратегічна інформація становить дані, що пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного використання.

Інформація може бути неточною, суперечливою, помилковою або застарілою. Тому потрібно постійно стежити за тим, як зібрані дані, ким, для якої мети.

До факторів цієї групи належать: процес і стан організації ресурсів для збору інформації; процес і методи збору інформації; процес аналізу й обробки інформації; процес зберігання та оновлення інформації; процес визначення потреби в конфіденційних даних; форми надання інформації провідним фахівцям, процес розповсюдження інформації всередині і зовні підприємства; відповідальність учасників інформаційного процесу.

5. У п'яту групу входять критерії, які ідентифікують ризик і невизначеність. Важливу роль при розгляді проблеми прийняття рішень відіграє поняття ризик. У підприємницькій діяльності ризик часто буває неодмінним, і його слід враховувати. Тому при оцінюванні ділової стратегії слід свідомо розглядати рішення, які включають елементи ризику. Негативні результати рішення, прийнятого з урахуванням ризику, можуть виявитися дріб'язковими порівняно з витратами на те, щоб уникнути такої шкоди.

Ділові стратегії, пов'язані з ризиком, завжди залишаються сумнівними, оскільки неможливо завчасно визначити втрати для чіткого, однозначного поділу у всіх випадках виправданого і невинуватого ризику. Проконтролювати, чи був виправданий ризик, можна лише після наступання небажаних або бажаних подій. Тому підприємницька діяльність не може бути повністю вільною від усякого ризику, а отже, необхідно свідомо йти на необхідний і виправданий ризик.

6. Шоста група включає критерії, які дають можливість відповісти на запитання, яку економічну цінність створює ця ділова стратегія. Прийнята ділова стратегія повинна забезпечувати певну прибутковість у довгостроковому плані. Перевагу стратегічного вибору необхідно оцінювати з точки зору його здатності збільшити вартість підприємства або поліпшити його конкурентну позицію. Прогноз істотного створення економічної вартості або високих норм рентабельності слід обґрунтовувати переконливим доказом конкурентної переваги підприємства.

7. До сьомої групи належать критерії, які дають відповідь на запитання, який рівень і яка вартість адаптованої обраної стратегії в невизначеному середовищі.

Ефективні стратегії можуть формуватися лише як результат спільних ділових розробок між і всередині всіх рівнів менеджменту підприємства. Необхідний діалог, який ґрунтується на розумінні стратегічних результатів та критеріїв оцінювання обраних або вдосконалених стратегій. Стратегія повинна відповідати жорстким вимогам, а саме: створювати економічні або конкурентні цінності; виконуватися за допомогою доступних ресурсів; бути прийнятною для всіх менеджерів; ґрунтуватися на реалістичних прогнозах і точній інформації; бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до несподіваних змін зовнішнього і внутрішнього середовища [1, с. 12–21].

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, які характеризують його стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу. До головних чинників, які повинен бути враховано, перш за все, при виборі стратегії, належать: стан галузі і позиція в ній підприємства, мета підприємства, інтереси і позиція вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, міра залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор тощо.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

**Література:** 1. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропівного. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с. 2. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства / Коробов М. Я. – К. : Знання, 2000. – С. 353–377. 3. Фісун А. О. Інноваційна стратегія як фактор інтенсивного розвитку / Фісун А. О. – 2003. – № 7–8 (26–27). 4. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств / Гриньова В. М., Козирева О. В. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2006. – 192 с.