

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Ліманські А., 2008

Пришвидшений розвиток техніко-економічного прогресу створює нові передумови для діяльності сучасних підприємств. Кожне підприємство повинно постійно спостерігати за динамікою і напрямками змін оточення, які відбуваються, а також відповідно реагувати. З огляду на обмежені можливості безпосереднього впливу на формування оточення. Інновації можна трактувати як пристосувальний механізм підприємства, який проявляється в розробленні і впровадженні нових продуктів, технологій, організаційних змін.

Ключові слова: інновація, інноваційне підприємство, стратегія інновацій, конкурентна перевага, реструктуризація.

Widely understood technological-economic progress creates new conditions for the activities of contemporary enterprises. Each enterprise should with particular attention observe the dynamics and directions of the changes occurring in the environment and react accordingly. Due to the limited possibilities of the direct influence on the process of shaping the environment, innovations may be treated as the enterprise adjusting mechanism manifesting itself in working out and introducing new products, technologies, organizational changes.

Key words: innovation, innovative enterprises, strategy of innovation, competitive dominance, restructuring

Постановка проблеми

Здатність до створення і використання інновації (інноваційність) сьогодні визнається як найважливіший чинник формування конкурентної переваги підприємства. Прискорення інноваційних процесів спричиняє появу нової категорії підприємств, для яких інновації становлять предмет основної діяльності, що спричиняє підсилення конкурентної позиції. Для таких підприємств інновації можна трактувати як чинник, випереджаючий зміни в оточенні. З іншого боку, пріоритетне зростання значення інновацій зумовлює необхідність реструктуризації багатьох підприємств, основним елементом якої є зміна існуючої стратегії дій з одночасним спрямуванням на зростання потенціалу інноваційності. У нових умовах функціонування сучасного підприємства особливо важливим стає практичне використання концепції стратегічного управління, трактованого як гармонізація діяльності підприємства з оточенням, яке охоплює реалізацію цілей з довготривалим горизонтом, а також сьогоднішні та майбутні зв'язки з оточенням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У польській літературі предмету поняття інновації, інноваційного підприємства і стратегії інновацій присвячено праці А. Х. Ясінського, Й. Богданенка, Й. Хаффера, М. Поплавського, Х. Брдулака, Т. Голенбійовського, В.М. Грудзевського і І. К Хейдук, Б. Петжицької і А. Сосновської.

Постановка цілей

Мета статті полягає у дослідженні сутності інновації, інноваційного підприємства і стратегії інновацій у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу

Інновації є багатозначним поняттям, пов'язаним з техніко-економічним прогресом. Останнім часом розуміння інновації було значно розширено, перетворилось з одиничного винаходу у цілий

комплекс явищ і процесів, що створюють нові зразки продукції. Термін „інновація” визначається як у матеріальному значенні, так і функціональному. У першому значенні він означає впроваджений матеріальний витвір, в другому – визначає процедуру, яка полягає у впровадженні цього витвору, або модифікацію чи зміну в прийнятому способі поведінки або існуючій системі елементів будь-якої системи. Беручи до уваги такі ознаки, в диференційованому потоці інновацій можна відокремити [1], [2, с.7–21]:

1. Згідно з критерієм оригінальності змін:

- інновації креативні (творчі, оригінальні, піонерські), які були вперше застосовані в цьому господарстві, відіграють вирішальну роль в його розвитку;
- імітуючі (відтворювані, наслідувальні) інновації полягають у відтворенні оригінальних змін, які в конкретному часі і місці приносять певні ефекти.

2. Згідно з критерієм особистого і інституціонального зв'язку:

- пов'язані інновації – зміни є результатом спільного зусилля певної кількості осіб і інституцій. Становлять основну форму інноваційної діяльності в сучасній економіці;
- не зв'язані інновації – зміни, здійснювані одним творцем у порівняно ізольованій системі (раціоналізаторська діяльність).

3. Згідно з критерієм механізму спонукання до інновації:

- пропозиційні інновації – є наслідком відкриттів, винаходів і задумів, стимульованих розвитком науки і техніки;

- попитові інновації – стимульовані потребами, які проявляються на ринку або поза ним.

4. Згідно з критерієм предмета інновацій, а також пов'язаними з нею ефектами:

- продуктові інновації. У цьому разі маємо справу з новими продуктами, що впроваджуються на ринок, які характеризує вища якість, функціональність, ергономічність і безпека, завдяки чому вони краще задовольняють потреби клієнтів. Продуктові інновації можуть проявлятися в формі радикальних інновацій (небезпервні інновації), що дозволяють завоювати нові ринки, або в формі досконаліших продуктів (безпервні інновації), які своєю чергою дозволяють підприємству утримуватися на існуючих ринках;

- процесні (технологічні) інновації уможливають впровадження нових продуктів, але також збільшують продуктивність чинників виробництва, знижують витрати, забезпечують еластичність цін і покращують якість продуктів. Впровадженню процесних інновацій сприяють інновації в організації праці, але одночасно організаційні інновації є вступною передумовою для інших форм інновацій. Потреба впровадження інноваційних методів організації і управління підприємством вимагає особливої уваги до методів, які спонукають людей до креативних поведінок, нетрадиційного мислення, а також нових форм співпраці і фінансування в області інноваційності.

Створення і утримування конкурентної переваги на ринку становлять необхідну умову виживання і розвитку підприємства, а зештою – умову збільшення його вартості. Як головні джерела конкурентної переваги, оцінюваної з точки зору споживача, приймаються зазвичай нижчі витрати або/і вирізняючий характер пропозиції. Для підприємства (постачальника) важливим є спосіб, в який воно може отримати і утримати певний вид переваги, бажаної для споживачів. Конкурентна перевага виникає з конкурентного потенціалу (стану засобів і вмінь), а також відповідної стратегії підприємства, яка забезпечує відповідний за цих обставин відбір (конфігурацію) засобів і вмінь, їх чітке використання і примноження, а також створення нових вмінь. У разі володіння унікальними засобами і вміннями підприємство може легше забезпечити собі тривалу конкурентну перевагу. Чинниками, які сприяють формуванню конкурентної переваги сучасного підприємства, є [3]:

- доступ до засобів, необхідних для отримання успіху в цій галузі. Особливо істотним є володіння так званими стратегічними засобами (що забезпечують тривалу конкурентну перевагу), які можуть мати форму монополістичних ситуацій (наприклад, природна монополія на засоби), патентів, провідних технічних стандартів, контрольованих даним підприємством, ринкової інформації тощо;

– володіння і здатність до безперервного створення вирізняючих вмій/компетенцій, зокрема:

§ генерації знань;

§ впровадження інновацій, створення і розповсюдження нових рішень;

§ забезпечення відповідної конфігурації, тобто відбору структури і перебігу дій усередині організації, а також системи зв'язків підприємства з кооперуючими суб'єктами (у вітчизняній і міжнародній системі);

§ вміння відповідної інтеграції та координації дій суб'єктів, утворюючих спільно додану вартість;

§ спроможності реагування на зміни внутрішньої ситуації і в оточенні підприємства, а також здатності до здійснення дій випереджувально-проактивного характеру (антиципуючого або формуючого зміни);

§ формування і підтримки репутації (іміджу) підприємства.

Й. Кай називає чотири типи джерел конкурентної переваги підприємства, з яких три перші є його особливими здатностями, а останнє виникає з характеру наявних засобів [4, с.97]:

– архітектура – внутрішні і зовнішні зв'язки підприємства, які визначають відносини з працівниками, постачальниками, клієнтами і конкурентами;

– репутація – спосіб сприйняття підприємства клієнтами;

– інновація – створювані підприємством нові продукти, технології і способи управління;

– засоби, звані також стратегічними активами, – виникають з понесених витрат, доступу до захищених засобів, природної монополії.

З огляду на викладене зрозуміло, що здатність до створення і використання (комерціалізації) інновації (інноваційність) є важливим чинником формування конкурентної переваги підприємства. Підприємство, яке функціонує в конкурентному середовищі, повинно постійно створювати (або приймати з оточення) і впроваджувати різного виду інновації, що забезпечують ефективність його діяльності та розвитку.

У польській науковій літературі поняття інноваційного підприємства висунув А. Х. Ясінські. На його думку, підприємство, орієнтоване на інновації, або інакше, інноваційне підприємство – це таке, яке [5, с.25]:

– здійснює в широкому діапазоні роботи з досліджень і розвитку (або здійснює закупівлі нових продуктів або технологій);

– виокремлює на таку діяльність порівняно високі фінансові ресурси;

– систематично впроваджує нові науково-технічні рішення;

– представляє велику частку новинок (виробів і технологій) в обсязі продукції і послуг;

– постійно впроваджує інновації на ринок.

Сьогодні до найважливіших ознак інноваційного підприємства безсумнівно належать [6, с.11–12]:

– здатність до перманентної генерації інновацій, креативність;

– вміння використовувати інноваційний потенціал підприємства для утримування високої конкурентної позиції, яка спирається на ключові компетенції;

– здатність передбачати майбутнє і перспективне мислення;

– постійний зв'язок з клієнтами з метою ефективного визначення їхніх поточних і майбутніх потреб;

– наявність колективу творців, інноваторів, гарантуючих високий рівень інноваційності підприємства;

– відповідний діапазон інформації, необхідної для відповідного оцінювання;

– еластичність діяльності в пристосовуванні до умов діяльності, що змінюються.

Підприємства, які користуються інноваційними рішеннями, можуть приймати їх у двоякий спосіб: внутрішній – через розвиток власної діяльності з досліджень та розвитку – або зовнішній – беручи участь в трансфері технологій (наприклад, купівля ліцензії або участь у стратегічних альянсах). Вплив на вибір між власною діяльністю з досліджень і розвитку та залученням нових

технологій ззовні справляє розмір підприємства, вимірюваний як фізичними засобами, так і нематеріальними. Великі підприємства, що функціонують у глобальному масштабі, мають можливість акумулювання значного дослідного потенціалу, використовувати його для виконання власної діяльності з досліджень і розвитку. Це означає, що вони концентруватимуться на внутрішніх джерелах інноваційності. Менші підприємства, не маючи такого великого потенціалу, будуть шукати зовнішні джерела і добиватися трансферу інновацій ззовні. У сучасній економіці простір між підприємствами різної величини, локалізованими в різних районах світу, завдяки інформатичним і комунікаційним технологіям не становить бар'єру співпраці. Сьогодні існують практично необмежені можливості входження підприємства в різномірні коопераційні зв'язки в сфері інновацій.

Зміни оточення і зростання значення інновацій спричиняють те, що єдиним рішенням, яке дозволяє пристосовуватися багатьом підприємствам до нових умов, є реструктуризація, що має радикальний характер. Реструктуризація стосується організаційної структури, тобто, складових елементів і процесів, які відбуваються між ними, а її метою є відновлення як внутрішньої рівноваги підприємства, так і рівноваги з оточенням. Удосконалення систем управління визначається як „процес впровадження змін на підприємстві, які ведуть до реструктуризації, залежної від індивідуальних характерних рис фірми, філософії її діяльності, а також застосування обраних методів і інструментів, відповідних до загроз, шансів, сильних і слабких сторін фірми, уможливаючи досягнення цілей, пристосованих до глобального оточення в масштабі макро, а також конкурентного в масштабі мікро.” [7, с.12] З числа багатьох сучасних підходів до управління змінами особливо цікавими видаються ті, які пропонують оригінальні інструменти і рішення, й одночасно створюють можливості для власної інтерпретації імперативу удосконалення підприємства, зокрема комплексне управління якістю, reengineering, концепція організації, що самонавчається, а також бенчмаркінг.

Інновації можна трактувати як важливу мету сучасного підприємства. Інноваційність є частиною, а на деяких підприємствах сутністю, найважливішим питанням загальної стратегії, залежної від інших елементів, які спільно утворюють загальне бачення підприємства. Стратегічна сфера планування інновації може розумітися як „планування перенесення засобів підприємства з метою вироблення результативної на довший час зміни в способі пристосовування підприємства до його оточення.” [8, с.103]

Ідентифікація ролі інновації в плануванні діяльності підприємства вимагає особливої уваги до визначення його місії, яка є основним інструментом, що визначає напрям формування, виконання, а також контролю за реалізацією стратегії. Місія, а також загальні цілі належать до сфери довгострокового управління. Коли стратегія спирається на інновації, необхідно для її виконання здійснити уточнення докладних цілей, а також тактичних засобів, що мають характер коротко – і середньострокового періоду, завданням яких є стабілізація процесу загальної стратегії. Ефективна реалізація докладних цілей детермінує успіх прийнятої стратегії інновації.

Висновки

Покращання інноваційності підприємства вимагає особливого способу управління, а саме: еластичного, комплексного, який забезпечує мінімізацію природного опору перед змінами. У межах підприємства існує п'ять фундаментальних інструментів, які підтримують і спонукають дії до змін [2, с.107]:

- системи управління, які створюють формальні і неформальні програми, застосовувані в управлінні для керування і моніторингу результатів діяльності індивіда;
- системи комунікації, які полегшують вільне переміщення інформації;
- мотиваційна система охоплює програми, які розпізнають, заохочують і винагороджують ініціативу членів організації щодо впровадження покращань;
- інфраструктура, створювана формальними структурами, які забезпечують діяльність організації. Такі структури встановлюють обов'язки і забезпечують ієрархію контролю і відповідальності;

– підготовчі програми, які мають завдання виховувати працівників, розвиваючи нахили, вміння і знання з галузі техніки, управління і формування особистості, що визначаються як *integrative skills* (інтегровані вміння). Вони повинні забезпечити креативність, вміння передбачення і професіоналізм керування.

Підбір відповідного виду стратегії має ключове значення для успіху інноваційної діяльності, а також цілої моделі управління підприємством. Згідно з працею Ч. Фрімана пропонується поділення стратегій відповідно до величини зусиль з досліджень і розвитку підприємства [9]:

– наступальна – вимагає великого досвіду, налагодженої системи інформації, відповідної сфери досліджень і великих витрат дуже ризикована, але у випадку успіху приносить значні результати;

– оборонна – акцентує на утримуванні позиції, спирається на модернізацію продуктів і застосування відповідної маркетингової стратегії; менш ризикована, часто скерована на те, щоб впровадити на ринок субститути, які краще задовольняють потреби, що вимагає розпізнання відповідного моменту для їхнього впровадження;

– імітаційна – полягає у швидкій адаптації продуктів, впроваджених підприємствами, що здійснюють наступальну і оборонну стратегію; підприємство несе великі витрати на купівлю ліцензій та ноу-хау, а також навчання власних працівників; не тягне за собою ризику, але не дає шансу на отримання конкурентної переваги, а лише дозволяє встигати за інноваційними підприємствами;

– залежна – полягає у підпорядкуванні політиці інших підприємств, що доводять ініціативу в розвитку нових продуктів; найчастіше це є виробництво компонентів до нових продуктів за дорученням інших підприємств;

– традиційна – ґрунтується тільки на невеликих удосконаленнях продуктів з метою пристосування до вимог ринку, без формування потреб кінцевих споживачів;

– опортуністична – передбачає продаж продуктів нижче від витрат виробництва і обороту, що корисно впливає на рівень продажу, але становить порушення принципів чесної конкуренції і ефективна тільки на короткий період часу.

Перспективи майбутніх досліджень

Дослідження інноваційного розвитку підприємства вимагає, крім вивчення таких основних понять, як інновації, стратегії інновацій, розгляду та вивчення основних складових інноваційного процесу. Аналіз сутності і змісту цієї економічної категорії дасть змогу розкрити сучасну концепцію здійснення інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта.

1. B. Pietrzycka: *Klasyfikacja przedsięwzięć innowacyjnych w przedsiębiorstwie*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1998, nr 9, s. 16-18. 2. J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski: *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004. 3. H. Brdulak, T. Gołębiowski: *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*. [W:] *Wspólna Europa. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową H. Brdulak i T. Gołębiowskiego. SGH, Difin, Warszawa 2003, s. 16. 4. J. Kay: *Podstawy sukcesu firmy*. PWE, Warszawa 1996. 5. A. H. Jasiński: *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*. Książka i Wiedza, Warszawa 1992. 6. A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek: *Zarządzanie firmą innowacyjną*. Difin, Warszawa 2000. 7. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk: *Metody projektowania systemów zarządzania*. Difin, Warszawa 2004. 8. A. Nowak-Far: *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*. WN PWN, Warszawa 2000. 9. Ch. Freeman: *The Economics of Industrial Innovation*. F. Pinter, London 1982, s. 170-183. [Za:] A. H. Jasiński: *Innowacje i polityka innowacyjna*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, s. 43-48.