

на виробництво подібних товарів різними підприємствами; 3) здійснює оцінку рентабельності окремих товарів та послуг, різного роду діяльності; 4) оцінити рентабельність зміни матеріалу, технології, машин, організації виробництва тощо.

З економічної точки зору витрати складають тільки ту частину споживання, яка є необхідною. Тому витрати виробництва можна визначити як економічно обґрунтовані витрати матеріальних ресурсів та засобів праці за певний період часу, виражені в грошовій формі, тобто витрати згідно норм та стандартів, характерних для даного виду діяльності. Перевитрати поза встановлені норми не можуть трактуватися як витрати виробництва. З економічної точки зору – це витрати, або надлишкові витрати, що свідчить про неефективне використання чинників виробництва.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

*Острoverхова Г.В., викладач,
Харківський національний економічний університет*

В умовах глобалізації інноваційна діяльність є однією з найважливіших складових успіху більшості вітчизняних підприємств. Організаційне забезпечення інноваційної діяльності (ОЗІД) є важливим джерелом економії обмежених фінансових ресурсів та створення додаткових конкурентних переваг, що особливо актуально для вітчизняних підприємств.

Питанням організації інноваційної діяльності присвячено численні публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, але більшість з них вважає інноваційну діяльність підприємства деяким типовим процесом і не враховує особливості інноваційних процесів на різних підприємствах в залежності від форми власності, стратегій розвитку, ринків збуту тощо.

Метою даної роботи є обґрунтування необхідності диференційованого підходу до ОЗІД підприємства в залежності від обраної стратегії розвитку та розробка оптимальних наборів організаційних параметрів для різних типів стратегій.

ОЗІД – це комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального протікання інноваційних процесів, реалізації планів,

підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі. ОЗІД має складну структуру, кожен з параметрів якої може виступати в різних видах (табл.1). За певних умов різні комбінації цих параметрів можуть бути оптимальними або достатніми для успішного здійснення інноваційної діяльності. У той же час недостатній або надмірний розвиток того чи іншого параметру може стати причиною на шляху підприємства до комерційного успіху. Визначним фактором інноваційної діяльності підприємства є його стратегія розвитку.

На рис. 1 наведено основні типи стратегічних альтернатив підприємств та форми, в яких може здійснюватися трансформація. Кожна з цих форм має свої особливості щодо інноваційної діяльності, а відповідно і до її організації (табл.2).

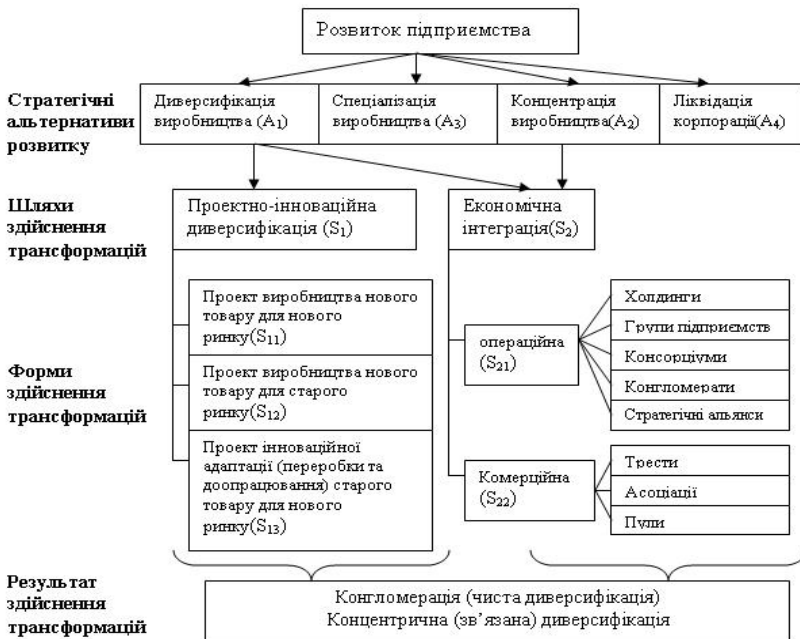


Рис. 1. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств [3]

Диверсифікація виробництва означає розширення асортименту продукції або збільшення кількості видів діяльності. Вона може бути реалізована через економічну інтеграцію або за допомогою створення

окремого проекту. Останній варіант є найбільш вимогливим до організації інноваційної діяльності підприємства, оскільки саме інновації і складають суть розвитку у цьому випадку. Однак рівень новизни при цьому також може бути різним.

В усіх випадках проектно-інноваційної диверсифікації доцільно організувати інноваційний процес за допомогою робочої групи в рамках проектної структури. Іншим варіантом диверсифікації виробництва є економічна інтеграція, тобто об'єднання з іншими компаніями за умов, що діяльність, якою ці компанії займаються, не представлена в рамках корпорації.

Таблиця 1

Варіанти побудови параметрів системи ОЗІД

Параметри	Варіанти побудови системи організаційного забезпечення				
Принципи системи планування (P ₁)	постатне (P ₁₁)			змінне (P ₁₂)	
Організаційна структура (P ₂)	лінійно-функціональна (P ₂₁)	дивізійна (P ₂₂)	проектна (P ₂₃)	матрична (P ₂₄)	департаменталізація (P ₂₅)
Принципи системи мотивації (P ₃)	за виконання плану (P ₃₁)	за перевиконання плану (P ₃₂)		за спрямованість на розвиток (P ₃₃)	
Механізм контролю (P ₄)	за впливом на прибуток (P ₄₁)	за впливом на собівартість (P ₄₂)		за впливом на обсяг продажу (P ₄₃)	
Механізм координації (P ₅)	регламентована (P ₅₁)		неформалізована (P ₅₂)	в робочих групах (P ₅₃)	
Рівень інноваційності організаційної культури (P ₆)	підтримує створення і впровадження інновацій (P ₆₁)	підтримує створення інновацій (P ₆₂)	підтримує впровадження інновацій (P ₆₃)		консервативна культура (P ₆₄)

Другою альтернативою розвитку підприємства є концентрація виробництва, яка можлива шляхом економічної інтеграції також двох рівнів. Якщо реалізується варіант комерційної інтеграції, тобто участь у пулах, картелях, стратегічних альянсах, асоціаціях, то це призводить до нівелювання низки функцій фірми (науково-дослідної, маркетингової тощо) і відповідної економії ресурсів за рахунок спільної реалізації цих функцій у межах інтеграційного об'єднання. Фактично, підконтрольними підприємству залишаються лише виробничі змінні,

тому інноваційні зусилля концентруються на розробці та виробництві нових товарів, а також на вдосконаленні самого процесу виробництва.

Третьою стратегічною альтернативою підприємства є спеціалізація; при цьому ключове значення має глибина проникнення компанії на ринок, тому інноваційна діяльність спрямована на гнучке і максимально повне задоволення потреб цільової аудиторії за рахунок унікального товару та сервісу.

Таблиця 2

**Оптимальні варіанти побудови ОЗІД підприємства
в залежності від стратегії розвитку**

Стратегічні альтернативи розвитку	Форми здійснення трансформацій	Параметри ОЗІД					
		P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆
A ₁	S11	P ₁₁	P ₂₃	P ₃₃	P ₄₁	P ₅₃	P ₆₁
	S12	P ₁₁	P ₂₃	P ₃₃	P ₄₁	P ₅₃	P ₆₁
	S13	P ₁₁	P ₂₃	P ₃₃	P ₄₃	P ₅₃	P ₆₃
	S22	P ₁₂	P ₂₄	P ₃₂	P ₄₂	P ₅₂	P ₆₃
	S21	P ₁₂	P ₂₄	P ₃₂	P ₄₂	P ₅₂	P ₆₃
A ₂	S22	P ₁₂	P ₂₁	P ₃₁	P ₄₂	P ₅₂	P ₆₃
	S21	P ₁₂	P ₂₃	P ₃₂	P ₄₁	P ₅₂	P ₆₃
A ₃		P ₁₂	P ₂₄	P ₃₂	P ₄₃	P ₅₂	P ₆₃
A ₄		P ₁₁	P ₂₃	P ₃₁	P ₄₁	P ₅₁	P ₆₁

Четвертою з альтернатив розвитку підприємства є ліквідація виробництва (чи виду діяльності). Такий проект є інноваційним за своєю суттю, тому що передбачає радикальні зміни у структурі компанії. Основна мета ліквідації як проекту – мінімізація витрат, пов'язаних з цим процесом, за умов отримання всіх можливих доходів. Такі зміни доцільно проводити в межах проектної структури та згідно з попередньо розробленим детальним планом заходів.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства є базою для розробки цілей, напрямків та форм організації інноваційної діяльності. Наведені в роботі орієнтири для різних організаційних параметрів дозволяють оптимізувати роботу щодо формування ОЗІД та зробити її більш цілеспрямованою, що, в свою чергу, приводить до підвищення ефективності інноваційної діяльності та підприємства в цілому.