

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

***ПОПОВ О.Є., Д.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ОСТРОВЕРХОВА Г.В., ВИКЛАДАЧ,***

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В статті запропоновано авторський підхід до формування організаційного забезпечення інноваційної діяльності фірми в залежності від стратегії її розвитку.

The article contains the original approach to forming of organizational provision of company's innovation activity in depends on its strategy.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах глобалізації інноваційна діяльність є однією з найважливіших складових успіху більшості вітчизняних підприємств. Саме інноваційний підхід дозволяє успішно конкурувати на ринку та отримувати стабільний прибуток. Організаційне забезпечення інноваційної діяльності є важливим джерелом економії обмежених фінансових ресурсів та створення додаткових конкурентних переваг, що особливо актуально для вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням організації інноваційної діяльності присвячено численні публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як І. Глушенко [1], А. Гриньов [2], В. Гриньова, В. Власенко [4], С. Ілляшенко [5], Р. Фатхутдінов [6] та ін., 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, розміру, стратегій розвитку, ринків збуту тощо.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є обґрунтування необхідності диференційованого підходу до організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства в залежності від обраної стратегії розвитку та розробка оптимальних наборів організаційних параметрів для різних типів стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційне забезпечення інноваційної діяльності (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 припоною на шляху підприємства до комерційного успіху. Визначним фактором інноваційної діяльності підприємства є комплекс його довгострокових цілей, що знаходить відображення у стратегії 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).

Диверсифікація виробництва означає розширення асортименту продукції або збільшення кількості видів діяльності. Вона може бути реалізована через економічну інтеграцію або за допомогою створення окремого проекту (проектно-інноваційна диверсифікація). 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.

1.Проект виробництва нового товару для нового ринку передбачає найбільш високий ступінь інноваційності, що потребує включення в роботу над проектом фахівців всіх напрямків для забезпечення комплексного підходу до реалізації проекту.

2.Проект виробництва нового товару для старого ринку. У цьому проекті фірма повинна зосередити увагу на розробці нового продукту та його впровадженні у виробництво, маркетингова стратегія може бути розроблена на основі досвіду, що вже напрацьовано на цьому ринку. Крім того, розробка товару полегшується за рахунок знання потенційного споживача.

3.Проект інноваційної адаптації передбачає зміщення інноваційних акцентів в напрямку маркетингової складової – старий товар позиціонується на новому ринку. У такому проекті провідна роль належить маркетологам, а фахівці інших підрозділів залучаються для консультацій, тому що у науково-технічній та виробничій діяльності зміни не передбачаються. Основою проекту має стати маркетингове дослідження нового ринку, тому що досвід виведення товару на інші ринки зазвичай можна використати лише частково.

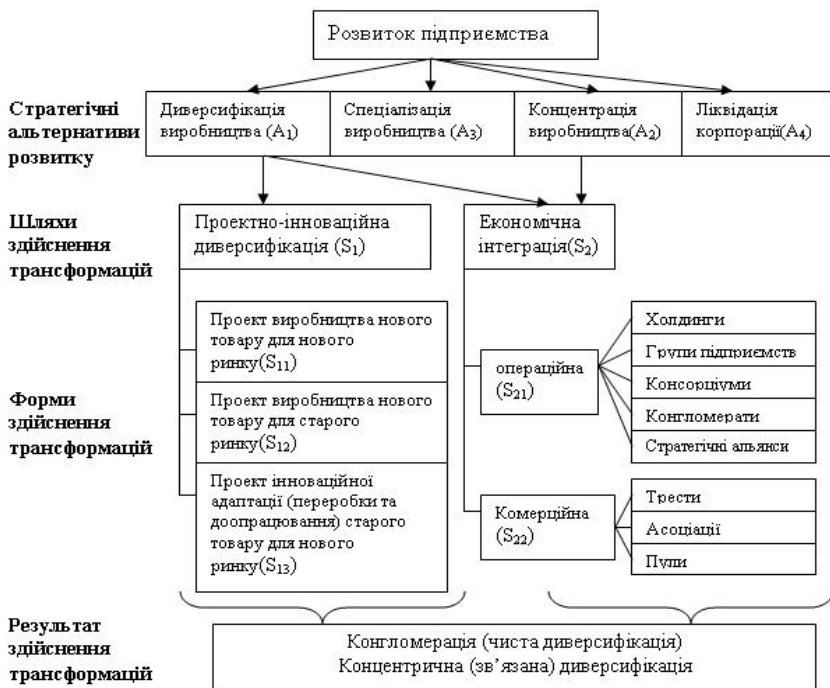


Рис. 1. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств [3]

В усіх випадках проектно-інноваційної диверсифікації доцільно організувати інноваційний процес за допомогою робочої групи в рамках проектної структури. Якщо проектів декілька і (або) їх існування є характерною рисою функціонування фірми, то виникає необхідність у створенні матричної організаційної 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. Така інтеграція може носити комерційний характер – коли підприємство об'єднується з фірмами, що забезпечували її зв'язок з ринками (ресурсів та готової продукції). Інноваційний характер для фірми в такому випадку носить сам вид діяльності, тому найбільш доцільним буде, особливо на початкових етапах, використання департаменталізації – організація роботи за цим видом діяльності в рамках окремого підрозділу.

Таблиця 1

Варіанти побудови параметрів системи ОЗІА

Параметри	Варіанти побудови системи організаційного забезпечення				
Принципи побудови системи планування (P ₁)	поетапне (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 побудови 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 інноваційної організації культури (P ₆)	підтримує створення і впровадження інновацій (P ₆₁)	підтримує створення інновацій (P ₆₂)	підтримує впровадження інновацій (P ₆₃)		консервативна культура (P ₆₄)

Найважливішим у цій ситуації стає організація формальних та неформальних зв'язків нового департаменту з основною структурою та іншими підрозділами компанії.

Іще одним варіантом диверсифікації є операційна економічна інтеграція, тобто об'єднання (поглинання) підприємств, взаємодія яких призводить до утворення завершеного виробничого циклу, або займаються іншим, не пов'язаним з функціонуванням основного підприємства видом діяльності. В останньому випадку, як і при комерційній інтеграції, необхідно виділити вид діяльності, що інтегрується, в окремий департамент, а взаємодія з основною структурою буде здійснюватися лише на рівні фінансів (реципієнт ресурсів – джерело прибутку).

Інноваційна діяльність в останніх двох випадках може здійснюватись майже незалежно від інших частин фірми, якщо вона стосується процесу виробництва чи збуту. Щодо вдосконалення системи управління, то частина інновацій також може бути втілена в межах департаменту, а в загальнокорпоративних питаннях департамент виступає як сторона, що сприймає інновацію.

Таблиця 2

Оптимальні варіанти побудови ОЗІД підприємства в залежності від стратегії розвитку

Стратегічні альтернативи розвитку	Форми здійснення трансформаций	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

У випадку з вертикальною операційною інтеграцією найбільшою інновацією є необхідність реорганізації компанії для вбудови нового підприємства у виробничу та управлінську структури. При цьому перш за все необхідно враховувати ступінь забезпечення потреб фірми цим підприємством і його конкурентоспроможність. Неконкурентоспроможне підприємство може потребувати додаткових інноваційних зусиль.

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.

За умов, що інтеграція носить операційний характер найбільш важливим з точки зору інноваційної діяльності стає уніфікація стандартів виробництва та управління в корпорації та синхронізація інноваційних процесів в різних її частинах.

Третьою стратегічною альтернативою підприємства є

спеціалізація, тобто концентрація уваги на досить вузькому асортименті та ринку збуту. При цьому ключове значення має глибина проникнення компанії на ринок (частка ринку), тому інноваційна діяльність спрямована на гнучке і максимально повне задоволення потреб цільової аудиторії за рахунок унікального товару та сервісу.

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 цих змін, як правило, підвищення ефективності всієї фірми. Основна мета ліквідації як проекту – мінімізація видатків, 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.

Висновки. Таким чином, стратегія розвитку підприємства є базою для розробки цілей, напрямків та форм інноваційної діяльності. Крім того обрана стратегія впливає на формування ОЗІД. Наведені в статті 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.

Подальші дослідження мають бути пов'язані з детальною розробкою методик формування ОЗІД підприємств з різними стратегіями розвитку.

Література.

1. Глущенко И. И. Система стратегического управления инновационной деятельностью – Железнодорожный, Московская обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2006. – 356с.
2. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308с.
3. Гриньова В. М. Механізми реалізації структурно-інноваційної трансформації економіки України/В. М. Гриньова, О. Є. Попов // Майбутнє України: стратегія поступу: монографія. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лта», 2008. – С. 244-289.
4. Гриньова В.М., Власенко В.В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200с.
5. Іляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком. – Суми: «Університетська книга»; Київ: ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 324с.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 448с.