

Література

1. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги / пер.с англ. Е. И. Недбальской ; науч. ред. Е. В. Кузнецова. – Минск : Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. под. ред. В. Н. Фунтова ; 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика : монография / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — М. : Олимп-бизнес, 2010. – 320 с.
5. Козаченко А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами : монография / А. В. Козаченко. — Донецк : ІЭП НАН України, 1998. – 348 с.
6. Отенко І. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / І. П. Оленко. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
8. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас ; пер. с англ. Л. Круглова-Морозова. – СПб. : Питер, 2005. – 381 с.
9. Bamey J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage / J. B. Bamey // Journal of Management. – 1991. – № 17. – P. 99–120.
10. Hall R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage / R. Hall // Strategic Management Journal. – 1993. – № 14. – P. 607–618.
11. Hall R. The strategic analysis of intangible resources / R. Hall // Strategic Management Journal. – 1992. – № 13. – P. 135–144.
12. http://distant.isu.edu.ua/lib/ADD/Disciplinary/_zz_Strategich_upravlenie/_zz_Strat_upr/konsp1_u.html.

УДК 657.62

С. М. ТАРАНЕНКО

Хмельницький національний університет

ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуті проблеми реалізації стратегії інновацій на підприємстві. Показано умови необхідності впровадження, джерела і зміст стратегічного інноваційного управління, якості бізнесмена-стратега та інноватора. Рекомендовано формування інноваційної спільноти.

The article deals with problems of strategy innovation in the enterprise. Show the necessary conditions to implement, the source and content of strategic innovation management, as a businessman-strategist and innovator. Recommended form of innovation community.

Стратегічне управління бізнесом, спрямоване на збереження і розвиток конкурентних переваг сьогодні є головним завданням керівництва успішних українських компаній. Зарубіжні компанії, особливо транснаціональні корпорації, присутні зараз і в Україні, мають багаторічний досвід вирішення завдань у галузі стратегічного управління. В Україні ці завдання ставлять поки тільки найбільш успішні компанії, які мають можливість оплачувати ділове спілкування з консалтинговими фірмами та інвестувати в бізнес-навчання власних управлінців. Разом з тим, проблеми стратегічного управління часом ще більш гостро стоять і перед невеликими і менш успішними фірмами. Грамотна розробка та ефективна реалізація стратегії є і одним з найбільш важливих важелів антикризового управління. Сьогодні можна сказати, що в ході розробки та реалізації стратегії компанії відбувається антикризова профілактика і діагностика проблемних зон підприємства, намічаються методи їх повного усунення або мінімізації можливих негативних факторів.

Запорукою успішного і послідовного розвитку будь-якого бізнесу є наявність ефективної стратегії: реалістичної, “прив’язаної” до ресурсів організації, гнучкої, простої і зрозумілої для керівників різних рівнів, яка містить новизну і конкурентну перевагу. Стратегічне планування і управління необхідно, коли:

- перед підприємством стоїть складний вибір шляхів розвитку і важко зрозуміти, який з них кращий;
- ринкове середовище змінилося, а ситуативне управління вже “не справляється” з виникаючими діловими і ринковими ситуаціями;
- підприємство почало “здавати” ринкові позиції, спостерігається зниження темпів зростання і прибутку;
- бізнесу десять і більше років, а ясності напрямів розвитку та перспектив з точки зору співробітників і команди немає.

Як бізнесменам впровадити стратегічне управління на своїх підприємствах? У українському бізнес-співтоваристві присутнє стійке на межі упередження ставлення до стратегічного управління. Хоча практика

доводить протилежне. Дуже багато українських компанії прагнуть розробити реальні ділові концепції свого довгострокового розвитку. У цьому зв'язку спостерігається сплеск двох процесів, які прагнуть до єдності і цілісності. Перший процес – емоційний. Організація повинна прагнути зрозуміти, чого вона хоче, що приносить їй задоволення, чим вона може пишатися. Для цього дуже важливо, щоб у організації був реальний Лідер і Команда, здатні робити Вибір, що вимагає великих емоційних зусиль. Другий же процес – раціональний. Це стратегічне мислення організації. Організація повинна навчитися бачити ринок, аналізувати перспективні альтернативи, фокусуватися на пріоритетах, розробляти плани і бюджети, розраховувати ризики тощо. Організації окрім “стратегічного серця” потрібні неупереджені стратегічні мозки. Щоб не сталося перекоосу в ту чи іншу сторону, організація повинна нарощувати стратегічну компетентність. Стратегічне управління під силу далеко не всім керівникам, і не всім підприємствам необхідно.

Стратегія не потрібна більшості компаній, які “не думають”, як їм жити в довгостроковій перспективі. Найчастіше стратегічні рішення в таких компаніях приймаються керівниками, коли цього вимагає конкретна ситуація, що склалася (не йде товар – треба змінювати асортимент). Але вже намітилася стійка тенденція, коли господарі бізнесу відчувають потребу в системних рішеннях, які самі по собі довгострокові і міцніше ситуаційних: потрібна система управління персоналом; пора впроваджувати корпоративну інформаційну систему, щоб працювати прозоріше і ефективніше.

Кожен керівник стратег, але не кожен професіонал у стратегії. У бізнесі важливий принцип Пікассо: перш, ніж ти сам почнеш застосовувати власні та оригінальні методи та рішення в стратегічному управлінні, необхідно оволодіти набором типових, еталонних стратегій, розібратися з основними поняттями та інструментами бізнес-стратега, мати уявлення про стратегії інвестицій та конкуренції, відрізнити диверсифікацію від диференціації. Керівник, опанувавши основами стратегічного менеджменту, може зважено приймати рішення про те, якою мірою його організація потребує системи стратегічного управління.

Якщо уявити найочевидніший список справ щодо наведення порядку в організації, то він буде виглядати так: оптимізувати існуючі бізнес-процеси; розробити нову оргструктуру; провести кадровий аудит; рекрутувати на ринку праці потрібних для заповнення вакансій людей; призначити їх на посади в новій організаційній структурі; навчити кожного відповідно до посадової позицією; забезпечити регулярний правлінський цикл: аналіз, планування, виконання, облік, контроль і корекція. Так от, цей алгоритм не є стратегією! Стратегія відрізняється від наведення порядку всередині компанії великим масштабом і зовнішнім вектором змін. Стратегія – це не набір цілей і завдань! Система довгострокових цілей обов'язково потрібна, якщо керівництво компанії хоче істотної зміни ефективності, так би мовити, нової якості свого бізнесу. Але цілі – це лише відповіді на питання “що Ви хочете?”. Стратегія – це відповідь на питання “Як досягти поставлених цілей?”. Вона включає в себе цілі та завдання, але що важливіше – задає сценарій, як будуть відбуватися ті чи інші заплановані події. Стратегія – це не документ!

Спроба вмістити стратегію в якийсь кінцевий документ часто викликає у стратегів відчуття незавершеності. Стратегія завжди не завершена. Жива стратегія більше, ніж документ. Звичайно, формалізована стратегія потрібна, щоб зафіксувати і донести співробітникам організації найголовніше, але “поряд” з документом повинна продовжуватися робота з розвитку та управління стратегією компанії. Не можна зупинитися, створивши документ, необхідно “продати” стратегію на внутрішньому ринку, для своїх співробітників, необхідно організувати її виконання та контроль. Стратегія – це знання своєї позиції на ринку, розуміння перспектив розвитку вашої галузі, цільових ринків, це ділова етика, яка визначає, що можна зробити заради “Великих грошей”, це наявність чіткого плану конкретних дій, які необхідно зробити, щоб досягти поставлених цілей. Це неповторний та унікальний прийом, маневр на ринку, який робить організацію конкурентоспроможною, дозволяє вигравати. А ще стратегія – це прийняття рішення про великі гроші, це аналіз величезної кількості чинників зовнішнього оточення, це довгострокова гра, це безкомпромісний вибір і ризик, це планування і контроль діяльності компанії на термін більше, ніж рік. Стратегія – це вміння вигравати заздалегідь.

Якщо керівництво підприємства, його власники чесно і предметно дадуть відповідь на перераховані запитання, висока ймовірність того, що вони зможуть створити реальну конкурентоспроможну стратегію.

На всіх рівнях стратегічного управління однієї з основних виступає інноваційна складова. Це означає, що інноваційний менеджмент на сучасному рівні розвитку економіки перетворюється на провідний елемент стратегічного управління. Стратегічний розвиток організації можливий тільки через інновації. Нормою життя цього суспільства стає інноваційна діяльність менеджерів. Керівник, що опанував мистецтвом інновацій, стає, за Друкером, “менеджером-підприємцем”, здатним зробити “революцію в управлінні”. Сьогодні під інноваціями розуміють будь-які технічні, організаційні, економічні та управлінські зміни, відмінні від існуючої практики у цій організації. Традиційно, інновації пов'язують з наявністю технічного винаходу, ліцензії, патенту, що має на увазі в основі інновації творчу інженерну думку. З кінця 1980-х інновація “була вирвана з реєстрових рук діячів науки і техніки та передана менеджерам як засіб управління та розвитку”. При цьому підприємець, менеджер використовує інновацію як можливість іншого бізнесу. Менеджери та підприємці тепер цілеспрямовано шукають джерела інновацій і змін, а також симптоми, що вказують на можливість успішних нововведень.

Інновації знаходяться, з одного боку, в протиріччі з усім консервативним, спрямованим на збереження існуючих систем, з іншого боку, – націлені на підвищення ефективності діяльності всієї організації. Нове розуміння місця і значення інновацій фокусує зусилля менеджерів на пошуку і впровадження тих інновацій, які покращують бізнес-систему цілком, а не окремі операції, або елементи процесу. Інноваційний процес являє

собою послідовність дій по ініціації інновації, по розробці нових продуктів і операцій, з їх реалізації на ринку і по подальшому поширенню результатів. Інноваційний процес включає сім елементів, з'єднаних в єдину структуру інноваційного процесу. До цих елементів відносяться: зародження ідеї інновації, маркетинг інновації, оцінка економічної ефективності інновації, освоєння інновації, комерційна реалізація інновації, просування інновації.

Особливу складність в сучасних українських організаціях представляє етап “зародження ідей”. Для його успішної реалізації П. Друкер рекомендував звернути увагу на сім джерел типових інновацій. Перші чотири джерела можна віднести до внутрішніх, вони знаходяться в рамках підприємства, в межах галузі промисловості або сфери послуг. Такі джерела видимі для людей, що працюють на даному підприємстві або в даній галузі. До цих джерел відносяться:

- несподівана подія (для підприємства або галузі) – несподівані успіх, невдача, зовнішня подія;
- неконгруентність – невідповідність між реальністю, якою вона є насправді, і нашими уявленнями про неї (“такою, якою вона повинна бути”);
- нововведення, засновані на потреби процесу (тобто на аналізі недоліків і слабких місць, які можуть і повинні бути усунені);
- раптові зміни в структурі галузі або ринку.

Наступні три джерела нововведень є зовнішніми, так як вони мають своє походження за межами підприємства або у галузі: демографічні зміни; зміни в сприйняттях, настроях і ціннісних установах; нові знання (як наукові, так і ненаукові).

Межі між цими сімома джерелами інноваційних ідей розмиті, часто ці джерела накладаються один на одного. Крім того, що інновації – це добре, необхідно і позитивно, необхідно розуміти і пам'ятати про те, що інновації – це вимушений захід, необхідний для збереження або досягнення конкурентоспроможності. Інноваціям не всі і не завжди раді. Приклад: підприємство впроваджує нову технологію, співробітники, що вивільнилися “йдуть” на вулицю. Тому велика частина (співробітників, керівників, чиновників) – щоб уникнути для себе майбутніх проблем по-тихому саботує будь-які новації. Така поведінка прямо направляє компанію до втрати конкурентоспроможності і ринку. Інновації - це ризиковано, важко, неоднозначно. До однієї з основних причин, які перешкоджають розвитку інноваційних процесів на підприємстві, належить низький рівень підготовки керівників та персоналу на мікро- і макrorівнях до здійснення управління інноваційним процесом на всіх стадіях його життєвого циклу.

Для того, щоб на цьому терені досягти успіху – для людини необхідні особливі якості і властивості, такі як зрілість особистості, прихильність глибоким цінностям, здатність до самостійності, підприємливості, творчості, прагнення до високих поза-особистих цілей, до все більш точного сприйняття реальності. Для компанії важливі особливі механізми управління: проектні групи, висока автономія дивізіонів, дублювання, паралелізм, внутрішня конкуренція, терпимість до невдач і деякі інші. Для менеджера - критичним є вміння дотримуватися балансу інтересів усіх груп, передбачати неминуче опір консервативної частини і компенсаційні заходи для тих груп, які в ході інноваційного процесу стають аутсайдерами.

За оцінкою експертів, 80 % труднощів у просуванні інновацій пов'язано з відсутністю взаємодії між учасниками інноваційного процесу. Саме з цим фактом пов'язаний головний управлінський механізм розробки та впровадження інновацій в компанії – формування інноваційного співтовариства. Необхідність створення і підтримки життєздатного інноваційного співтовариства ставить перед менеджером виклик: як поєднати ієрархічну побудову організації та неформальну структуру, як забезпечити схоронність комерційної інформації і безмежний обмін знаннями між учасниками співтовариства. Інноваційні співтовариства можуть об'єднувати співробітників одного підрозділу або різних підрозділів компанії, і навіть різних компаній, вони можуть підрозділятися за географічним або тематичним принципом. Члени співтовариств обмінюються знаннями у вільній формі, в результаті чого виробляються нові підходи, породжуються нові ідеї, утримуються і розвиваються таланти. Людей утримує разом тільки почуття причетності до колективного досвіду і знань, щире бажання підтримувати відносини, взаємні зобов'язання зберігаються поки людям це цікаво.

Інноваційні співтовариства, коли вони об'єднують не тільки окремих людей, але цілі колективи, мають одну важливу характеристику – масштаб інноваційних проектів – високотехнологічний бізнес швидко не робиться – під такі проекти треба готувати ринки. І поодиноці це ні в кого не вийде. Зараз, коли такі проекти з'являються, необхідно партнерство вже на новому рівні, між малими та середніми інноваційними компаніями і корпораціями. А для цього до інноваційної діяльності повинні бути залучені керівники і спеціалісти різних галузей знань, виконавці різних функцій і ролей, які повинні діяти узгоджено відповідно до інноваційних цілей. Окремі консультанти відзначають один факт, який дає підстави для позитивного погляду на інновації та їх застосування у своїй компанії будь-якому бізнесмену, менеджеру, підприємцю: більшість успішних інновацій засновані не на унікальних винаходах і невідомих фактах, а на змінах що вже відбулися і, можливо, навіть широко відомих, як, наприклад, зміна вікової структури населення, структури індустрії, ринку тощо. Це може послужити необхідним пусковим механізмом інновацій у будь-якій компанії.