

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ НОВАЦІЙ

*В статті узагальнюються та пропонуються різні типи стратегій управління процесом створення новацій. Наводяться реальні приклади з досвіду компаній Сполучених Штатів при реалізації даних стратегій.*

Одним з основних чинників виходу економіки з етапу рецесії та забезпечення подальшого економічного зростання, окрім усунення факторів, що спричинили ту, чи іншу кризу є поява нових шляхів створення додаткової вартості, створення нових товарів та послуг, що могли б краще за існуючі товари відповідати новим реаліям та потребам, що утворилися на ринку в результаті зміни цілої низки економічних чинників. В умовах недофінансування можна констатувати, що за часи незалежності в Україні відбувся процес не тільки не накопичення, але й втрати досвіду управління процесом створення та впровадження таких новацій. Дана проблема тільки ускладнюється фактором виснаження новизни високотехнічних продуктів, що розроблялися ще у радянській Україні та залишаються основними нововведеннями часів незалежності.

Супроводжуючи якісно новий перехід від постіндустріальної економіки до економіки знань, де знання, втілені у інтелектуальній власності, відіграють величезну роль як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях через появу нового типу підприємств – інтелектуальних компаній, у сучасному менеджменті все більшого значення здобувають ідеї орієнтування підприємства на розробку та створення новацій, їх впровадження та подальше ефективне управління.

Аналізом ролі стратегічного управління у процесі створення новацій у західних країнах займалися Роберт Моклер [1], Діан-Габріель Тремблей [6], Томас Давенпорт [5] тощо. Так, наприклад, Томас Давенпорт зазначав, що в результаті «інноваційної революції» традиційні підходи до стратегічного

управління інноваціями вже не здатні забезпечити конкурентні переваги, а сучасні менеджери повинні діяти набагато швидше, та забезпечувати можливості як для негайного впровадження новітніх розробок всередині компанії, так і для якнайскорішого процесу отримання прибутків від появи та реалізації власних інновацій [5].

На вітчизняній науковій ниві аспекти стратегічного управління інноваційною діяльністю промислових підприємств України розглядалися Тетяною Деділовою. Зокрема, у ході аналізу стратегічного періоду 2000–2005 рр. нею було встановлено, що економічне зростання в Україні відбувалося головним чином без суттєвих інноваційних досягнень, та запропоновано підвищення рівня інноваційного розвитку шляхом реалізації чітко сформованого плану дій та комплексного поєднання ефективної державної інноваційної політики й ринкових методів управління [2].

Питання стратегічного планування в реалізації інновацій досліджено Сергієм Михальчиком та Ольгою Гавриш. Так, в результаті вивчення і аналізу теоретико-методичних напрацювань і практичних рекомендацій у сфері управління інноваційними процесами С.Михальчиком було підтверджено їх фрагментарність, відокремленість процесів планування інновацій від їх реалізації, формування стратегічних планів з пріоритетністю досягнення фінансових показників, що концентрує увагу менеджерів у сфері планування інновацій здебільшого на обґрунтуванні можливості реалізації інноваційних проектів, від яких можна отримати значну віддачу. Це звужує спектр інноваційного пошуку, спрямовуючи його у напрямку техніко-технологічних інновацій. Як висновок С.Михальчик зазначає, що натомість труднощі із залученням капіталу для фінансування масштабного інноваційного проекту, а також відсутність ефективних методів управління його реалізацією зменшує очікувану віддачу від інноваційної діяльності, що спричиняє втрату інтересу до неї, як до способу покращання фінансових результатів діяльності [3].

Ольга Гавриш в свою чергу відмічала, що формування ефективної системи планування інноваційної діяльності підприємства насамперед вимагає використання комплексного підходу, який дозволяє врахувати індивідуальні особливості підприємства, а також визначити шляхи позитивного впливу управлінських рішень на удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. Підсистема стратегічного планування інноваційної діяльності розначається важливою складовою загальної системи стратегічного управління

підприємством [4].

Тим не менш, не зважаючи на порівняно достатню кількість робіт з стратегічного управління інноваційної діяльності підприємств, у вітчизняній науці прикладні, практичні аспекти пов'язані з процесом створення новацій досліджені недостатньо. В більшості випадків ці питання зводились до дослідження шляхів державного регулювання даної сфери або тільки аспектів планування, а не практичного здійснення. В даній статті ми ставимо на меті систематизувати та з використанням прикладів з досвіду західних компаній дослідити практичні аспекти стратегічного управління процесом створення новацій в сучасних умовах.

Наразі, важливість розробки та впровадження нових технології є очевидною як для тих галузей економіки, що тільки народжуються, так і тих що стали вже традиційними. Наприклад, не зважаючи на те, що галузь виробництва персональних комп'ютерів нараховує вже близько 30 років, там все ще спостерігається впровадження фундаментальних досліджень, та поява нових технологічних відкриттів. А розвиток швидких нано-комп'ютерних чіпів буде вірогідно причиною виникнення ще нового покоління супер-мікрокомп'ютерів.

Натомість, одним з головних питань, що постають перед керівництвом компаній є обрання правильного шляху впровадження та вдосконалення вже доступних на ринку нововведень. Адже поняття проектування готового продукту або послуги включає як розробку, розвиток нового продукту, так і перепроєктування доступних на ринку продуктів або послуг в конкретні обставини, в яких діє компанія і застосування відповідних стратегій управління даними модифікованими продуктами чи послугами. Дослідимо декілька варіантів стратегій, які фірми застосовували в процесі управління процесом створення новацій на прикладі компаній Сполучених Штатів.

*Стратегія Послідовника або Лідера.* Компанії можуть бути послідовниками або лідерами в процесі розробки нових товарів або послуг. Американська Хірургічна Корпорація, наприклад, зростала швидкими темпами дотримуючись стратегії лідерства у дослідженнях в сфері хірургічних приладів на початку 90-х минулого століття. З іншого боку, побутові прилади Sears' Kenmore в основному копіювали і інколи оновлювали продукцію, яку виробляли інші більш інноваційні компанії. Sun Microsystems Inc. використовувала змішану стратегію: вона є піонером у сфері дослідження комп'ютерних чіпів, але не вагається, щоб при можливості використати досягнення інших компаній у

суміжних галузях.

*За межами або усередині компанії.* Розробка і проектування товарів та послуг, подібно до виробництва, можуть бути виконані як самим підприємством, так і зовнішньою компанією, аутсорсером. Великий бізнес намагається проектувати і впроваджувати новації на ринок власними силами, заради мінімізації ризиків витоку інформації щодо нових розробок. Merck, наприклад, має легендарну репутацію у сфері розробки високоприбуткових нових лікарських засобів, так само як і DuPont. Проте, через високу вартість, вимогу наявності вільних ресурсів, часу, технології, або необхідності проведення спеціальних експертиз, багато компаній використовують альтернативні методи.

Стратегія аутсорсингу досліджень та розробки нових виробів широко застосовується шляхом використання послуг незалежних науково-дослідних лабораторій або університетів, або через купівлю ліцензій та/або патентів. Наприклад, Інститут Battelle розробляв копіювальні машини для Xerox. Джонсон і Джонсон проходили експертизу у фахівців Університету Пенсільванії щоб дослідити властивості свого засобу проти прищів і зморшок. Інколи, компанії купують ліцензії і патенти на нову продукцію або послуги. Наприклад, отримання ліцензій NGK Insulators Ltd японською фірмою для виробництва і продажу її продукції в Японії. Деякі компанії просто купують існуючий проект продукту, так як Джонсон і Джонсон зробили з датським виробником, який досліджував можливості створення недорогих контактних лінз.

*Уряд* також інвестує в розробки продуктів і послуг. Джонсон і Джонсон, наприклад, домовився про співпрацю з урядовими лабораторіями на проектах по дослідженню оптомологічних лазерів.

У деяких ситуаціях, великий внесок у процес розробки або вдосконалення виробів роблять саме *постачальники*, а не виробники.

Інший спосіб отримання інновації - через *спільні підприємства*. Джонсон і Джонсон використовував такий підхід, працюючи з Tate і Lyle PLC над сахарозою, низькокалорійною речовиною, заміником цукру. Створення подібних спільних підприємств між Японськими і Американськими компаніями було дуже популярним протягом початку 90-х. Навіть головні конкуренти, як наприклад Apple і IBM, інколи об'єднувалися у стратегічні альянси, щоб працювати над дослідженнями.

*Фундаментальне або прикладне дослідження.* Фундаментальне

дослідження вивчає предмет або явище, без упевненості, як саме нове знання може бути використане, або комерціалізоване. Наприклад, в 1982 Dow Chemical виділив \$500,000 для фінансування фундаментальних досліджень з керамічних сполук - сполук настільки ж міцних як сталь, проте важать удвічі легше. Лише роками пізніше компанії вдалося знайти споживачів для своїх винаходів у вигляді підприємств оборонної та військової промисловості.

Прикладне дослідження включає вибір потенційної прикладної галузі застосування винаходів, базуючись на потребах потенційних споживачів, і шляхах задоволення цих потреб. Braun A.G., дочірнє підприємство Gillette, що виробляє кухонні побутові прилади і товари персональної гігієни, збільшили продаж з \$69 мільйонів в 1967, коли воно було придбано Gillette, до \$1.2 більйона в 1991 шляхом орієнтації на технологічні новації, впровадження найновішого дизайну, функціональності використання та найвищій якості — тобто результатів саме прикладних досліджень. Японці особливо сильні в цій царині, що є однією з причин, чому так багато великих корпорацій заснували винахідницькі центри саме в Японії.

*Стратегічне управління процесом проектування нововведень.* Багато компаній використовують фактор ефективного проектування нововведень як стратегічний інструмент в конкурентній боротьбі. Так, Rend Ingersoll збільшив свою конкурентоздатність скорочуючи цикл проектування продукту від трьох років до одного року шляхом створення робочих команд, звузивши тим самим існуюче раніше в компанії коло бюрократичних процедур. Процес проектування і розробки продукту чи послуги в багато чому також змінився через використання систем автоматизованого проектування (CAD). Наприклад, у компанії Navistar проектування вантажівки зараз займає два місяці замість двох років, саме через використання автоматизованого проектування. Нові технології також впливають на галузь роздрібною торгівлі: Second Skin, компанія-продавець купальників, використовує системи автоматизованого проектування, при проектуванні купальних костюмів для жінок, "які не є досконалістю".

Таким чином, підводячи підсумок, наголошуємо, що стратегія створення та впровадження новацій повинна відповідати специфічним умовам діяльності підприємства, галузі де воно функціонує, та ринку де планується реалізація новостворених ним товарів чи послуг. Не існує єдино правильної стратегії управління процесом створення новація, так само як і уніфікованих процедур при їх розробці. Проте, шляхом уніфікації вдалого досвіду провідних компаній

та приймаючи до уваги особливості його компанії, менеджер повинен бути здатен обрати методи, що підійдуть до його конкретної ситуації та вирішать поставлені задачі.

### Список літератури

1. Mockler R. Strategic Management. An Integrative Context-Specific Process. Harrisburg: Idea Group Publishing, 1993
2. Деділова Т. В.. Стратегічне управління інноваційною діяльністю промислових підприємств України : Дис... канд. наук: 08.02.02 - 2007.
3. Михальчик С. О. Стратегічне планування в реалізації інновацій на підприємстві: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Хмельницький національний ун-т. - Хмельницький, 2005.
4. Гавриш О. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Українська держ. академія залізничного транспорту. - Х., 2005. : табл.
5. Thomas H. Davenport, Marius Leibold, Sven C. Voelpel Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities - USA 2006
6. Diane-Gabrielle Trembley. Innovation, Strategic Management and Economics: How Does Economic Theory explain innovation within enterprises - Quebec 2004