

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ГАНІЄВА АЛЛА РАШИДІВНА

УДК 338.45.001.76:676

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ**

Спеціальність 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами

**Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

КИЇВ-2005

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту Національного технічного університету України „Київський політехнічний інститут”.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Смоляр Любов Гаврилівна,
Національний технічний університет України
„Київський політехнічний інститут”, доцент
кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Александрова Валентина Петрівна,
Інституту економічного прогнозування НАН
України,
провідний науковий співробітник

кандидат економічних наук, доцент
Федулова Ірина Валентинівна
Національного університету харчових
технологій
доцент кафедри менеджменту

Провідна установа: Одеський державний економічний
університет, кафедра менеджменту, м. Одеса.

Захист відбудеться « 7 » червня 2005 року о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К26.058.01 Національного університету харчових технологій за адресою: 01033, Київ-33, вул. Володимирська, 68, ауд. В-502.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Національного університету харчових технологій за адресою: 01033, Київ-33, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий «___» _____ 2005 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Марченко В.М.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Розвиток економіки України на інноваційній основі розглядається як єдино можливий шлях підтримання високої динаміки зростання, зміцнення позицій в умовах вичерпання природних ресурсів і посилення міжнародної конкуренції. Саме інновації, випереджаючий розвиток високотехнологічних галузей, виробництво продукції і надання послуг зі значною часткою доданої вартості є тією рушійною силою, що здатна забезпечити довготривале економічне зростання.

Протягом останніх років визнання пріоритетності інноваційного розвитку особливо підкреслюється на державному рівні. Прагнення приєднатися до кола розвинених країн, які демонструють інноваційний тип розвитку економіки, сприяло прийняттю низки законодавчих актів щодо регулювання інноваційної діяльності, проголошенню державної політики, спрямованої на розвиток інноваційної моделі економічного зростання.

Особливої значущості в цих умовах набувають проблеми формування ефективної системи управління інноваційними процесами на всіх рівнях. Розв'язання цих проблем обумовлює необхідність розробки відповідного теоретичного фундаменту та визначення підходів до вирішення задач інноваційних перетворень.

Актуальність проблем інноваційного розвитку зумовлює постійну увагу дослідників до його різних аспектів.

Вагомий внесок в розвиток інноваційної теорії здійснили такі вітчизняні вчені-економісти як В.Александрова, Ю.Бажал, Л.Безчасний, В.Геєць, Н.Гончарова, Г.Калитич, Ю.Канигін, Б.Кліяненко, А.Корінний, О.Лапко, Б. Малицький, П.Перерва, Д.Черваньов та інші.

Серед зарубіжних авторів, хто безпосередньо займався окресленими проблемами, слід відзначити І.Ансоффа, П.Друкера, Е.Менсфілда, Г.Менша, А.Портера, Б.Санто, Д.Сахала, Б.Твісса, Р.Уотермена, Х. Фрімена, Й.Шумпетера, А.Анчишкіна, Л.Бляхмана, С.Валдайцева, П.Завліна, С.Ільєнкову, А.Казанцева, Н.Кондратьєва, Г.Краюхіна, Н.Лапіна, Д.Львова, Г.Мільнера, А.Пригожина, Ю.Яковця та інших.

Однак незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженням в галузі інноваційного та стратегічного менеджменту, ще багато прикладних питань потребують теоретичного вирішення чи подальшого вдосконалення. Особливо це стосується проблеми вибору ефективної інноваційної стратегії та підходів до її реалізації в умовах зростання впливу нових технологій на конкурентоспроможність підприємств, підвищення ролі нематеріальних активів.

Більшість досліджень відображає практику роботи іноземних компаній в цьому напрямку і зовсім невелика увага приділяється питанням адаптації існуючих управлінських концепцій до умов сучасного вітчизняного виробництва. Крім того, відсутня структурованість і в теоретичному підґрунті стратегічного управління інноваціями, що в певній мірі ускладнює розробку відповідного методичного інструментарію управління інноваційними змінами на підприємстві.

Серед всієї маси робіт даного напрямку взагалі не розглядаються питання стратегічного і інноваційного менеджменту в межах окремої галузі. Особливої ваги такі питання набувають для таких специфічних галузей, як целюлозно-паперова промисловість. Зацікавленість у виборі зазначеної галузі обумовлена не лише її визначною роллю в життєдіяльності суспільства, адже без паперу, картону та продуктів їх переробки взагалі неможливо уявити сучасне суспільство, а й тенденціями розвитку світової целюлозно-паперової промисловості та проблемами, з якими стикаються вітчизняні паперові підприємства. Особливості галузі зумовлюють необхідність адаптації існуючих та створення нових засобів інноваційного менеджменту для її стратегічного розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Національного технічного університету України „Київський політехнічний інститут” і є складовою теми „Фінансово-податковий механізм в забезпеченні конкурентоспроможності товарних ринків в умовах структурних інноваційних перетворень в Україні” (УДК – 621.039), у межах якої автором обґрунтовані теоретико-методичні засади формування і реалізації інноваційної стратегії підприємств целюлозно-паперової промисловості (ЦПП) України.

Мета і завдання дослідження.

Метою дослідження є поглиблення теоретичного обґрунтування сутності інноваційної стратегії розвитку підприємства, визначення особливостей її формування та реалізації на підприємствах целюлозно-паперової промисловості України.

Відповідно до поставленої мети визначено основні завдання дослідження, спрямовані на її досягнення:

- визначити зміст та особливості інноваційних стратегій розвитку підприємств та теоретичні основи їх формування;
- виявити фактори та умови ефективного управління інноваціями на підприємствах та визначити концептуальну схему розробки та реалізації інноваційної стратегії;
- розробити теоретико-методичний підхід до формування та вибору інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості;
- дослідити взаємозв'язки параметрів, що впливають на розробку та вибір інноваційної стратегії підприємства;
- розкрити зміст та структуру інноваційної програми як інструмента забезпечення реалізації інноваційної стратегії;
- розглянути організаційно-економічний механізм реалізації інноваційної стратегії на підприємствах галузі.

Предмет і об'єкт дисертаційного дослідження. *Об'єктом дослідження* є стратегічне управління інноваційною діяльністю на підприємствах целюлозно-паперової промисловості України в умовах

трансформації економіки. *Предметом дослідження є* теоретико-методичні та прикладні засади розробки та реалізації інноваційної стратегії на підприємствах ЦПП України.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися загальнотеоретичні та економіко-статистичні методи. Діалектичні методи пізнання та методи наукової абстракції використовувалися для дослідження характеру розвитку целюлозно-паперової промисловості. На основі принципів системного та комплексного підходів сформована концептуальна схема формування інноваційної стратегії розвитку целюлозно-паперового підприємства.

Застосування методів аналізу і синтезу дало змогу виявити складові інноваційного потенціалу паперового підприємства, сформувані відповідну методичку його оцінки та на її основі розробити методичку вибору інноваційної стратегії. Крім того при проведенні дослідження застосовувались методи статистичної обробки інформації, метод експертних оцінок та окремі методи інженерного прогнозування, за допомогою яких оцінено зовнішнє середовище та інноваційний потенціал досліджуваного підприємства. Використання методів кореляційного аналізу дозволило визначити ключові взаємозв'язки між параметрами зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу та результатами діяльності підприємств галузі.

Інформаційної базою дослідження є матеріали Державного комітету статистики, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції, інформаційні матеріали Державної акціонерної холдингової компанії „Укрпапірпром”, матеріали статистичної звітності целюлозно-паперових підприємств України, інформація з мережі Internet, дані, отримані автором в результаті експертного опитування, результати особистих спостережень.

Наукова новизна отриманих результатів. У дисертаційній роботі проведено комплексне теоретичне дослідження та методичне обґрунтування процесу формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості, що дозволило одержати теоретичні і практичні результати, які характеризують новизну дослідження і особистий внесок автора, зокрема:

вперше:

- досліджено взаємозв'язки параметрів зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу та результатів діяльності підприємств целюлозно-паперової промисловості України, що дає можливість виявити ключові фактори інноваційного розвитку галузевих підприємств та визначити пріоритетні напрямки формування інноваційних стратегій;
- розроблено методичку вибору інноваційної стратегії для целюлозно-паперових підприємств, яка ґрунтується на комплексній оцінці наявного інноваційного потенціалу та факторів зовнішнього середовища, з метою підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємств галузі.

удосконалено:

- концептуальну схему та принципи формування інноваційної стратегії. Концептуальна схема містить загальні етапи процесу розробки

інноваційної стратегії, а тому може бути використана для будь-якого промислового підприємства і сприятиме структуруванню процесу розробки інноваційної стратегії;

- структуру інноваційної програми, що визначена як засіб реалізації інноваційної стратегії з урахуванням особливостей целюлозно-паперової галузі;
- напрямки формування організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної стратегії на підприємстві целюлозно-паперової промисловості, що дозволяє структурувати процес реалізації інноваційної стратегії та визначити портфель відповідних інноваційних проектів.

дістало подальшого розвитку:

- визначення терміну “інноваційна стратегія” з урахуванням динамічного та статичного аспектів явища та представлена узагальнена типологія інноваційних стратегій, що дозволяє сформувати систему базових стратегій для вибору альтернативного варіанту розвитку підприємства;
- процес вибору інноваційної стратегії на основі системи матриць експертних оцінок та морфологічного аналізу, а також з використанням методів інженерного прогнозування, що дало можливість врахувати ймовірність досягнення визначених цілей розвитку підприємства при виборі певної інноваційної стратегії та оцінити силу кожного альтернативного варіанту стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані целюлозно-паперовими підприємствами в процесі розробки інноваційної стратегії, а також державними установами, що впливають на розвиток паперової галузі в Україні.

В результаті дисертаційного дослідження запропоновано інноваційну стратегію розвитку для окремого паперового підприємства на основі використання розроблених автором методичних інструментів, розроблені та представлені організаційно-економічні заходи різних рівнів реалізації, що мають бути запроваджені для успішної реалізації інноваційної стратегії на підприємствах галузі.

Основні положення проведеного дослідження доведено до рівня методичних розробок, призначених для практичного використання керівниками промислових підприємств. Їх використання сприятиме активізації інноваційної діяльності, підвищенню ефективності стратегічного управління інноваційними змінами на підприємствах галузі.

Представлені автором в роботі результати аналітичних досліджень, методичні розробки можна використовувати у навчальному процесі при викладанні дисциплін „Інноваційний менеджмент”, „Стратегічний менеджмент”, „Управління інноваційним розвитком”, „Управління змінами”.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідалися і обговорювалися на науково-практичних конференціях та семінарах: VI Міжнародній науково-практичній конференції „Теорія управління організацією: стан та перспективи”, Трускавець, 2000; II

Міжнародній конференції „Стратегічний маркетинг та інноваційний менеджмент: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців”, Київ, 2000; VIII міжнародній науково-практичній конференції „Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть”, Київ, 2001; Міжнародній науково-практичній конференції „Сучасні проблеми управління”, Київ, 2001; 17-тій Всеросійській науковій конференції молодих вчених та студентів „Реформи в Росії і проблеми управління”, Москва, 2002; IX Всеукраїнській науково-практичній конференції „Менеджмент і маркетинг: здобутки та перспективи”, Київ, 2002; X Міжнародній науково-практичній конференції „Управління організацією: регіональні аспекти”, Чернігів, 2002; Міжнародній науково-практичній конференції „Актуальні проблеми реформування економіки і трансформації суспільства України в перехідний період”, Краматорськ, 2002; Науково-практичній конференції „Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення”, Тернопіль, 2002; III Міжнародній науково-практичній конференції „Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку”, Івано-Франківськ, 2002; Міжнародній науково-практичній конференції „Стратегія підприємства: теорія і практичне втілення за умов структурно-мінливого середовища”, Київ, 2003; Міжнародній науково-практичній конференції „Розвиток підприємницької діяльності на Україні: історія та сьогодення”, Тернопіль, 2003; Міжнародній науково-практичній конференції „Стратегія інноваційного розвитку підприємств України”, Київ, 2003; III Міжнародній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених „Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління”, Київ, 2004; III Міжнародній науково-практичній конференції „Динаміка наукових досліджень”, Дніпропетровськ, 2004.

Методичні розробки, що стосуються оцінки стану зовнішнього середовища целюлозно-паперового підприємства та визначення факторів впливу на нього, а також рекомендації щодо інноваційних змін на галузевому рівні використані ДАХК „Укрпапірпром” (довідка № 736/05 від 11.11.2003). Результати дослідження характеру розвитку галузі та обґрунтування його інноваційної спрямованості, методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємств галузі та підходи до розробки інноваційних програм як інструмента реалізації інноваційної стратегії на підприємствах використовуються у Науково-дослідному інституті паперу (довідка № МЛ-1/983 від 22.12.2003 р). Методика оцінки інноваційного потенціалу та методика вибору інноваційної стратегії, а також розроблена інноваційна програма розвитку підприємства були використані у ВАТ „Малинська паперова фабрика” (довідка № 644 від 18.03.2004 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 16 робіт, що відбивають основний зміст дисертації, загальний обсяг яких складає 3,2 друкованих аркушів (особисто авторові належить 3,1 друкованих аркушів). Із них 4 – у наукових фахових виданнях загальним обсягом 1,7 друкованих аркушів (особисто авторові належить 1,6 друкованих аркушів), 12 – в інших виданнях загальним обсягом 1,5 друкованих аркушів.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 272 найменувань та 10 додатків. Повний обсяг роботи становить 236 сторінок, в тому числі список використаних джерел – 22 сторінки, додатки – 36 сторінок. Основна частина дисертації викладена на 177 сторінках і містить 38 таблиць, 16 рисунків та 17 формул.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми; розкрито зв'язок дисертації з науковими програмами; визначено мету і завдання дослідження, його об'єкт, предмет і методи; визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі „Теоретичні основи формування інноваційних стратегій”** досліджено основні теоретичні концепції інноваційного розвитку, проаналізовано основні підходи до поняття та класифікації інновацій, які притаманні вітчизняним та зарубіжним науковцям.

Обґрунтовано, що цілеспрямований інноваційний розвиток підприємства можна забезпечити лише на основі використання інструментів стратегічного управління, які забезпечують досягнення перспективних цілей підприємства з урахуванням його внутрішніх можливостей та зовнішніх впливів. З цією метою були досліджені етапи еволюції стратегії, які характеризуються різними підходами до процесу формування стратегії.

Використання інструментарію стратегічного управління в інноваційній сфері підприємства зумовило необхідність теоретичного дослідження сутності та типології інноваційних стратегій. На основі розгляду та критичного аналізу різних підходів до визначення сутності інноваційної стратегії, було вдосконалено термін „інноваційна стратегія” і визначено її як спосіб досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку. Результатом впровадження інноваційної стратегії має бути нова якість виробництва та управління. Інноваційна стратегія як ефективний спосіб управління розвитком підприємства не тільки дає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, а й сприяє генеруванню змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру) в середині підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів діяльності підприємства.

На основі аналізу існуючих класифікацій інноваційних стратегій запропоновано виділити типологію інноваційних стратегій за принципом інноваційної спрямованості підприємства, що включає наступні види інноваційних стратегій: традиційна, опортуністська, імітаційна (ліцензійна), захисна, залежна, наступальна (активно наступальна), повільно наступальна, залишкова, проміжна, стратегія створення нового ринку, розбійницька. В дисертаційному дослідженні містяться характеристики всіх стратегій, що включені в запропоновану типологію. Узагальнення інноваційних стратегій

за принципом інноваційної спрямованості сприятиме полегшенню формування альтернатив вибору інноваційної стратегії підприємства.

Наступним кроком дослідження стало визначення передумов ефективного управління інноваціями на промислових підприємствах. Серед основних передумов в роботі відзначені:

- складність та специфіка управління інноваціями в конкретній галузі промисловості, що передбачає необхідність врахування особливостей та специфіки галузі, а також етапу її життєвого циклу;
- інноваційний потенціал підприємства, стан якого безпосередньо визначає готовність до впровадження обраної інноваційної стратегії;
- масштаби інноваційної діяльності та інноваційний тип підприємства, що визначають спроможність підприємства сприймати та генерувати інноваційні зміни;
- умови зовнішньої сфери підприємства, що обумовлюють необхідність своєчасного виявлення змін у зовнішньому середовищі та використання адекватних підходів для реагування на них.

Наведені передумови стали підґрунтям для формування концептуальної схеми розробки інноваційної стратегії підприємства та методики вибору інноваційної стратегії підприємства. Запропонована в роботі концептуальна схема розробки та реалізації інноваційної стратегії містить такі основні етапи:

1. Визначення місії та системи стратегічних цілей.
2. Оцінка інноваційного потенціалу та зовнішнього середовища.
3. Визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства.
4. Вибір інноваційної стратегії.
5. Реалізація інноваційної стратегії.
6. Оцінка ефективності впровадженої інноваційної стратегії.

У другому розділі „Методичні аспекти формування інноваційної стратегії підприємств целюлозно-паперової промисловості” особливу увагу зосереджено на методичних аспектах стратегічного аналізу, а саме на розробці методики оцінки стану зовнішнього середовища підприємства та оцінці інноваційного потенціалу з урахуванням особливостей досліджуваної галузі.

В роботі представлена структура аналізу зовнішнього середовища підприємства, яка включає аналіз макросередовища та мікросередовища.

Для аналізу макросередовища підприємств целюлозно-паперової промисловості використано PEST-аналіз, за допомогою якого визначені найсуттєвіші політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу на діяльність підприємств досліджуваної галузі.

При оцінці мікросередовища діяльності підприємств целюлозно-паперової галузі проаналізовані такі фактори як загальна атмосфера діяльності, рівень конкуренції, основні групи споживачів, рівень технологічних змін, ресурсна база, вплив заходів державного регулювання на діяльність підприємств галузі, екологічні фактори.

Для практичного аналізу факторів мікрорівня зовнішнього середовища сформована методика оцінки зовнішнього середовища целюлозно-паперового підприємства, яка враховує особливості галузі. Так, при проведенні конкурентного аналізу особливої ваги набуває виділення не лише продуктивних, а й функціональних конкурентів, з огляду на інтенсивне виникнення і використання паперових заміників. З метою спрощення проведення конкурентного аналізу в роботі запропонована карта конкурентної структури галузі та наведено ґрунтовний аналіз конкурентної структури паперового ринку в Україні, а також прогнози щодо розвитку його основних сегментів.

Для оцінки складових мікрорівня зовнішнього середовища запропонована карта оцінки, в якій фактори мікрорівня оцінюються за параметрами швидкості змін, інтенсивності оновлення, характеру змін та впливу фактора на діяльність галузевих підприємств. Оцінки параметрів зовнішнього середовища розділені на зони слабого, помірного та сильного впливу, що відповідно дає змогу визначити можливості розвитку підприємств та загрози із зовнішнього середовища.

Використання розробленої методики для оцінки зовнішнього середовища підприємств целюлозно-паперової промисловості дозволило проранжувати фактори зовнішнього середовища за силою їх впливу на діяльність підприємств галузі і визначити, що найбільш впливовими факторами для паперових підприємств є ринок споживачів, вимоги яких до паперової продукції обумовлюють зміни в технологіях та компонентах продукції, рівень конкуренції в галузі, ресурсна база.

Дослідження змісту поняття „інноваційний потенціал” та підходів до його визначення дозволило зробити висновок про відсутність єдиного методичного підходу до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. З урахуванням особливостей галузі нами було запропоновано при оцінці інноваційного потенціалу підприємства виділяти п’ять основних складових:

1. Оцінка інноваційного рівня виробництва, що показує потенційні можливості виробничої сфери, визначає необхідність техніко-технологічних нововведень та ступінь готовності виробництва до їх впровадження. При аналізі зазначеної складової запропоновано виокремити такі елементи:

продукція (аналіз виробництва та реалізації, асортименту, якості продукції, конкурентоздатності),

обладнання (аналіз динаміки оновлення, зносу та приросту основних виробничих фондів, вікового складу, інтенсивності використання),

сировина та матеріали (аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання),

технологія (оцінка тривалості використання технологій, кількості впроваджених нових або вдосконалених технологій, рівня інформатизації технологій).

2. Оцінка фінансового стану підприємства здійснюється за коефіцієнтами ліквідності, рентабельності, обіговості, фінансової залежності та іншими загальновідомими фінансовими показниками.

3. Оцінка кадрової та організаційної складової інноваційного потенціалу передбачає визначення індивідуальної інноваційної сприйнятливості, дослідження можливості створення організації інноваційного типу, рівня освоєння сучасних концепцій управління, ефективності системи стимулювання інноваційної активності та аналіз кількісного та якісного складу працюючих, продуктивності праці, рентабельності персоналу.

4. Оцінка НДДКР передбачає дослідження сфери техніко-технологічних рішень, спрямованих на розвиток та вдосконалення виробництва, а саме оцінку наявності власних наукових досліджень, вивчення динаміки обсягів фінансування сфери НДДКР та їх частки, якісного та кількісного складу зайнятих в НДДКР, динаміки кількості впроваджених нових продуктів та технологій.

5. Оцінка маркетингу передбачає визначення та аналіз ресурсів, які забезпечують підприємству вигідну позицію на ринку та ефективну співпрацю з контрагентами, а саме база існуючих клієнтів підприємства і робота по поширенню цієї бази, канали збуту продукції, система просування продукції на ринку, імідж підприємства тощо.

Оскільки всі виділені показники інноваційного потенціалу мають різний фізичний зміст, нами було запропоновано інтегрувати їх в єдину матрицю експертних оцінок, в якій оцінки розділені на зону слабого, середнього та високого рівня інноваційного потенціалу.

Для перевірки узгодженості думок експертів запропоновано використати коефіцієнт конкордації. Якщо значення коефіцієнту наближується до 1, то результати експертного опитування можна вважати достовірними і використовувати в подальшому для вибору інноваційної стратегії підприємства.

Для того, щоб сформуваати адекватний набір альтернатив при формуванні інноваційної стратегії проведено дослідження взаємозв'язків параметрів зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу з метою визначення найбільш суттєвих параметрів зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу для розвитку підприємства, а також досліджено яким чином параметри зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу впливають на результати діяльності підприємства, визначено силу взаємозв'язків різних параметрів між собою.

Для проведення аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства були сформовані відповідні групи параметрів і розраховані коефіцієнти парної кореляції. На основі проведених розрахунків побудовано модель взаємозв'язків параметрів зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу підприємств та результатів діяльності (рис. 1). Це дало можливість виділити найсуттєвіші фактори впливу зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу, які мають бути враховані при формуванні інноваційної стратегії підприємства.

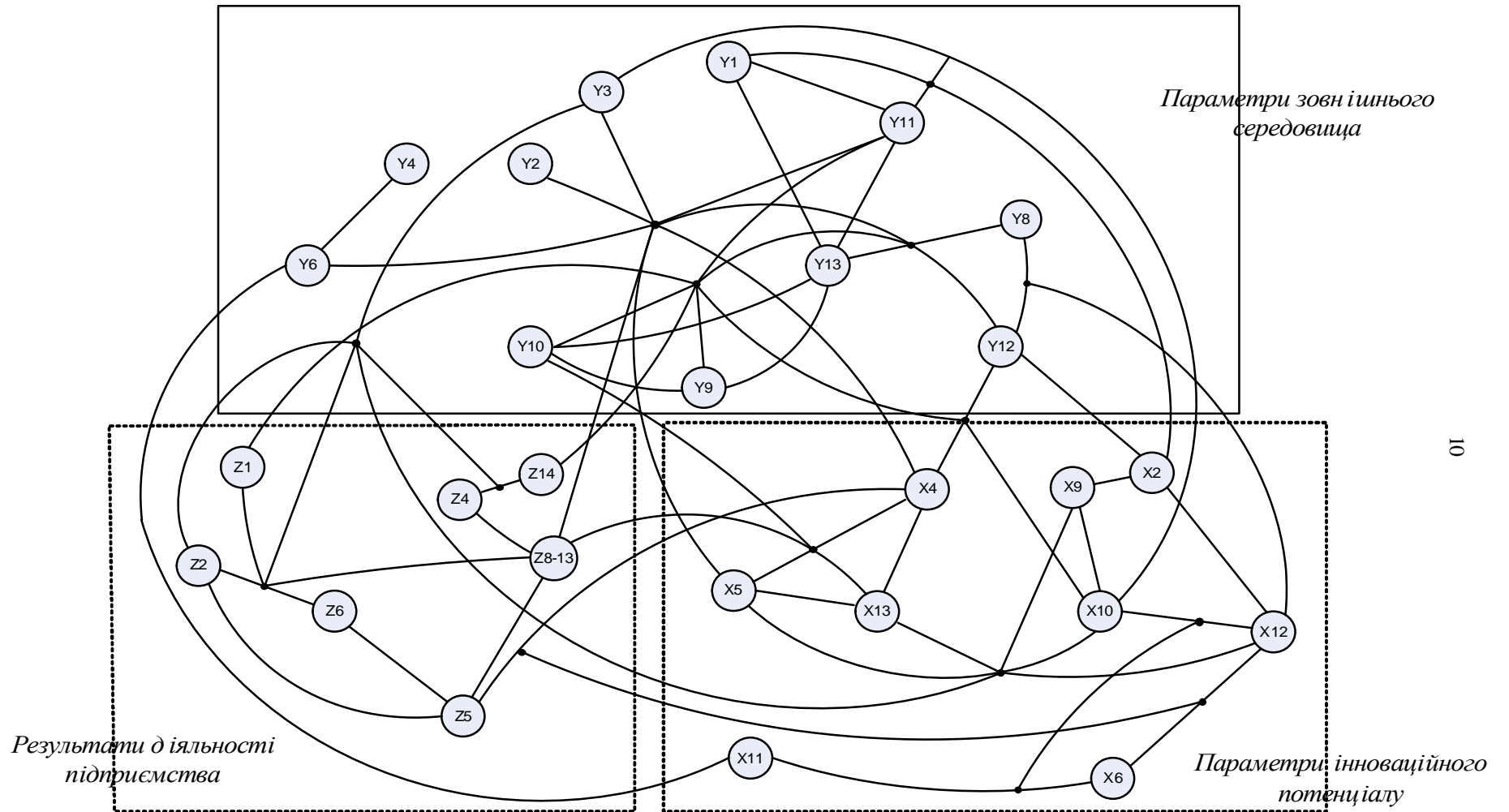


Рис 1. Кореляційні зв'язки параметрів зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу та результатів діяльності підприємств целюлозно-паперової промисловості

З урахуванням ключових параметрів інноваційного потенціалу сформована матриця вибору інноваційної стратегії. На основі матриці вибору інноваційної стратегії підприємство може обрати декілька альтернативних варіантів стратегії. Для того, щоб зробити остаточний вибір з альтернатив нами запропоновано використати методи інженерного прогнозування для розрахунку сили кожного варіанта стратегії на основі визначених цілей розвитку, ваги кожної цілі та ймовірності їх реалізації.

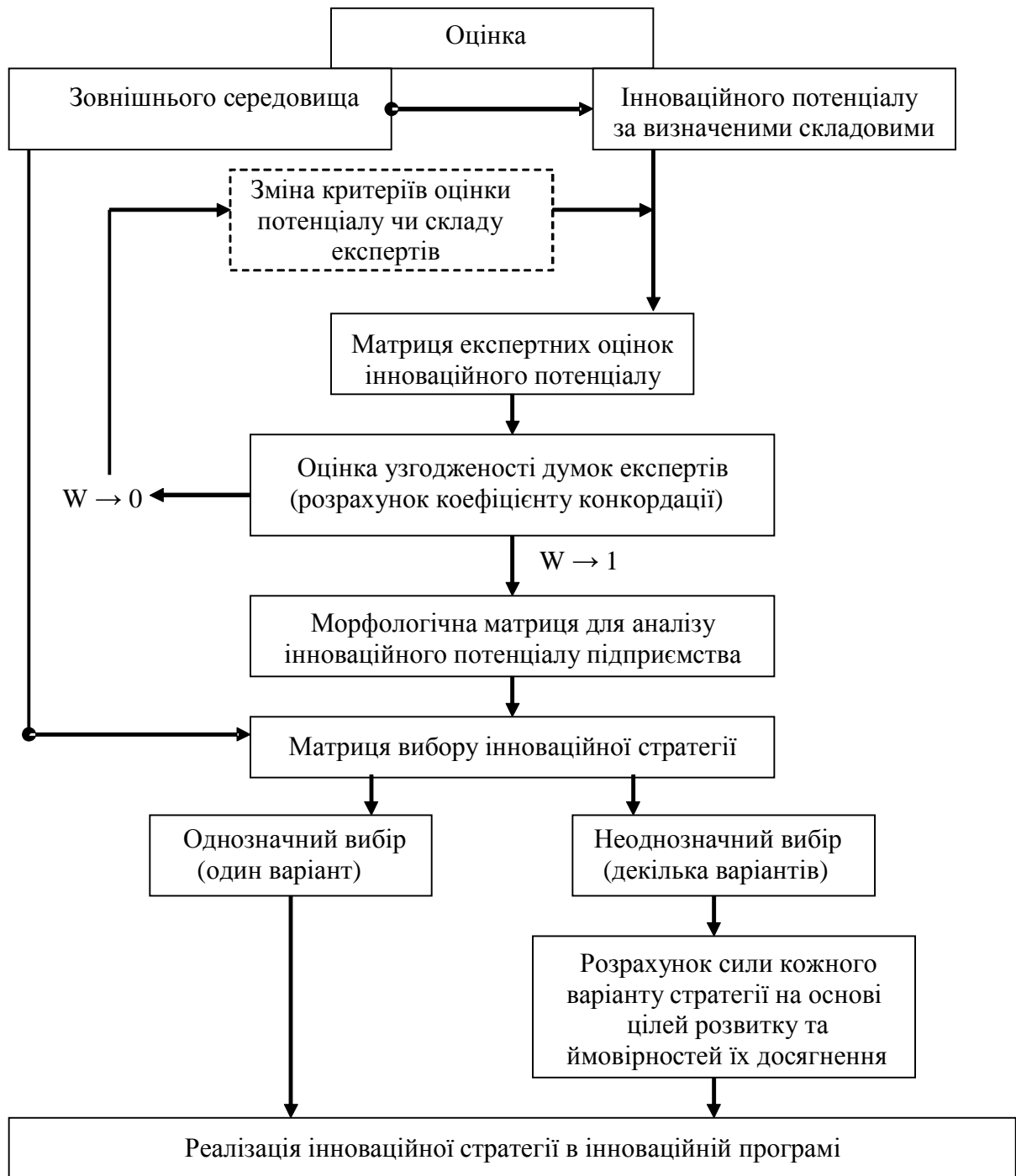
Узагальнена схема використання запропонованих в дисертаційному дослідженні методичних інструментів представлена на рис. 2.

У третьому розділі „Реалізація методичного підходу до розробки та вибору інноваційної стратегії підприємства” розглянуто використання запропонованого в дослідженні методичного інструментарію на прикладі ВАТ „Малинська паперова фабрика”. Зазначене підприємство визначено як типовий представник целюлозно-паперової промисловості, що дає підстави поширити отримані результати дослідження і на інші підприємства галузі. Дослідження інноваційної діяльності на підприємстві показало, що відбулася зміна структури витрат на інноваційну діяльність в напрямку скорочення фінансування науково-дослідних робіт та збільшення витрат на маркетингові заходи, що протягом ряду років призводило до скорочення спеціалістів, зайнятих у науково-технічних роботах. Подібна ситуація призвела до відставання підприємства від конкурентів за рівнем якості продукції, що пропонувалася споживачам. Оскільки досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві спеціальних видів паперу, що відносяться до найтехнологічних видів продукції паперової промисловості, для нього особливо актуальним є вибір та реалізація інноваційної стратегії, що сприятиме активізації інноваційної діяльності на підприємстві.

Використання запропонованого в дисертаційному дослідженні методичного підходу на підприємстві дозволило визначити сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства. До сильних сторін підприємства можна віднести стабільний фінансовий стан, налагоджену систему реалізації продукції, ефективну роботу з постачальниками сировини та сприятливий імідж підприємства за основними видами продукції. В той же час застаріле обладнання та низька інтенсивність оновлення матеріальної бази підприємства, висока ресурсоемність технологій, досить низький рівень новизни технологій та інформатизації підприємства, відсутність системи стимулювання інноваційної діяльності і відповідно низький рівень індивідуальної інноваційної сприйнятливості визначають слабкі сторони підприємства, що заважають його ефективному інноваційному розвитку.

Отримані результати аналізу інноваційного потенціалу, зовнішнього середовища та визначені пріоритети інноваційного розвитку підприємства дозволили застосувати запропоновану в роботі методику вибору інноваційної стратегії целюлозно-паперового підприємства, в результаті чого для досліджуваного підприємства була обрана опортуністська стратегія, яка зорієнтована на оновлення асортименту продукції за рахунок впровадження

відносно простих модифікацій та вдосконалення виробництва шляхом оновлення парку обладнання.



Примітка: стрілки $\bullet \rightarrow$ показують сфери впливу оцінки зовнішнього середовища в процесі вибору інноваційної стратегії

Рис. 2. Схема використання методичних інструментів в процесі вибору інноваційної стратегії

Цей тип стратегії є найбільш оптимальним на сьогоднішній день для ВАТ „Малинська паперова фабрика”, оскільки не потребує значних

фінансових ресурсів для залучення нових технологій, не вимагає значних витрат та великої кількості спеціалістів для проведення науково-дослідних робіт, але орієнтує підприємство на зайняття монопольного положення по окремим видам продукції, які є основою спеціалізації підприємства. Для досліджуваного підприємства були визначені головні асортиментні позиції, які забезпечують існуючі конкурентні переваги та можуть стати основою для створення модифікацій і формування нових конкурентних переваг.

Реалізація обраної інноваційної стратегії, як було визначено в дисертаційному дослідженні, здійснюється через розробку інноваційної програми, процес формування якої складається із підготовчих заходів та власне розробки програми. Інноваційну програму було визначено як сукупність проектів та заходів по розв'язанню проблем інноваційного розвитку підприємства. На основі проведеного дослідження особливостей целюлозно-паперової галузі та критичного аналізу існуючих підходів до формування структури інноваційної програми нами запропонована структура інноваційної програми, що включає розділи, пов'язані з розвитком кадрової складової підприємства; підвищенням ефективності міжфункціональних зв'язків; вдосконаленням систем управління підприємством та інноваційними процесами; поліпшенням інформаційної системи підприємства; підвищенням економічної, соціальної та екологічної безпеки підприємства; ресурсним забезпеченням та фінансуванням проектів інноваційної програми.

Представлена структура інноваційної програми була покладена в основу розробки організаційно-економічного механізму реалізації обраної стратегії на досліджуваному підприємстві, який ґрунтується на визначенні конкурентних переваг підприємства на ринку і включає організаційні заходи, спрямовані на поліпшення результатів діяльності підприємства за рахунок визначення пріоритетів інноваційного розвитку. Ключовим напрямком механізму реалізації інноваційної стратегії на досліджуваному підприємстві визначено розвиток інноваційного потенціалу на основі пошуку внутрішніх джерел інноваційних можливостей. Ефективна реалізація інноваційної стратегії передбачає поліпшення стану інноваційного потенціалу, зокрема підвищення його якісного рівня, що обумовлює в свою чергу збільшення інвестування науково-дослідних робіт, оновлення обладнання за рахунок оснащення папероробних машин сучасними контрольно-вимірювальними приладами, запровадження ресурсозберігаючих технологій тощо.

В роботі зроблено висновок про те, що посилити конкурентні переваги досліджуваного підприємства можна за рахунок розробки нових видів паперу та вдосконалення управління підприємством в напрямку пошуку замовлень і організації поставок. На основі визначених ключових асортиментних позицій підприємства був розрахований прогнозний обсяг продаж на 2005 р. (табл. 1). Передбачається, що протягом 2006-2007 рр. підприємство зможе зберегти прогнозовані обсяги продаж.

Таблиця 1

Прогнозований обсяг продаж

Вид паперу	Обсяг виробництва в 2004 р., т	Прогнозований обсяг виробництва в 2005 р., т	Збільшення обсягу виробництва в 2005 р., т	Ціна реалізації, грн.	Виручка від реалізації в 2005 р., грн.
Фільтрувальний папір	80	120	40	10214,22	1225706,4
Папір для шпалер	170	220	50	11722,92	2579042,4
Картон	300	400	100	7010,64	2804256
Папір для пирососів	450	700	150	10952,52	7666764
Намоточний папір	350	550	200	6060,48	3333264
Папір-основа для крепування	0	750	750	6310,86	4733145
Кабельний папір	850	950	100	6188,88	5879436
Папір для жировмістких речовин	600	680	80	6458,52	4391793,6
Папір Гласин	330	480	150	6644,7	3189456
Діаграмний папір	180	260	80	6830,88	1776028,8
Папір для упаковки трубочок	770	820	50	8057,1	6606822
Папір для ламінування	180	250	70	7216,08	1804020
Конденсаторний папір	350	600	250	12230,1	7338060
<i>Загальна виручка від реалізації нової та модернізованої продукції</i>					<i>53327794,2</i>

Для забезпечення існуючих і формування нових конкурентних переваг підприємства у дисертаційній роботі обґрунтовано необхідність вдосконалення кадрової підсистеми підприємства, посилення професіоналізму та компетенції його працівників, підвищення рівня менеджменту, зокрема, управління інноваційними процесами на підприємстві; запропоновано створення в рамках існуючої організаційної структури відділу інноваційного розвитку, який би забезпечував інтеграцію між технологічним, виробничими, маркетинговим підрозділами та зовнішніми джерелами інноваційних можливостей.

Реалізація інноваційної стратегії як комплексного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства зачіпає в більшій чи меншій мірі всі сфери функціонування підприємства, тому в роботі визначені

найсуттєвіші міжфункціональні зв'язки на підприємстві при втіленні інноваційної програми.

Безпосередня реалізація обраної інноваційної стратегії на конкретному підприємстві передбачає конкретизацію кожного з запропонованих вище напрямків розвитку підприємства, а саме розробку інноваційних проектів за кожним з визначених напрямків. Використання інноваційних проектів в системі інноваційного розвитку дозволить перейти до кількісних показників оцінки інноваційної стратегії, а отже адекватно оцінити її ефективність.

ВИСНОВКИ

Проведене дисертаційне дослідження теоретичних засад процесу формування інноваційної стратегії та практичне використання методичного інструментарію для розробки та реалізації інноваційної стратегії на целюлозно-паперових підприємствах дозволило розробити теоретичні положення і нові підходи до формування інноваційної стратегії на підприємствах, що дало змогу обґрунтувати наступні висновки і пропозиції:

1. Дослідження класичних та сучасних теоретичних засад інноваційної діяльності дозволило визначити основні підходи до визначення поняття „інновація” та виділити основні класифікаційні ознаки інновацій, що є необхідним для процесу формування інноваційної стратегії. Уточнено визначення поняття “інновація” як зміни, що переводить систему на якісно новий рівень розвитку, покращує її властивості. Використання представленого визначення дозволить уникнути розбіжностей при аналізі змісту інших понять інноваційного менеджменту, що ґрунтуються на понятті інновація.

2. Підходи до класифікації інноваційних стратегій розрізняються в залежності від напрямку досліджень та виду інновації. Інноваційна стратегія визначена як спосіб досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства, як сукупність певних дій, спрямованих на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу підприємства з метою створення та впровадження нових продуктів, технологій, заходів організаційно-управлінського характеру, що сприяють розвитку підприємства і суспільства в цілому. Були розглянуті та проаналізовані різні підходи до типології інноваційних стратегій. Окрема увага приділена визначенню інноваційних стратегій за інноваційною спрямованістю підприємства, до яких відносяться традиційна, опортуністська, імітаційна (ліцензійна), захисна, залежна, наступальна (активно наступальна), повільно наступальна, залишкова, проміжна, стратегія створення нового ринку, розбійницька. Дослідження сутності та змісту зазначених видів інноваційних стратегій є підґрунтям для розробки механізму вибору інноваційної стратегії та сприяє підвищенню ефективності її вибору.

3. На основі визначення передумов формування ефективною інноваційної стратегії на підприємствах сформована концептуальна схема розробки та реалізації інноваційної стратегії, яка містить шість основних етапів:

визначення поточної системи цілей; оцінка, що передбачає ґрунтовний стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу; вибір пріоритетів; вибір інноваційної стратегії (враховуються такі методичні особливості інноваційної стратегії, як: зміни на ринку, наявність та адекватність інформаційної системи організації, глибина прогнозування, багатоваріантність прогнозів та багатокритеріальність оцінок); реалізація стратегічної програми; зворотній зв'язок. Зазначена схема дозволяє структурувати процес формування інноваційної стратегії та виділити необхідні складові цього процесу, які потребують подальшого дослідження та аналізу в процесі вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства.

4. Основою для вибору інноваційної стратегії підприємства є оцінка зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу. В структурі оцінки зовнішнього середовища паперових підприємств виділено мікро- та макросередовище. Проаналізовані найбільш суттєві фактори макросередовища. Запропоновані методичні інструменти для оцінки мікрорівня зовнішнього середовища целюлозно-паперової промисловості, використання яких дало можливість визначити та проранжувати фактори зовнішнього середовища за силою їх впливу на розвиток підприємства, дослідити характер та тенденції розвитку середовища, а також визначити „вузькі місяця” галузі, що заважають її розвитку. В цілому отримана узагальнена оцінка зовнішнього середовища свідчить про його стабільність та прогнозованість.

5. Окремим етапом процесу формування інноваційної стратегії є оцінка наявного інноваційного потенціалу підприємства. Ключові параметри інноваційного потенціалу целюлозно-паперового підприємства структуровані за складовими оцінки інноваційного рівня виробництва, фінансового стану підприємства, організаційної і кадрової складової, рівня науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт та системи маркетингу на підприємстві. На основі зазначених складових визначена система показників паперового підприємства та сформована матриця експертних оцінок, яка дозволяє отримати узагальнену оцінку рівня інноваційного потенціалу підприємства.

6. Проведено дослідження взаємозв'язків параметрів зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу, а також досліджено яким чином параметри зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу впливають на результати діяльності підприємства. В результаті проведеного дослідження була побудована модель взаємозв'язків параметрів зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу підприємств та результатів діяльності, а також визначено найсуттєвіші фактори впливу, що в першу чергу мають бути враховані при формуванні інноваційної стратегії підприємства.

7. На основі визначення ключових взаємозв'язків між параметрами зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу та результатами діяльності підприємств запропонована система узагальнюючих та морфологічних матриць для вибору інноваційної стратегії целюлозно-паперового підприємства. Запропонована система матриць сприяє

обґрунтованому і зваженому вибору стратегії, оскільки здійснюється на основі об'єктивної оцінки потенціалу підприємства. Адекватність експертних оцінок перевіряється за допомогою методів математичної статистики та планування експерименту. Для вибору інноваційної стратегії із сукупності альтернативних варіантів в роботі розглянуто можливість використання методів інженерного прогнозування, які враховують ймовірність реалізації цілей підприємства при кожному з альтернативних варіантів.

8. Інструментом реалізації інноваційної стратегії є інноваційна програма. Для формування конкретних організаційно-економічних заходів при реалізації обраної інноваційної стратегії структура інноваційної програми повинна враховувати особливості галузі, в якій працює підприємство. Для целюлозно-паперових підприємств в інноваційну програму доцільно включати розділи пов'язані з розвитком інноваційного потенціалу підприємства; розвитком кадрової складової підприємства; підвищенням ефективності міжфункціональних зв'язків; вдосконаленням систем управління підприємством та інноваційними процесами; поліпшенням інформаційної системи підприємства; підвищенням економічної, соціальної та екологічної безпеки підприємства; ресурсним забезпеченням та фінансуванням проектів інноваційної програми. Запропонована структура інноваційної програми сприятиме більш ефективному впровадженню інноваційної стратегії на підприємстві за рахунок активізації інноваційної діяльності та використання інноваційного потенціалу.

9. На основі запропонованого методичного інструментарію оцінено інноваційний потенціал ВАТ „Малинська паперова фабрика” та обрана базова стратегія розвитку підприємства, ключовими напрямками якої мають стати оновлення асортименту за рахунок впровадження відносно простої продукції (модифікації тих видів паперу та картону, що вже вироблялися на підприємстві) та вдосконалення виробництва на основі оновлення парка обладнання, застосування нових матеріалів, модернізації технологічних процесів, що використовуються. Реалізація методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу на конкретному підприємстві дозволила визначити подальші напрямки розвитку цього підприємства та сформуванню організаційно-економічний механізм втілення інноваційної стратегії на даному підприємстві.

10. Організаційно-економічний механізм реалізації обраної інноваційної стратегії передбачає вдосконалення кадрової підсистеми підприємства, посилення професіоналізму та компетенції його працівників, підвищення рівня менеджменту, зокрема, управління інноваційними процесами на підприємстві; створення в рамках існуючої організаційної структури відділу інноваційного розвитку, який би забезпечував інтеграцію між технологічним, виробничими, маркетинговим підрозділами та зовнішніми джерелами інноваційних можливостей; підвищення міжфункціональних зв'язків на підприємстві. Конкретизація запропонованих програмних заходів щодо інноваційного розвитку досліджуваного підприємства дозволить сформуванню план відповідних дій, що поліпшать інноваційний стан підприємства,

сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції, посиленню ринкового положення фабрики, створенню нових конкурентних переваг, а отже довготривалому економічному розвитку підприємства.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Ганиева А.Р. Проблемы развития малых инновационных предприятий в целлюлозно-бумажной промышленности Украины // Теорія управління організацією: стан та перспективи. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 6-7 квітня 2000 р. – Київ-Трускавець: НТУУ “КПІ”; КНЕУ; ДДПУ, 2000. – С. 34-36.
2. Ганиева А.Р. Особенности процесса разработки инновационной стратегии на предприятии целлюлозно-бумажной промышленности // Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть. Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції. 24-26 травня 2001 р. – К: Політехніка, 2001. – С. 55-56
3. Ганієва А.Р. Конкурентні інноваційні стратегії і можливості їх застосування на підприємствах целюлозно-паперової промисловості України. // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 25-26 травня 2001 р. – К.: КНЕУ, 2001. – С. 42-44.
4. Ганієва А.Р. Інноваційна стратегія розвитку організації в контексті сучасної парадигми управління // Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції “Економічні проблеми розвитку регіонів та підприємств на початку XXI століття”. Том 2. – Полтава: ПДТУ ім. Юрія Кондратюка, 2001. – С. 66-68.
5. Ганієва А.Р. Аналіз стану інноваційної діяльності в целюлозно-паперовій промисловості. // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні проблеми управління”. – К.: ІВЦ “Політехніка”, 2001. – С. 363-364.
6. Ганиева А.Р. Проблемы оценки инновационного потенциала промышленного предприятия // Реформы в России и проблемы управления – 2002: Материалы 17-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып. 1 / ГУУ. – М., 2002 г. – С. 15-16.
7. Ганієва А.Р. Стан та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України. // Збірник наукових праць викладачів і аспірантів факультету менеджменту та маркетингу / Редкол.: В.Д.Немцов та ін. – К.: ІВЦ “Видавництво „Політехніка”, 2002. – С. 61-68.
8. Ганієва А.Р. Проблеми розвитку целюлозно-паперової промисловості України та підходи до їх вирішення // Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи: Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (13 березня 2002 р.). – К.: ІВЦ „Політехніка”, 2002. – С. 51.

9. Ганієва А.Р. Інноваційна політика промислового підприємства // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції “Управління організацією: регіональні аспекти”, 12-13 квітня 2002р. / За ред. В.Г. Герасимчука. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2002. – С. 57.
10. Ганієва А.Р. Інноваційна стратегія: проблеми визначення та класифікації // Вісник тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Вип.7/1. – С. 155-159.
11. Ганієва А.Р. Методичні основи формування інноваційної стратегії розвитку підприємств України // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції “Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку”. – К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2002. – С. 28-30.
12. Ганієва А. Інновація як фактор ефективності економічного розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості України. // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2003. – Вип. 7. – С. 45-51.
13. Смоляр Л.Г., Ганієва А.Р. Інноваційна програма як засіб реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості. // Вісник національного університету технологій та дизайну. – 2003. – №3. – С. 135-140 (особисто автором запропоновано структуру інноваційної програми та досліджено етапи її розробки).
14. Ганієва А.Р. Методика аналізу зовнішнього середовища промислового підприємства в процесі розробки інноваційної стратегії. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 186: В 4 т. Том IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – С. 931-942.
15. Ганієва А.Р. Підходи до вибору інноваційної стратегії промислового підприємства // Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні проблеми управління”. – К.: ІВЦ „Політехніка”, 2003. – С. 104-105.
16. Ганієва А.Р. Оцінка варіантів інноваційної стратегії на основі методів інженерного прогнозування // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління. Матеріали III Міжнародної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (24-27 березня 2004 р., м. Київ). – К.: Пошуково-видавниче агентство „Книга Пам’яті України”, 2004. – С. 176-177.

АНОТАЦІЯ

Ганієва А.Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01. – економіка, організація і управління підприємствами. – Національний університет харчових технологій, Київ, 2005.

В дисертаційній роботі досліджено стан та особливості інноваційної діяльності в целюлозно-паперовій промисловості України, теоретичні аспекти інноваційної діяльності в сучасних умовах, сутність інноваційних

стратегій, їх типологія та визначено передумови ефективного управління інноваціями на підприємствах.

Особливу увагу в роботі приділено методичному підходу до розробки та вибору інноваційної стратегії підприємств целюлозно-паперової промисловості, а саме сформована концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства, запропоновані методи оцінки зовнішнього середовища целюлозно-паперового підприємства та методика оцінки інноваційного потенціалу паперового підприємства. Досліджено взаємозв'язки між параметрами зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу та їх вплив на результати діяльності підприємства. Розроблено методику вибору інноваційної стратегії підприємства целюлозно-паперової промисловості та структуру інноваційної програми як засобу реалізації інноваційної стратегії.

Окремо в дослідженні розглянуто практичні механізми реалізації запропонованого методичного інструментарію, формування інноваційної стратегії паперового підприємства на прикладі ВАТ „Малинська паперова фабрика”, вибір шляхів та розробку організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної стратегії на підприємстві.

Ключові слова: інновація, інноваційна стратегія, інноваційний потенціал, інноваційний розвиток, целюлозно-паперова промисловість, інноваційна діяльність, управління інноваціями, інноваційна програма, промислове підприємство.

АННОТАЦІЯ

Ганиева А.Р. Формирование инновационной стратегии развития предприятий целлюлозно-бумажной промышленности. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01. – экономика, организация и управление предприятиями. – Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2005.

В диссертационной работе исследованы предпосылки инновационного развития предприятий, обоснована необходимость стратегического управления инновационными преобразованиями на предприятиях и определено инновационную стратегию как инструмент инновационного развития предприятий.

Рассмотрены различные подходы к определению инновации, а также классификационные признаки инноваций. Анализ теоретических основ стратегического управления инновациями дал возможность определить инновационную стратегию как способ достижения целей инновационного развития предприятия, совокупность определенных действий направленных на эффективное использование имеющегося инновационного потенциала предприятия с целью создания и внедрения новых продуктов, технологий, мер организационно-управленческого характера, которые способствуют развитию предприятия и общества в целом.

Изучены различные подходы к определению и классификации инновационных стратегий, на основе которых предложено выделить типологию инновационных стратегий по признаку инновационной направленности предприятия. Подобное обобщение инновационных стратегий предложено с целью облегчения выбора типа инновационной стратегии предприятием.

В исследовании выделены основные предпосылки управления инновациями на промышленных предприятиях, которые включают особенности отрасли, в которой работает предприятие, специфику управления инновациями в этой отрасли, тип предприятия по характеру инновационной деятельности, условия макро- и микросреды.

В процессе исследования сформирована концептуальная схема разработки инновационной стратегии предприятия, в которой базовым этапом выделена оценка инновационного потенциала предприятия и оценка внешней среды предприятия. При анализе внешней среды предприятия в процессе разработки инновационной стратегии выделены параметры микро- и макросреды и предложена методика их оценки в рамках исследуемой отрасли. Инновационный потенциал предприятия структурируется по пяти основным составляющим: оценка инновационного уровня производства, финансового состояния, организационной и кадровой составляющей, НИОКР на предприятии и системы маркетинга.

На основе исследования взаимосвязей параметров инновационного потенциала, внешней среды и их влияния на результаты деятельности предприятия, формируется инновационная стратегия предприятия, которая в последствии реализуется в виде инновационной программы развития предприятия, состоящей из совокупности инновационных проектов.

В работе рассмотрен процесс формирования инновационной стратегии отдельного предприятия и разработан организационно-экономический механизм реализации выбранной инновационной стратегии.

Ключевые слова: инновация, инновационная стратегия, инновационный потенциал, инновационное развитие, целлюлозно-бумажная промышленность, инновационная деятельность, управление инновациями, инновационная программа, промышленное предприятие.

ANNOTATION

Ganieva A. Formation of innovation strategy of development of cellulose-paper enterprises. – Manuscript.

Thesis for Candidate of Economic Sciences Degree in 08.06.01. – economy, organization and management of enterprises. – National University of Food Technology, Kyiv, 2005.

Pre-conditions of innovative development of enterprises are explored to dissertation work, the necessity of strategic management by innovative transformations is grounded on enterprises and innovative strategy is certain as the instrument of innovative development of enterprises.

Different approaches are considered to determination of innovation, and also classifications signs of innovations. Analysis of theoretical bases of strategic by the managements by the innovations enabled to define innovative strategy as method of achievement of aims of innovative development of enterprise, as aggregate of certain actions of directed on the effective use of present innovative potential of enterprise with the purpose of creation and introduction of new products, technologies, measures of organizationally-administrative character, which are instrumental in development of enterprise and society on the whole.

Different approaches are studied to determination and classification of innovative strategies on the basis of which offered to select innovative strategies on the innovative orientation of enterprise. Similar generalization of innovative strategies is offered with the purpose of facilitation of choice of type of innovative strategy by an enterprise.

In research basic pre-conditions of management by the innovations are selected on industrial enterprises, which include the features of industry, in which an enterprise, specific of management by the innovations in this industry, type of enterprise, works in grain innovative activity condition of macro- and micro level are marked among.

In the process of research the conceptual chart of development of innovative strategy of enterprise is formed, in which a base stage selects estimation of innovative potential enterprises and estimation of external environment of enterprise. At estimation of external environment of enterprise in the process of development of innovative strategy parameters are selected macro - and micro level. Innovative potential of enterprise structured on five basic components: estimation of innovative level of production, estimation of the financial state, estimation of organizational and skilled constituent, estimation of R&D on an enterprise and marketing estimation.

On the basis of estimation of intercommunications of parameters of innovative potential and external environment and also estimation of their influence on the results of activity of enterprise is formed, innovative strategy of enterprise, which farther more will be realized as the innovative program of development of enterprise, consisting of aggregate of innovative projects.

In work the process of forming of innovative strategy of certain enterprise is considered and the organizational-economic mechanism of realization of the chosen innovative strategy is developed.

Keywords: innovation, innovative strategy, innovative potential, innovative development, cellulose-paper industry, innovative activity, management by the innovations, innovative program industrial enterprise.