

Сало А.Я., к.і.н.,  
Артемчук М. О., магістр  
Державний університет  
телекомунікацій

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Розкрито теоретичні основи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, зокрема розглядаються принципи, функції та методи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, викладені пропозиції щодо напрямів удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, розроблені рекомендації щодо вибору стратегічного набору та пропонується оцінка результативності стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.*

**Ключові слова:** інновації, стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства, інноваційна політика, механізм формування інновацій.

**Постановка проблеми.** Інноваційні перетворення, в результаті яких зростають невизначеність і ризик, водночас розширюють багатоваріантність підходів до формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Нині загострюється конкурентна боротьба між підприємствами за частку ринку та генерування високих прибутків. Велику роль для успішної бізнесової діяльності має обґрунтування стратегічного розвитку підприємств на довгострокову перспективу. Тільки маючи стратегічні конкурентні переваги що ґрунтуються на інноваціях, підприємство зможе активно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та мати змогу постійно розвиватися. Тому, стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства та визначення орієнтирів, стратегічного набору і ключових пріоритетних напрямів його діяльності є досить актуальною проблемою в сучасних кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний науковий доробок у дослідження проблем стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ю. Бажал, Д. Баюра, С. Войтко, В. Герасимчук, В. Геєць, О. Гудзь, О. Гусєва, С. Ілляшенко, М. Згуровський, С. Ільєнкова, Н. Євтушенко, Л. Лазоренко, І. Макаренко, П. Перерва, Я. Плоткін, Б. Санто, П. Стецюк, Б. Твісс та інші. Проте, мало дослідженими залишилися питання щодо формування стратегічного набору підприємств та визначення пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

**Метою статті** є розкриття теоретичних основ стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства та вибору стратегічного набору.

**Виклад основного матеріалу.** „Стратегія – метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів”. „Стратегія й інновації в умовах формування інноваційної економіки є нероздільними”. Завдання, які має вирішити підприємство під час освоєння інновацій та відповідно результати, від інноваційного розвитку, які мають проявитись, представлені на рисунку 1.

Міжнародні експерти визначають 4 фактора низької інноваційної активності підприємств: висока інфляція, коливання курсу, високі процентні ставки не створюють сприятливого інвестиційного клімату; існуючі інструменти підтримки інновацій

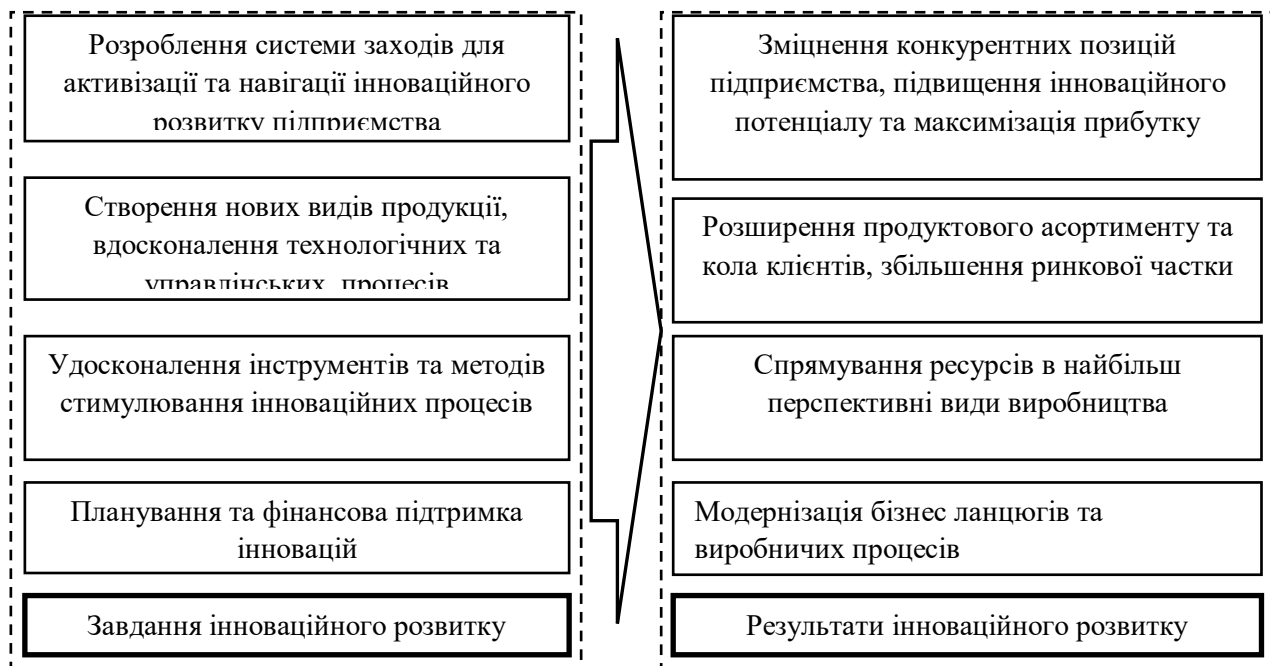


Рис. 1. Завдання та результати інноваційного розвитку підприємства

(інвестиційні засоби, технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій тощо) обмежені у фінансових можливостях; для банків більш привабливим є кредитування інших видів підприємницької діяльності [4].

Система генерування ризиків, загроз, перешкод у процесі інноваційного розвитку підприємств проілюстрована на рис. 2.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що подальша інтенсифікація інноваційного розвитку підприємств залежить від шерегу чинників, найбільш важливими з яких вважаємо: диверсифікація діяльності; побудова мультиканального фінансового забезпечення; удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки; використання інструментів державно-приватного партнерства та кластеризації; нові види технологій та комунікацій; розробка нових видів пакетів; підвищення якості послуг; впровадження методів ризикозахищеності; розвиток сучасних мережевих комунікацій та організаційного дизайну; розширення клієнтського поля; нові ефективні технології управління; розвиток креативності та компетенцій підприємства; зорієнтованість на генерування перспективних ідей; відбір альтернатив провайдингу інновацій; підвищення кваліфікації персоналу; гармонізація структури ресурсного забезпечення; перехід ресурсозберігаючих технологій; розвиток клієнтоорієнтованості інновацій.

Обрання підприємством інноваційного типу розвитку та гармонізація стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства має бути підкріплено відповідними принципами в основі конкретного підприємства. До таких принципів відносять [2, с. 35; 3, с. 151]: адаптивність, цілісність, структурність, взаємозалежність системи і зовнішнього середовища, ієрархічність, динамічність, самоорганізацію, саморегуляцію, саморозвиток.

Зазначене переконує, що інноваційний розвиток слід розглядати в стратегічному горизонті і в комплексі, що обґрунтовує доцільність розробки стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств. З'ясовано, що більшість підприємств не формують стратегічного набору управління інноваційним розвитком та не розробляють відповідних прогнозів.

Нині, „щоб втримати конкурентоспроможну позицію, все більше підприємств розробляють нові бізнес-моделі, підкріплюючи свої нововведення стратегічним інструментарієм”[5, с. 2].

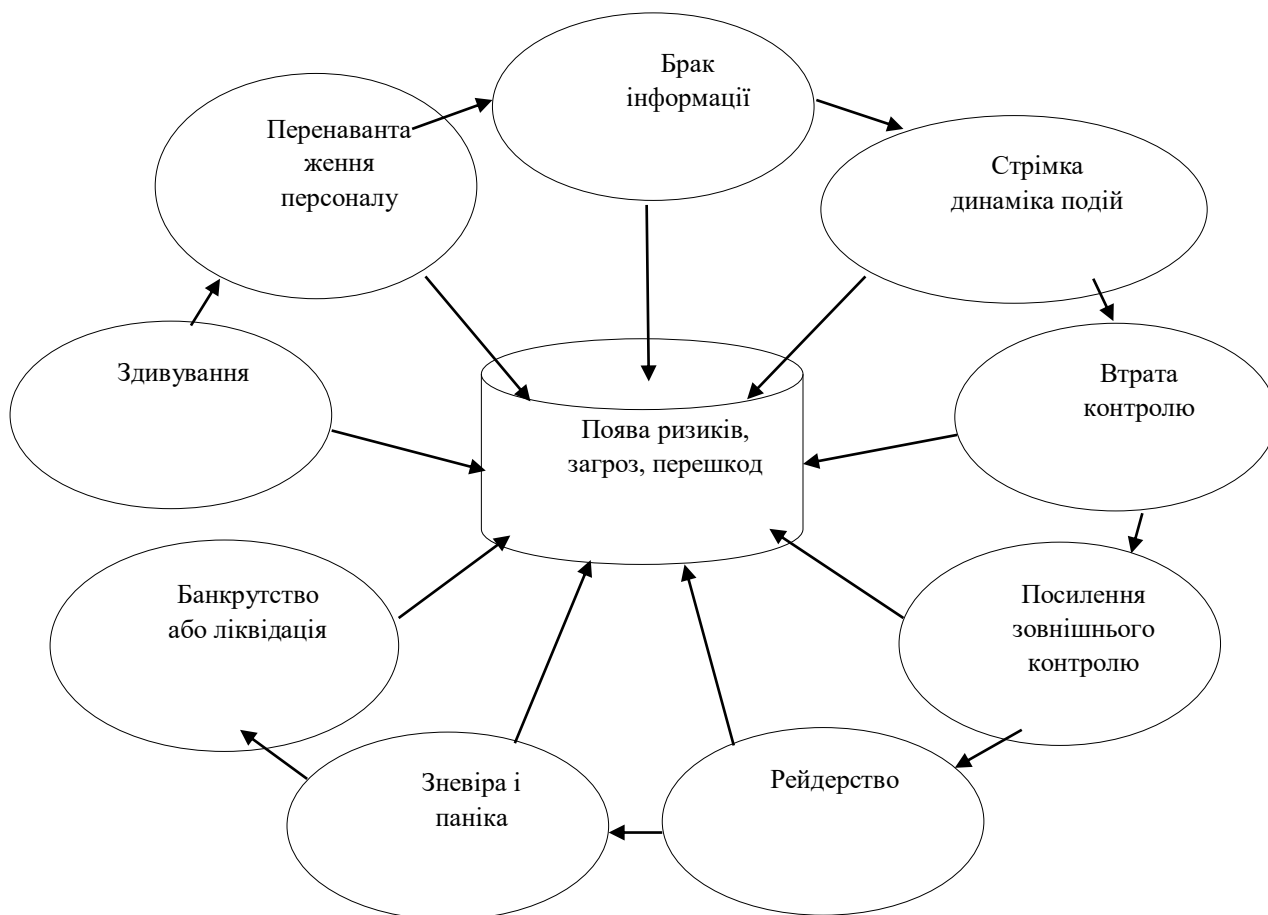


Рис. 2. Система генерування ризиків, загроз, перешкод інноваційному розвитку підприємств

Стратегічним набором управління інноваційним розвитком підприємств називають систему складових, які мають стратегічне значення для інноваційного розвитку бізнесу і формують передумови для довготривалих і невідворотних бажаних результатів. Це означає, що „використання певного стратегічного набору змінює інноваційний потенціал підприємства і повернення до попереднього стану об’єкта управління якщо і можливо, то вимагає значних витрат часу, ресурсів або зусиль”.

Акцентуємо, що стратегічний набір управління інноваційним розвитком підприємств повинен відповідати наступним вимогам [1]:

узгодження стратегічної потреби в інноваціях і потенційні обсяги залучення інвестицій;

визначення оптимального поєднання очікуваного досягнення прибутковості від вкладення інвестицій в інновації та потенційних ризиків і невизначеності в майбутньому періоді;

визначення часових меж для впровадження нововведень, що сприяють залученню інвесторів, які усвідомлюють цінність інновацій.

Обґрунтування стратегічного набору інноваційного розвитку підприємств передбачає визначення завдань у розрізі об’єкта управління.

Слід зазначити, що стратегічний набір управління інноваційним розвитком підприємств має формуватися на принципах ланцюгової послідовності формування та відбору складових стратегічного набору, які підтримують якість управління в стратегічному діапазоні, а саме: ціле зорієнтованість, досяжність, гнучкість, конкретність, комплексність, вимірність, послідовність, адаптивність, дієвість, єдність, збалансованість, системність [1].

Спираючись на означені принципи, ланцюгова послідовність формування і відбору складових стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств має включати:

- визначення місії, мети, цілей інноваційного розвитку підприємства;
- розробку і ухвалення системи завдань, які передбачають інвестиційний ефект щодо провайдингу інновацій;
- обґрунтування системи індикаторів, критеріїв та показників відбору складових стратегічного набору;
- визначення часових обмежень та термінів освоєння інноваційних проектів та параметрів їх фінансування;
- діагностика ризиків та чинників зовнішнього середовища, які впливають на змістовне наповнення стратегічних перспектив, структуру стратегічного набору та інноваційну привабливість підприємства;
- формування, відбір і діагностика складових стратегічного набору через: опрацювання стратегічних альтернатив, можливостей, загроз;
- оцінку і вибір гармонійного складу стратегічного набору з врахуванням ризикозахищеності інноваційного розвитку підприємства;
- уточнення й деталізація складових і структури стратегічного набору за напрямками інноваційного розвитку підприємства;
- обґрунтування комплексу стратегічних заходів щодо активізації інноваційного розвитку підприємства, які деталізують план дій з визначенням конкретних інноваційних проектів, часових періодів, каналів фінансового забезпечення та забезпечать досягнення бажаного рівня інноваційного розвитку.

Формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств дасть змогу системно розв'язувати задачі, що виникають при коливаннях зовнішнього середовища, включаючи проблеми фінансування інноваційного розвитку, гармонізації залучення фінансових ресурсів для провайдингу інновацій.

Таким чином, до стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств доцільно включати: стратегічний аналіз, стратегічне планування, альтернативні стратегії, державні програми підтримки, методи і механізми провайдингу інновацій, критерії ухвалення стратегічних інноваційних заходів і проектів, контролінг та моніторинг.

Істотну роль, в стратегічному наборі, грає розробка стратегічних альтернатив управління інноваційним розвитком підприємств, що пов'язано з пошуком і оцінкою альтернативних варіантів фінансування і передбачає введення реальних інновацій на основі аналізу інноваційних проектів: за різними базовим періодам, але з урахуванням початкових фінансових ресурсів, кредитної ставки, періоду фінансування; в умовах простих і складних відсотків; з урахуванням інноваційних і заходів щодо їх мінімізації. Ключовою тезою, що випинає сутність концепції формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств, є теза доцільності врахування взаємозв'язку і взаємовпливу ендегенного та екзогенного середовища при формуванні мети й стратегічних завдань інноваційного розвитку. Стратегічний набір, таким чином, виступає інструментом досягнення мети і реалізації завдань, а для цього необхідно, щоб усі підрозділи підприємства працювали у стратегічному режимі.

При розробці стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств варто враховувати тип і кількість інноваційних проектів, які будуть імплементуватися одночасно. Водночас, доцільно визначити, за рахунок яких джерел буде проводитись фінансове забезпечення інновацій, і ухвалити відповідні рішення щодо розподілу фінансових ресурсів між напрямками інноваційної діяльності. Тому розробка стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств передбачає формування стратегічних орієнтирів і побудову системи оцінки стратегічних альтернатив.

Висновки. Таким чином, у статті розкрито теоретичні основи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, зокрема розглядаються принципи,

функції та методи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, викладені пропозиції щодо напрямів удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, розроблені рекомендації щодо вибору стратегічного набору та запропонована оцінка результативності стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Зокрема, акцентовано, що інноваційний розвиток слід розглядати в стратегічному горизонті і в комплексі, що обґрунтовує доцільність розробки стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств. З'ясовано, що більшість підприємств не формують стратегічного набору управління інноваційним розвитком та не розробляють відповідних прогнозів. Істотну роль, в стратегічному наборі, грає розробка стратегічних альтернатив управління інноваційним розвитком підприємств, що пов'язано з пошуком і оцінкою альтернативних варіантів фінансування і передбачає введення реальних інновацій на основі аналізу інноваційних проектів: за різними базовим періодам, але з урахуванням початкових фінансових ресурсів, кредитної ставки, періоду фінансування; в умовах простих і складних відсотків; з урахуванням інноваційних і заходів щодо їх мінімізації. Ключовою тезою, що випинає сутність концепції формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств, є теза доцільності врахування взаємозв'язку і взаємовпливу ендогенного та екзогенного середовища при формуванні мети й стратегічних завдань інноваційного розвитку. Стратегічний набір, таким чином, виступає інструментом досягнення мети і реалізації завдань, а для цього необхідно, щоб усі підрозділи підприємства працювали у стратегічному режимі. При розробці стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств варто враховувати тип і кількість інноваційних проектів, які будуть імплементуватися одночасно.

#### Список використаної літератури

1. Гудзь О.Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2017. 166 с.
2. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: ВТД «Українська книга», 2003. 278 с.
3. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
4. Доповіді ERAWATCH за 2013 рік: Швеція. URL: <http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/count...>
5. Jay L. Abraham MetaMorphic Innovation: a Power Tool for Breakthrough Performance. 2000. URL: [http://www.ergen.gr/files/Metamorphic\\_Innovation.pdf](http://www.ergen.gr/files/Metamorphic_Innovation.pdf)

#### REFERENCES

1. Gudz O. (2017) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriumstva [Strategic management of innovative development of the enterprise]. Lviv: Liha-Pres. 166.
2. Illiashenko S. (2003) Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom: problemy, kontseptsii, metody [Management of innovative development: problems, concepts, methods]. Sumy : VTD «Ukrainska knyha». 278.
3. Mykytiuk P. (2009) Innovatsiina diialnist [Innovative activity]. Kyiv: Center for Educational Literature. 392.
4. ERAWATCH Country Reports 2013: Sweden. Retrieved from <http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/count>
5. Jay L. (2000) Abraham MetaMorphic Innovation: a Power Tool for Breakthrough Performance. Retrieved from [http://www.ergen.gr/files/Metamorphic\\_Innovation.pdf](http://www.ergen.gr/files/Metamorphic_Innovation.pdf)

**САЛО АНАТОЛИЙ ЯКОВЛЕВИЧ, АРТЕМЧУК МИХАИЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.** Раскрыты теоретические основы стратегического управления инновационным развитием предприятия, в частности рассматриваются принципы, функции и методы стратегического управления инновационным развитием предприятия, изложены предложения по направлениям совершенствования стратегического управления инновационным развитием предприятия, разработаны предложения по выбору стратегий инновационным развитием предприятия и предлагается оценка результативности стратегического управления инновационным развитием предприятия .

**Ключевые слова:** инновации, стратегическое управление инновационным развитием предприятия, инновационная политика, механизм формирования инноваций.

**SALO ANATOLIY, ARTEMCHUK MIKHAIL. STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE.** Theoretical bases of strategic management of innovative development of the enterprise are opened, in particular principles, functions and methods of strategic management of innovative development of the enterprise are considered, offers on directions of improvement of strategic management of innovative development of the enterprise are stated. .

**Key words:** innovations, strategic management of innovative development of the enterprise, innovation policy, mechanism of formation of innovations.