

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті розглянуто сутність та еволюцію стратегічного управління. Систематизовано підходи до визначення сутності інноваційної стратегії підприємства, етапи її реалізації. Визначено, що перспективним напрямом активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є активне впровадження роудмепінгу*

*Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, інноваційна стратегія, роудмепінг*

I.YU. YEPIFANOVA

Vinnitsia National Technical University

### STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF DOMESTIC ENTERPRISES

*Abstract - Effective implementation of innovation involves the introduction of strategic management, which according to some scholars are important activities to achieve long-term goals of the system in terms of the environment that is constantly changing, by changing the state of the system. The purpose of this paper is to systematize modern features strategic innovation management companies.*

*The essence of strategic management and features that are characteristic of management in today's environment are considered. There are different approaches to defining the essence of innovation strategy. Based on the systematization of existing approaches determined that the overall innovation strategy are interrelated certain sequence of actions to ensure effective innovation. The literature highlights the various numbers of innovative strategies. Existing approaches to stages of the innovation strategy are systematized/*

*Therefore, systematization of modern approaches to the nature of innovation strategy states that it is a certain sequence of interrelated actions to ensure effective innovation. Established that direction for activating innovation strategy is to implement roadmapping .*

*Keywords: strategy, strategic management, innovation strategy, roadmapping*

**Вступ.** Сучасні економічні світові тенденції та практика розвинених країн свідчать про те, що в умовах високого рівня фінансових ризиків, впливу різних кризових чинників однією з головних проблем функціонування підприємств є забезпечення стійкого розвитку. В таких умовах саме інноваційна діяльність є основою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та основою забезпечення стійкого розвитку. Ефективне здійснення інноваційної діяльності передбачає впровадження стратегічного управління, яке на думку ряду вчених є діяльністю з досягнення важливих довгострокових цілей системи в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом зміни стану самої системи [1]. Отже, основними елементами стратегічного управління є підприємство та зовнішнє середовище. Підприємство, яке є складовою зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності, повинне вміти адаптуватись до наявних та можливих змін зовнішнього середовища. Зовнішньому середовищу, яке є динамічною системою, властиві постійні зміни. Підприємство, як складова даної системи, повинне завжди оперативно реагувати на такі зміни. Саме тому успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформулювати вдалу стратегію, а такі, які здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами. У зв'язку із цим, питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є досить актуальними для вітчизняних підприємств.

Питання аналізу ефективності стратегічного управління викладено І. Ансоффом, М.Є. Портером, Робертом С. Капланом, Дейвидом П. Нортоном. Питаннями, пов'язаними із стратегічним управлінням інноваційною діяльністю займаються такі вчені як С.М. Ілляшенко, Г. Штраейтг, Н.М. Польова, В. О. Шпильова, І.В. Федулова, Т. М. Яковець та інші.

**Метою даної статті** є систематизація сучасних особливостей стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств.

**Основна частина.** За останні 50 років ХХ ст. спостерігається процес еволюції підходів до управління та планування як одного з його елементів: 50-ті роки – суто управлінські рішення, 60-ті – довготермінове внутрішньо фірмове планування, 70-ті – стратегічне планування, 80-ті – стратегічний менеджмент, 90-ті – дослідження стратегічних процесів [2].

На думку М. Портера, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [3]. Даний набір передбачає детальний аналіз умов господарювання підприємства із врахуванням зовнішнього середовища. Саме такої ж думки дотримується й Д.С. Корзенков, який зазначає, що стратегічне управління передбачає зворотній зв'язок між його стадіями для можливого уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів; для успіху особливо важливими виявляються не лише процес розробки, адаптації і впровадження стратегії, але і процеси еволюції і трансформації стратегій залежно від зміни зовнішнього середовища [4, с. 86]. Відсутність зворотного зв'язку може призвести до негативного перебігу найбільш успішної стратегії. Це пов'язане із тим, що зовнішнє середовище, в якому функціонують підприємства, є досить мінливим і досить часто будь-яка стратегія передбачає внесення ряду коригувань.

Підходи до управління проходили певну еволюцію і в сучасних умовах вони характеризуються наступними рисами [2]:

- підприємства повинні постійно модифікувати свої конкурентні переваги, якщо вони прагнуть утримати позиції ринкового лідера;

- слід відходити від логічно раціональних тривіальних рішень, оскільки вони легко передбачаються конкурентами, необхідні нетрадиційні рішення;

- стратегія, в принципі, повинна бути короткотерміною, оскільки умови господарювання швидко змінюються і ці тенденції все посилюються, що вимагає постійного перегляду стратегічних рішень.

Р. Каплан та Д. Нортон зазначають, що в 70% підприємства отримують проблеми, які пов'язані не із поганою стратегією, а із невдалою її реалізацією [5]. Саме тому досить важливим є не лише процес формування, проте й управління реалізацією стратегії.

Особливе значення стратегічне управління має для інноваційної діяльності, що зумовлює формування інноваційної стратегії, яка є частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання.

Існують різні підходи до визначення сутності інноваційної стратегії. На думку І. В. Федулової інноваційна стратегія є системною концепцією, що пов'язує і спрямовує розвиток інноваційної діяльності суб'єкта економіки із системою довгострокових цілей інноваційної діяльності, а також спосіб (вибір найбільш ефективних шляхів) досягнення і реалізації цільового інноваційного рівня розвитку, який включає характер розподілу ресурсів між альтернативними траєкторіями інноваційного розвитку і тип поведінки [6].

Інноваційну стратегію розглядають також як провідну функціональну стратегію високотехнологічного промислового підприємства, яка передбачає формування цілого комплексу заходів щодо технологічного вдосконалення виробництва, зміни організаційної структури підприємства, впровадження сучасних технологій управління [7].

На думку Т. М. Янковець інноваційною стратегією є будь-який новітній засіб досягнення стратегічної мети підприємства [8], а С. М. Ілляшенко – як взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій [2, с. 113-114].

Отже в цілому інноваційною стратегією є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності.

В літературі виділяють різну кількість інноваційних стратегій. На думку Т. М. Янковець доцільно виділяти шість видів інноваційних стратегій: традиційна, опортуністська (стратегія «ніші»), імітаційна, захисна (оборонна), залежна, наступальна [9]. А. М. Батьковський, А. П. Мерзлякова виділяють три основні групи інноваційних стратегій: стратегії здійснення НДДКР, впровадження нововведень та стратегії масового виробництва створеної раніше інноваційної продукції [10].

Отже, автори розділяють стратегії в залежності від життєвого циклу продукції та стану підприємства. Це пов'язане із тим, що на різному етапі розвитку та за різного стану фінансової діяльності підприємства переслідують різні стратегічні цілі.

До основних завдань інноваційної стратегії С.М. Ілляшенко відносить [2, с. 114]:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій та інноваційної діяльності (потенціалу інноваційного розвитку);

- адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Ансофф І. виокремлює чотири групи правил, що визначають напрями дій при визначенні стратегії [1, с. 27].

1) правила, які використовуються для оцінки діяльності фірми тепер і в майбутньому;

2) правила, за якими складаються стосунки фірми з її оточенням. Вони визначають, які види продукції та технології фірма розроблятиме, яким чином досягатиме переваг над конкурентами. Ці правила називаються продуктово-ринковими стратегіями;

3) правила, згідно з якими встановлюються відносини та процедури всередині фірми;

4) правила, за якими фірма провадить оперативну діяльність.

З метою ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства в літературі пропонується застосовувати ситуаційний підхід [11]. При цьому, залежно від виробничих умов і специфіки конкретної господарської ситуації етапи автори пропонують використовувати як окремо, так і в різних поєднаннях.

Систематизуючи існуючі підходи до етапів реалізації інноваційної стратегії на основі [11, с.133] можна виділити наступні:

- постановка цілей і завдань інноваційної діяльності виробництва;

- формування інноваційної стратегії підприємства;

- довгострокове інноваційне прогнозування;

- виділення фондів і ресурсів на інноваційну діяльність підприємства;

- розробка стратегічних планів інноваційної діяльності підприємства.

Польова Н. М., Шпильова В. О завершують етапи стратегічного планування розробкою стратегічних планів, проте на нашу думку, зважаючи на важливість безпосередньо процесу реалізації інноваційної стратегії, доцільніше включити й такий етап як контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності.

Основним критерієм вибору стратегій розвитку підприємств на сьогодні є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Джeneral Електрик, СВOT-аналіз.

Компанії США на сучасному етапі розвитку активно використовують такий метод планування та прогнозування діяльності як стратегічні карти або ж роудмепінг, який в перекладі з англійської мови означає рух по дорожній карті. Роудмепінг передбачає побудову так званих «дорожніх мап» - маршрутів

розвитку компанії в майбутньому за основними сферами діяльності, зокрема такими як: ринок, продукти, технології, конкуренти, сировина тощо. При цьому основною його домінантою є саме впровадження інновацій, інноваційних технологій [12].

Вітчизняним підприємствам було б досить корисним запровадити в свою господарську діяльність даний підхід, оскільки він створює можливості формувати різноманітні напрямки розвитку інноваційної діяльності в залежності від перебігу обставин. Фінансові менеджери підприємства завжди повинні мати декілька варіантів реалізації інноваційної стратегії – від найбільш оптимістичного до песимістичного та вчасно коригувати її реалізацію відповідно до зовнішніх умов. На сьогодні в Україні досить мала частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, та ще меншою є частка тих, що активно використовуює стратегічне інноваційне планування.

**Висновки.** Отже, на основі систематизації сучасних підходів до сутності інноваційної стратегії визначено, що нею є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності. Встановлено, що перспективним напрямом активізації інноваційної стратегії є впровадження роудмепінгу.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій / С. М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №12. – С.111-119.
3. Портер М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер. – М. : Вильямс, 2001. – 495 с .
4. Корзенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством / Д. Є. Корзенков // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 83-88.
5. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
6. Федуллова І. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств / І. В. Федуллова // Науковий вісник СХУ ім. Л. Українки. – Економічні науки. – 2010. – №5. – С.65-70
7. Порецкова К. В. Классификация инновационных стратегий промышленных предприятий / К. В. Порецкова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.science-education.ru/108-9031](http://www.science-education.ru/108-9031)
8. Янковець Т. М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу / Т. М. Янковець // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 167-174.
9. Янковець Т. М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг / Т. М. Янковець // Проблеми науки. — 2012. — № 12. — С. 33-40.
10. Батьковский А. М. Оценка инновационных стратегий предприятия / А. М. Батьковский, А. П. Мерзлякова // Вопросы инновационной экономики. — 2011. — № 7 (7). — С. 10-17 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/14558/>
11. Польова Н. М. Формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств / Н. М. Польова, В. О. Шпильова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №4. – С.130-134.
12. Dissel, M. Value roadmapping / M. Dissel // Research Technology Management. – 2010. – № 6. – P. 28-30.

### Referenses

1. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye, Moscow, Ekonomika, 1989, 358 p.
2. Illiashenko S. M. Stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva na zasadakh marketynhu innovatsii, *Aktualni problemy ekonomiky*, 2010, No12, pp. 111-119.
3. Porter M. E. Konkurentsya, Moscow, Vyliams, 2001, 495 p .
4. Korzenkov D. Ye. Osnovni vymohy do formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom, *Akademichnyi ohliad*, 2011, No 1 (34), pp. 83-88.
5. Kaplan Robert S. Stratehicheskyye karti. Transformatsiya nemateryalnikh aktyvov v materyalnie rezultaty, Moscow, ZAO «Olymp-Byznes», 2005, 512 p.
6. Fedulova I. V. Stratehichni napriamy rozvytku innovatsiinoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv, *Naukovyi visnyk SNU im. L. Ukrainky*, Vol. Ekonomichni nauky, 2010, No 5, pp. 65-70
7. Poretskova K. V. Klassyfykatsiya innovatsyonnikh stratehiy promishlennykh predpriyatiy, *Sovremennye problemy nauky y obrazovaniya*, 2013, No 2 [Elektronniy resurs] - Rezhym dostupa: [www.science-education.ru/108-9031](http://www.science-education.ru/108-9031)
8. Yankovets T. M. Innovatsiini stratehii pidpriemstva lehkoj promyslovosti yak zasib realizatsii yoho innovatsiinoho potentsialu, *Aktualni problemy ekonomiky*, 2010, No 2, pp. 167-174.
9. Yankovets T. M. Realizatsiia innovatsiinykh stratehiy dlia dosiahnennia konkurentnykh perevah, *Problemy nauky*, 2012, No12, pp. 33-40.
10. Batkovskiy A. M. Otsenka innovatsyonnikh stratehiy predpriyatiya [Elektronniy resurs], *Voprosy innovatsyonnoy ekonomiky*, 2011, No 7 (7), pp. 10-17. — Rezhym dostupa: <http://www.creativeconomy.ru/articles/14558/>
11. Polova N. M., Shpylova V. O. Formuvannia mekhanizmu upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu mashynobudivnykh pidpriemstv, *Aktualni problemy ekonomiky*, 2009, No 4, pp.130-134.
12. Dissel, M. Value roadmapping / M. Dissel // Research Technology Management. – 2010. – № 6. – P. 28-30.

Рецензія/Peer review : 9.5.2014 р. Надрукована/Printed : 15.8.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Зянько В.В.