

УДК 336.273.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-12>**Тесленок І.М.**кандидат економічних наук,
Національний університет «Запорізька політехніка»**Квач Ю.О.**

Національний університет «Запорізька політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовані останні дослідження щодо розробки та реалізації інноваційної стратегії на підприємствах. Виділено основні етапи розробки та впровадження інноваційної стратегії на підприємствах. Розглянуто необхідні складові цього процесу, які потребують подальшого дослідження та аналізу в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. Визначено недоліки та переваги існуючих етапів впровадження інноваційної стратегії та запропонована оптимальна схема розробки та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві.

Ключові слова: інновація, стратегія, інноваційна стратегія підприємства, етапи розробки інноваційної стратегії підприємства.

Teslenok I.M., Kvach Yu.O.

"Zaporizhzhia Polytechnic" National University

FEATURES OF DEVELOPING INNOVATIVE STRATEGY OF ENTERPRISE

The latest researches on the development and implementation of innovation strategy at enterprises are analyzed. The main stages of development and implementation of innovation strategy at enterprises are highlighted. The necessary components of this process, which require further research and analysis in the process of choosing an enterprise innovation strategy, are considered. The shortcomings and advantages of the existing innovation strategy implementation stages are identified and the optimal scheme of development and implementation of the innovative strategy at the enterprise is proposed. The development and implementation algorithm of innovation strategy with the following components is substantiated: analysis of innovative potential, assessment of strengths and weaknesses of the enterprise (resources, demand level, investments forms and sources); priority directions definition of the enterprise innovative activity; selection of the most acceptable for the enterprise strategy of innovative development; development of the innovation strategy implementation program, at this stage establish feedback with enterprise business strategies; control over the strategy implementation (assign responsible for each part of the program that control the process, identify errors and disadvantages, as far as possible to correct them); evaluation of results. The stage of the enterprise innovative potential analysis should include assessment of the enterprise strengths and weaknesses in order to more effectively develop and implement the enterprise innovation strategy. Since the enterprise innovation strategy is closely linked to other functional strategies, at the stage of program development for the implementation of the innovation strategy, it is necessary to adjust the actions with all functional units of the enterprise and to add additional goals and objectives in the marketing, production, staffing and financial enterprise strategies. Also, at the stage of results evaluation it is necessary to make a feedback with the enterprise business strategies to compare the result with the general enterprise development direction. Consequently, an enterprise innovative strategy formation is a complex creative process requiring highly qualified all performers, requires a wide research range and evaluation of alternative solutions that most closely match the image and organization objectives. Highly skilled specialists are required to develop and implement an innovation strategy – modern managers, entrepreneurs who are capable of providing innovative development to the enterprise.

Keywords: innovation, strategy, innovative strategy of the enterprise, stages of development of innovative strategy of the enterprise.

Актуальність проблеми. Сучасний розвиток економічної системи будь-якої країни безпосередньо залежить від можливостей впровадження інновацій у виробництво. Реалізація масштабних інноваційних заходів потребує чіткого планування та послідовності впровадження інновацій, проте оптимальної та універсальної схеми не існує. Тому набуває особливого значення процес визначення основних етапів розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питанням розробки та впровадження інноваційної стратегії присвячені праці наступних зарубіжних та вітчизняних авторів: Шумпетер Й., Друкер П., Пуліна Т.В., Дунська А.Р., Сладкевич П.В., Кузьмак О.І., Ілляшенко С.М. та Захарченко В. І.

Метою статті є проаналізувати останні дослідження в сфері розробки інноваційної стратегії, та запропонувати оптимальну схему розробки інноваційної стратегії підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Поняття «інновація» ввів у практику австро – американський економіст Йозеф Шумпетер. Він вважав, що інновації – це комерційне впровадження нової продукції чи нових засобів виробництва [8, с. 72]. За теорією Й. Шумпетера, інновація в буквальному перекладі означає впровадження наукового відкриття, технологічного винаходу. В широкому ж розумінні до інновацій належать процедури та засоби, за допомогою яких наукове відкриття реалізується в економічних нововведеннях. Тобто виникає необхідність у тих видах

діяльності, які забезпечують упровадження ідей нововведення, а також формування системи управління цим процесом. Такі види діяльності відносять до поняття «інноваційна стратегія».

Український дослідник Сладкевич П.В. [7] у своєму підручнику «Стратегічний менеджмент організацій» дає декілька визначень терміну. На його думку, «інноваційна стратегія» – це:

- стратегія створення та використання нововведень різних типів для забезпечення розвитку підприємства;
- комплексний план досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку й ефективного використання наявних продуктів, процесів, методів виготовлення та ін.;
- комплекс узгоджених за ресурсами, виконавцями, термінами втілення інноваційних планів, які дають змогу ефективно опанувати й розповсюджувати принципово нові види продукції (технології);
- комплекс правил, методів і засобів пошуку перспективних для організації напрямів розвитку науково – технічних досліджень, а також ресурсної політики для їх реалізації [7, с. 297].

Інноваційна стратегія підприємства є складовою частиною інноваційного менеджменту і стратегії підприємства. Вона визначає, на яку товарно – ринкову комбінацію підприємству слід орієнтувати інноваційні дії, чи слід їх взагалі робити, в якому обсязі і в якій формі [8, с. 219].

За версією Сладкевича П.В. [7] у ході розробки та реалізації інноваційного проекту роблять такі кроки:

- формулюють інноваційний задум (ідею): визначають об'єкти та суб'єкти інновацій, форми та джерела інвестицій;
- досліджують інноваційні можливості: вивчають ресурси, рівень попиту, попередньо оцінюють ефективність проекту;
- виконують техніко-економічне обґрунтування проекту (розробляють програму випуску продукції: готують фінансову документацію; оцінюють витрати виробництва; визначають капітальні витрати, потреби в оборотному капіталі, річні надходження від діяльності підприємства; обирають конкретного інвестора; оцінюють ризик, пов'язаний із розробкою та реалізацією проекту, а також ефективність проекту);
- готують контрактну документацію, визначають умови виконання проекту;
- готують проектну документацію, обирають інженерні рішення;
- виконують проект, провадять монтажні, будівельні та пусконаладжувальні роботи;
- експлуатують об'єкт (інновацію) – управляють виробництвом нової продукції, забезпеченням, збутом [7, с. 310].

У своїй праці Дунська А.Р. [1] визначає такі основні етапи розробки та реалізації інноваційної стратегії (рис. 1):

- визначення місії підприємства, розробка стратегії підприємств розпочинається з визначення головної ідеї його існування, тобто місії;
- визначення поточної системи цілей, визначення системи цілей передбачає, що підприємство має орієнтувати свою господарську діяльність на досягнення декількох цілей;

- оцінка, на цьому етапі здійснюється ґрунтовний стратегічний аналіз, який складається з оцінки зовнішнього середовища та оцінки інноваційного потенціалу, оскільки системний підхід до аналізу функціонування підприємства передбачає використовувати в сукупності два підходи, що відбивають зовнішній та внутрішній аспекти його діяльності;

- вибір пріоритетних напрямків розвитку підприємства, на даному етапі обираються пріоритетні напрямки розвитку підприємства, і з урахуванням цього коригується поточна система цілей, або визначаються нові цілі, які змінюють або доповнюють попередні;

- вибір інноваційної стратегії, наведена схема передбачає досягнення намічених цілей шляхом вибору стратегії з альтернативних варіантів;

- реалізація стратегічної програми, на цьому етапі на підприємстві відбувається впровадження конкретних заходів в межах окреслених напрямків;

- оцінка ефективності впровадженої інноваційної стратегії, цей етап передбачає перевірку відповідності впровадженої стратегії обраним пріоритетним напрямкам [1, с. 94].

Недоліком наведеної схеми (рис. 1) є те, що вона не передбачає зворотнього зв'язку, який був би пов'язаний із системою цілей підприємства в цілому. Тобто якщо в ході реалізації стратегії будуть виявлені якісь недоліки або помилки з обраними пріоритетами, то зворотній зв'язок у цьому випадку закінчує свій шлях на етапі оцінки інноваційного потенціалу. Більш доцільно було б повернутися до другого етапу і почати переглядати недоліки або недоробки саме з початкової точки.

Кузьмак О.І. [4] в своїх працях виділяє сім етапів впровадження інноваційної стратегії:

- на першому етапі необхідно визначити місію, мету і поточні цілі діяльності підприємства;
- на другому – варто здійснити аналіз середовища як внутрішнього, так і зовнішнього. Зокрема оцінюють інноваційний потенціал підприємства, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни;
- третій етап передбачає на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища поточних цілей, пошук та розробку нових напрямків розвитку підприємства. Тобто на даному етапі узгоджуються відповідність вихідних та нових цілей діяльності підприємства, моделюються варіативні сценарії і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм;
- на четвертому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної для підприємства стратегії інноваційного розвитку;
- п'ятий етап включає розробку планів по реалізації обраної стратегії;
- на шостому етапі розпочинається процес реалізації інноваційної стратегії, він в свою чергу передбачає організацію реалізації стратегії;
- сьомий етап передбачає практичну оцінку та контроль за виконанням реалізації стратегії, а також зворотній зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні [4, с. 116].

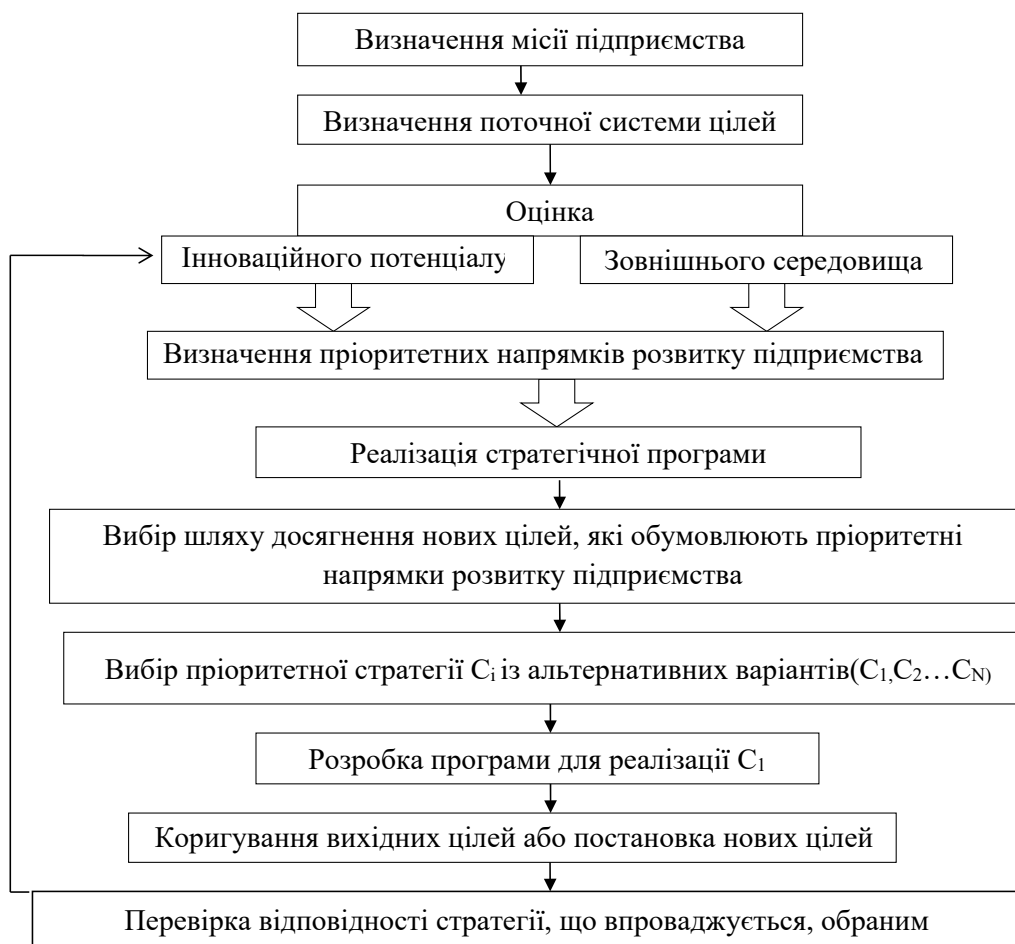


Рис. 1. Етапи розробки інноваційної стратегії [1, с. 95]

Наведена 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. Проте недоліком цієї схеми є етап «організації реалізації стратегії». Основні складові цього етапу не представлені.

Кожна зі схем має свої недоліки, проте основною помилкою при складанні алгоритмів є те, що автори застосовують етапи розробки із стратегічного менеджменту в розробці інноваційної стратегії. Не слід забувати, що інноваційна стратегія відноситься до функціональних стратегій разом з стратегіями маркетингу, виробничою, кадровою і фінансовою. Якщо врахувати цей фактор, то можна скласти оптимальну схему етапів розробки та реалізації інноваційної стратегії (рис. 3).

У відповідності з корпоративною та бізнес стратегіями підприємства будують алгоритм розробки та реалізації інноваційної стратегії з такими складовими:

- аналіз інноваційного потенціалу, оцінка сильних та слабких сторін підприємства (ресурси, рівень попиту, форми та джерела інвестицій);
- визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності підприємства;
- вибір найбільш прийнятної для підприємства стратегії інноваційного розвитку;
- розробка програми реалізації інноваційної стра-

тегії, на цьому етапі встановлюється зворотній зв'язок з бізнес – стратегіями підприємства;

- контроль за реалізацією стратегії (призначають відповідальних за кожен ланку програми, які контролюють процес, виявляють помилки та недоліки, з можливості виправляють їх);
- оцінка результатів.

Слід зауважити, що у випадку коли підприємство, на якому планується провести реалізацію інноваційної стратегії за своїм масштабом є невеликим, то його бізнес-стратегією виступає корпоративна стратегія.

Етап аналізу інноваційного потенціалу підприємства повинен включати в себе оцінку сильних та слабких сторін підприємства для більш ефективної розробки та реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Оскільки інноваційна стратегія підприємства тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями, то на етапі розробки програми реалізації інноваційної стратегії необхідно скоригувати дії з усіма функціональними підрозділами підприємства та внести додаткові цілі та задачі в маркетингову, виробничу, кадрову та фінансову стратегії підприємства.

Також на етапі оцінки результатів необхідно здійснити зворотній зв'язок з бізнес-стратегіями підприємства для порівняння отриманого результату з загальним напрямком розвитку підприємства.

Отже, формування інноваційної стратегії підприємства – складний творчий процес, що вимагає висо-



Рис. 2. Схема розробки та реалізації інноваційної стратегії [4, с. 117]

кої кваліфікації всіх виконавців, потребує проведення широкого спектра досліджень і оцінювання альтернативних варіантів рішень, які найбільше відповідають іміджу й завданням організації. Для розробки та здійснення інноваційної стратегії необхідні висококваліфіковані спеціалісти – сучасні менеджери, підприємці, які здатні забезпечувати інноваційний розвиток підприємству. Можна вважати, що стратегія була реалізована успішно, якщо результати, що отримані в результаті реалізації обраної інноваційної стратегії, посилити стан підприємства та сприяли його якісному розвитку. Якщо результати не сприяли досягненню обраних пріоритетів, необхідно поглибити аналіз зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу з метою вивчення причин відхилень та скоригувати визначені цілі, пріоритетні напрямки розвитку та обрану інноваційну стратегію.

Висновок. Питанням розробки та впровадження інноваційної стратегії займаються багато вчених, кожен з них пропонував свою схему розробки етапів щодо впровадження інноваційної стратегії. Проаналізувавши три найпопулярніші вітчизняні дослідження в цій сфері було виявлено недоліки в кожній із схем. Основним недоліком наведених схем є те, що вони більш відносяться до впровадження стратегії підприємства в цілому, а не враховують особливості впровадження саме інноваційної стратегії. Адже інноваційна стратегія є однією з функціональних стратегій і має свої особливості розробки та реалізації на підприємстві. Тому, на основі детального вивчення цих особливостей було створено нову оптимальну схему розробки та впровадження інноваційної стратегії на підприємстві.

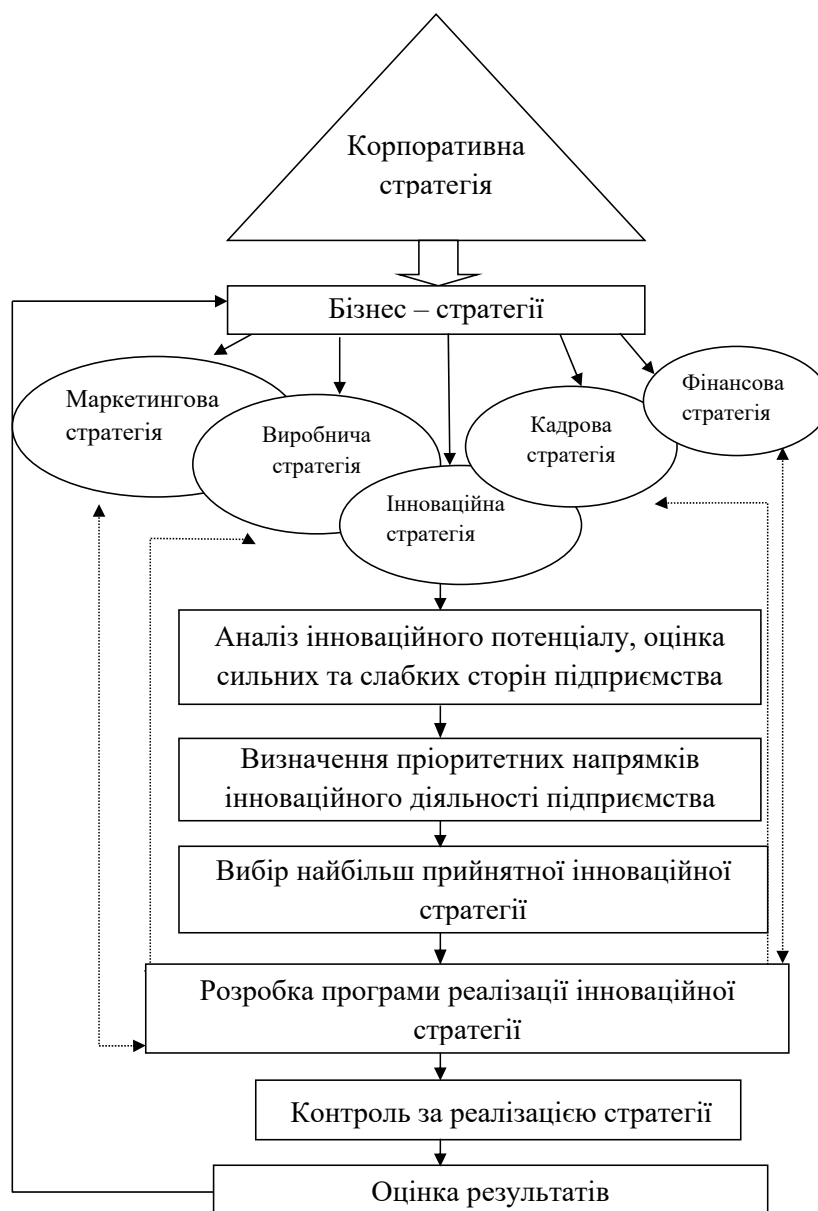


Рис. 3. Оптимальна схема етапів розробки та реалізації інноваційної стратегії

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дунська А.Р. Концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2011. № 2. С. 92–100.
2. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
4. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
5. Пуліна Т.В., Череп А.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент. Київ : Кондор, 2014. 452 с.
6. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу; пер. з англ. 12 -е вид. Москва : Вільямс, 2002. 928 с.
7. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ.вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
8. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Москва : Прогресс, 1982. 174 с.

REFERENCES

1. Dunska A.R. (2011) Kontseptualna skhema formuvannya innovatsiynoi strategii promislovogo pidpriemstva [Conceptual scheme of formation of innovative strategy of industrial enterprise]. *Ekonomicznyy visnik Natsionalnogo tekhnichnogo universitetu Ukraini "Kiyvskiy politekhnichnyy institut"*, no. 2, pp. 92–100. (in Ukrainian)

2. Zakharchenko V.I., Korsikova N.M., Merkulov M.M. (2012) Innovatsiyniy menedzhment: teoriya i praktika v umovakh transformatsiyi ekonomiki [Innovation Management: Theory and Practice in the Transformation of the Economy]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literaturi. (in Ukrainian)
3. Ilyashenko S.M. (2010) Innovatsiyniy menedzhment [Innovation management]. Sumi: VTD. (in Ukrainian)
4. Kuzmak O.I. (2016) Innovatsiyna strategiya yak zasib stabilizatsii rozvitku promislovogo pidpriemstva [Innovative strategy as a means of stabilizing the development of an industrial enterprise]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 1–2, pp. 114–118. (in Ukrainian)
5. Pulina T.V. (2014) Innovatsiyniy menedzhment [innovation management]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
6. Tompson A.A. (2002) Strategichniy menedzhment: kontseptsii ta situatsii dlya analizu [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis]. (Trans. from English). Moscow: Williams. (in Ukrainian)
7. Sladkevich V.P. (2008) Strategichniy menedzhment organizatsiy [Strategic management of organizations]. Kyiv: DP Vidavnichiy dim Personal. (in Ukrainian)
8. Shumpeter Y. (1982) Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [The Theory of Economic Development]. Moscow: Progress. (in Ukrainian)