

### **1.3. Особливості формування інноваційної стратегії вітчизняними підприємствами**

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]. Основними елементами стратегічного управління є підприємство та зовнішнє середовище. 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 сформувавши 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.

Класичний підхід до вибору стратегії представлений у роботах І. Ансоффа, на думку якого стратегія є набором правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1].

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 [2]. Даний набір передбачає детальний аналіз умов господарювання підприємства із врахуванням зовнішнього середовища. Саме такої ж думки дотримується й Д. Є. 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 [3]. 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.

Р. Каплан та Д. Нортон зазначають, що в 70% підприємства отримують проблеми, які пов'язані не із поганою стратегією, а із невдалою її реалізацією [4]. Саме тому досить важливим є не лише процес формування, проте й управління реалізацією стратегії.

Особливого 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 [5].

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 [6].

На думку Т. М. Янковець інноваційною стратегією є будь-який новітній засіб досягнення стратегічної мети підприємства [7], тоді як С. М. Ілляшенко – як взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій [8]. З точки зору системного підходу інноваційну стратегію розглядають як одну зі складових економічної стратегії, що визначається як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики [9-10].

Отже в цілому інноваційною стратегією є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії в умовах обмеженості ресурсів та впливу зовнішнього середовища.

Стратегій підприємства може бути безліч, але всі вони ґрунтуються на стратегічних альтернативах [9]: обмежене зростання підприємства; зростання; скорочення. Зрозуміло, що стратегія інноваційної діяльності може ґрунтуватись лише на перших двох альтернативах. В цілому інноваційна стратегія є досить схожою із загальною стратегією підприємства і передбачає або посилення становища підприємства в обраному сегменті ринку певної галузі або ж активну диверсифікацію діяльності. Принциповою різницею між загальною та інноваційною стратегіями є те, що інноваційна стратегія обов'язковим елементом має елемент новизни.

В літературі виділяють різну кількість інноваційних стратегій. Класично інноваційні стратегії підприємства поділяють на: активну (наступальну, експансивну) та пасивну (захисну, оборонну) [2; 11-12].

На думку Т. М. Янковець доцільно виділяти шість видів інноваційних стратегій: традиційна, опортуністська (стратегія «ніші»), імітаційна, захисна (оборонна), залежна, наступальна [13].

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. В цілому більшість класичних інноваційних стратегій є схожими, проте мають різні назви у різних авторів.

Окремі автори класифікують інноваційні стратегії залежно від рівня, на якому вони плануються. Зокрема, А. Томпсон та А. Стрікленд [14] для диверсифікованих організацій виділяють чотири рівні стратегій: корпоративну, бізнес-стратегію, функціональну та операційну стратегії, а для однопрофільних компаній – бізнес-стратегію, функціональну та операційну стратегії.

Еллен Чаффі визначає три відмінних моделі стратегії залежно від рівня та цілей керівництва: лінійну, адаптивну та інтерпретуючу [15]. На думку автора лінійна стратегія згідно лінійної моделі, яка концентрована безпосередньо на плануванні, ґрунтується на тому, що всі підприємства мають певні цілі, які мають бути досягнуті на відповідних рівнях управління впродовж певного періоду часу.

Адаптивна стратегія, що ґрунтується на адаптивній моделі, передбачає, що підприємство в процесі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, має адаптуватись до виявлених змін. Стратегія в цьому випадку означає розвиток можливостей і ресурсів, які дозволяють використовувати потенційні можливості.

Інтерпретуюча стратегія базується на інтерпретуючій моделі, яка розглядає стратегію як щось, що з'являється з постійного діалогу між різними перспективами за межами організації, це - символічне вираження культури організації, яка залежить від внутрішніх і зовнішніх відносин. Дана стратегія ґрунтується на формуванні потенційного позитивного відношення до діяльності підприємства і передбачає підвищення позитивного іміджу.

Систематизуючи існуючі підходи до етапів реалізації інноваційної стратегії на основі [12; 9; 16-19] можна виділити наступні (рис.1):

- формування цілей і завдань інноваційної діяльності;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- формування інноваційної стратегії підприємства;
- довгострокове інноваційне прогнозування на основі роудмепінгу;
- визначення необхідного обсягу ресурсів на інноваційну діяльність підприємства;
- контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності;
- визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства.

Першочерговим завданням в процесі формування інноваційної стратегії є визначення цілей та завдань інноваційної діяльності.

Для кожного підприємства необхідним є формування індивідуальної стратегії. Вибір стратегії в першу чергу залежатиме від рівня інноваційності продукції, від виду інновації, який впроваджує підприємство. При цьому, незалежно від рівня інноваційності продукції, підприємства повинні прагнути до подальшого розвитку, оскільки «... компанія досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, вона може утримати їх тільки за допомогою постійних удосконалень».

Конкуренти відразу ж і обов'язково обійдуть будь-яку компанію, яка припинить удосконалення та впровадження інновацій» [2].

Досить важливим є також такий чинник як положення підприємства відносно підприємств-лідерів в певній галузі. Саме ці параметри визначатимуть цілі та завдання інноваційної діяльності підприємства.

В цілому вибір інноваційних стратегій здійснюється із урахуванням різних методів, які в загальному вигляді мають вигляд матриць, індексів, діаграм, багатокутників. Основним критерієм вибору стратегій розвитку підприємств на сьогодні є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Джeneral Електрик, SWOT-аналіз, система збалансованих показників. Разом з тим, найбільшого поширення отримала модель SWOT -аналізу перевагами застосування якої є одночасне врахування зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку. Крім того, модель дозволяє на основі дослідження сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку, а також можливі загрози.

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 [18].

На сьогодні в літературі можна зустріти поняття «дорожня карта», «стратегічна карта» та роудмепінг (roadmapping), які за суттю є синонімічними. На думку Р. Каплана і Д. Нортонa стратегічна карта є прикладним зображенням стратегії, яке на одному аркуші паперу розповідає, яким чином інтегровані та скомбіновані цілі підприємства трансформуються в єдину стратегію і вміщує показники, за допомогою яких вона може бути реалізована [4]. Отже, це визначення цілком відповідає розумінню дорожньої карти у М. Діселя [18] та Р. Пхаала [19].

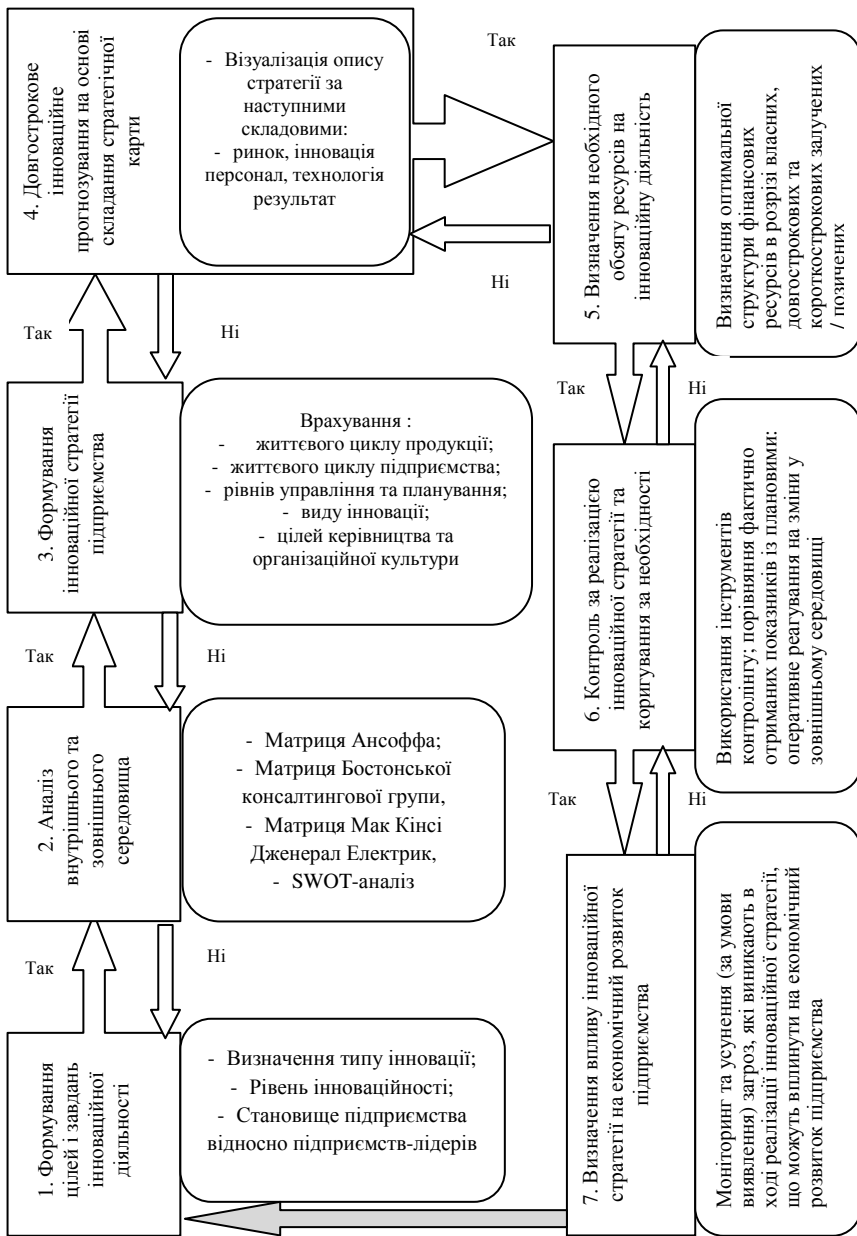


Рисунок 1. Етапи формування інноваційної стратегії

Джерело: складено на основі [12; 9; 16-19]

Етапи побудови стратегічної карти відповідають відповідним етапам стратегії і тісно переплетені, саме тому їх доцільно інтегрувати в етапи формування інноваційної стратегії для уникнення дублювання дій.

Особливістю і вигодою стратегічної карти є використання основи, яка структурована у часі (і часто графічної) для розробки, подання та передачі стратегічних планів, з точки зору еволюції і розвитку технології, продуктів і ринків. Однією з найбільших вигід даного методу є комунікація через функціональні та організаційні кордони. Процес розробки стратегічних карт об'єднує разом та узгоджує різні ключові зацікавлені сторони та перспективи. Цілісна структура стратегічної карти пов'язана безпосередньо з фундаментальними питаннями, які з'являються в будь-якому стратегічному контексті: де ми хочемо піти? Де ми тепер? Як ми можемо дістатися там? Чому ми повинні діяти? Що ми повинні зробити? Як ми повинні зробити це? Коли?

В цілому стратегічні карти класифікують за трьома критеріями: метою, форматом, видом [18-19].

На сучасному етапі формування стратегічних карт пов'язують із системою збалансованих показників. Відповідно стратегічні карти для інноваційної діяльності також передбачають використання системи показників, з якими повинні узгоджуватись етапи інноваційної діяльності, джерела фінансування.

Узагальненими на основі [4; 20; 21] особливостями використання системи збалансованих показників є:

- використання не фінансових показників поряд із фінансовими;
- балансування показників здійснюється за чотирма групами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток;
- дана система показників забезпечує оцінку ефективності діяльності підприємства як в минулому, так і на перспективу;
- між показниками в системі існує зв'язок, який відображено у стратегічних картах;
- система збалансованих показників впроваджується зверху до низу, крізь усе підприємство;

- система збалансованих показників містить не більше 20-25 показників на підприємство, на підрозділ близько 7–10, для одного співробітника не більше 5.

Оскільки інноваційна діяльність носить підпорядкований характер до операційної, досить важливим є визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства та за необхідності коригування певного етапу інноваційної стратегії.

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 низька частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, та ще меншою є частка тих, що активно використовує стратегічне інноваційне планування.

Таким чином, введення дорожньої карти до процесу формування інноваційної стратегії сприятиме підвищенню рівня її гнучкості та здатності більш оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

При цьому, підприємствам недоцільно використовувати метод бенчмаркінгу, який сприяє універсалізації, а не індивідуальності. Такої думки дотримується М. Портер, який зазначає, що чим більше підприємства займаються бенчмаркінгом, тим більш подібними вони стають, а конкуренція перетворюється на змагання ідентичних способів, і жодне з підприємств не є спроможним перемогти [24].

Отже, на основі систематизації сучасних підходів до сутності інноваційної стратегії визначено, що нею є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії в умовах обмеженості ресурсів та впливу зовнішнього середовища.

Встановлено, що перспективним напрямом активізації інноваційної стратегії є впровадження стратегічних карт та системи збалансованих показників. У зв'язку із цим, одним із



етапів формування інноваційної стратегії є складання стратегічної карти, яка враховуватиме різні варіанти перебігу інноваційної діяльності та може бути базисом для формування та коригування наступних інноваційних стратегій промислових підприємств. Включення даної складової до етапів формування інноваційної стратегії підвищить ефективність використання фінансового забезпечення інноваційної діяльності, оскільки менеджментом підприємства буде сформовано план дій за різних умов перебігу інноваційної діяльності. Крім того, інноваційна стратегія, особливо в частині формування фінансового забезпечення інноваційної діяльності має бути інтегрована в систему збалансованих показників підприємства.

#### Список джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ. / Э.М. Портер. – М.: Вильямс. – 2005. – 608 с.
3. Корзенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством / Д. Є. Корзенков // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 83-88.
4. 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.
5. Федулова І. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств / І. В. Федулова // Науковий вісник СНУ ім. Л. Українки. - Економічні науки. – 2010. – №5. – С.65-70
6. Порецкова К. В. Классификация инновационных стратегий промышленных предприятий [Электронный ресурс] / К. В. Порецкова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. - Режим доступа: [www.science-education.ru/108-9031](http://www.science-education.ru/108-9031)
7. 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.
8. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій / С. М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №12. – С.111-119.

9. Македон В. В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В.В. Македон, Д.С. Рубець // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХП». - 2013. - № 45(1018) - С. 75-86.

10. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій / К. Ю. Вергал // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Вип. 2. – С. 214–219.

11. Твасс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твасс ; пер. с англ. И. И. Елисейевой. — М. : Экономика, 1989. — 217 с.

12. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. — К.: КНЕУ, 2003. — 394 с.

13. Янковець Т. М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг / Т. М. Янковець // Проблеми науки. — 2012. — № 12. — С. 33-40.

14. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

15. Chaffee E. Three models of strategy / E. Chaffee // Academy of Management Review, 1985. – Vol 10, №1. – P. 89-98.

16. Ofori D. Strategic planning in public universities: a developing country perspective / Ofori D., Atiogbe E. // Business and Management Review. – 2011. – Vol. 1(7) pp. 68 – 85.

17. Матюх С. А. Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства / Матюх С. А. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010, - № 2, Т. 3. – С. 206-209.

18. Dissel M. Value roadmapping / M. Dissel // Research Technology Management. – 2010. – № 6. – P. 28-30.

19. Phaal R. Roadmapping for strategy and innovation [Electronic Resource] / Phaal R. // University of Cambridge, Institute for Manufacturing, 2010. – The mode of excess: [http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping\\_overview.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf)

20. Роберт С. Каплан. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан. Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. – 416 с.

21. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

© Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., 2017