

УДК 330.341.1

О.М. Петухова, канд. екон. наук,
e-mail: ompetukhova@bigmir.net

Г.В. Сілакова, канд. екон. наук
Національний університет харчових технологій

О.М. Петухова

А.В. Силакова

O. Petukhova

A. Silakova

**ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ПРИНЦИПЫ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
PRINCIPLES AND ASSURANCE STRATEGY INNOVATION
ENTERPRISES**

Визначено особливості сучасного стану інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Обґрунтовано важливість формування стратегії інноваційної діяльності підприємства. Розглянуто основні принципи та цілі стратегії управління інноваціями підприємств з врахуванням орієнтації на довгострокову перспективу, впливу зовнішнього середовища, елементів прогнозування інноваційної діяльності, а також підвищеного ризику. Залежно від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища розглянуто інноваційні стратегії розвитку підприємств та наведено основні вимоги щодо умов їх реалізації.

Определены особенности современного состояния инновационной деятельности отечественных предприятий.

Обоснована важность формирования стратегии инновационной деятельности предприятия. Рассмотрены основные принципы и цели стратегии управления инновациями предприятий с учетом ориентации на долгосрочную перспективу, влияния внешней среды, элементов прогнозирования инновационной деятельности, а также повышенного риска. В зависимости от особенностей внешней и внутренней среды рассмотрены инновационные стратегии развития предприятий и приведены основные требования к их реализации.

The features of the current state of innovation of domestic enterprises. Proved the importance of strategy innovation enterprise. The basic principles and objectives of management strategy innovation of enterprises with regard to the orientation of the long-term impact of the external environment, forecasting the elements of innovation and risk. Depending on the characteristics of the internal and external environment considered innovative development strategy of enterprises and provides basic requirements on the terms of their implementation.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційна стратегія, інноваційний потенціал.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, инновационная стратегия, инновационный потенциал.

Key words: innovations, innovative activity, innovation strategy, innovation potential.

Вступ. Основою розвитку сучасного підприємства є впровадження інновацій, як при вирішенні технологічних завдань та організації виробництва, так і завдань управління. Водночас, інноваційна діяльність вітчизняних підприємств залишається фрагментарною, в ній відсутня системність, яка забезпечує зміну структури економіки підприємства, надання їй інноваційних якостей. З підвищенням ролі інновацій в розвитку підприємств стає неприйнятним використання старих управлінських підходів. Ефективне управління інноваційною діяльністю можливе на основі розробки і реалізації стратегії, що використовує

знання і новітні досягнення у галузі техніки і технологій, практиці організації і ведення господарської діяльності підприємства.

Постановка завдання. Систематизоване управління інноваційною діяльністю підприємств останнім часом набуває особливого значення. Успішна життєдіяльність сучасного суб'єкта господарювання все більше залежить від вибору правильної інноваційної стратегії, що відповідає новітнім потребам соціально-економічних змін.

Проблеми методології інноваційного стратегічного управління підприємствами були і залишаються предметом дослідження багатьох провідних зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: В. Александрова, О. Амоші, Н. Анісімова, З. Адаманової, Р. Бірмана, Е. Бойка, П. Веденічева, Л. Водачека, С. Володіна, П. Гайдуцького, А. Гальчинського, Н. Гончарової, О. Гудзинського, І. Дація, П. Завліна, С. Ілляшенка, М. Крупки, О. Кузьміна, О. Лапко, П. Майданевича, Е. Менсфілда, А. Осики, О. Пампури, А. Пересади, Р. Перлмана, П. Саблука, Б. Санто, Б. Твісса, С. Турчіної, Н. Чухрай, Ф. Шерера, Й. Шумпетера тощо.

Разом із цим, незважаючи на різноманіття дослідницьких інтерпретацій проблеми управління інноваційною діяльністю, не до кінця вивченими залишаються питання, пов'язані з комплексною інтеграцією питань управління інноваційною діяльністю в процес формування цілей і стратегій розвитку вітчизняних підприємств, що функціонують у конкурентному ринковому середовищі.

Результати. В сучасних умовах основним способом підвищення конкурентоспроможності, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості підприємств стає впровадження інновацій. Проте інновації є джерелом розвитку лише за умови створення сприятливого середовища для їх впровадження та ефективного використання. У зв'язку з цим особливого значення набуває стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємств, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, дозволяє більш гнучко і своєчасно реагувати на зміни, домагатися конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних підприємств характеризується:

- невизначеністю критеріїв формування інноваційної стратегії, програми та процедури її систематичного моніторингу та контролю;
- здійсненням планування розвитку інноваційної діяльності переважно без урахування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- невизначеністю відповідальності і повноважень (у тому числі на рівні вищого керівництва підприємств) щодо забезпечення інноваційної діяльності;
- відсутністю, в більшості випадків, функціональних підрозділів, які здійснюють організацію інноваційної діяльності, в організаційній структурі підприємства;
- здійсненням управління інноваційними проектами без врахування їх характерних особливостей, ключовими з яких є висока невизначеність і ризик;
- ігноруванням в процесі реалізації інноваційних проектів необхідності застосування технології управління змінами для взаємного узгодження нововведень із існуючими процесами на підприємстві;
- слабкою регламентацією інноваційної діяльності або взагалі її відсутністю. Зокрема, не визначені процедури та методологія її реалізації, не застосовується, а в ряді випадків не достатньо розроблений (переважно відносно вимірювання ефективності інноваційної діяльності) інструментарій її здійснення. Ці та інші причини не дозволяють повною мірою використовувати потенціал інноваційної діяльності для росту і розвитку підприємств.

Сучасний стан економіки та зазначені особливості інноваційної діяльності підприємств посилюють значення формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. Стратегія є важливою складовою управлінського процесу, оскільки дозволяє чітко визначити цілі та завдання на різні періоди часу, провести планування діяльності, виділити учасників і розподілити роботу між ними, визначити показники, які

повинні бути досягнуті. Для інноваційної діяльності стратегічне управління має важливе значення, оскільки дозволяє знизити ризик прийняття невірних управлінських рішень, ефективно використовувати наявні ресурси, чітко визначити інноваційні процедури і досягти поставлених цілей на основі знань щодо потреби у новій продукції, рівня платоспроможності споживачів, наявності і поведінки конкурентів.

На нашу думку, під стратегічним управлінням інноваційною діяльністю слід розуміти особливий вид науково-практичної діяльності щодо цілеспрямованого впливу на процес вироблення інноваційних ідей та рішень, розробку і реалізацію інновацій на основі поєднання функцій планування, організації, мотивації і контролю з метою довгострокового розвитку підприємства. Воно включає визначення цілей інноваційної діяльності, вибір напрямів її розвитку та їх обґрунтування, виявлення потенційних можливостей та загроз їх реалізації, розробку інноваційної стратегії та її ув'язку з іншими видами стратегій. При цьому необхідно відзначити провідну роль інноваційної стратегії, оскільки вона визначає перспективи розвитку підприємства.

Розроблення стратегії інноваційної діяльності ґрунтується на низці принципів, які розроблені на основі загальних принципів стратегічного управління [2] і характеризуються орієнтацією на довгострокову перспективу, врахуванням впливу зовнішнього середовища, елементами прогнозування інноваційної діяльності, а також врахуванням підвищеного ризику. До таких принципів належать:

1. *Комплексність*. Інноваційна стратегія є частиною загальної стратегії підприємства і одночасно включає в себе безліч аспектів інноваційної діяльності, які розглядає в комплексі.
2. *Безперервність*. Стратегічне управління інноваціями повинно проводитися постійно, відстежуючи зміни зовнішнього середовища і внутрішніх факторів, на основі чого вносяться необхідні корегування.

3. *Централізованість.* Розробка стратегічних аспектів інноваційної діяльності проводиться на вищому рівні управління, вони повинні бути єдині і відповідати загальній стратегії підприємства.
4. *Модельованість.* Припускає створення набору моделей інноваційних процесів для їх порівняння з метою забезпечення альтернативності вибору на кожному етапі розробки і реалізації інноваційної стратегії з урахуванням їх зміни у часі і просторі. Даний принцип визначає особливості адаптації підприємства до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищеної гнучкості в прийнятті рішень. Він дозволяє застосувати точні методи дослідження і управління, розширити застосування інформаційних технологій.
5. *Ризикованість.* На стратегічному рівні ризики інноваційної діяльності досить високі, оскільки існує безліч інноваційних альтернатив, а рішення приймаються узагальнено і на тривалий період. В процесі розробки стратегії інноваційної діяльності важливо не тільки враховувати ризики, але й активно їм запобігати і знижувати.
6. *Варіативність.* Існує безліч варіантів розробки і прийняття стратегічних інноваційних рішень і стратегія інноваційної діяльності повинна їх враховувати з метою пошуку оптимального шляху розвитку підприємства.
7. *Обґрунтованість.* Обґрунтованість інноваційної діяльності передбачає наявність структурованої бази прийняття та реалізації інноваційних рішень і пов'язана з необхідністю високої точності оцінок вихідних положень і прогнозованих результатів інноваційної діяльності.
8. *Прогнозованість.* Довгостроковий характер стратегії інноваційної діяльності вимагає побудови прогнозів функціонування і розвитку підприємства.

Базою формування інноваційної стратегії є реальні факти та потенційні можливості, які підприємство повинно враховувати, щоб забезпечити успішний розвиток у майбутньому. Дотримання наведених

принципів формування інноваційної стратегії дозволить надати цілісність розробці і реалізації стратегічних інноваційних рішень.

Вищенаведені принципи дозволяють сформувати стратегічні інноваційні цілі, визначити концепцію, базові та функціональні стратегії, що реалізують цю концепцію, а також розробити систему оперативних планів, що забезпечують реалізацію інноваційної стратегії. Основними цілями стратегії інноваційного розвитку підприємства є:

- інноваційне зростання, тобто удосконалення діяльності підприємства в результаті ефективної реалізації інноваційної діяльності;
- досягнення ефективності реалізації інноваційних проектів підприємства, удосконалення управління інноваційними процесами, управління ризиками і використання ресурсів;
- створення інновацій за умови ефективного використання ресурсів і досягнення запланованого результату від їх впровадження.

Вихідним моментом формування стратегії інноваційної діяльності підприємства може слугувати аналіз зовнішнього середовища, який передбачає виявлення можливостей і загроз в макро- і мікроекономічному оточенні. При формуванні стратегічної поведінки і виборі напрямків інноваційного розвитку підприємству важливо проаналізувати поточні умови господарювання і оцінити перспективні зміни, які можуть відбутися в результаті освоєння інновацій.

В теорії управління процес формування стратегії здійснюється, як правило, на основі портфельного аналізу. За допомогою цього інструменту оцінюється господарська діяльність підприємства з метою розподілу інвестиційних ресурсів: вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні напрямки розвитку і скорочення інвестицій у неефективні проекти. У результаті проведення портфельного аналізу підприємство дає оцінку конкурентоспроможності основних продуктів, визначає розміри вкладень капіталу в кожний підрозділ. Для кожного окремого продукту розробляється окремий інноваційний проект.

Використання прийомів і методів портфельного аналізу дозволяє знизити інноваційні ризики, досягти рівномірного, збалансованого розміщення ресурсів між зрілими ринками і тими, що зароджуються, з метою розосередження інноваційних ризиків.

На етапі вибору інноваційної стратегії визначаються базові стратегії розвитку, що мають інноваційну спрямованість. Залежно від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства інноваційні стратегії можуть бути згруповані за наступними напрямками [1, 3, 4]:

1. Стратегія технологічного лідера (наступальна, піонерська) характеризується постійною розробкою технологічних інновацій. Основним мотивом є визнання продукту або технології як зразка, що не має аналогів і продовження лідерства шляхом подальших незначних модифікацій та інших нововведень, спрямованих на більш повне охоплення ринку і зниження витрат. Стратегія вимагає значних фінансових та інших ресурсів і супроводжується високим ризиком.

Дана стратегія вимагає дотримання низки важливих умов:

а) у сфері науково-дослідної діяльності: інтеграція науково-дослідницької діяльності у суміжні галузі і постійний зв'язок з фундаментальними дослідженнями в даних галузях; постійний огляд наукових досягнень та відбір найбільш важливих результатів для впровадження у виробництво; відсутність жорстких фінансових обмежень на окремі теми і розробки, оперативна зміна пріоритетів фінансування залежно від очікуваних маркетингових результатів;

б) у сфері дослідно-конструкторської діяльності: потужна дослідно-конструкторська база; наявність висококваліфікованого персоналу в модельних та інструментальних підрозділах; постійний зворотний зв'язок дослідно-конструкторської діяльності з науковими дослідженнями для вирішення проблем, що виникають;

в) у сфері ліцензування та патентування: швидке патентування найбільш успішних вихідних нововведень і додаткових інновацій, що

виникають в процесі дослідно-конструкторських робіт і створення прототипів; інтенсивне ліцензування на ринках, на які підприємство не може швидко проникнути або на яких слабкий (відсутній патентний) захист;

г) у сфері маркетингу: постійний зворотний зв'язок щодо оцінки ринкової прийнятності та фінансової результативності технічних нововведень; реагування кінцевих споживачів та отримання оперативної інформації щодо необхідності модифікацій і поліпшення.

2. Стратегія наслідування лідера (оборонна) включає інноваційний розвиток реакційного характеру – реакція на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на інновації конкурентів. Вона базується на максимально швидкій абсорбції інновацій та розширенні ринкової бази. Перевага стратегії в тому, що підприємство може концентруватися на продуктах (роботах, послугах), що вже отримали визнання на ринку, при цьому витрати на нововведення нижче, ніж у лідера.

Дана стратегія вимагає дотримання наступних умов:

а) у сфері науково-дослідної діяльності: постійне відстеження напрямків НДДКР технологічного лідера та створення мінімальних заділів у даних галузях;

б) у сфері дослідно-конструкторської діяльності: особлива увага приділяється швидкості проектування зразків і їх практичному доведенні до повномасштабного промислового використання для компенсації втрати часу;

в) у сфері ліцензування та патентування: активне патентування власних нововведень, що базуються на принциповому нововведенні технологічного лідера;

г) у сфері маркетингу: активне розширення споживчої бази для даного типу продуктів (послуг), пошук нових споживачів, не охоплених продуктами технологічного лідера.

3. Стратегія диверсифікації включає розвиток комплексних інновацій у різних сферах: удосконалення старої продукції; розширення

модифікованого ряду в технології, маркетингу, фінансах, збуті, організаційних структурах; зміна іміджу підприємства; створення багатоцільових сегментів.

4. Стратегія імітації базується на використанні відомих продуктів і пристосування до їх копіювання. Вона передбачає роботи тільки для освоєння придбаних ліцензій і ноу-хау. Основна увага приділяється швидкому освоєнню технології і запуску виробництва. Відповідно, особливе значення має підготовка виробництва.

5. Стратегія залежності є граничним випадком стратегії імітації. У даній ситуації всі функції НДДКР залишаються поза підприємством, і воно зосереджує свої зусилля лише у сфері виробництва і маркетингу. Як правило, такі стратегії реалізуються у формі окремих спільних виробництв або підрозділів великих міжнародних компаній, що проникають на нові ринки.

6. Стратегія ніші полягає у пошуку ніші на ринку – недостатньої, щоб зацікавити потужну інноваційну компанію, але достатньої, щоб забезпечувати існування та розвиток невеликого підприємства. Основна вимога – приділяти достатньо уваги освоєнню модифікованої продукції з метою задоволення вимог специфічних замовників.

Для вибору адекватної інноваційної стратегії необхідно безперервно здійснювати моніторинг та діагностику відповідності ресурсного та інтелектуального потенціалу підприємства мінливим потребам ринку.

Обравши для впровадження нову або поліпшуючу технологію, що найбільш повно відповідає зовнішнім вимогам ефективності розвитку господарської діяльності, необхідно оцінити внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства. Тому наступним етапом формування інноваційної стратегії повинна стати оцінка інноваційної активності підприємства. Така оцінка спрямована на врахування науково-дослідницького досвіду і економічних можливостей впровадження нових технологій при формуванні стратегічних цілей інноваційної діяльності підприємства.

Аналіз діяльності підприємств показав, що основними чинниками, що перешкоджають або обмежують інноваційну активність, є: низький рівень науково-технічного та технологічного потенціалу; брак власних коштів; недостатність фінансової підтримки держави; брак кваліфікованих кадрів; висока вартість нововведень тощо.

Завершальним етапом розробки стратегії інноваційної діяльності є оцінка інноваційного потенціалу підприємства, яка проводиться з метою визначення достатності фінансово-економічних ресурсів для забезпечення не тільки стратегічної інноваційної, але і поточної виробничої діяльності.

Найпоширенішими матричними моделями, які дозволяють оцінити ступінь інноваційного ризику та інноваційний потенціал підприємства вважають: модель Бостонської консалтингової групи (BCG), Мак-Кінсі («McKinsey»), модель Хофера (Hofer/Schendel), а також SWOT-аналіз. Інноваційний потенціал підприємства залежить від специфіки і масштабів його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначає інноваційні можливості і сприйнятливість підприємства до нововведень.

Оцінюючи інноваційний потенціал підприємства, керівник визначає можливості ведення інноваційної діяльності, тобто відповідає для себе на питання, чи «під силу» підприємству впровадження нових або поліпшуючих технологій. Від стану інноваційного потенціалу залежить остаточний вибір тієї чи іншої стратегії інноваційної діяльності.

Висновки. Сучасні підприємства функціонують у динамічному зовнішньому середовищі, що характеризується значним рівнем конкуренції, високою можливістю появи нових продуктів і, як наслідок, розвитком нових галузевих сегментів ринку. Динамічність зовнішнього середовища істотно збільшує значущість інноваційної діяльності підприємств та формування стратегічного підходу до управління нею.

Правильно обрана інноваційна стратегія є найважливішим результатом і в той же час ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного,

виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу підприємства в певних напрямках, які обіцяють досягнення успіху.

Література:

1. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / під ред. В. А. Гросул. – Харків : ХДУХТ, 2008. - 272 с.
2. Инновационная система региона : монография / Ю. П. Анисимов, С. В. Шапошникова, Т. М. Грязнова, Е. В. Солнцева. - Воронеж : Научная книга ; ВИТЦ, 2007. - 576 с.
3. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
4. Петухова О. М. Кластеризація як можливість реалізації інноваційних стратегій : монографія / О. М. Петухова ; Нац. ун-т харч. технологій. - К. : НУХТ, 2012. - 263 с.

Надійшла до редколегії

*Стаття рекомендована до друку
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*