

УДК 658.5

DOI: 10.32342/2074-5362-2019-1-26-8

**В.В. МАКЕДОН,**  
*доктор економічних наук, доцент*  
*Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

**В.П. ВАЛІКОВ,**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Університету імені Альфреда Нобеля*

**С.С. ФЕДЬОРА,**  
*студент Університету імені Альфреда Нобеля*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Досліджено прикладні аспекти вдосконалення управління промисловими підприємствами на засадах стратегій інноваційного розвитку, сформовано елементи ефективного управління інноваційним розвитком підприємства. Оцінку інноваційної активності підприємства пропонується здійснювати на основі розрахунку коефіцієнтів і їх порівняння зі встановленими базисними значеннями. Залежно від поточного стану підприємства і досягнутих результатів в інноваційній сфері, а також їх порівняння з еталонними показниками здійснюється вибір стратегії лідера, тобто впровадження принципово нових продуктів, послуг або реалізація стратегії послідовника, яка полягає в освоєнні покращуючих технологій.

Проведений аналіз концепцій управління розробкою стратегії інноваційного розвитку підприємства свідчить, що кожна з моделей пройшла емпіричну перевірку і має прикладне значення. Інструментом загального подання будь-якої стратегії служить стратегічна карта, яка включає набір причинно-наслідкових зв'язків, логічну архітектуру взаємин підприємства з власниками, клієнтами, процесами і компетенціями.

Запропоновано модель структури взаємодії інноваційного центру підприємства з розробкою стратегії інноваційного розвитку. Наведено оновлений класифікаційний блок стратегій інноваційного розвитку.

Запропоновано ввести в обіг нові моделі управління розробкою стратегії інноваційного розвитку, такі як: раціоналістична, поведінкова і системна. Раціоналістична модель ґрунтується на повній інформованості і усвідомленій зацікавленості виконавців у запланованих інноваціях. При виконанні таких дій вважається, що відповідальні особи будуть активно і ефективно брати участь в реалізації інновації. Ця модель передбачає наявність чітких процедур ухвалення рішень, суворого контролю їх виконання і ефективної системи комунікації.

Поведінкова модель управління розробкою стратегії інноваційного розвитку передбачає врахування соціально-психологічних потреб працівників підприємства при розробці стратегії і реалізації інновацій. У цій моделі підприємство розглядається як система, що самоорганізується, з децентралізацією ухвалення рішень, концентрацією організаційної діяльності в малих групах, широким обговоренням в них стратегічних цілей підприємства.

Системна модель управління розглядає підприємство як «техносоціальну систему», в якій розробка стратегії інноваційного розвитку та інновація реалізуються не лише під дією певних умов, але і як усвідомлений процес на основі попереднього аналізу організаційних проблем, пошуку рішень і чіткої організації стратегії інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** *інноваційна орієнтація, промислове підприємство, класифікація стратегій, стратегія інноваційного розвитку, менеджмент підприємства, процесні елементи.*

Исследованы прикладные аспекты совершенствования управления промышленными предприятиями на основе стратегий инновационного развития, сформированы элементы эффективного управления инновационным развитием предприятия. Предложена модель структуры взаимодействия инновационного центра предприятия с разработкой стратегии инновационного развития. Представлен обновленный классификационный блок стратегий инновационного развития.

**Ключевые слова:** *инновационная ориентация, промышленное предприятие, классификация стратегий, стратегия инновационного развития, менеджмент предприятия, процессные элементы.*

**Постановка проблеми.** Вирішення проблеми підвищення ефективності управління промисловими підприємствами і забезпечення належного рівня їх конкурентоспроможності є одним з найбільш важливих завдань в умовах, коли в економіці країни проводиться широкомасштабна модернізація на засадах інноваційного розвитку. Досягнення високої ефективності управління промисловими підприємствами на основі різних методів в умовах посилення інтеграції у світову економіку вимагає невідкладних заходів вдосконалення системи управління. У зв'язку з цим дуже актуальним завданням стає вироблення заходів вдосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку.

Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі інноваційно-орієнтованих стратегій значною мірою залежить від повноти і комплексності вивчення теоретичних і практичних проблем ринкового розвитку національної економіки з урахуванням особливостей сучасного етапу і відповідної потреби промисловості в нових методах управління, що враховують ріст гостроти конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень.** Зростаюча кількість публікацій і наукових дискусій з питань інноваційного розвитку і використання відповідних стратегій підтверджує актуальність поставленої досліджуваної проблеми. Так, теоретичні підходи до трактування змісту і оцінки базових економічних категорій стратегічного планування і інноваційного розвитку знайшли відображення в працях таких учених, як: Г. Гешка, Д. Двір, С. Ілляшенко, Р. Каплан, С. Карлсон, Д. Нортон, Д. Парментар, І. Петрова, Дж. Пісано, М. Портер, Д. Праджоло, С. Тавасолі, С. Тітов, Р. Уолкер, А. Шенхар, Т.І. Шпильова, З. Юринець.

Враховуючи істотний внесок зазначених дослідників у розвиток теоретичних питань, пов'язаних з управлінням промисловими підприємствами, слід зазначити, що доки загальний рівень досліджень, спрямованих на усунення проблем інноваційного розвитку і впровадження стратегій інновацій-

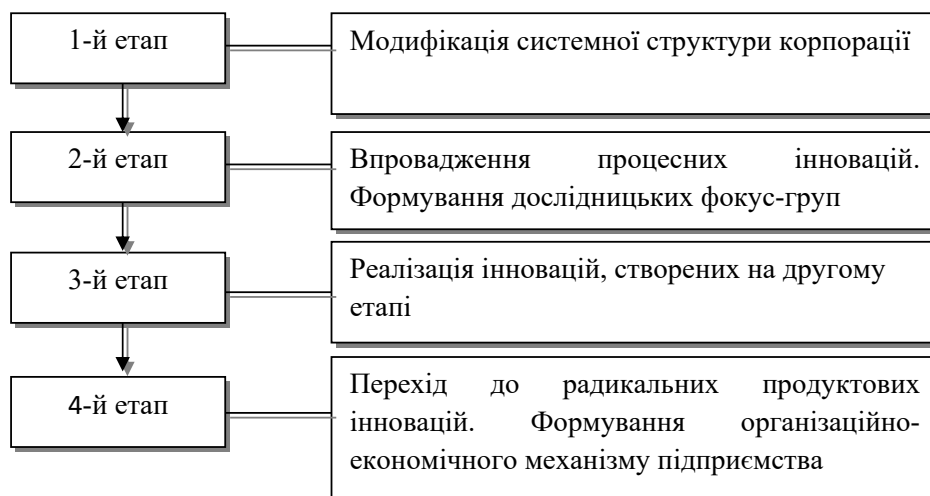
ного розвитку, не дає універсального управлінського інструментарію для ефективних дій. Практиковані методи управління промисловими підприємствами і прийняття їх менеджментом рішень поки відстають від динаміки змін в економіці і потребують подальшого теоретичного і методологічного розвитку.

**Основною метою статті** є дослідження можливостей вдосконалення управління промисловими підприємствами на основі більш системного і активного впровадження стратегій інноваційного розвитку, що забезпечують конкурентоспроможність в умовах турбулентного ринкового оточення.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження економічних процесів дає нагоду висунути припущення про можливість зближення і взаємопроникнення стратегічного і інноваційного розвитку. Так, у праці відомого вітчизняного дослідника З.В. Юринця розглядається питання управління інноваційним розвитком підприємства з позицій вдосконалення інноваційної діяльності на основі організаційно-структурних перетворень і коригування організаційно-економічного механізму [1]. У цьому випадку, з точки зору раціоналізації фінансового забезпечення інноваційної діяльності, на вхідному етапі інноваційного процесу для підприємства перевагу мають процесні, модифікаційні інновації системної структури підприємства. Мова йде про модифікацію внутрішніх організаційних елементів підприємства (управлінських, виробничих, технологічних) і створення передумов для переходу до наступного етапу. Так, починається коригування і оновлення існуючого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства. На другому етапі впроваджуються процесні інновації, в результаті яких на виході з'являються нові технології. При цьому з використанням існуючих організаційних структур підприємств формуються програмно-цільові або фокус-групи, що включають провідних фахівців для розробки відповідних інноваційних ідей, технологій, а також оновлюється і коригується сам організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності.

На третьому етапі інновації переважно ще залишаються процесними, але, використовуючи досягнення другого етапу, підприємство на базі фінансування на середньому рівні реалізує інновації на вході, продовжує інновації на виході, створюючи передумови для радикальних продуктових інновацій на наступному етапі, де в повну силу «діють» нові організаційні структури.

На четвертому етапі підприємство переходить до радикальних продуктових інновацій, що охоплюють весь новий зміст інноваційної діяльності, що вже сформувався, який включає також усі наведені інновації. На цьому етапі остаточно формується організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності. Таким чином, формування і вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства здійснюється у взаємозв'язку з інноваційним процесом. Визначивши основні чотири етапи інноваційним розвитком підприємства, можемо побудувати схему їхнього організаційного взаємозв'язку (рис. 1).



**Рис. 1.** Схема управління інноваційним розвитком промислового підприємства (побудовано за даними [2,3])

У науковій праці С.М. Ілляшенко пропонується здійснювати управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування стратегії інноваційного розвитку, включаючи стратегічний аналіз інноваційної активності [4].

Оцінку інноваційної активності підприємства пропонується здійснювати на основі розрахунку коефіцієнтів і їх порівняння зі встановленими базисними значеннями. Залежно від поточного стану підприємства і досягнутих результатів в інноваційній сфері, а також їх порівняння з еталонними показниками здійснюється вибір стратегії лідера, тобто впровадження принципово нових продуктів, послуг або реалізація стратегії послідовника, яка полягає в освоєнні покращуючих технологій.

Базовими величинами для здійснення порівняльного аналізу можуть бути показники за минулий період, середньогалузеві значення або відповідні показники у конкурентів. При цьому як критерії для визначення порогових значень коефіцієнтів можна використовувати дані статистичного обстеження інноваційної діяльності провідних вітчизняних і зарубіжних підприємств.

Такі вчені, як І.Л. Петрова, Т.І. Шпильова, Н.П. Сисоліна розробили багатовимірні управлінські моделі інноваційного розвитку, що використовуються для збалансованого управління підприємства [5]. Багатовимірність подібних моделей полягає у використанні декількох пов'язаних проєкцій показників для оцінки ефективності управління процесами інноваційного розвитку. У той час як фінансово-економічні показники служать традиційними критеріями оцінки управлінських систем, такі моделі пропонують використовувати декілька вимірів для оцінки, управління і розвитку підприємства, включаючи маркетингові, інноваційні, кадрові та інші виміри. Використання нефінансових показників при створенні моделі управління інноваційним розвитком підприємства запропоновано досить давно. Розвиток цієї концеп-

ції пов'язує, з одного боку, фінансові і нефінансові оцінки стану підприємства, а з іншого – також процеси стратегічного планування і показники досягнення цілей. Однією з перших систем подібного роду (у зарубіжній літературі вони дістали назви «strategic measurement systems») стала концепція «Performance Pyramid», розроблена компанією «McNair».

Однією з найбільш поширених моделей є система збалансованих показників (СЗП), розроблена Д. Нортон і Р. Капланом. Вони представили свою концепцію збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), визначивши її як структуру, що сприяє переведенню стратегії інноваційного розвитку підприємства в дію.

Р. Каплан і Д. Нортон розглядають СЗП вже не як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства, а як систему стратегічного управління. На їхню думку, успішні підприємства використовують СЗП, щоб пов'язати основні бізнес-процеси і бізнес-системи підприємства із стратегією інноваційного розвитку [6]. Таким чином, зв'язок стратегії інноваційного розвитку з щоденними діями підприємства відбувається тоді, коли управління підприємством базоване на збалансованих показниках.

СЗП переводить місію, загальну стратегію і стратегію інноваційного розвитку підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань.

Відома також модель «Success Dimensions», розроблена ізраїльськими вченими А. Шенхаром і Д. Двіром [7, с. 114–117]. Ця модель побудована на матричній концепції, яка визначає і оцінює ефективність на трьох організаційних рівнях: проект, відділ, підприємство; впродовж чотирьох часових горизонтів: надкороткострокового, короткострокового, довгострокового і наддовгострокового. Так, відсутність або недостатній розвиток стратегії інноваційного розвитку не буде очевидним в короткострокових показниках ефективності, проте такі фактори повинні оцінюватися підприємством в довгостроковій перспективі. Основними факторами цієї моделі виступають розвиток і ефективне використання інноваційних складових підприємства (нові технології, навички зі створення нових послуг/продуктів, наукові досягнення тощо).

Відомий вчений Д. Парментер розробив модель розвитку підприємства – «Tableau de bord» яка є інструментом управління, призначеним для потреб вищої управлінської ланки компанії [8]. Його роль допомагати топ-менеджменту оперативно отримувати загальне уявлення про господарську діяльність (операції) підприємства і стан середовища, в якому ця відбувається ця діяльність. Проте думки згаданих вчених стосовно загальної концепції моделі не збігаються. Базове припущення більшості дослідників полягає в тому, що досягнення певної мети залежить від деяких змінних дій, на основі яких повинні впроваджуватися плани дій. Можна виділити три критерії, яким задовольняють ці змінні дії. Вони мають бути контрольовані, передувати досягненню мети, і повинен існувати причинно-наслідковий зв'язок між змінними діями і цілями. Також передбачається, що розробники повинні виділяти лише ті змінні, які чинять найбільш суттєвий вплив на мету.

У табл. 1 узагальнено результати порівняльного аналізу провідних концептуальних підходів до управління розробкою стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика провідних підходів до управління розробкою стратегії інноваційного розвитку підприємства**

НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Balanced Scorecard	Одна з найбільш відомих і найбільш часто вживаних на практиці методик багатовимірного визначення ефективності діяльності підприємства. Розроблена Д. Нортонем і Р. Капланом. Включає чотири виміри: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання	Широке розповсюдження в зарубіжній практиці і освоєння методики в Україні. Вартісна орієнтація моделі. Розроблено алгоритми впровадження на підприємства. Шаблони стратегічних карт	Недостатній облік довгострокових факторів зростання. Відсутність прямого зв'язку з факторами зовнішнього середовища. Розмите поняття виміру навчання і зростання
Success Dimensions	Матрична концепція, що об'єднує часові горизонти (надкороткостроковий, короткостроковий, довгостроковий і наддовгостроковий) і організаційні рівні (проект, відділ, підприємство)	Урахування довгострокових факторів зростання в моделі. Зв'язок проектного управління із стратегією підприємства. Урахування циклічності	Мала поширеність і, як наслідок, недостатня емпірична перевірка. Недостатня розробленість окремих показників
Tableau de bord	Концепція французької школи менеджменту, висхідна до принципів А. Файоля. Розробляється більше 50 років. У моделі не виділяються окремі виміри, формальним чином виділяються лише зв'язки: мета-фактор-план-показник. Розроблені оригінальні методики впровадження на підприємстві	Адаптивність, модель не прив'язана жорстким чином ні до однієї із стратегічних концепцій, що робить її гнучким інструментом. Формалізовано методи впровадження, що пройшли перевірку на практиці	Високі вимоги до співробітників і первинні часові витрати, пов'язані з адаптацією моделі під конкретні потреби. Мала поширеність за межами Франції

*Систематизовано за даними [6 – 8.]*

На основі проведеного аналізу концепцій управління розробкою стратегії інноваційного розвитку підприємства, можна зробити висновок, що кожна з моделей пройшла емпіричну перевірку і використовується нині у багатьох країнах. Проте кожна з них, окрім переваг, має недоліки. По-перше, неможливо спроектувати стратегію інноваційного розвитку на 3-5 років, спираючись на короткострокові показники діяльності підприємства. По-друге, відсутня єдина система показників за різними напрямками діяльності підприємства. Неможливо підсумувати фінансові і часові показники стратегії інноваційного розвитку, оскільки система фінансових показників в цих моделях хаотична, за винятком СЗП [9].

Інструментом загального уявлення про будь-яку стратегію служить стратегічна карта, яка включає набір причинно-наслідкових зв'язків, логічну архі-

тектуру відносин підприємства з власниками, клієнтами, процесами і компетенціями. Логіка причинно-наслідкових зв'язків, наведених на стратегічній карті, називається гіпотезою стратегії. М. Портер описує стратегію як діяльність з досягнення досконалості: «... У результаті всі відмінності між компаніями у вартості або ціні випливають з безлічі видів діяльності, спрямованих на створення, виробництво, продаж продукту або послуги. Диференціація виникає в ході вибору діяльності і її результатів» [10, с. 78–79]. Суть стратегії полягає в тому, щоб знайти спосіб виділитися з конкурентного середовища і запропонувати споживачеві унікальну цінність. Стійке стратегічне становище, згідно з М. Портером, є результатом системи дій, кожна з яких доповнює і підкріплює одна одну.

Незважаючи на успішність класичної теорії стратегічного управління, побудованої на концепції «MOS» (Mission – Місія, Objectives – Цілі, Strategy – Стратегія), їй властивий ряд недоліків. Один з них полягає в розриві між довгостроковим баченням і поточною діяльністю на всіх рівнях менеджменту підприємства, тобто у відсутності механізму забезпечення оперативного зв'язку результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією. Вказаний недолік з особливою силою проявляється в процесі управління розвитком інноваційноорієнтованих підприємств. Цей недолік може бути усунутий за допомогою підходу, базованого на сучасних системах управління стратегією інноваційного розвитку, які адаптовані до умов наукомістких галузей [11].

Пропонована методологія управління стратегією інноваційного розвитку підприємств ґрунтується на сучасних концепціях стратегічного управління моделей, таких як «Balanced Scorecard», «Success Dimensions» і «Tableau de bord». Реалізація цих моделей потребує виділення основних чотирьох складових – фінанси, маркетинг, внутрішні процеси, кадри. Проте потрібна ще одна проекція – інновація. Рівень розвитку технологій, а також технологічна оснащеність служать фундаментом, від якого залежить не лише здатність підприємства до генерації інновації, але й готовність її до освоєння інновацій у виробництві. Схематично процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства наведено на рис. 2.



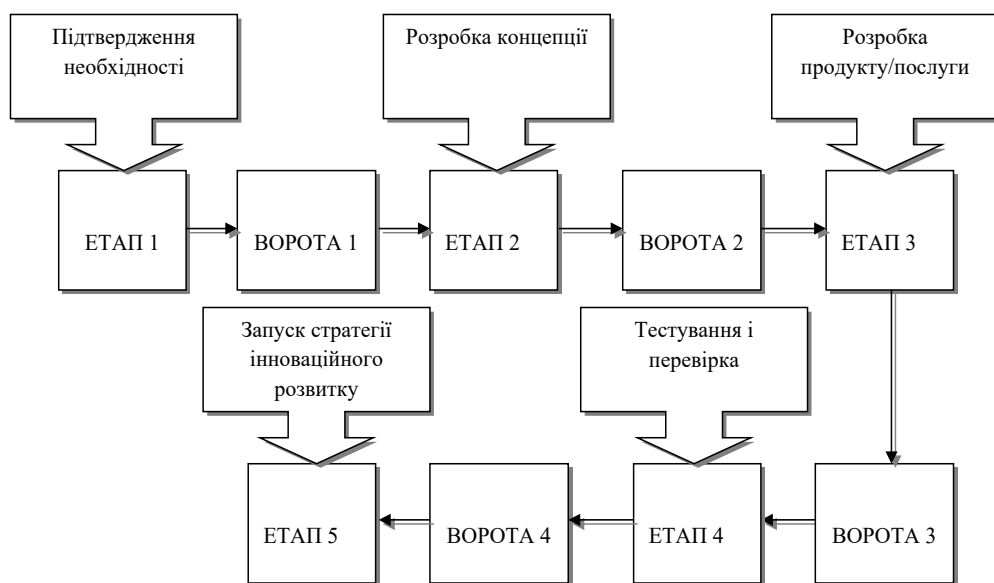
**Рис. 2.** Процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства  
(авторська розробка)

Процес формування стратегії реалізується зверху вниз. Аналіз сутності і змісту цих економічних категорій, а також виявлення особливостей розробки і реалізації нових технологій дозволять розкрити сучасну концепцію здійснення інноваційного розвитку підприємства.

Сучаснішим і найбільш поширеним методом розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства в США є метод «FastGate». Цей метод ґрунтується на підходах «Stage/Gate» і «Phase/Gate» [12].

Обидві ці концепції полягали в поділі процесу розробки на декілька етапів (зазвичай їх п'ять) з «воротами» між ними, на яких менеджмент підприємства переглядає, чого досягла команда, і приймає рішення про те, рухатися далі або ні. Підходи були вдалі, тому що вони примушували переходити до систематичної оцінки показників процесу і розробки стратегії інноваційного розвитку. Тому інноваційна версія моделі процесу розробки стратегії має, як мінімум, містити, інформацію, яка може відповісти на подібні питання.

Додавання інформації про вплив критичних ресурсів на час реалізації привело до розробки нового методу, який називається «FastGate». Модель методу «FastGate» наведено на рис. 3.



**Рис. 3. Метод розробки стратегії інноваційного розвитку «FastGate»**  
(побудовано за даними [6,12])

Аналіз «FastGate» дозволяє виводити стратегію на наступний етап розробки тільки тоді, коли дані вказують, що час розробки і завантаженість критичних ресурсів на наступному етапі не вийдуть за межі норм. Метод «FastGate» також має недолік, він не розрахований на довгострокову стратегію інноваційного розвитку підприємства. Його межа – це 1 рік (ідентифікується як короткострокова стратегія).



Окрім наведених підходів до управління інноваційним розвитком, можемо ввести в обіг нові моделі управління розробкою стратегії інноваційного розвитку підприємства, а саме:

1. Раціоналістична модель, що базується на повній інформованості і усвідомленій зацікавленості виконавців у запланованих інноваціях. При виконанні таких дій вважається, що відповідальні особи будуть активно і ефективно брати участь в реалізації інновації. Ця модель передбачає наявність чітких процедур ухвалення рішень, суворого контролю їх виконання і ефективною системи комунікації [13]. До недоліків раціоналістичної моделі слід віднести: в багатьох випадках невідповідність практиці процесу реалізації інновацій, невизначеність в досягненні результатів, можливість появи конфліктних ситуацій в колективі тощо.

2. Поведінкова модель управління розробкою стратегії інноваційного розвитку передбачає врахування соціально-психологічних потреб працівників підприємства при розробці стратегії і реалізації інновацій. У цій моделі підприємство розглядається як система, що самоорганізується, яка передбачає децентралізацію в ухваленні рішень, концентрацію організаційної діяльності в малих групах, широке обговорення в них стратегічних цілей підприємства. Мотиви поведінки груп і окремих працівників стосовно інновацій перебувають поза прямим контролем керівництва [14]. Поведінкова модель орієнтована передусім на людину і її здібності до самостійної роботи з реалізації інновацій. Проте така модель може призвести до розпорошення відповідальності при реалізації інновацій.

3. За системної моделі управління підприємство розглядається як «техносоціальна система», в якій розробка стратегії інноваційного розвитку і сама інновація реалізуються не лише під дією певних умов, але і як усвідомлений процес на основі попереднього аналізу організаційних проблем, пошуку рішень і чіткої організації стратегії інноваційного розвитку. Особлива увага приділяється об'єктам стратегії, а не суб'єктам (окремим індивідуумам) [15]. Враховуючи перелічені вище визначення, побудуємо таблицю для загального порівняння трьох моделей (табл.2).

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика моделей управління розробкою стратегії інноваційного розвитку**

№ з/п	Модель	Позитивні аспекти	Недоліки
1	Раціоналістична	Наявність чітких процедур побудови стратегії інноваційного розвитку, суворий контроль їх виконання. Ефективна система комунікацій	Часта невідповідність стратегії її реалізації. Невизначеність в досягненні результатів.
2	Поведінкова	Підприємство розглядається як єдина система, що самоорганізується. Широке обговорення стратегічних цілей. Орієнтація на людський чинник	Розпорошення відповідальності при реалізації стратегії інноваційного розвитку

№ з/п	Модель	Позитивні аспекти	Недоліки
3	Системна	Попередній аналіз організаційних проблем, пов'язаних з розробкою стратегії	Не береться до уваги самостійна робота індивідумів, задіяних в розробці стратегії інноваційного розвитку

*Систематизовано за даними [13–15].*

Враховуючи опис моделей, можна зробити висновок, що раціональне поєднання різних моделей управління з розробкою стратегії інноваційного розвитку підприємства є найбільш оптимальним шляхом ринкового успіху.

Стратегія інноваційного розвитку є одним із засобів досягнення цілей підприємства, що відрізняються від інших новизною, не лише для підприємства, але і для галузі, ринку і споживача. Стратегією інноваційного розвитку можуть бути:

- інноваційна діяльність підприємства, спрямована на отримання нових продуктів, технологій і послуг;
- застосування нових методів в НДДКР, виробництві, маркетингу і управлінні;
- перехід до нових організаційних структур;
- застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів [11].

Специфіка стратегії інноваційного розвитку підприємства залежить від профілю його діяльності; рівня технічного, технологічного і виробничого розвитку; обсягу дослідних робіт в межах інноваційного циклу з різних видів інновацій і сфер їх застосування.

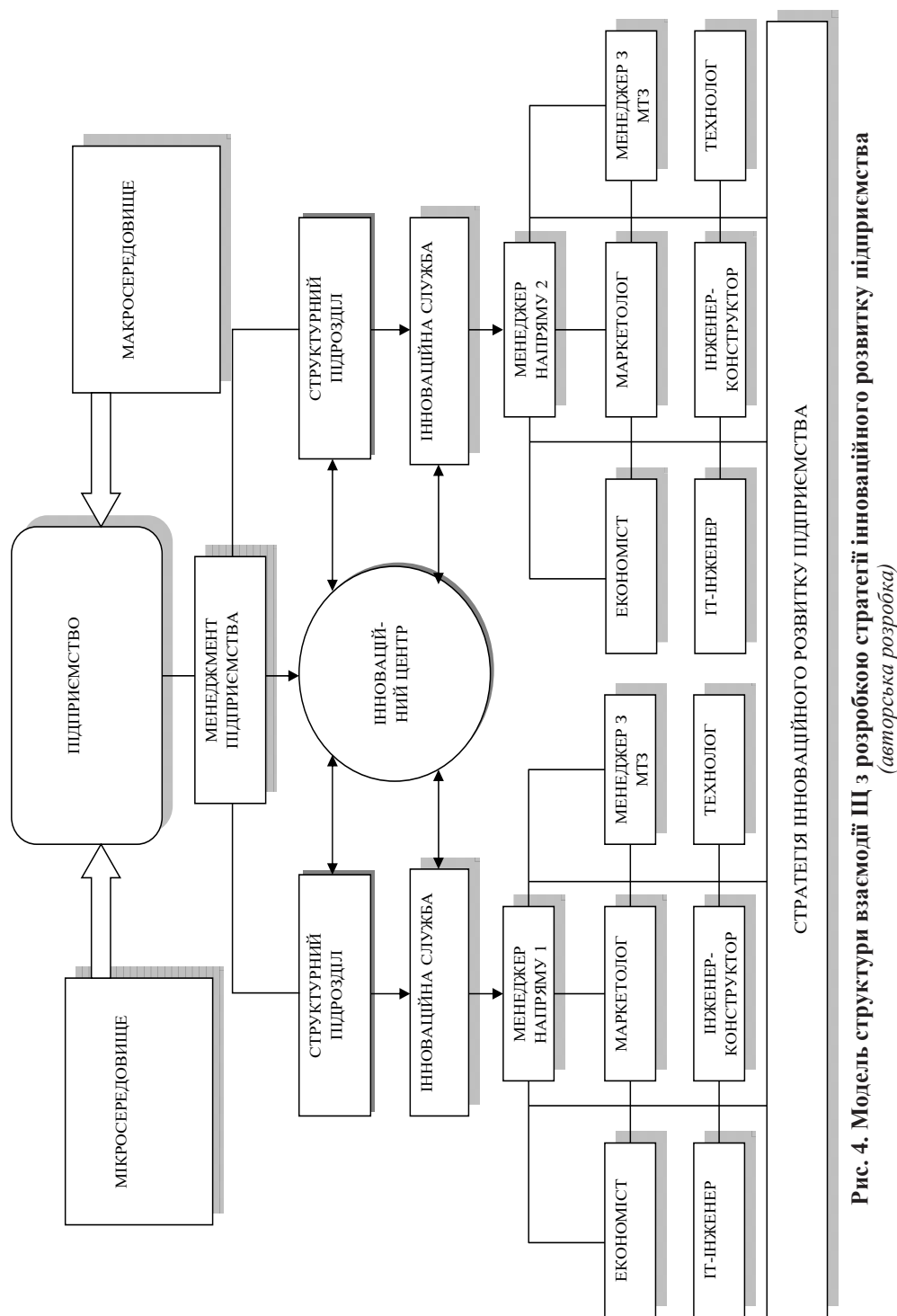
Для розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства слід враховувати високу залежність перспектив її розвитку від результатів діяльності попередніх періодів і накопиченого інноваційного потенціалу.

Великий вплив на зміст і результати стратегії інноваційного розвитку мають інтенсивність і якість взаємодії між корпоративними структурами і спеціалізованими підрозділами.

Відповідальність за стратегію інноваційного розвитку підприємства, від якої залежить її майбутнє, лежить на менеджменті інноваційної служби, а завдання топ-менеджменту підприємства – виявити управлінський потенціал для конкретних умов функціонування підприємства, систематично переглядати «внутрішні запаси» управлінських талантів, встановлювати масштаби і цілі необхідної управлінської підготовки і виділяти відповідні ресурси.

Для ефективної розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства пропонуємо створити інноваційний центр підприємства (ІЦ). Модель структури взаємодії ІЦ з розробкою стратегії інноваційного розвитку підприємства наведено на рис. 4.

ІЦ відповідатиме за вибір науково-технічних рішень, рівень їх реалізації, повноту і комплексність дій з досягнення цілей стратегії інноваційного розвитку. ІЦ також встановлюватиме менеджмент в інноваційних службах, які стежитимуть за ходом розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства.



**Рис. 4. Модель структури взаємодії ІЦ з розробкою стратегії інноваційного розвитку підприємства**  
(авторська розробка)

Тепер перейдемо до типології стратегій інноваційного розвитку підприємства. Розглянемо можливі стратегії інноваційного розвитку та систематизуємо їх. У своїй праці шведські вчені С. Тавасолі та С. Карлсон систематизують стратегії інноваційного розвитку, спираючись на чотири основні етапи життєвого циклу інновації – фундаментальні дослідження (ФД), прикладні дослідження (ПД), дослідно-конструкторські розробки (ДКР) і впровадження у виробництво [13]. Ми пропонуємо типологію стратегій інноваційного розвитку підприємства, спираючись на життєвий цикл інновації. Поділимо життєвий цикл інновації на дві групи, перша – потрібна для визначення стратегій інноваційного розвитку підприємства, друга – базисна. Перша група життєвого циклу інновації складається з чотирьох основних етапів життєвого циклу інновації:

1. Генерування ідеї (ГІ);
2. Розробка інновації (включає НДДКР);
3. Виведення на ринок;
4. Інноваційне вливання.

Такі життєві цикли інновації, як потреба, зростання, зрілість, спад і насичення. Друга група – це виділення 16 стратегій інноваційного розвитку підприємства. Підприємство, як правило, не обмежується однією інновацією, але стратегія інноваційного розвитку показує, якою є інноваційна політика підприємства.

Стратегії, в яких є пропуски в етапах життєвого циклу інновації, що реалізуються підприємством, називаються «розривні». Найчастіше зустрічається «безперервна» стратегія, яка проходить основні і базисні етапи життєвого циклу інновації. Така стратегія має назву «інноваційна стратегія». Різні виробничі стратегії відрізняються кількістю етапів, що послідовно реалізуються.

Виділимо базові стратегії, що починаються з фундаментальних досліджень і відрізняються числом етапів життєвого циклу, що послідовно реалізуються [13]. Проте вважаємо, що таке трактування не повністю розкриває одну з класифікацій стратегій інноваційного розвитку підприємства. Враховуючи етапи життєвого циклу інновації, через які може проходити стратегія, її можна класифікувати як стратегію наукових досліджень і стратегію інноваційних розробок.

Також слід виділити «чисту» стратегію, в межах якої підприємство орієнтується тільки на один етап життєвого циклу інновації. Серед безперервних стратегій існують проміжні стратегії інноваційного розвитку підприємства, які не закінчуються виробництвом.

Таким чином, можемо навести таку класифікаційну модель (рис. 5.).

Стратегії інноваційного розвитку підприємства поділяються на безперервні і розривні. Безперервні стратегії, у свою чергу, підрозділяються на інноваційні, стратегії інноваційних розробок і проміжні.

Визначальними для інноваційного процесу є такі стратегічні рішення: вибір ринку або ринкового сегмента; затвердження використовуваної технології; вибір товарної групи, яка буде вироблятися на підприємстві; рішення стосовно кооперації в розробках, виробництві і збуті; встановлення обсягу і швидкості процесу оновлення товарів і послуг. У даному випадку йдеться про ідеальний, з теоретичної точки зору, процесі. На практиці на підприємстві можливі і прямо протилежні тенденції, тобто інновації можуть зробити вирішальний вплив на стратегічну спрямованість політики підприємства.



**Рис. 5. Класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємства**  
(авторська розробка)

Розглянемо послідовно всі 16 стратегій інноваційного розвитку підприємства. Для цього побудуємо табл. 3.

Таблиця 3

**Стратегії інноваційного розвитку підприємства**

№ з/п	Опис стратегії	Застосування в реальній економіці
1	Підприємство самостійно реалізує всі етапи життєвого циклу інновації, починаючи з генерування ідеї і закінчуючи інноваційним впливанням. Є безперервною стратегією	Підприємства з власними дослідними підрозділами і лабораторіями
2	Безперервна стратегія наукових досліджень і інноваційних розробок. Підприємство реалізує всі етапи, окрім основного, останнього – інноваційного впливання, тобто немає необхідності зміни кінцевого результату інновації	Безперервна стратегія наукових досліджень і інноваційних розробок. Прикладом може служити конструкторське бюро
3	Розривна стратегія.	Фактично не застосовується на практиці
4	Безперервна стратегія наукових досліджень і інноваційних розробок. Підприємство самостійно реалізує наукові дослідження, проходить етап генерування ідеї і етап НДДКР	Академічний інститут, НДІ
5	Розривна стратегія	Фактично не застосовується на практиці
6	Розривна стратегія. Така стратегія часто виникає на підприємствах у ситуаціях, коли державна підтримка науково-дослідних програм згортається	Фактично не застосовується на практиці
7	Розривна стратегія. Це стратегія наукової діяльності підприємства, яка займається виробничо-інноваційною діяльністю, не пов'язаною зі своїм основним профілем	Модифікація існуючих товарів або послуг за рахунок інноваційного впливання. Підприємство може виробляти продукцію не дуже цікаву для науки, але прибуткову

№ з/п	Опис стратегії	Застосування в реальній економіці
8	Чиста стратегія. Цю стратегію можна віднести до стратегії наукових досліджень і інноваційних розробок, підприємство реалізує тільки етап генерування ідеї. На практиці застосовується не часто	Академічний інститут, університет
9	Безперервна інноваційна стратегія. Підприємство саме проходить усі етапи, окрім генерування ідеї	Великі підприємства зі своїми дослідними лабораторіями, КБ
10	Безперервна проміжна стратегія, що полягає у виконанні НДДКР	Високотехнологічне підприємство, що реалізує результати своєї діяльності великим підприємствам або фірмам або саме випускає свій результат на ринок
11	Розривна стратегія	Майже не застосовується на практиці
12	Стратегія наукових досліджень і інноваційних розробок, чиста стратегія. Вигода цієї стратегії полягає в тому, що підприємство доводить дослідження до кінцевої продукції з високою доданою вартістю	НДІ, КБ, є поширеною серед іноземних компаній
13	Безперервна інноваційна стратегія. Починається з виведення існуючої інновації на ринок, після чого може самостійно її модифікувати	Високотехнологічне підприємство, у якого є власне КБ
14	Чиста стратегія, полягає тільки у виведенні інноваційного результату на ринок	Підприємства, фірми займаються інноваціями в маркетинговій сфері
15	Чиста інноваційна стратегія. Модифікація існуючого товару або послуги за допомогою інноваційного впливання	НДІ, підприємства, спрямовані на інноваційну діяльність
16	Вироджена стратегія інноваційного розвитку підприємства	Підприємство не функціонує

*Систематизовано за даними [12–,15].*

Виходячи з даних табл. 3, побудуємо узагальнюючу класифікацію стратегій інноваційного розвитку підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

#### Класифікація стратегій інноваційного розвитку підприємства

Стратегії	Номер стратегії
Розривні	3, 5, 6, 7, 11
Безперервні:	
стратегія наукових досліджень і інноваційних розробок	1, 2, 4, 8
проміжна стратегія	10, 12, 14
інноваційна стратегія	1, 9, 13, 15

*Авторська розробка.*

Стратегія №16 є вирожденою стратегією інноваційного розвитку підприємства, відповідно, її не можна класифікувати і віднести до конкретної сфери діяльності.

Усвідомлення корпоративної стратегії передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування такої організації роботи підприємства, яка здатна повною мірою враховувати стратегічні рішення і керуватися ними. Здатність використати результати досвіду дає можливість підприємству правильно скоригувати стратегічний напрям свого розвитку і підвищити професіоналізм у сфері інноваційного розвитку.

**Висновки.** Таким чином, для того щоб планування стратегії інноваційного розвитку підприємства, її управління і реалізація були успішними, необхідно оцінити і представити кожен з цих альтернатив у формі стратегічного бізнес-плану або інноваційного проекту, що дозволить підготувати умови для подальшої реалізації інновацій. З цією метою на основі організаційної структури підприємства було наведено і проаналізовано різні механізми управління розробкою стратегії інноваційного розвитку. Далі було обрано найбільш ефективний варіант з урахуванням створення інноваційного центру підприємства. Менеджмент цього центру матиме усі повноваження для ухвалення рішень щодо розробки, управління і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Цей підхід із створенням ІЦ дозволяє оцінювати, контролювати і приймати рішення щодо зміни внутрішньогосподарських результатів функціонування підприємства при впровадженні інновацій. Інтеграційне узагальнення всіх взаємодій структурних підрозділів через один центр управління приведе до ефективності реалізації інновацій і поліпшення показників комерційної привабливості інвестиційних вкладень, дозволить здійснювати оцінку і відбір інноваційних проектів. Створення ІЦ дозволить врахувати ризик представлення невдалої новації і низького інноваційного потенціалу підприємства, а також зменшити ризик запізненого виходу інновації на ринок або копіювання її конкурентами.

### *Список використаної літератури*

1. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика / З.В. Юринець. – Львів: СПОЛОМ, 2016. – 412 с.
2. Pisano G.P. You need an innovation strategy [Електронний ресурс] / G.P. Pisano. – Режим доступу: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>
3. Титов С.А. Проблемы и направления развития теории и практики управления высокотехнологическими проектами: монография / С.А. Титов. – М.: Изд-во МТИ, 2015. – 405 с.
4. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: Діса плюс, 2016. – 192 с.
5. Петрова І.Л. Інноваційна діяльність: стимули і перешкоди: монографія / І.Л. Петрова, Т.І. Шпильова, Н.П. Сисоліна. – Київ: Дорадо, 2010. – 320 с.
6. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71–79.

7. Shenhar A. Project Management Research – The Challenge and Opportunity / A. Shenhar, D. Dvir // *English Management Review*. – 2008. – Vol. 36, № 2. – P. 112–121.
8. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 288 с.
9. Македон В.В. Розробка комбінованої інноваційної стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників / В.В. Македон, В.П. Валіков // *Європейський вектор економічного розвитку*. – 2016. – Вип. 1 (20). – С. 128–137.
10. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов :пер. с англ. / М.Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
11. Build Innovation into Your Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Build\\_Innovation\\_Into\\_Your\\_Strategy.pdf](http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Build_Innovation_Into_Your_Strategy.pdf)
12. Walker R.M. An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Network / R.M. Walker // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2008. – № 18. – P. 591–615.
13. Tavassoli S. Firms' Innovation Strategies Analyzed and Explained / S. Tavassoli, C. Karlsson. – Jönköping: The Royal Institute of technology Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS), 2015. – 30 p.
14. Prajogo Daniel I. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance / Daniel I. Prajogo // *International Journal of Production Economics*. – 2016. – Vol. 171 (P2). – P. 241–249.
15. Geschka H. Innovation Strategy: An Approach in Three Levels / H. Geschka // *Kindai Management Review*. – 2015. – Vol. 3. – P. 129–140.