

УДК 330.322

**М.К. Коноваленко**, канд. техн. наук, доцент  
Міжнародний слов'янський університет

**О.В. Яковлева**, викладач  
Харківський національний університет внутрішніх справ

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У роботі розглянуті теоретичні та методичні аспекти управління розробкою та реалізацією стратегії підприємства в умовах змін, які спричинені інновацією. Надано покроковий алгоритм розробки стратегії управління інноваційним потенціалом промислового підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія розвитку, інноваційний потенціал підприємства, інновація, стратегічні зміни, стратегія підприємства.

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування та розвиток підприємств в сучасних економічних умовах потребує відповідного підходу до формування стратегії розвитку та управління інноваційним потенціалом, що в свою чергу передбачає необхідність визначення ролі та значення інноваційного потенціалу в діяльності підприємства. З одного боку, успішно реалізована інновація спроможна підвищити ефективність функціонування підприємства, а з іншого боку, підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній науковій літературі сьогодні приділяється багато уваги дослідженню та оцінці потенціалу господарських систем, але більша частина з них присвячена виробничому потенціалу. Це можна пояснити провідною роллю виробничих процесів в умовах старої організаційно-управлінської парадигми. В новій моделі економічного зростання більш актуальними стають питання оцінки саме інноваційного потенціалу, а також визначення його структури та внутрішніх зв'язків.

Необхідність дослідження інноваційного потенціалу промислового підприємства є дуже актуальним науковим завданням, оскільки знання його основних складових та ступеня їх розвитку визначає майбутні напрями розвитку діяльності підприємства.

Необхідно відзначити, що в сучасній науковій літературі приділяється достатньо уваги проблемам стратегічного розвитку підприємства. Так, питанням розробки та реалізації стратегії, а також її ресурсного забезпечення присвячені роботи таких учених, як: І. Ансофф, А. Стрікленд, Г. Мінцберг, М. Портер, В.Р. Веснін, В.Н. Родіонова, В.Д. Маркова, Л.Г. Зайцев, О.С., Парахіна, Е.А. Уткін та ряд інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Інновації на підприємстві реалізуються через здійснення інноваційної політики, яка крім інноваційних цілей включає вирішення питань управління підприємством в умовах швидких стратегічних змін, які спричинені інноваціями.

Реалізація процесу управління інноваціями на підприємстві потребує цілеспрямованого управлінського діяння, яке дозволяє досягти поставленої мети в умовах високого конкурентного тиску.

Проте завдання по управлінню підприємством в умовах стратегічних інноваційних змін є новим та недостатньо вивченим для більшості господарських суб'єктів. У зв'язку з цим, на нашу думку, невід'ємною умовою для ефективної розробки та реалізації стратегічних змін є підвищення наукової обґрунтованості необхідного рівня реалізації управлінського впливу на інноваційний процес. Саме це й обумовлює необхідність опрацювання теоретичних та методичних аспектів управління підприємством в умовах стратегічних змін, які сьогодні викликають інновації.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розгляд основних теоретичних та методичних підходів до управління розробкою та реалізацією стратегії промислового підприємства в умовах стратегічних змін, які зумовлюються інноваціями.

Питання, пов'язані з інноваційним потенціалом підприємства як джерела розвитку підприємства та стратегічних змін, а також питання стратегій інноваційного розвитку привернули увагу таких учених: Й. Шумпетера, П. Дойля, Б. Санто, Дж. Мартіно, Р. Каплана, Д. Нортон, В.М. Архипова, Є.М. Бухвальда, В.Є. Кантора, Е.В. Попова, О.П. Коробейнікова, Г.І. Жиц, І.А. Аренкова, Д.І. Кокурина, А.А. Трифілова, П.Н. Завліна та інших.

**Виклад основного матеріалу.** Окремі концептуальні положення автори статті взяли за основу свого дослідження. Але, незважаючи на велику кількість наукових досліджень у цій галузі, питання управління розробкою та реалізацією стратегії підприємства в умовах стратегічних змін, які викликані інноваціями, залишаються маловивченими.

Серед великої кількості визначень дефініції “стратегія розвитку підприємства”, більшість учених визначають її як усвідомлену та продуману сукупність норм та правил, які лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства. В цій роботі ми будемо розглядати стратегію як загальний напрям, засіб, набір принципів та правил управління, керуючись якими можна забезпечити досягнення стійких конкурентних позицій та інших головних цілей підприємства, виходячи з його реальних можливостей. Основне завдання стратегії підприємства полягає у створенні конкурентної переваги, зниженні негативного впливу зовнішнього середовища, забезпеченні доходу, урівноваженості зовнішніх потреб та внутрішніх можливостей.

Стратегія підприємства дозволяє сконцентруватися на проблемах першочергової складності та відкинути другорядні; визначити та скоординувати дії з реалізації місії та основних цілей, шляхи їх перевтілення в якісно новий стан, а також порядок використання необхідних для цього ресурсів. Вона являє собою фундамент практичної діяльності підприємства, координації його окремих напрямів, а також процесу адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Вона повинна забезпечувати підприємству міцні конкурентні переваги в тих сферах, які мають високий потенціал для успіху.

Єдиного стандарту розробки стратегії розвитку підприємства на сьогодні ще нема. Тому ця проблема має свою актуальність. Проблему підходів до розробки стратегії підіймають у своїх роботах такі вчені, як В.Р. Веснін, Б. Ричардсон, Р. Ричардсон, Г. Міцберг [1; 5; 6]. Вони пропонують різноманітні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства, класифікують їх за різними ознаками: суб'єкт процесу розробки, ступінь його участі, час, кінцевий вираз результату та ряд інших. Цей вибір повинен бути чітким та адекватним, спроможним забезпечити ефективність стратегії, що розробляється, а також бути відносно економічним.

Автори роботи стратегічне планування визначають як процес виробки та конкретизації стратегії розвитку підприємства у формі стратегічного плану. При цьому основною метою цього планування є моделювання майбутнього успішного розвитку підприємства протягом усього періоду стратегії, що розробляється.

Сьогодні вченими пропонується багато різних моделей розробки стратегії. Але усі вони так чи інакше спираються на одну з трьох класичних моделей.

Модель Гарвардської школи бізнесу заснована на широко відомій процедурі SWOT-аналізу. Відповідно до цієї моделі процес розробки стратегії в загальному вигляді можна уявити як якусь точку перетину виявлених можливостей та загроз зовнішнього середовища. А також сильних та слабких сторін ресурсного потенціалу підприємства.

Модель, яку запропонував І.Ансофф, використовує подібну логіку, але й має цілий ряд суттєвих відмінностей. Так, замість явно виражених цілей керівництва Гарвардсь-

кої моделі Ансофф використовує поняття формалізованих цілей. Друга відмінність полягає в тому, що розробку стратегії на кожному етапі можна представити у вигляді формалізованого процесу, доведеного до блок-схеми.

Реакцією на зовнішні сигнали в цій моделі є визначення цілей розвитку підприємства. При цьому відповідно до початку установлених цілей оцінюється ресурсний потенціал підприємства. Ціллю такого аналізу є виявлення можливостей для прийняття основних стратегічних рішень. Важливим в цій моделі стратегічного планування є наявність зворотного зв'язку, який забезпечує інтерактивність процедури розробки стратегічного плану.

Третя “класична” модель запропонована Г. Стейнером [5]. Цю модель можна розглянути як спробу об'єднати дві вищезазначені моделі. Так, у ній присутні практично усі елементи Гарвардської моделі, але вводиться жорстка послідовність етапів розробки стратегії та деталізація дій та результатів.

Важливо розуміти, що розробка стратегії розвитку підприємства, як і будь-яка діяльність у бізнесі, тісно пов'язана з поняттям ризику. Ризик економічного суб'єкта являє собою невизначеність його економічних результатів у майбутньому, які обумовлюють невизначеність самого майбутнього.

При розробці стратегії вже на стадії визначення цілей важливо розуміти присутність ризику та його допустимий рівень. Цей рівень повинен бути заданий набором оціночних критеріїв та межами їх відхилень. Стратегія вважається реалізованою, якщо досягається раніше визначення відхилення від оцінюючих критеріїв. Стратегічний аналіз ризиків проводять за трьома основними критеріями: ризику стратегічних зон господарювання, конкретного підприємства, конкурентного продукту, стратегії, проекту.

Проводити такий аналіз слід за принципом “від більшого до меншого”, тобто починати з аналізу ризику стратегічних зон господарювання, а в останню чергу розглядати ризику конкретних продуктів, стратегій, проектів.

Таким чином, стратегічний аналіз ризиків на підприємстві може бути виконано за різними схемами з різним рівнем глибини його проведення. Характер стратегічного аналізу, вибір методів його проведення і ступень його глибини залежать від цілої низки факторів, основними з яких є ставлення до ризиків суб'єктів ризику, рівень прийнятого ризику та фінансові можливості об'єкта ризику.

Стратегічне управління інноваціями – це один із складових елементів інноваційного менеджменту, який вирішує питання планування, організації, мотивації та контролю інноваційних процесів. Воно містить у собі ситуаційний аналіз та прогноз впливу всього діапазону виробничих та підприємницьких факторів успіху як внутрішніх, так і зовнішніх.

З тієї причини, що сучасна інновація визначає напрямок розвитку підприємства, важливість інноваційних стратегій є дуже великою. Цей вид стратегії дає конкурентні переваги за рахунок створення принципово нових продуктів та технологій, або задоволення існуючих потреб новим засобом.

У стратегічному управлінні інноваціями на першому плані стоять реальні факти та потенціальні можливості, які підприємство повинно прийняти до уваги для успішного розвитку у майбутньому.

Враховуючи індивідуальні характеристики кожного конкретного підприємства, можна стверджувати, що не існує єдиної універсальної моделі інноваційної стратегії, рівно як універсального стратегічного управління на всіх підприємствах. Зміст стратегічного управління інноваційним процесом має унікальний конкретний вираз на кожному з підприємств.

Вибір інноваційної стратегії залежить від багатьох факторів. До них належить: ринкова позиція фірми, динаміка її змін, виробничий та технологічний потенціал підпри-

ємства, продукт, який виробляється, та ряд інших. Крім того, в процесі розробки інноваційної стратегії необхідно враховувати існуючі ризики.

Тобто, стратегічне управління є видом управління підприємством, який спирається на науковий потенціал як основу та орієнтує інноваційну діяльність на запити споживачів. Стратегічне управління дозволяє підприємству гнучко реагувати, відповідати потребам конкуренції, добиватися конкурентних переваг, що веде до довгострокової конкурентоспроможності та стійкості.

У науковій практиці виділяють дві стратегічні альтернативи: захисну та наступальну.

У рамках захисної інноваційної стратегії існує два напрями:

- рішення відносно підтримки життєвого циклу продукції, яка випускається сьогодні на підприємстві;
- обґрунтування та розробка системи доходів для довгострокового ведення конкурентної боротьби.

Наступальна інноваційна стратегія пов'язана з розробкою нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання у формі проникнення до ринку або диверсифікація.

На нашу думку, справедливим буде твердження, що в сучасних умовах захисна та наступальна інноваційна стратегія рівнозначні, тому що своєчасна заміна продукції дозволяють підприємству тримати свої позиції на ринку. Крім того, ці стратегії можна використовувати одночасно, в сполученні одна з одною.

Розробка інноваційної стратегії є одним з найбільш важливих завдань в управлінні інноваційними процесами на підприємстві. Вона дозволяє розкрити цілі інноваційної діяльності, обґрунтувати та визначити засоби для їх досягнення.

У загальному вигляді процес розробки інноваційної стратегії можна представити як послідовний рух від стратегічного діагнозу до стратегічного контролю з цілою низкою проміжних етапів.

Перший етап розробки інноваційної стратегії повинен включати в себе комплексний аналіз елементів виробничої та інноваційної системи, а також виявлення ресурсних потреб. Результатом такого аналізу є вияв інноваційних проблем. Виявлені в результаті аналізу проблеми є основою формування інноваційних програм підприємства. Вони втілюються в основні напрями його інноваційного розвитку.

Вибір інноваційної стратегії розвитку підприємства визначається інноваційним потенціалом підприємства, в тому числі рівнем інноваційного розвитку виробництва, що являє собою можливість оновлення продукції, технологій та виробництва.

Другим етапом розробки інноваційної стратегії є прогноз перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємства. Він повинен виявити усі існуючі характеристики розвитку підприємства упродовж запланованого періоду. Одночасно необхідно проаналізувати тенденції розвитку галузі та життєвий цикл інновації. На основі цього визначається технологічний розрив, а також ті фактори, які будуть впливати на технологічний розвиток підприємства.

Результатів таких досліджень вже достатньо для вибору конкретного типу стратегії, яка найбільш сприятлива для інноваційного розвитку підприємства. Але кінцеве рішення про використання інноваційної стратегії доцільно приймати тільки після ретельної оцінки та взаємозв'язки усіх факторів зовнішнього середовища, які впливають на економічну стійкість підприємства.

У зв'язку з цим важливим є складання комплексного та адекватного прогнозу зовнішньої соціально-економічної та політичної ситуації.

На сучасному підприємстві сьогодні виникає така ситуація, коли керівництво більшу частину часу присвячує вирішенню поточних завдань, а не рішенням завдань стратегічного менеджменту.

Тому, на наш погляд, було б важливо створювати та використовувати на підприємстві дворівневу систему управління, відповідно до якої один з керівників займався би стратегічними питаннями, а другий – поточними.

Під управлінням керівника, який займається поточними питаннями, повинні бути підрозділи, які мають стабільний економічний стан та дохід. Підрозділи, які займаються інноваційною діяльністю та розвитком окремих стратегічних зон господарювання, повинні знаходитись у підпорядкуванні керівника зі стратегічного менеджменту. Тобто, на підприємстві формується подвійна структура управління з виділенням конкретного управлінського потенціалу як на поточні, так і на стратегічні завдання.

Крім організаційних аспектів, необхідно пам'ятати і про вимоги до розробки ефективної стратегії. По-перше, необхідно мати чітко сформульовані стратегічні цілі. Це дозволить починати розробку будь-якої стратегії. По-друге, важливо забезпечити “маркетингове” мислення робітників підприємства, з огляду на важливу роль людського капіталу в стратегічній ефективності підприємства. По-третє, при розробці інноваційної стратегії необхідно закласти в ній достатній рівень гнучкості для захисту поточних позицій підприємства. Далі вимоги допомагають сформулювати стратегію, націлену на ефективність, але сама ефективність стратегії буде залежати від рівня гнучкості системи управління реалізації стратегії.

Треба пам'ятати, що безперервна адаптація стратегії до зовнішніх та внутрішніх змін є практично неможливою з огляду на її дорожнечу. Зважаючи на цей факт, менеджмент повинен брати до уваги деяку недосконалість стратегії та проводити її оновлення або перегляд на постійній основі, а також у випадку кардинальних змін у зовнішньому середовищі підприємства. Основою для її корекції будуть дані, які отримані за допомогою зворотного зв'язку – стратегічного контролю.

Система стратегічного контролю включає три етапи.

На першому етапі виявляються показники, за якими робиться оцінка ефективності інноваційної стратегії. Другий етап пов'язаний зі створенням системи моніторингу параметрів, що контролюються. На заключному етапі процесу стратегічного контролю порівнюється реальний стан параметрів контролю з очікуваними значеннями, а також оцінюються результати цього порівняння та приймаються рішення про необхідність корекції стратегії. Менеджмент підприємства повинен мати чітку позицію щодо місця та ролі системи контролю в процесі розробки та реалізації інноваційної стратегії, що забезпечить успіх у вирішенні завдань стратегічного управління.

Об'єктом формування інноваційної стратегії підприємства, її основою є інноваційний потенціал. Незважаючи на часте використання цієї дефініції в науковій літературі, на сьогодні немає однозначного тлумачення цього поняття та не виділені його істотні характеристики. Причиною цього є відсутність загальноприйнятої точки зору на цю дефініцію та її природу.

Аналізуючи визначення поняття “інноваційний потенціал” у різних авторів, можна виділити загальноприйняті ознаки та визначити інноваційний потенціал підприємства як спроможність та готовність його ефективно здійснювати інноваційну діяльність.

З одного боку, готовність та спроможність є характеристиками ресурсної бази підприємства. У зв'язку з цим під інноваційним потенціалом можна розуміти ресурси, які підприємство може направляти на якісні перевтілення у своєму розвитку.

З другого боку, інноваційний потенціал не просто показник, який робить опис стану системи, але ще й показує спроможність підприємства до адаптації та самостійної зміни з метою задоволення виникаючих та існуючих потреб на якісно новому рівні. Для пояснення сутності категорії інноваційного потенціалу розглянемо його структуру за допомогою трьох складових: ресурсної, внутрішньої та результативної (рисунок).



Рис. Структурна схема інноваційного потенціалу підприємства

Ресурсна складова є вихідним моментом у формуванні інноваційного потенціалу. Вона містить у собі такі елементи: матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, людські та інші види ресурсів.

Внутрішня складова – це “важіль”, який забезпечує дієздатність та ефективність функціонування усіх попередніх елементів. Вона відображає здатність системи залучати ресурси для створення та розповсюдження інноваційного продукту на засадах комерційної ефективності. Результативна складова виступає цілісною характеристикою всього інноваційного процесу на підприємстві. У своїй сутності вона є відображенням кінцевого результату реалізації наявних можливостей.

Важливим моментом у роботі з інноваційним потенціалом підприємства є визначення та вибір методики його оцінки. Можна запропонувати метод, який, на наш погляд, є адекватним при моделюванні гнучкого інноваційного розвитку підприємства і оцінює здатність підприємства до освоєння нових виробів з обліком внутрішніх та зовнішніх факторів. Основним показником, який характеризує в числовому вираженні здатність підприємства до випуску інноваційних продуктів, може бути коефіцієнт інноваційного відновлення в умовах ринку. Цей коефіцієнт являє собою відношення часу освоєння виробу для серійного виробництва, тобто тривалість перших стадій життєвого циклу інновацій до загального часу виробництва і реалізації продукту. Метод визначення коефіцієнтів інноваційного відновлення дозволяє, з одного боку, сформулювати масив вихідних даних для його обчислення, а з другого – розрахувати кількість оновлених виробів. Це є науковим обґрунтуванням для процесу прогнозування освоєння інноваційної продукції, завдяки чому підприємство одержує можливість створювати оптимальний план відновлення продукції. Визначення коефіцієнта інноваційного відновлення дасть можливість підприємству розробити внутрішній інструмент для формування і вибору інноваційної стратегії.

Необхідно відзначити, що сьогодні одним з ключових моментів у галузі розвитку інноваційного потенціалу є спроможність керівництва мобілізувати усі наявні ресурси на реалізацію інноваційного проекту.

Необхідно пам'ятати, що окрім наявності ресурсів важлива ще спроможність до їх використання. Ця готовність разом з баченням перспектив реалізації інноваційного проекту, а також ресурсами підприємства є інноваційною можливістю.

На нашу думку, однією з найважливіших задач дослідження інноваційного потенціалу фірми є максимізація результатів функціонування підприємства за рахунок раціонального використання його ресурсів у конкретних ринкових умовах. Своєчасна та адекватна ідентифікація спроможності підприємства до стратегічних змін, а також зовнішніх можливостей сприяє правильному вибору подальшого напрямку розвитку.

У зв'язку з вищезазначеним можна стверджувати, що розвиток інноваційного потенціалу одночасно зі своєчасною та адекватною його діагностикою мають велике значення для інноваційного розвитку підприємства.

Вихідним моментом при розробці стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства є діагностика та визначення поточного стану інноваційних можливостей та здібностей підприємства.

Ідентифікація відповідності інноваційних здібностей можливостям дозволяє зробити конкретні висновки, наприклад, дати рекомендації по напрямкам розробки стратегії розвитку та використання інноваційного потенціалу.

Принципову схему розробки стратегії управління інноваційним потенціалом підприємства можна представити у вигляді покрокового алгоритму:

Крок 1. Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крок 2. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.

Крок 3. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу.

Крок 4. Вибір стратегії розвитку інноваційного потенціалу.

Крок 5. Планування розподілу та використання ресурсів.

Крок 6. Моніторинг та контроль стану інноваційного потенціалу підприємства.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, можна зробити висновок, що науково обґрунтований та методично розроблений механізм розробки стратегії управління інноваційним потенціалом промислового підприємства дозволяє менеджменту цього підприємства ефективно працювати у сфері стратегічного планування та своєчасно коректувати стратегію в разі якихось змін у зовнішньому середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Веснин В. Р. Корпоративное управление / В. Р. Веснин. – М.: МГИУ, 2008. – 153 с.
2. Грузинов В. П. Экономика предприятия и предпринимательство / В. П. Грузинов. – М.: СОФИТ, 1994. – 496 с.
3. Жарковская Е. П. Антикризисное управление / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2011. – 467 с.
4. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учебное пособие / А. И. Ильин. – Минск: Новое здание, 2000. – 365 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
6. Степанова Г. Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: учебное пособие / Г. Н. Степанова. – М.: МГУП, 2001. – 136 с.
7. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1997. – 400 с.
8. Ямалов И. У. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций / И. У. Ямалов. – М.: Бином, 2010. – 288 с.