

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

*О. Я. Колещук, к. е. н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»,  
orest.y.koleshchuk@lpnu.ua*

У статті розглянуто сутність поняття «інноваційний ринок», під яким розуміють ринок креативних наукових, технологічних, організаційних та управлінських нововведень. Визначено, що стратегічне управління інноваційністю підприємства включає особливі форми управління в сфері інноваційності, що здійснюються підприємствами. Показано, що мета стратегічного управління інноваційністю підприємства спрямована на реалізацію головних функцій науково-технічного розвитку з розробки і впровадження отриманих інноваційних результатів шляхом проведення науково-дослідних робіт, створення інноваційного продукту, модернізацію технічних елементів, якості тощо.

У статті розроблено ефективну систему стратегічного управління інноваційністю підприємств, яка включає в себе цілі, завдання та його функції. Виявлено, що при формуванні ефективної системи стратегічного управління інноваційністю підприємств використовуються управлінські функції (напрями управлінської діяльності, що дозволяють впливати на інноваційність підприємства) та процеси прийняття і оптимізації управлінських рішень. В рамках формування функціональної концепції стратегічного управління інноваційністю підприємств використовуються економіко-математичне моделювання процесів для прийняття рішень за кожною функцією управління, оптимізаційні моделі, календарне планування, мережеве планування, моделі оптимізації організаційної структури інноваційності підприємства.

Аналіз літературних джерел надав можливість визначити, що стратегічне управління інноваційністю підприємств вирішує питання планування і впровадження інноваційних розробок, сутність якого полягає у значному зростанні виробництва або рівня розвитку соціального середовища підприємства, що забезпечують його сталий розвиток шляхом проведення ефективної інноваційної політики в стратегічній перспективі. Визначено, що для формування та досягнення цілей системи стратегічного управління інноваційністю підприємств розробляються сценарії розвитку, що містять узгоджені і взаємопов'язані шляхи розвитку з урахуванням впливу екзогенних та ендегенних факторів впливу.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, стратегічне управління інноваційністю підприємства, ефективність інноваційності, стратегія.

**Постановка проблеми.** Інноваційність є одним із ключових факторів економічного розвитку. Саме вона визначає в сучасних умовах конкурентоспроможність кожного підприємства, яке в непростих умовах жорсткої конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках має не тільки підтримувати стаціонарний режим свого функціонування, але й здійснювати розвиток за рахунок максимізації прибутку.

Все це вимагає від підприємств проведення політики, яка б сприяла активізації інноваційної діяльності, що ставить проблему розробки дієвих стратегій управління цим процесом та їх реалізації. Для ефективного стратегічного управління інноваційністю підприємства необхідно визначити цілі та конкретні завдання, оцінити можливості, забезпечити необхідні умови, залучити креативно-мислячий персонал з метою отримання позитивних результатів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями формування ефективної системи стратегічного управління інноваційністю підприємств займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: О. Ареф'єва [1], А. Воронкова [2], В. Зянько [3], О. Мелень [4], В. Пастухов [5], М. Потер [6], В. Прохорова [7], В. Проценко [7], Р. Фатхутдінов [8], Л. Федуллова [9] В. Чобіток [7], Н. Чухрай [10] та інших. Аналіз цих робіт засвідчив, що вимагають подальших досліджень питання пов'язані з формуванням ефективної системи стратегічного управління інноваційністю підприємств.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є формування ефективної системи стратегічного управління інноваційністю підприємств з урахуванням ендогенних та екзогенних факторів впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під стратегічним управлінням інноваційністю підприємства можна розуміти процес планування та прогнозування рівня інноваційного розвитку підприємства шляхом формування сукупності науково-практичних заходів з використанням креативних форм, методів, прийомів і засобів для створення та освоєння у виробництві і просуванні на ринок інноваційного продукту з метою отримання прибутку.

Інноваційний ринок – це ринок креативних наукових, технологічних, організаційних та управлінських нововведень. Стратегічне управління інноваційністю підприємства включає особливі форми управління в сфері інноваційності, що здійснюються підприємствами.

Стратегічне управління інноваційністю підприємства представляє собою процес формування раціонально-організаційної структури управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей і завдань, підґрунтям якого є теоретико-прикладні положення загального управління науково-виробничим циклом та система знань з теорії інноваційності.

Мета стратегічного управління інноваційністю підприємства спрямована на реалізацію функцій науково-технічного розвитку з розробки і впровадження отриманих інноваційних результатів шляхом проведення нау-

ково-дослідних робіт, створення інноваційного продукту, модернізацію технічних елементів, якості тощо.

Система стратегічного управління інноваційністю підприємства сприяє формуванню та ефективному використанню інтелектуально-розумового продукту, доведення креативно-оригінальних ідей до використання на ринку. Таке стратегічне управління створює умови для реалізації можливостей наукової та практичної діяльності, допомагає досягти лідируючих позицій та підвищує потенціал, реалізує здатність інноваційності як засобу виробництва капіталу.

В сучасних умовах господарювання значення розвитку інноваційності підприємства підвищується та визначається рівнем знанневого, інтелектуального та технологічного розвитку як факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства та стійкого економічного зростання. Сучасні реалії діяльності вітчизняних підприємств свідчать про те, що необхідно активно проводити радикальні зміни в системі господарювання шляхом продукування креативних поглядів, використання інноваційних інструментів для розвитку інноваційності підприємств. Потреби практики вимагають переосмислення теоретичних поглядів та практичних засобів в процесі стратегічного управління інноваційністю підприємства.

В системі формування стратегічного управління інноваційністю підприємства можна виділити підходи розвитку, а саме: факторний підхід, функціональна концепція, системний і ситуаційний підходи (рис. 1).

Факторний підхід розглядається як один з найважливіших факторів розвитку потенціалу підприємства. Інноваційні дослідження та розробки при факторному підході є постійними і фундаментальними факторами потенціалу підприємства завдяки ефективному використанню трудового, виробничого, інформаційного потенціалу, переважно екстенсивних напрямів розвитку. При використанні факторного підходу в системі формування стратегічного управління інноваційністю підприємства переважно використовують статистичні факторні моделі, побудовані на основі кореляційних і регресійних залежностей та нормативних методів планування і організації виробництва.

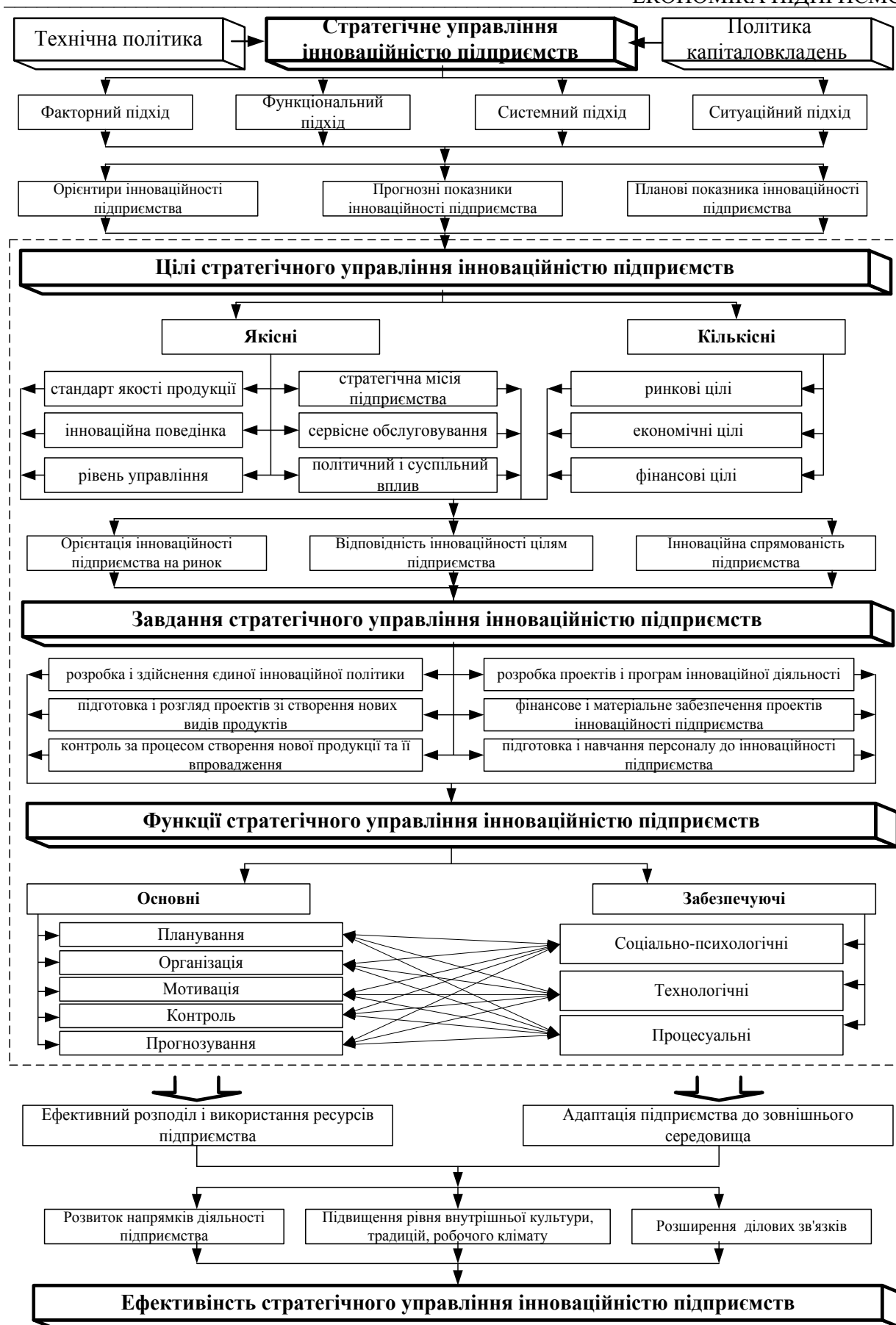


Рис. 1. Формування ефективної системи стратегічного управління інноваційністю підприємств

При формуванні ефективної системи стратегічного управління інноваційністю підприємств використовуються управлінські функції (напрями управлінської діяльності, що дозволяють впливати на інноваційність підприємства) та процеси прийняття і оптимізації управлінських рішень. В рамках формування функціональної концепції стратегічного управління інноваційністю підприємств використовуються економіко-математичне моделювання процесів для прийняття рішень за кожною функцією управління, оптимізаційні моделі, календарне планування, мережеве планування, моделі оптимізації організаційної структури інноваційності підприємства.

Системний підхід стратегічного управління інноваційністю підприємств розглядає інноваційність підприємства як складну організовану систему, що складається із взаємопов'язаних елементів, направлених на досягнення цілей розвитку підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування ефективного управлінського рішення.

В перманентних умовах господарювання активно використовується ситуаційний підхід до стратегічного управління інноваційністю підприємств, сутність якого полягає у сукупності факторів, що впливають на застосування конкретних методів для прийняття управлінських рішень в певних ситуаціях, відкриває можливості для використання запропонованого наукою і застосованого на практиці інноваційного інструментарію. Внесок керівника в ситуації, що склалася в інноваційній діяльності підприємства, крім високого професіоналізму, вимагає креативних підходів.

Кожне підприємство при формуванні стратегії ставить перед собою мету – отримання ефективного результату за визначений період завдяки проведенню оцінки ситуації, прогнозів, планування тощо.

Метою стратегічного управління інноваційністю підприємств є пошук креативних рішень, проведення науково-дослідних робіт, впровадження інноваційного продукту на ринок, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для реалізації мети стратегічного управління інноваційністю підприємств необ-

хідно враховувати перспективні напрями інноваційності підприємства, а саме: орієнтири; прогнозні показники; планові показники. Вагомими елементами формування стратегічного управління інноваційністю підприємств є наявність джерел креативного розвитку підприємства (людський фактор), наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, інтелектуальних та ін.), ефективних методів управління, обов'язкового контролю за процесом інноваційності на підприємстві, відповідальності за отримані результати та ін.

Принципи стратегічного управління інноваційністю підприємств полягають у наступному: інноваційність є головною умовою розвитку підприємства, для виявлення факторів, що забезпечують розвиток підприємств необхідно перманентно проводити аналіз інноваційного розвитку та виконувати наступні завдання, що наведені на рис.2.

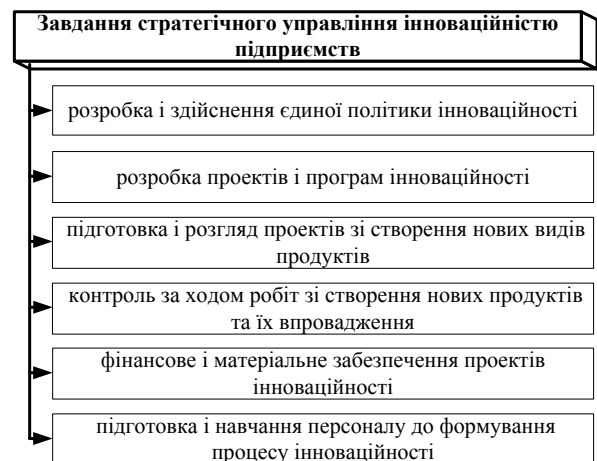


Рис. 2. Завдання стратегічного управління інноваційністю підприємств

Основними завданнями стратегічного управління інноваційністю підприємств є: аналіз ринків збуту, розробка маркетингового механізму реалізації інноваційного продукту, аналіз ринків постачальників; прогнозування особливостей розвитку; формування системи інтелектуального захисту інноваційного продукту; аналіз діяльності можливих конкурентів; аналіз витрат, оцінка ефективності процесу інноваційності; аналіз інвестиційної привабливості; виявлення можливих ризиків; управління персоналом, створення сприятливого клімату та корпоративної культури.

Виділяють дві групи функцій стратегічного управління інноваційністю підприємств: основні (планування, організація, мотивація, контроль, прогнозування); забезпечуючі (соціально-психологічні, технологічні, процесуальні).

Всі перераховані функції стратегічного управління інноваційністю підприємств взаємопов'язані між собою, доповнюють одна одну, створюють цілісну функціональну систему.

Стратегічне управління інноваційністю підприємств вирішує питання планування і впровадження інноваційних розробок, сутність якого полягає у значному зростанні виробництва або рівня розвитку соціального середовища підприємства, що забезпечують сталий розвиток підприємства шляхом проведення ефективної інноваційної політики в стратегічній перспективі (рис.3).

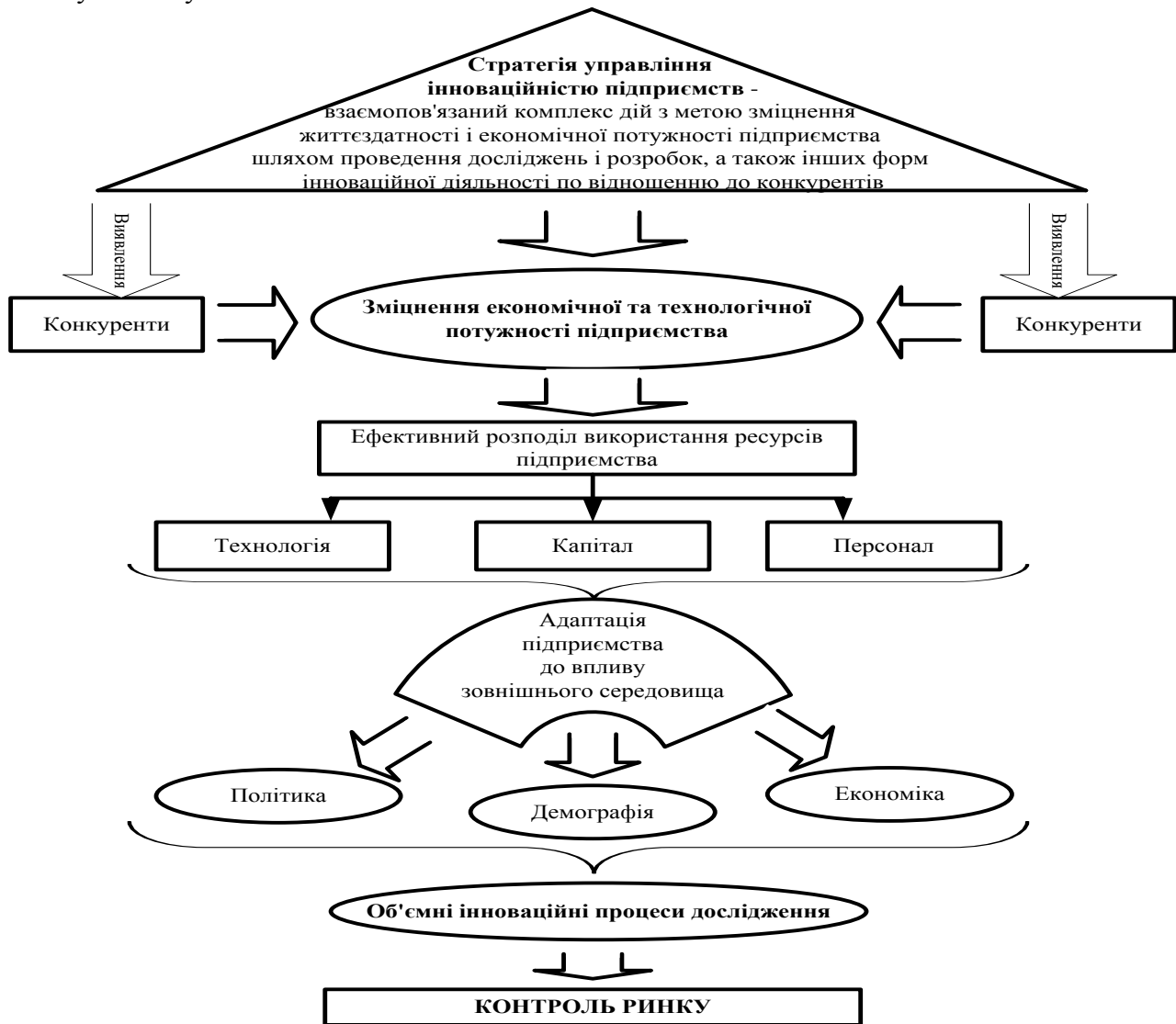


Рис. 3. Вплив стратегії управління інноваційністю підприємств на формування контролю ринку

Планування стратегії управління інноваційністю підприємств потребує проведення ґрунтовних досліджень, що дозволить контролювати ринок та бути адаптивним до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Постійний моніторинг переваг та недоліків конкурентів конкурентів і порівнян-

ня їх результатів з власними результатами дозволять раціонально сформуванню стратегію управління інноваційністю. Дослідження необхідно проводити за наступними напрямками:

– аналіз стратегії конкурентів (позиції на ринку, маркетингова політика, розвиток

інноваційної діяльності, нововведення тощо);

– вплив зовнішнього середовища на діяльність конкурентів;

– прогнозування розвитку діяльності конкурентів.

Грунтовний аналіз впливу внутрішнього середовища повинен виявити переваги та недоліки діяльності підприємства. Велику роль в формуванні стратегії управління інноваційністю підприємств мають значення впровадження і використання нововведень і як їх пов'язують з фінансовими цілями підприємства. Розробка стратегії, в більшості випадків, формується завдяки оцінці та інтуїції вишого керівництва і не враховує результати оцінок, спостережень, зауважень працівників середніх і нижчих ланок.

Цілі стратегічного управління інноваційністю підприємств поділяють на кількісні (ринкові, економічні, фінансові) і якісні (стандарт якості продукції; незалежність підприємства; стратегічна місія підприємства; інноваційна поведінка тощо). Постановка і формулювання цілей стратегічного управління інноваційністю підприємств служать вихідною базою для вибору і розробки забезпечують їх досягнення стратегій.

Формування стратегічного управління інноваційністю підприємств засновано на вирішенні наступних завдань: розробка і здійснення єдиної інноваційної політики; підготовка і розгляд проектів зі створення нових видів продуктів; контроль за процесом створення нової продукції та її впровадження; розробка проектів і програм інноваційної діяльності; фінансове і матеріальне забезпечення проектів інноваційності підприємств; підготовка і навчання персоналу до інноваційності підприємства.

Інноваційність підприємства в сучасних ринкових умовах є однією з основних напрямів функціонування підприємства. За своєю змістовністю стратегічне управління інноваційністю підприємств носить прагматичний характер, головними перевагами в цьому процесі є фактичні результати і потенціальні перспективи, яких підприємство повинно досягти для забезпечення подальшого розвитку.

Універсальної моделі формування системи стратегічного управління інноваційністю підприємств не існує, кожне підприємство має свої унікальні характеристики, відповідно і зміст системи стратегічного управління інноваційністю підприємств є унікальним, а його форми і методи не завжди можуть застосовуватися на різних підприємствах. Вибір стратегії залежить від впливу різних внутрішніх та зовнішніх чинників (ринкова позиція підприємства, потенціал підприємства, стан вітчизняного соціально-економічного розвитку тощо).

Але існують основні підходи, що використовуються як узагальнені принципи формування системи стратегічного управління інноваційністю підприємств, а саме: стратегічне планування (аналіз та розробка); реалізація стратегій та стратегічний контроль. Інтеграція названих етапів утворює систему стратегічного управління інноваційністю підприємств, що охоплює всі підрозділи зайняті вирішенням стратегічних завдань, шляхом ефективної організаційної системи.

**Висновки.** В перманентних умовах ринкових відносин актуальним є формування системи стратегічного управління інноваційністю підприємств, що прискорить впровадження та реалізацію інноваційних процесів шляхом забезпечення довгострокової здатності підприємства до сприйняття, трансформацій, адаптуватися до нововведень; формування механізмів для здійснення глобальних перетворень в інноваційності.

Для формування та досягнення цілей системи стратегічного управління інноваційністю підприємств розробляються сценарії розвитку, що містять узгоджені і взаємопов'язані шляхи розвитку з урахуванням впливу екзогенних та ендогенних факторів впливу. Залежно від обраного напрямку або масштабу формування системи стратегічного управління інноваційністю підприємств застосовуються різні шляхи досягнення своїх цілей.

### Література

1. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О. В. Ареф'єва. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3 (81). – С. 43–50.

2. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: моногр. – Луганск : Восточно-украинский национальный ун-т, 2000. – 315 с.
3. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.
4. Мельн О. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств / О. В. Мельн // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ», 2013. – № 20 (993). – С. 18–22.
5. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : моногр. / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. – 302 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. пер. с англ. И. Минервина. – М. : Альпина Паблішер, 2011. – 454 с.
7. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. / В. В. Прохорова., В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Харків : УПА, 2015. – 291 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
9. Федуллова Л. І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України / Л. І. Федуллова // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 3. – С. 15–18.
10. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: моногр. / Н. І. Чухрай. – Л. : Вид-во НУ «ЛП», 2002. – 315 с.

## References

1. Arefieva, O. V. (2008). Stratehichne zabezpechennia zhyttievoho tsykladu pidpriemstva. Aktualni problemy ekonomiky, 3 (81), 43–50.
2. Voronkova, A. E. (2000). Stratehicheskoe upravlenye konkurentosposobnym potentsyalom predpriyatiya: dyahnostyka y orhanyzatsiya. Luhansk: Vostochno-ukraynskyi natsyonalnyi un-t.
3. Zianko, V. V. (2008). Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, mekhanizmy i formy rozvytku. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia.
4. Melen, O. V. (2013). Innovatsiinyi rozvytok ta konkurentospromozhnist mashynobudivnykh pidpriemstv. Visnyk NTU KhPI, 20(993), 18–22.
5. Pastukhova, V. V. (2002). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofiia, polityka, efektyvnist. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.
6. Porter, M. (2011). Konkurentnaia stratehiia: metodyka analiza otraslei i konkurentov. Moskva: Alpyna Pablyshers.
7. Prokhorova, V. V., Protsenko, V. M., & Chobitok, V. I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia. Kharkiv: UIPA.
8. Fatkhutdinov, R.A.(2003). Innovatsyonnyi menedzhment. SPb: Pyter.
9. Fedulova, L.I. (2006). Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku promyslovosti Ukrainy. Ekonomika i prohnozuvannia, 3, 15–18.
10. Chukhray, N. I. (2002). Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva: marketynhove i lohystyчне zabezpechennia. Lviv: NU LP.

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

*А. Я. Колещук, к. э. н., доцент, Национальный университет «Львовская политехника»*

В статье рассмотрена сущность понятия «инновационный рынок», под которым понимают рынок креативных научных, технологических, организационных и управленческих нововведений. Определено, что стратегическое управление инновационностью предприятия включает особые формы управления в сфере инновационности, осуществляемые предприятиями. Показано, что цель стратегического управления инновационностью предприятия направлена на реализацию главных функций научно-технического развития, разработки и внедрение полученных инновационных результатов путем проведения научно-исследовательских работ, создание инновационного продукта, модернизации технических элементов, качества и т. д.

В статье разработана эффективная система стратегического управления инновационностью предприятий которая включает в себя цели, задачи и его функции. Выявлено, что при формировании эффективной системы стратегического управления инновационностью предприятий используются управленческие функции (направления управленческой деятельности, позволяющие влиять на инновационность предприятия) и процессы принятия и оптимизации управленческих решений. В рамках формирования функциональной концепции стратегического управления инновационностью предприятий используются экономико-математическое моделирование процессов для принятия решений по каждой функции управления, оптимизационные модели, календарное планирование, сетевое планирование, модели оптимизации организационной структуры инновационности предприятия.

Анализ литературных источников дал возможность определить, что стратегическое управление инновационностью предприятий решает вопросы планирования и внедрения инновационных разработок, сущность которого заключается в значительном росте производства или уровня развития социальной среды предприятия, обеспечивающих устойчивое его развитие путем проведения эффективной инновационной политики в стратегической перспективе. Определено, что для формирования и достижения целей системы стратегического управления инновационностью предприятий разрабатываются сценарии развития, содержащие согласованные и взаимосвязанные пути развития с учетом влияния экзогенных и эндогенных факторов влияния.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, стратегическое управление инновационностью предприятия, эффективность инновационности, стратегия.

#### FORMING AN EFFECTIVE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE INNOVATIVENESS

*O. Ya. Koleschuk, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Lviv Polytechnic National University*

The article considers the essence of the concept of «innovation market», which is understood as the market for creative scientific, technological, organizational and managerial innovations. It has been determined that the strategic management of enterprise innovativeness includes special forms of management in the field of innovation carried out by enterprises. It is determined that the goal of strategic management of enterprise innovativeness is aimed at implementing the main functions of scientific and technical development, developing and implementing the obtained innovative results by conducting research and development, creating an innovative product, modernizing technical elements, quality and the like.

The article has developed an effective system of strategic management of enterprise innovation, which includes goals, objectives, functions of strategic management of enterprise innovation. It was revealed that in the formation of an effective system of strategic management of innovative enterprises, management functions (areas of managerial activity that allow influencing the innovativeness of the enterprise) and the processes of making and optimizing managerial decisions are used. In the framework of the formation of the functional concept of strategic management of enterprise innovativeness, economic and mathematical modeling of processes is used to make decisions for each management function, optimization models, scheduling, network planning, and models for optimizing the organizational structure of enterprise innovativeness.

The analysis of literary sources made it possible to determine that the strategic management of enterprise innovation solves the issues of planning and implementing innovative developments, the essence of which is a significant increase in production or the level of development of the social environment of the enterprise, ensuring sustainable development of the enterprise through an effective innovation policy in a strategic perspective. It was determined that for the formation and achievement of the goals of the system of strategic management of enterprise innovation, development scenarios are developed that contain coordinated and interconnected development paths taking into account the influence of exogenous and endogenous influence factors.

**Keywords:** innovative development, strategic management of enterprise innovation, innovation efficiency, strategy.

*Надійшла до редакції 19.03.19 р.*