

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17>

УДК 330.341.1:658.1

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

INNOVATION STRATEGY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE MODERN ENTERPRISE

Буняк Надія Михайлівнакандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6088-9081>**Buniak Nadiia**

Lesya Ukrainka Volyn National University

У статті досліджено сутність інноваційної стратегії, уточнено її місце в стратегічному наборі сучасного підприємства та обґрунтовано роль в системі його менеджменту. Визначено, що в теперішніх реаліях інноваційна стратегія є дієвим інструментом забезпечення успішного розвитку сучасного підприємства у довгостроковій перспективі. Поглиблений аналіз поняття «інноваційна стратегія» дозволив сформулювати підходи до його трактування, запропонувати авторське бачення та виокремити сутнісно-змістові характеристики. Аргументовано доцільність віднесення інноваційної стратегії до функціональних стратегій. Доведено, що інноваційна стратегія відіграє вагомий роль в системі менеджменту підприємства, оскільки надає процесу створення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій цілеспрямованого характеру, формує передумови для його стратегічного розвитку.

Ключові слова: інновація, стратегія, інноваційна стратегія, стратегічний набір підприємства, система менеджменту підприємства.

The article investigates the essence of innovation strategy, clarifies its place in the strategic set of a modern enterprise, and substantiates role in the system of its management. It is determined that in the current realities, the innovation strategy is an effective tool for ensuring the successful development of an enterprise in the long term. An in-depth analysis of the concept of "innovation strategy of an enterprise" has allowed us to formulate approaches to its interpretation, in particular, adaptive, instrumental and systemic. The author's own vision of the concept of "innovation strategy of a modern enterprise" as a set of measures to ensure the effective implementation of innovation processes in the context of ensuring the strategic development of an enterprise through the optimal use of the existing innovation potential and taking into account the permanent impact of environmental factors is proposed. The article considers the main characteristics of an enterprise's innovation strategy, the main of which are: focus on novelty, flexibility and adaptability, emphasis on consumer demands, strategic orientation, formation of an innovative corporate culture, use of digital technologies, and systemic nature. The article argues that it is expedient to classify the innovation strategy of an enterprise as a functional strategy. The innovation strategy, being a component of the overall strategy, does not provide for the determination of its own strategic priorities but is formed in the context of ensuring the achievement of the goals set by the latter. Its main purpose is to develop a model of search, adaptation and implementation of innovations that act as drivers of increasing the competitiveness of an enterprise and ensuring its strategic development. It was determined that in modern realities, the development and implementation of an innovative strategy should involve the use of various digital technologies. It is proved that the innovation strategy plays a significant role in the enterprise management system, as it gives the process of creation, implementation, production and commercialization of innovations a targeted nature, which forms the prerequisites for its strategic development.

Keywords: innovation, strategy, innovation strategy, strategic set of the enterprise, enterprise management system.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства провадять свою діяльність в умовах складних трансформаційних процесів, заго-

стрення значної кількості економічних, енергетичних та соціальних проблем, зумовлених воєнними діями на території України, неспро-

можності забезпечити досягнення високих показників результативності. Заразом їх функціонування повинне передбачати не лише виживання в сучасних реаліях, але й гарантувати безперервний розвиток шляхом перманентного впровадження різного роду інновацій. Прискорення темпів науково-технічного прогресу, загострення конкурентної боротьби за споживача спонукають підприємства до формування інноваційної стратегії як дієвого інструменту забезпечення успішного розвитку в довгостроковій перспективі у швидкозмінному зовнішньому середовищі. Обґрунтування стратегічних пріоритетів реалізації інноваційних процесів повинно відбуватись на основі врахування наявних просторово-динамічних можливостей досягнення поставлених цілей, тенденцій зміни ринкових чинників, а також новітніх досягнень науки й техніки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних положень інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, а також обґрунтування їхньої інноваційної стратегії зробили такі вчені, як: Боковець В. В., Вергал К. Ю., Волощук Ю. Р., Глуха Г. Я., Золевська М. І., Коваль А. А., Ковтун О. І., Кравець І. В., Лук'янчук О. М., Семенюк О. М. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових напрацювань у сфері стратегічного управління активізацією інноваційних процесів на макро- та мікрорівні, недостатньо вивченими залишаються питання обґрунтування інноваційної стратегії в умовах стрімкої зміни чинників зовнішнього середовища та прискорення темпів науково-технічного прогресу, а також визначення її ролі в системі менеджменту підприємства, що значно ускладнює розробку ефективних управлінських рішень в інноваційній сфері щодо підвищення ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі. Все це обумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розкрити сутність інноваційної стратегії та визначити її роль у системі менеджменту сучасного підприємства в умовах смарт-економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних реаліях важливим підґрунтям успішного функціонування підприємства в умовах трансформаційних перетворень зовнішнього середовища, стрімкого розвитку

науки й техніки є впровадження різного роду інновацій, що, зі свого боку, неможливо без комплексного стратегічного підходу до управління цим процесом, тобто наявності обґрунтованої інноваційної стратегії, яка забезпечує його структурованість та дає змогу контролювати досягнення поставлених цілей. Водночас варто зазначити, що досягнення успіху на ринку не забезпечується лише стратегуванням певного виду діяльності, однак створює передумови для успішної діяльності, нарощення конкурентних переваг.

Аналітичний огляд наукового доробку вітчизняних вчених свідчить про наявність різних підходів до трактування сутності поняття «інноваційна стратегія підприємства», а також використання поряд з ним таких понять, як «стратегія управління інноваційною діяльністю» [6, с. 135], «стратегія інноваційного розвитку» [8, с. 48], «стратегія інновацій» [7, с. 31; 9, с. 315] тощо, що створює певні труднощі для менеджерів різних рівнів управління під час обґрунтування стратегічних пріоритетів активізації інноваційної діяльності.

Так, Глуха Г. Я. та Цимбалюк А. І. трактують інноваційну стратегію як набір конкретних кроків забезпечення успішної реалізації інноваційних процесів суб'єкта господарювання, зокрема дорожню карту з імплементації конкретної інновації (з технічної точки зору) та шлях створення інноваційної екосистеми підприємства (з економічної точки зору) [4, с. 64].

Часто науковці розглядають інноваційну стратегію підприємства як засіб досягнення його цілей шляхом впровадження різного роду інновацій. Зокрема, Золевська М. І. визначає її як систему планових дій, орієнтованих на успішне виконання місії суб'єкта господарювання та досягнення його стратегічних цілей шляхом підвищення результативності діяльності на основі впровадження інновацій, пристосування до швидкозмінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективного акумулювання, поділу й використання наявних ресурсів та оптимізації всіх процесів, пов'язаних з його функціонуванням [5, с. 61]. Боковець В. В. і Прутська Т. Ю. стверджують, що інноваційна стратегія є одним з альтернативних способів досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом залучення та спрямування інвестицій в його інноваційні напрями розвитку [1, с. 83]. Подібного підходу дотримується Вергал К. Ю., яка зазначає, що інноваційна стратегія є складовою загальною стратегією підприємства, орієнтованою на визначення та досягнення цілей шляхом ре-

лізації інноваційного процесу, водночас наголошує на наявності двосторонньої взаємозалежності між ними [2, с. 216].

Лук'янчук О. М. та Ткачук Т. М. зазначають, що інноваційна стратегія підприємства є комплексом заходів щодо нарощення його конкурентних переваг шляхом розробки та впровадження інновацій [9, с. 317].

Волощук Ю. Р., Іванишин О. В., Богачик С. В. розглядають інноваційну стратегію підприємства як інструмент управління його інноваційним розвитком [3, с. 103]. Іншого підходу у своїх дослідженнях дотримується Семенюк О. М., який стверджується, що її основою є сукупність заходів щодо досягнення цілей, які вирізняються новизною насамперед для підприємства [10, с. 377].

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило виокремити три основні підходи до трактування сутності інноваційної стратегії підприємства:

- адаптивний: інноваційна стратегія – механізм пристосування до нових реалій здійснення діяльності шляхом впровадження різного роду інновацій;

- інструментальний: інноваційна стратегія – інструмент досягнення поставлених стратегічних цілей, нарощення конкурентних переваг завдяки активізації інноваційних процесів;

- системний: інноваційна стратегія – довгострокова програма дій щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємства на основі врахування зв'язків та взаємозалежностей між всіма його підсистемами, а також із зовнішнім середовищем.

Зважаючи на вищезазначене, на нашу думку, інноваційна стратегія – це комплекс заходів щодо забезпечення ефективної реалізації інноваційних процесів у контексті гарантування стратегічного розвитку підприємства шляхом оптимального використання наявного інноваційного потенціалу та врахування перманентного впливу чинників зовнішнього середовища. Основним її цільовим спрямуванням є забезпечення виживання суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі завдяки впровадженню різного роду інновацій, які сприяють зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Визначальними характеристиками інноваційної стратегії є: орієнтація на новизну (розробку й провадження різного роду інновацій), ризиковість, необхідність залучення додаткових коштів (інвестицій), гнучкість та адаптивність, акцент на запити спожива-

чів, стратегічна спрямованість, формування інноваційної корпоративної культури, використання цифрових технологій, системний характер.

Основу інноваційної стратегії сучасного підприємства повинні формувати такі принципи, як:

- цілеспрямованість – орієнтованість на досягнення поставлених стратегічних цілей;

- обґрунтованість та об'єктивність – відповідність наявному інноваційному потенціалові та тенденціям розвитку зовнішнього середовища;

- комплексність – врахування всіх сфер впливу та факторів, які сприяють ефективній реалізації;

- оптимальність – забезпечення досягнення найкращого результату при мінімальних витратах ресурсів;

- узгодженість – відповідність іншим стратегіям стратегічного набору підприємства;

- гнучкість – здатність оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а також тенденції розвитку науки й техніки;

- специфічність – унікальність комплексу стратегічно орієнтованих заходів в інноваційній сфері щодо забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства;

- зворотний зв'язок – регулярний збір та аналіз даних про результати реалізації, виявлення проблем на ранніх стадіях їх прояву, розробка коригуючих заходів.

Концептуальним базисом формування інноваційної стратегії підприємства є побудова моделі пошуку, адаптації та впровадження нововведень, які забезпечують нарощення інноваційних конкурентних переваг на ринку та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Зважаючи на те, що сприйнятливість суб'єкта господарювання до інновацій безпосередньо залежить як від наявного інноваційного потенціалу, так й від комплексу дій щодо виявлення нових проблем та шляхів їх вирішення, поєднання ідей у бізнес-концепції, вибору до впровадження найбільш економічно обґрунтованих інноваційних проєктів. Інноваційна стратегія повинна містити комплекс заходів щодо генерування інноваційних ідей, формування і вдосконалення інструментів накопичення інформації й управління знаннями, оцінки ефективності нововведень, створення власних наукових розробок, а також розвитку інтелектуального потенціалу

та формування інноваційної корпоративної культури підприємства. Будь-які управлінські рішення щодо стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства мають бути обґрунтованими та забезпеченими необхідними ресурсами, визначати ступінь його безпосереднього залучення до інноваційного процесу. Загалом інноваційна стратегія повинна передбачати формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства, а також визначати напрям, комплекс методів, способів та засобів реалізації місії та досягнення поставлених цілей.

При визначенні стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в інноваційній сфері необхідно враховувати: стратегічне бачення його керівництва та загальну стратегію, наявний інноваційний потенціал, конкурентну позицію на ринку, тенденції зміни вподобань споживачів, фазу життєвого циклу продуктів, що виробляються, організаційну структуру управління, рівень ризику та величину витрат, пов'язаних з її реалізацією, час необхідний для отримання бажаних результатів тощо.

Серед науковців відсутній єдиний підхід до визначення місця інноваційної стратегії в стратегічному наборі підприємства. Зокрема, окремі з них відносять її до функціональних стратегій [6, с. 137], тоді як інші наголошують на загальному характері інноваційної діяльності та стверджують, що інноваційна стратегія є основою формування інших стратегій [10, с. 374] або говорять про її складну природу, зокрема двоїстий характер та можливість віднесення як до загальних, так і до функціональних стратегій [7, с. 28].

На нашу думку, доцільно розрізнити поняття «інноваційна стратегія» та «стратегія інноваційного розвитку». Основна відмінність між ними полягає в тому, що інноваційна стратегія є функціональною стратегією, що передбачає використання новітніх методів, прийомів та інструментів активізації інноваційних процесів в контексті забезпечення досягнення поставлених стратегічних цілей, реалізації відповідної загальної стратегії. Тобто стосується певної функціональної сфери діяльності суб'єкта господарювання, інноваційної. Тоді як стратегію інноваційного розвитку доцільно віднести до загальних, що передбачає перехід підприємства на інноваційний шлях розвитку, а тому всі стратегії, які входять до його стратегічного набору повинні орієнтуватись на розробку, впровадження, виробництво та комерціалізацію різних інновацій.

Інноваційна стратегія як різновид функціональної стратегії не передбачає визначення власних стратегічних пріоритетів, а формується в контексті забезпечення досягнення загальних стратегічних цілей. Таким чином, основне її призначення полягає в розробці моделі пошуку, адаптації та впровадження нововведень, які виступають в ролі драйверів підвищення конкурентоспроможності підприємства й забезпечення його стратегічного розвитку.

Зважаючи на вищезазначене, ефективна інноваційна стратегія повинна:

- забезпечувати реалізацію конкретних стратегічних цілей, досягнення яких неможливе без впровадження різного роду нововведень, активізації інноваційних процесів;

- ґрунтуватися на комплексному вивченні всіх аспектів функціонування підприємства та здійснюватися з урахування передумов, які забезпечують ефективне управління інноваціями;

- бути взаємоузгодженою із функціональними стратегіями, що стосуються різних аспектів діяльності підприємства (маркетингових, виробничих, фінансових, кадрових тощо);

- забезпечувати оптимальне поєднання результатів, витрат і ризику, пов'язаних з її реалізацією;

- орієнтуватись на отримання кількох позитивних ефектів від реалізації, які можна виміряти якісно або кількісно;

- бути чітко відображеною в детальних планах і програмах реалізації;

- відповідати організаційній структурі управління підприємством;

- забезпечувати розвиток підприємства як цілісної системи, а не тільки окремих його підрозділів чи відділів.

З огляду на сучасні тенденції цифровізації суспільства розробка та реалізація інноваційних стратегій повинна передбачати використання різних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей тощо, які дозволяють підприємствам збирати, опрацьовувати та використовувати великі масиви інформації необхідні для прийняття обґрунтованих рішень в інноваційній сфері.

Інноваційна стратегія відіграє важливу роль в системі менеджменту сучасного підприємства, оскільки тільки постійне оновлення та пристосування до нових умов провадження діяльності дозволить йому зберегти свою унікальність та поліпшити конкурентну позицію на ринку. Заразом вона сприяє:

- нарощенню конкурентних позицій на ринку, формуванню лояльності клієнтів;
- підвищенню ефективності виробництва, оптимізації використання ресурсів, поліпшенню якості продукції;
- швидкому пристосуванню до зміни ринкових чинників та тенденцій розвитку науки й техніки;
- підвищенню рівня та якості обслуговування клієнтів;
- формуванню привабливого іміджу в партнерів;
- зосередженню ресурсів та енергії на досягненні поставлених цілей;
- об'єднанню зусиль всіх структурних підрозділів підприємства щодо активізації інноваційних процесів й досягнення у такий спосіб його стратегічних цілей;
- превентивному реагуванню на зміни запитів споживачів.

Висновки. Отже, сучасні економічні реалії та прискорення темпів розвитку науки й техніки обумовлюють необхідність активізації інноваційної діяльності підприємства як важливої передумови нарощення його конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. Особливу роль в цьому процесі відіграє інноваційна стратегія, яка є комплексом

заходів щодо забезпечення ефективної реалізації інноваційних процесів у контексті гарантування стратегічного розвитку підприємства шляхом оптимального використання наявного інноваційного потенціалу та врахування перманентного впливу чинників зовнішнього середовища. Стратегування інноваційної діяльності дає змогу суб'єкту господарювання досягти конкурентних переваг, максимізувати прибуток, залучити нових клієнтів, перейти на засади сталого розвитку. Інноваційна стратегія є функціональною стратегією, формується відповідно до місії та стратегічних цілей підприємства. Вона відіграє важливе значення в системі менеджменту сучасного підприємства, оскільки надає процесу створення, впровадження, виробництва і комерціалізації інновацій цілеспрямованого характеру, формує передумови для його ефективного функціонування та розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці методичного підходу до формування інноваційної стратегії та механізмів її реалізації в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах трансформації інституційних чинників провадження діяльності, появи нових викликів та прискорення темпів науково-технічного прогресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Боковець В. В., Прутська Т. Ю. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 79–84. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/17.pdf (дата звернення: 20.12.2024).
2. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.
3. Волощук Ю. Р., Іванишин О. В., Богачик С. В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2020. № 2 (113). С. 101–106.
4. Глуха Г. Я., Цимбалюк А. І. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 62–74.
5. Золевська М. І. Розроблення інноваційної стратегії підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29 (68). № 6. С. 59–62.
6. Коваль А. А. Концептуальні підходи до формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. № 3. С. 134–138.
7. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії для вітчизняних підприємств: принципи та методи генерації та вибору альтернатив. *Економіка та держава*. 2013. № 3. С. 27–31.
8. Кравець І. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств галузі свинарства на основі SWOT-аналізу. *Агроінком*. 2012. № 10–12. С. 48–50.
9. Лук'янчук О., Ткачук Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 312–321. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19lomvee.pdf> (дата звернення: 21.12.2024)
10. Семенюк О. М. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 372–379.

REFERENCES:

1. Bokovets V. V., Prutska T. Yu. (2017) Formuvannia ta obgruntuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku korporatyvnykh pidpriemstv [The formation and justification of strategy of innovative development of corporate enterprises]. *Infrastruktura rynku*, vol. 6, pp. 79–84. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/17.pdf (accessed December 20, 2024).
2. Verhal K. Yu. (2011) Teoretychni pidkhody do klasyfikatsii innovatsiinykh stratehii [The theoretical approaches to the classification of innovative strategies]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2, pp. 214–219.
3. Voloshchuk Yu. R., Ivanyshyn O. V., Bohachyk S. V. (2020) Formuvannia ta realizatsiia stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Implementation of the enterprise innovation development strategy]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*, no. 2 (113), pp. 101–106.
4. Hlukha H. Ya., Tymbaliuk A. I. (2018) Suchasnyi pidkhid do pobudovy innovatsiinoi stratehii na pidpriemstvi [Modern approach for development of innovative strategy at the enterprise]. *Akademichnyi ohliad*, no. 2 (49), pp. 62–74.
5. Zolevska M. I. (2018) Rozroblennia innovatsiinoi stratehii pidpriemstva [Development of an innovative strategy of the enterprise]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 29 (68), no. 6, pp. 59–62.
6. Koval A. A. (2011) Kontseptualni pidkhody do formuvannia stratehii upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva [Conceptual approaches to the formation of a strategy for managing the innovation activity of an enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, no. 3, pp. 134–138.
7. Kovtun O. I. (2013) Innovatsiini stratehii dlia vitchyznianykh pidpriemstv: pryntsyipy ta metody heneratsii ta vyboru alternatyv [Innovative strategies for domestic enterprises: principles and methods of generating choice of alternatives]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 27–31.
8. Kravets I. V. (2012) Formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv haluzi svynarstva na osnovi SWOT-analizu [Formation of the strategy of innovative development of enterprises in the pig industry based on SWOT-analysis]. *Ahroinkom*, no. 10–12, pp. 48–50.
9. Lukianchuk O., Tkachuk T. (2019) Innovatsiina stratehiia: sutnist, osoblyvosti vykorystannia, ekonomichniy efekt [Innovative strategy: essence, features of use, economic effect]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2 (21), pp. 312–321. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19lomvee.pdf> (accessed December 21, 2024)
10. Semeniuk O. M. (2013) Uzahalnennia teoretychnykh pidkhodiv do sutnosti innovatsiinoi stratehii pidpriemstva [Theoretical approaches generalization to the nature of an enterprise innovative strategy]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 13, pp. 372–379.