

УДК 658

Кошій О.В. д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

В статті з'ясовано сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, проаналізовано інноваційну діяльність вітчизняних підприємств та обгрунтовано необхідність удосконалення стратегічного управління їх інноваційною діяльністю.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, гнучкість підприємств, інновації, інноваційна діяльність.

Кошій О.В.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В статье выяснено сущность стратегического управления и его роль в обеспечении эффективного функционирования предприятия, проанализировано инновационную деятельность отечественных предприятий и обоснована необходимость совершенствования стратегического управления их инновационной деятельностью.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, гибкость предприятий, инновации, инновационная деятельность.

Koschiy O.

STRATEGIC MANAGEMENT IN TERMS OF INNOVATION CHANGES

The article revealed the essence of strategic management and its role in ensuring the effective functioning of the company. Revealed that strategic management of enterprises increases flexibility, contributes to balancing relations between the company and the environment. The fact that now benefit is an enterprise that quickly adapt to other realities of time and adapting to new unusual conditions. But the transformation in the vast majority of domestic enterprises implemented slowly and inadequately during market requirements.

Proved that in a dynamic innovative development that takes place in developed countries, there is a need to enhance innovation and domestic enterprises. However, the results of the analysis showed that in the Ukraine in recent years seen a reduction in the proportion of completed scientific and technical work in the gross domestic product. On the lower level there is also the proportion of enterprises that implement innovations. Decreased the number of implemented new processes and innovative products.

Significantly reduced the proportion of sales of innovative products in industrial volume.

Low innovation activity of domestic enterprises do not allow them to properly adapt to current economic conditions, reduces their competitiveness on the world market, affects financial performance. It requires activation of innovation of domestic enterprises and the introduction of strategic management of innovation. This will facilitate the orientation of the company not once use innovation to achieve instant benefits, but will switch to continuous, detailed planned strategic innovation.

In the development of innovative business strategy should take into account current changes taking place in innovation policy and business strategy. To ensure effective and dynamic development of domestic enterprises should actively move from the old paradigm of «closed innovation» to the modern paradigm of «open innovation». Such an approach would increase the effectiveness of innovation activity, facilitate timely adjustment to the innovative changes.

Keywords: *strategy, strategic management, business flexibility, innovation, innovation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Нині вітчизняним підприємствам доводиться функціонувати в умовах нестабільного, мінливого середовища. Це вимагає від них підвищення гнучкості та здатності швидко пристосовуватись до змін. Важливу роль в цьому відіграє стратегічне управління, яке сприяє балансуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем.

Особливо це актуально для вітчизняних підприємств, на переважній більшості яких перетворення здійснюються повільно і часто неадекватно до вимог ринку [1]. Саме тому впровадження стратегічного управління є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності діяльності вітчизняних підприємств [6].

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженню проблеми стратегічного управління підприємствами присвятили праці Гусєва Ю.М., Кір'якова М.Є., Панченко Є.Г., Македон В.В., Ратушняк О.Г., Рубець Д.С., Чичун В.А. та інші вчені. Проте питання удосконалення стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах інноваційних змін потребує детальнішого вивчення.

Цілі статті. Ціль статті полягає у вивченні проблеми удосконалення стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах інноваційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах стратегічної спрямованості України на інноваційний тип розвитку, адаптація підприємств до нових умов ринкової економіки та її активне реформування тісно пов'язані з інноваціями як рушійною силою економічного зростання [3].

Однак результати аналізу динаміки обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт протягом 2000-2015 рр. засвідчують, що в Україні не приділяється належна увага інноваційному розвитку (табл. 1) [2].

Таблиця 1

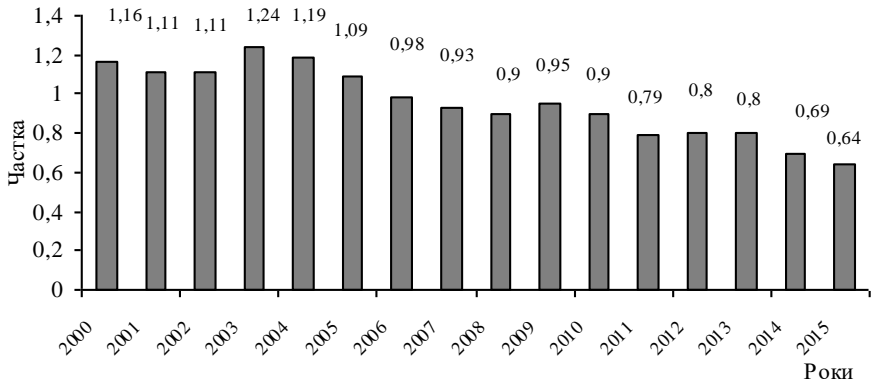
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт,
млн.грн.

Роки	Всього, у фактичних цінах	у т. ч.			
		фундаментальні дослідження	прикладні дослідження	розробки	науково-технічні послуги
2000	1978,4	266,6	436,7	1106,3	168,8
2001	2275,0	353,3	304,9	1317,2	299,6
2002	2496,8	424,9	343,6	1386,6	341,7
2003	3319,8	491,2	429,8	1900,2	498,6
2004	4112,4	629,7	573,7	2214,0	695,0
2005	4818,6	902,1	708,9	2406,9	800,7
2006	5354,6	1141,0	841,5	2741,6	630,5
2007	6700,7	1504,0	1132,6	3303,1	761,0
2008	8538,9	1927,4	1545,7	4088,2	977,7
2009	8653,7	1916,6	1412,0	4215,9	1109,2
2010	9867,1	2188,4	1617,1	5037,0	1024,6
2011	10349,9	2205,8	1866,7	4985,9	1291,5
2012	11252,7	2621,9	2057,7	5369,9	1203,2
2013	11781,1	2695,5	2087,8	5772,8	1225,1
2014 ¹	10950,7	2475,2	1910,2	5341,5	1223,8
2015	12611,0	2465,6	2271,3	6523,0	1351,1

Примітка. 1 – за 2014 р., 2015 р. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Дані табл. 1 свідчать, що протягом 2000-2015 рр. спостерігалась нестійка тенденція до збільшення обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт в Україні у фактичних цінах. В результаті у 2015 р. обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт виявився у 5,7 рази більшим рівня 2000 р., в т. ч. обсяг фундаментальних досліджень – у 9,2 рази, обсяг прикладних

досліджень – у 5,2 рази, обсяг розробок – у 5,9 рази, обсяг науково-технічних послуг – у 8 разів. Хоча зазначені дані, відображають позитивну тенденцію до збільшення обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт, однак зменшення їх питомої ваги у ВВП України свідчить про інше (рис. 1) [2].



Примітка. За 2014 р., 2015 р. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

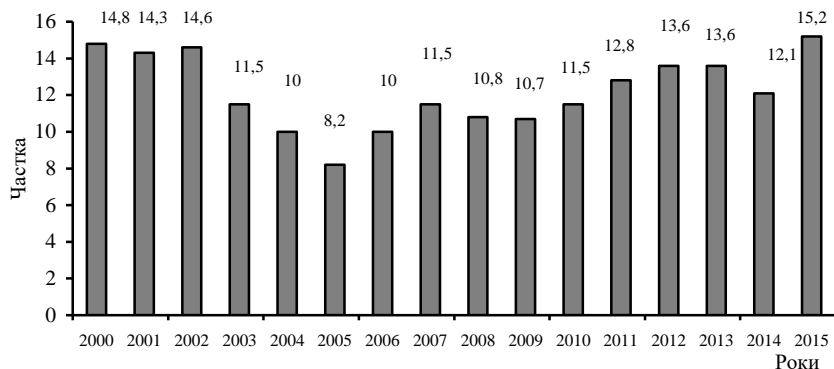
Рис. 1. Динаміка питомої ваги обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП України, %

Дані рис. 1. засвідчують, що у 2015 р. частка обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП України виявилась на 0,52 відсоткові пункти меншою рівня 2000 р., що є негативним моментом для національної економіки в цілому.

Що стосується інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах, то питома частка підприємств, що впроваджували інновації, проявляла нестійку тенденцію до зростання (рис. 2) [2].

Дані рис. 2 свідчать, що протягом 2000-2006 рр. в цілому спостерігалось зменшення питомої частки підприємств, що впроваджували інновації. Найменшою їх частка була у 2006 р. і становила 8,2 %. Після 2006 р. намітилась позитивна нестійка тенденція до зростання питомої частки підприємств, що

впроваджували інновації. У 2015 р. питома частка таких підприємств складала 15,2 % і перевищила рівень 2000 р.



Примітка. За 2014 р., 2015 р. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Рис. 2. Динаміка питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації, %

Переважна більшість вітчизняних підприємств займалися впровадженням інноваційних видів продукції (табл. 2) [2].

Таблиця 2

Впровадження інновацій на промислових підприємствах

Роки	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	У т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції ² , найменувань	з них нові види техніки
1	2	3	4	5
2000	1403	430	15323	631
2001	1421	469	19484	610
2002	1142	430	22847	520
2003	1482	606	7416	710
2004	1727	645	3978	769
2005	1808	690	3152	657
2006	1145	424	2408	786
2007	1419	634	2526	881
2008	1647	680	2446	758
2009	1893	753	2685	641
2010	2043	479	2408	663
2011	2510	517	3238	897
2012	2188	554	3403	942

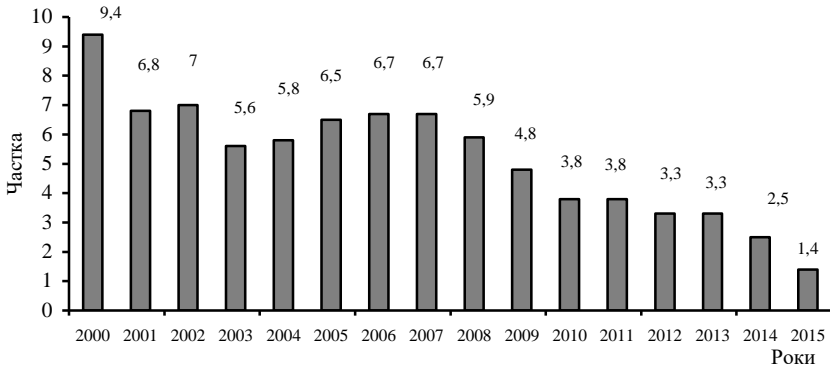
Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
2013	1576	502	3138	809
2014 ¹	1743	447	3661	1314
2015	1217	458	3136	966

Примітка. 1 – за 2014 р., 2015 р. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції; 2 – до 2003 року нових видів продукції.

Так у 2015 р. було впроваджено 3136 найменувань інноваційних видів продукції, що на 21,2 % менше рівня 2004 р., 1217 нових технологічних процесів, що на 13,3 % менше рівня 2000 р. Таким чином, незважаючи на те, що у 2015 р. питома вага підприємств, що впроваджували інновації зростає, в цілому кількість впроваджених інновацій на промислових підприємствах України зменшилась.

Підтверджує дані негативні висновки і динаміка питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової (рис. 3) [2].



Примітка. за 2014 р., 2015 р. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Рис. 3. Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %

Дані рис. 3 свідчать, що у 2015 р. питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової становила 1,4 %, що

на 8 відсоткових пунктів менше рівня 2000 р. Такі показники є вкрай незадовільними. Так в країнах ЄС питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової сягає до 75 % [5].

Висока інноваційна активність передових підприємств відображає їх прагнення адаптуватись до негативних змін зовнішнього середовища і таким чином підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. В багатьох країнах світу саме кризові явища спричинили поштовх до підвищення інноваційної активності підприємств, впровадження процесних інновацій, які є менш капіталомісткими і спрямовані на економію матеріальних, трудових і енергетичних ресурсів. Однак в Україні дані тенденції не були враховані, що спричинило погіршення стану промислових підприємств, зниження конкурентоспроможності продукції, збільшення в експорті продукції первинної переробки, мінеральної сировини [5].

Відповідно перед вітчизняними підприємствами постає вкрай актуальне питання підвищення їх гнучкості та здатності швидко адаптовуватись до змін зовнішнього середовища. Однак в умовах динамічного інноваційного розвитку світової економіки цього неможливо досягнути без активізації їх інноваційної діяльності.

Для досягнення позитивних результатів у довгостроковій перспективі потрібне запровадження стратегічного управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств. Це сприятиме орієнтації діяльності підприємства не на одноразове використання нововведень для досягнення миттєвих переваг, а дозволить перейти до неперервного, детально спланованого стратегічного інноваційного розвитку, який дозволить підпорядкувати впровадження інновацій загальним цілям, перетворюючи інтенсивне впровадження інноваційних процесів у фактор економічного зростання.

При розробці інноваційної стратегії підприємства слід враховувати сучасні зміни, які мають місце в інноваційній політиці і стратегії підприємства. Протягом більшої частини ХХ ст. в світі працювала парадигма «закритої інновації», основана на тому, що підприємство повинне генерувати і розробляти власні ідеї, створювати на їх основі продукти і виходити з ними на ринок, далі займатися їх розповсюдженням і підтримкою. В останнє десятиріччя скорочення ЖЦТ, зростання мобільності досвідчених і

професійно підготовлених людей – носіїв знань, зростання ролі приватного венчурного капіталу, відкриваючого додаткові можливості створення нових інноваційних компаній, привели до того, що логіка закритих інновацій перестала працювати.

Нині набрала розповсюдження парадигма «відкритої інновації», яка основана на бізнес-моделі, котра відображає можливість виходу ідей і розробок з компанії в пошуці більш адекватних з позиції створюваної цінності для споживачів і вигідніших з фінансової точки зору шляхів їх використання. Логіка відкритих інновацій демонструє важливість для підприємства оцінювати потенціал зовнішніх розробок і отримувати доступ до їх використання. Порівняння принципів закритих та відкритих інновацій наведено в табл. 3. [4].

Таблиця 3

Принципи закритих та відкритих інновацій

Принципи закритих інновацій	Принципи відкритих інновацій
Талановиті люди, що працюють в цій галузі, працюють на нас.	Далеко не всі талановиті люди працюють на нас. Ми повинні взаємодіяти з талановитими людьми, які діють як в нашій компанії, так і за її межами
Щоб отримати прибуток від НДДКР, ми повинні самостійно здійснити відкриття, розробити його до рівня продукту та довести до кінцевого результату.	Значну цінність можуть створювати зовнішні НДДКР; внутрішні НДДКР необхідні, щоб отримати частину цієї цінності.
Якщо ми здійснили відкриття самостійно, то можемо першими вийти з ним на ринок	Нам не обов'язково самим проводити дослідження, щоб на основі їх результатів отримати прибуток
Компанія, яка доводить інновацію до ринка першою, перемагає	Створення більш досконалої моделі бізнесу важливіше, ніж вихід першим на ринок
Якщо ми самостійно створимо більшу кількість кращих ідей, ми перемажемо	Якщо ми найкращим чином скористаємося внутрішніми та зовнішніми ідеями, ми перемажемо.
Ми повинні добре контролювати нашу інтелектуальну власність, щоб конкуренти не скористалися нашими ідеями з прибутком для себе	Ми повинні отримувати прибуток від використання іншими нашої інтелектуальної власності, і ми самі повинні купувати інтелектуальну власність у інших компаній, якщо вона відповідає нашій бізнес-моделі.

Для переважної більшості вітчизняних підприємств такий підхід дозволить гармонійно поєднати як зовнішні так і внутрішні

чинники підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Крім того залучення інноваційних ресурсів інших країн часто буде економічно доцільнішим ніж фінансування власних розробок. Використання відкритих інновацій дозволить підприємствам знайти унікальні конкурентні переваги, відкриє нові можливості та нові ринки, дозволить вчасно і швидко пристосуватись до змін середовища тощо.

Висновки. Таким чином, нині вітчизняним підприємствам для забезпечення ефективного функціонування на ринку в довгостроковій перспективі, своєчасної адаптації до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, потрібно приділити увагу удосконаленню стратегічного управління. При цьому особливу увагу слід зосередити удосконаленню стратегічного управління інноваційною діяльністю.

1. Гусева Ю.М. Проблеми стратегічного управління вітчизняними підприємствами [Електронний ресурс] / Ю.М. Гусева. – Режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2403/1/2.pdf>.

2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

3. Македон В.В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В.В. Македон, Д.С. Рубець // Вісник НТУ «ХПІ». 2013 №45(1018). – С.75– 86

4. Панченко Є.Г. Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні / Є.Г. Панченко, М.Є. Кір'якова // Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. – 2013. – № 1. – С. 155–162.

5. Ратушняк О. Г. Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств України [Електронний ресурс] / О.Г. Ратушняк. – Режим доступу: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/downloadSuppFile/639/32>

6. Чичун В.А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / В.А. Чичун. – Режим доступу: http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue_articles/27_2.pdf.