

Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства

Бреус С.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київського національного університету технологій та дизайну

Шатненко Л.О.

магістрант
Київського національного університету технологій та дизайну

Статтю присвячено дослідженню теоретико-методичних аспектів стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. Розглянуто основні поняття стратегічного планування, етапи постановки цілей та методи здійснення. Досліджено концептуальні підходи визначення економічної сутності науково-інноваційного потенціалу підприємства та основні напрями інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічне планування, інновація, інноваційний розвиток, підприємство, економічні дослідження.

Бреус С.В., Шатненко Л.О. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена исследованию теоретико-методических аспектов стратегического планирования инновационного развития предприятия. Рассмотрены основные понятия стратегического планирования, этапы постановки целей и методы их осуществления. Исследованы концептуальные подходы определения экономической сущности научно-инновационного потенциала предприятия и основные направления инновационного развития предприятия.

Ключевые слова: стратегическое планирование, инновация, инновационное развитие, предприятие, экономические исследования.

Breus S.V., Shatnenko L.O. STRATEGIC PLANNING OF INDUSTRIAL ENTERPRISE'S INNOVATION DEVELOPMENT

The article is devoted to theoretical and methodological issues of strategic planning of innovative development of enterprise, the concept of strategic planning, the stages of setting strategic planning goals and methods of their implementation. The conceptual approaches to the definition of the economic essence of the scientific and innovative potential of the enterprise and the main directions of innovation development of the enterprise are researched.

Keywords: strategic planning, innovation, innovation development, enterprise, economic research.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах господарювання більшість підприємств, які вже змогли досягти значних економічних результатів, почали приділяти значну увагу формуванню системи стратегічного планування інноваційного розвитку. Тому підприємства можуть закріпити стійку позицію в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Інноваційна діяльність перетворюється на нескінченний процес формування сприятливого внутрішнього середовища підприємства та забезпечує якісно новий рівень організації господарської діяльності.

Завдяки цьому процесу підвищується ефективність, якість та вдосконалення аспектів виробничої діяльності, а також здійсню-

ється перехід підприємств на інноваційний шлях розвитку. Задля досягнення високого рівня економічного розвитку підприємствам у сучасних умовах доцільно здійснювати стратегічне планування інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним із провідних напрямів економічних досліджень є аналіз основних закономірностей інноваційного розвитку підприємства. Велика кількість учених займалась змістовним обґрунтуванням необхідності застосування стратегічного підходу до планування інноваційного розвитку підприємства. Ґрунтовні дослідження теоретичних аспектів та методології стратегічного планування, зокрема у контексті стратегічного управління

інноваційним розвитком, представлені в працях таких учених, як І. Ансофф [1], В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід [2], В. Герасимчук [3] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість публікацій за тематикою дослідження, ще не повністю вирішеними залишаються питання, присвячені доцільності використання стратегічного підходу для планування інноваційного розвитку промислового підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методичних аспектів стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування – набір систематизованих зусиль підприємства, направлених на створення та організацію стратегічних планів, проектів та програм. Розроблення планів (як окремий вид діяльності) є послідовним процесом, що складається з певних етапів, пов'язаних між собою.

Стратегічні плани полягають у тому, щоб сформулювати і передати зазначеній посадовій особі таку міру відповідальності і повноважень, яка дозволить йому повноцінно управляти компанією протягом усього терміну перебування на посаді.

Під час розгортання цілей і завдань стратегічного плану компанії варто пам'ятати про можливі проблеми, що перешкоджають руху вперед. Ці проблеми треба обов'язково виявити і знайти способи вирішення. Найбільш важливими завданнями в цьому типі планування є аналіз процесу покращення діяльності компанії із самого початку, а також відповідності наміченим стратегічним планам; оцінка зовнішнього і внутрішнього розвитку компанії; коригування місії і бачення компанії у своїй сфері діяльності; постановка загальних цілей розвитку; аналіз основної проблеми під час управління підприємством і розроблення методу усунення цієї проблеми; розроблення концепції підприємства; створення і розподіл ініціативних дій зі здійснення стратегічного плану; доопрацювання певних нюансів і положень у сферах діяльності компанії, які залежать від стратегічного планування.

Стратегічне планування на підприємстві – це формулювання і постановка стратегічно важливих завдань на основі прогнозів діяльності компанії в умовах зміни зовнішніх

чинників, а також виділення найважливіших сфер розвитку та підбір способів виконання завдань. Такий вид планування заснований на миттєвому застосуванні новаторських ідей, а також діях на випередження з мінімізацією ризиків і прискореному розвитку компанії та має свої переваги та недоліки (таблиця 1).

Процес стратегічного планування на підприємстві необхідний для визначення потенційних варіантів розвитку в економічній та соціальній сферах держави в цілому. Компанія і державні органи мають взаємодіяти з обміном інформацією на добровільній основі. Концепція стратегічного планування сьогодні складається з таких пунктів: «рішення – проведення змін – контроль». Кожен елемент є організованим процесом.

Забезпечується стратегічне планування завдяки різним підсистемам підприємства (кадровій, методологічній, інформаційно-аналітичній). Іншими словами, стратегічне планування можна уявити у вигляді сукупності підсистем, які за умов взаємодії дозволяють досягти поставлених цілей [6]:

Підсистема прийняття стратегічних рішень. Цей елемент складається з методів визначення проблем компанії, аналізу ефективних способів їх усунення та прийняття рішень, що дозволяють поліпшити надалі діяльність організації. Підсистема налічує певне коло осіб, що займаються виявленими проблемами, а також сукупністю дій з аналізу і пошуку оптимальних рішень.

Підсистема управління змінами. Цей елемент – це набір засобів, що дозволяє розробити плани і підготувати проекти для внесення необхідних змін у структуру або функціональну діяльність компанії. Однак жодні плани не виникнуть, жодні програми не втіляться самі по собі. Для цього потрібні ініціативні люди.

Підсистема стратегічного контролю. Цей елемент дозволяє оцінити те, як утілюється в життя обрана стратегія, які зміни відбуваються всередині компанії та її зовнішньої діяльності, наскільки поставлені цілі відповідають розробленим планам, а також дозволяє (за необхідності) своєчасно змінити сценарій розвитку стратегічного плану. Контролюють уже виконану частину запланованих раніше програм і проектів. Підсумки варто підбивати обов'язково (для мотивації керівників). У звітах мають бути викладені не тільки отримані результати, а й ті, що трапилися, можливі стратегічні проблеми.

Переваги та недоліки стратегічного планування

Характерні особливості	Переваги	Недоліки
Постійний аналіз діяльності за її межі для виявлення потенційних ризиків, проблем, які можуть вплинути на роботу, а також тенденцій, альтернатив розвитку тощо.	Плани будуються на обґрунтованих ймовірностях і подієвих прогнозах.	Не може дати детального опису картини майбутнього. Лише якісно описує стан, до якого повинно спрямувати в майбутньому підприємство, яку позицію може і має займати на ринку, які дії конкурентів можуть посилити або послабити його становище.
Господарська діяльність підприємства легко підлаштовується під мінливі обставини; весь час іде процес оптимізації поставлених завдань.	Керівництво компанії має можливість постановки довгострокових цілей.	Негативні наслідки помилок стратегічного планування набагато серйозніші порівняно з оперативним.
Орієнтація на найважливіші сформовані цілі й етапи розвитку фірми.	Приймати рішення, ґрунтуючись на поставлених стратегічних планах.	Немає чіткого алгоритму складання та реалізації плану. Зводиться до певної філософії або ідеології бізнесу. Інструментарій стратегічного планування залежить від особистих якостей керівництва підприємства.
Планування в компанії оптимально розподілено від вищих до нижчих посад.	Ризик у прийнятті того чи іншого рішення зменшується.	Потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно з оперативним плануванням.
Постійна кореляція тактичних і стратегічних планів.	Об'єднує поставлені цілі та їх виконавців.	-

Джерело: складено за [4-5]

Інформаційно-аналітична підсистема. За допомогою цього елемента всі безпосередні учасники процесу стратегічного планування забезпечуються найсвіжішою й актуальною інформацією про події, що відбуваються всередині і поза компанією. Ця підсистема спрямована на повноцінну реалізацію поставлених стратегічних завдань за допомогою використання інформаційних джерел і технологій. Тобто вона не просто інформує учасників про щоденні процеси. Крім щоденної формальної звітності, вона має завдання і більш глобального рівня.

Методологічна підсистема. Ця підсистема створюється для здійснення процесу повної інформаційної підтримки підприємства під час розроблення стратегічного плану. Інформація видобувається, аналізується і застосовується. Методологічний аспект діяльності компанії складається з різних методів збору та застосування стратегічно важливої інформації в процесі управління, постановки стратегічних завдань і контролю за виконанням. Також він є й інструментом для реалізації поставлених стратегічних завдань.

Організаційно-кадрова підсистема. Зазначений елемент є взаємодією організаційної діяльності та кадрової політики. За умов грамотного керівництва вони організують особливі форми взаємодії на підприємстві, які застосовуються у постановці й реалізації стратегічних планів.

Підсистема управління стратегічним плануванням. Зазначена підсистема застосовується для проведення розроблених стратегій і планів, процесу управління та здійснення контролю за ним, а також для з'ясування, наскільки ефективні процеси і чи є необхідність удосконалення. Здійснення діяльності цієї підсистеми відбувається за допомогою спеціально організованого автономного підрозділу. Воно займається впровадженням розроблених стратегій, організовує необхідні для цього процеси, контролює їх виконання і результати. Це відбувається з підтримкою нормативно-методичної бази і на основі офіційних документів.

Постановка стратегічних цілей на підприємстві здійснюється на таких етапах [7]:

Етап 1. Визначення місії підприємства. Процес виявлення місії припускає відповідь

на питання про те, навіщо існує підприємство, яка його роль і місце в зовнішньоекономічній сфері. Установлення стратегічної місії є значимим для здійснення підприємством як внутрішньої, так і зовнішньої діяльності. У внутрішній діяльності чітка певна роль допомагає персоналу відчувати єдність, дотримуватися культури поведінки. У зовнішній діяльності зрозуміло викладена місія допомагає встановленню єдиного образу компанії на ринку, тільки йому властивого іміджу, розповідає про роль підприємства в економічній і соціальній сферах, а також про те, як воно має сприйматися покупцями. Формування місії складається з таких чотирьох елементів: вивчення історії виникнення та діяльності компанії; вивчення сфери діяльності; визначення основних цілей; домагання компанії в стратегічному плані.

Етап 2. Формування цілей і завдань функціонування підприємства. Поставлені цілі не просто показують той стан, до якого прийде компанія після їх досягнення, вони також мають мотивувати співробітників на реалізацію. Структура цілей у постановці планів виявляється двома способами. Перший – централізація. Він є постановкою цілей керівництвом компанії. Другий підхід – децентралізація.

Етап 3. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища. Під час аналізу зовнішньої діяльності й оточення в розрахунок беруться два складники: макросередовище і мікросередовище. Під час вивчення макросередовища аналізуються такі елементи: економічна діяльність та її рівень розвитку; правове забезпечення; соціальна і культурна сфери життєдіяльності; рівень технічного і наукового розвитку; рівень інфраструктури; політичний стан суспільства; рівень ресурсів, стан навколишнього середовища.

Мікрооточення компанії містить ті фірми, які знаходяться в безпосередній взаємодії з компанією, тобто вивчаються, постійно контактують із нею підприємства. До них входять фірми-постачальники; фірми-споживачі продукції; організації-посередники, зокрема між досліджуваною компанією та державою (податкова служба, страхові компанії тощо); підприємства-конкуренти; різні товариства (комерційні та некомерційні, які впливають на формований суспільний імідж компанії (наприклад, ЗМІ, Товариство захисту прав споживачів тощо).

Етап 4. Аналіз і оцінка внутрішньої структури підприємства. Дослідження внутріш-

нього середовища підприємства допомагає зрозуміти, які є ресурси та потенційні можливості для компанії під час руху до поставлених цілей. При цьому аналіз і вивчення проводять у таких областях: маркетинговій; виробничій; дослідницько-новаторській; поширення продукції; ресурсних можливостей. Аналітична робота у цьому разі передбачає вивчення потенційних ризиків для діяльності компанії, а також для визначення позитивних і негативних рис, властивих фірмі. Дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників проводяться за допомогою таких методів-матриць: Бостонської консультативної групи; SWOT-аналізу.

Етап 5. Розроблення й аналіз стратегічних альтернатив. Альтернативи опрацьовують для визначення шляхів реалізації поставлених цілей та виконання завдань, визначених у місії організації. Сценарій буде залежати від того положення компанії, яке існує на цей момент. При цьому, опрацьовуючи стратегічну альтернативу, потрібно визначитися з трьома моментами: яка діяльність ліквідується; яка діяльність триває; в якому бізнес-напрямі починати нову діяльність. Стратегія розробляється на основі наступних напрямів: вихід на рівень лідера в позиції зниження виробничих витрат; постійна присутність і розвиток діяльності в певній галузі ринку; постійний і якісний випуск установленого асортименту.

Етап 6. Вибір стратегії. Для того, щоб вибрати найбільш ефективну стратегію, потрібно спиратися на чітко вибудовану і з усіма узгоджену систему діяльності компанії. Вибір стратегії має бути чітким і недвозначним. Тобто має бути вибраний один напрям, який максимально підходить під діяльність цієї компанії. Етапи, на яких розробляється стратегія, і те, в якому вигляді її доносять до колективу, мають узагальнену форму і залежно від діяльності фірми можуть бути змінені.

Етап 7. Реалізація стратегії. Цей процес є дуже важливою ланкою в діяльності компанії. Адже в разі успіху він призведе до повного здійснення поставлених стратегічних планів. Реалізацію проводять за допомогою сукупності дій: розробляють різні програми і процедури, з яких складаються плани на тривалі і на короткі терміни. Для повноцінної реалізації виконують такі дії: ознайомлюють працівників компанії з поставленими цілями для того, щоб вони брали участь у процесі досягнення; компанія завжди надає ресурси, необхідні для успішної реалізації, готує план для її проведення; під час здійснення діяльності

з виконання поставлених цілей керівники на кожному рівні діють відповідно до своїх повноважень і поставлених завдань.

Етап 8. Оцінка обраної (реалізованої) стратегії. Стратегія оцінюється за відповіддю на питання стосовно того, чи зможе компанія реалізувати поставлені завдання. Якщо вироблена стратегія на це питання дає позитивну відповідь, то далі її аналізують за такими параметрами: наскільки вона корелює із запитами зовнішньої діяльності; наскільки корелює з потенціалом розвитку компанії; наскільки прийнятний рівень ризику в цій стратегії. Реалізація стратегії піддається оцінці. Зворотний зв'язок допомагає контролювати цей процес і вносити зміни (за необхідності). Вибір та оцінка стратегії здійснюється за допомогою нижчепредставлених методів [8].

Метод 1. SWOT-аналіз. Цей вид аналізу створений для визначення ефективності/неефективності діяльності компанії на зовнішньому ринку. Це певна квінтесенція великого аналітичного обсягу інформації, що дозволяє зрозуміти і зробити висновок про подальші кроки підприємства: куди йому рухатися, як розвиватися, як розподіляти ресурси. У результаті проведення цього аналізу створюється стратегія в маркетинговій сфері або передбачувана модель поведінки з метою її перевірки. Метод класичного SWOT-аналізу працює на зіставленні компанії з найбільшими конкурентами. Виходячи з отриманих результатів, виявляються плюси і мінуси діяльності підприємства, ризику і можливі успіхи.

Метод 2. «Дерево цілей». Цей метод передбачає поділ власне глобальної мети на більш дрібні завдання, які також діляться на ще дрібніші. Метод дуже важливий для вивчення різних систем управління, тому що можна уявити діяльність фірми у вигляді послідовного виконання поставлених цілей і завдань. Метод «дерева цілей» варто застосовувати хоча б тому, що він дозволяє створити кістяк, стійкий каркас, який буде не змінюється за мінливих чинників і обставин.

Метод 3. Матриця БКГ. Цей інструмент також носить назву "Matrix BCG". Застосовується він для стратегічного аналізу компанії і виробленої продукції в економічно-торговельній сфері діяльності. Для аналізу беруться дані за обсягом ринкової частки цього підприємства і його зростання. Цей метод досить простий, проте водночас володіє великою ефективністю. Тому його застосовують не тільки в економічній, але і в мар-

кетинговій сфері та у сфері менеджменту. За допомогою матриці можна побачити найвдаліші і самі неліквідні продукти або відділи компанії. Маркетологові або менеджерів з її допомогою стане зрозуміло те, на розвиток якого продукту або відділу компанії варто направити ресурси, а що варто скоротити або взагалі прибрати.

Метод 4. Матриця Мак-Кінсі. Цей вид матриці (як інструменту планування) був розроблений спеціально створеним відділом Мак-Кінсі. Замовлення на розробку дала компанія "General Electric". Метод є поліпшеною матрицею БКГ. Однак у порівнянні з останньою в ньому допускається більш плаваюче фінансування проведеної стратегії. Наприклад, якщо на основі аналізу з'ясовано, що підприємство є слабким як конкурент на ринку, не видно динаміки ринкового зростання, то все одно фінансування діяльності за цим напрямом можна продовжити, оскільки є ймовірність зменшення ризику в цій сфері або виникнення ефекту синергичності через більш ефективної роботи в інших сферах діяльності.

Метод 5. Матриця Ансоффа. Цей різновид матриці – метод аналізу в стратегічному менеджменті І. Ансоффа, її ще називають матрицею товару-ринку. Цю матрицю можна представити у вигляді поля координат, де в горизонтальній осі буде розташовуватися продукція компанії (наявна та нова), а на вертикальній осі – ринки, на яких присутня компанія (вже використовуються і потенційні нові). Перетин осей дає чотири точки. Отримана матриця дає 4 варіанти маркетингових стратегій для збільшення обсягу збуту та/або для підтримання обсягу, що існує.

Охоплення нових ринків, розвиток на нинішньому ринку збуту, розвиток асортименту, розширення ринків та асортименту продукції. Відповідний варіант вибирають, виходячи з того, як часто зможе компанія оновлювати асортимент і наскільки насичений ринок натепер.

Метод 6. Метод SADT. Ще один метод під назвою Structured Analysis and Design Technique (скорочено SADT) – комплекс дій, за допомогою яких будується модель певного об'єкта в певній газулі. Це метод аналізу і створення проєкцій. З його допомогою визначається функціональний пристрій об'єкта, інакше кажучи, зв'язок між вчиненими ним діями і аналіз самих дій.

Метод 7. IDEFO. Як продовження попереднього був розроблений метод IDEFO,

суть якого полягає в побудові моделі і графіка функціональності об'єкта. Він описує процеси в бізнесі із зазначенням на підлеглу взаємозв'язок об'єктів, а також формалізує їх. Метод досліджує логічний зв'язок робіт, але не часову послідовність. Отриману інформацію можна представити у вигляді «чорного ящика» з отворами для входів-виходів, механізмами всередині, обриси якого поступово проступають аж до потрібного рівня. За допомогою IDEF0 організують проекти з моделювання різних процесів (наприклад, організаційний, адміністративний тощо).

Не існує однієї стратегії для всіх організацій, вибір стратегій у кожній організації залежить від таких чинників, як динаміка розвитку, стан економіки, поведінка конкурента та позиція організації на ринку.

Часовий інтервал, за який здійснюється планування, може змінюватись від одного року до п'яти. Необхідно враховувати термін упровадження прийнятих стратегічних рішень, середню тривалість часу, економічний стан, та час, який потрібний для того, щоб реалізувати конкретну ідею, починаючи з її створення до реалізації.

Залежно від певних умов, кількість та зміст етапів розроблення стратегічного планування можуть змінюватись. До основних чинників, що можуть впливати на послідовність і зміст робіт стратегічного планування належать такі [5]: форма власності підприємства; тип підприємства (спеціалізоване чи диверсифіковане); належність підприємства до того чи іншого сектора економіки; рівень концентрації виробництва (велике, середнє чи мале підприємство); рівень розвитку ринкових відносин і ринкової інфраструктури; стан маркетингової організації підприємства; рівень освоєння методів стратегічного планування.

Стратегічне планування, з точки зору інноваційного менеджменту, є самостійною підсистемою, яка об'єднує в собі сукупність правил, інформаційних потоків, структурних органів, які базуються на виконанні планів. Без розроблення стратегічного плану не можливо здійснити реалізацію стратегічних цілей і завдань кожної організації. Сам процес планування базується на результатах здійснення попередніх стадій інноваційного менеджменту, тобто прогнозуванні та аналізі інноваційного розвитку підприємства.

Виділяють такі принципи стратегічного планування [9]:

- адаптація інноваційного підприємства до зовнішнього середовища;
- стабільність, що забезпечує правильний вибір напряму розвитку науки як внутрішнього компонента виробництва, а також ринків збуту продукції;
- обґрунтованість ринку;
- селективність, виділення ключових факторів, проблем і завдань певних стратегічних зон господарювання (сегментів ринку), що дозволяє визначати пріоритетні напрями розвитку організації;
- варіантність планових розрахунків з погляду досягнення цілей організації, постійної конкурентоспроможності, фінансового забезпечення та інших критеріїв;
- комплексність розробок стратегії.

Планування (як процес) – створення системи заходів, які представляють послідовність кроків, що спрямовані на досягнення конкурентних цілей. Без взаємодії між окремими структурними підрозділами підприємства, враховуючи технологічний ланцюг (виробництво і збут, наукові дослідження і розробка), не можна створити процес планування.

Стратегічне інноваційне планування значно відрізняється від тих видів планування, які використовуються в управлінні.

У сучасній конкурентній боротьбі найефективнішим засобом є покращення діяльності підприємств у результаті інноваційного розвитку, який надає активне впровадження результатів наукової діяльності у виробничо-комерційне застосування. Інноваційний розвиток – невід'ємний визначальний складник економічного зростання. Наповнити ринок конкурентоспроможною продукцією вітчизняного виробництва можна лише за умови широкого впровадження інноваційних розробок. Концептуальні підходи визначення економічної сутності інноваційного потенціалу підприємства наведено на рисунку 1.

Концептуальні підходи визначення економічної сутності інноваційного потенціалу підприємства

Саме значення інновації вперше ввів в обіг Й. Шумпетер. Згідно з його визначенням, інновація – це «будь-яка можлива зміна, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, після продажного обслуговування» [11].

Інноваційний розвиток підприємства – визначений рух, який базується на реалізації інновацій, що спричиняють покращення кіль-

кісних та якісних характеристик діяльності організації, а також задовольняє зміцнення ринкових умов для прогресивного розвитку.

За допомогою системи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств можна створити конкурентні переваги. Ця система призначена забезпечити розвиток науково-технічного потенціалу, генерації знань та впровадження нових технологій.

Існує велика кількість напрямів інноваційного розвитку, які можна класифікувати за різними ознаками (таблиця 2).

Однією з важливих передумов підвищення рівня конкурентоспроможності є формування інноваційної моделі розвитку. Від можливостей підприємства залежить впровадження і розроблення інноваційної політики. Це стосується обсягів виробництва, рентабельності та фінансового стану. Важливим аспектом є такі чинники, які можуть сприяти розвитку інноваційних процесів, як економічні, технологічні, політико-правові, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та культурні.



Рис. 1. Концептуальні підходи визначення економічної сутності інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: складено за [10]

Таблиця 2

Напрями інноваційного розвитку

Класифікація напрямів	Види напрямів
1. За стратегічною спрямованістю інноваційного розвитку	Збалансованого інноваційного розвитку
	Наступального інноваційного розвитку
	Захищаючого інноваційного розвитку
	Абсорбуючого інноваційного розвитку
2. За масштабами	Локальні
	Глобальні
3. За рівнем аналізу	Стратегічні
	Оперативні або тактичні
4. Залежно від функціональної діяльності	Соціальні
	Виробничі
	Маркетингові
	Адміністративні
	Фінансово-економічні
5. За терміном реалізації	Довгострокові (більше 8 років)
	Середньострокові (до 5–8 років)
	Короткострокові (до 2–3 років)
6. Залежно від сфери застосування	Продуктові
	Технологічні
	Ринкові
	Організаційно-управлінські
	Ресурсні

Джерело: складено за [11]

Стратегія нововведень спрямована на використання нових технологій, послуг та методів управління, а також є об'єднанням цілей технічної та організаційної політики. Залежно від інноваційного процесу стратегічне управління інноваціями спрямовується на майбутній результат.

Послідовність здійснення етапів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства може бути такою [12, с. 167–168]:

1) визначення місії та цілей підприємства. Визначається глобальна мета підприємства, основні товари, ринки, послуги, технології, культура підприємства;

2) формування стратегії розвитку підприємства. Головною метою цієї діяльності є підвищення рівня добробуту підприємства та максимізація його ринкової вартості. Водночас ця головна мета потребує певної конкретизації з урахуванням завдань й особливостей розвитку підприємства. Система стратегічних цілей має забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямів реального та фінансового інвестування, формування достатнього обсягу необхідних для цього ресурсів й оптимізації складу, прийнятність рівня ризиків у процесі здійснення майбутньої господарської діяльності;

3) розроблення та впровадження стратегії розвитку підприємства. Цей етап передбачає розроблення певного плану дій у сфері діяльності підприємства, який визначає послідовність етапів реалізації стратегії розвитку підприємства;

4) розвиток підприємства. На цьому етапі відбувається безпосередній розвиток підприємства, тобто організація взаємодії зі споживачами, постачальниками, посередниками і досягнення підприємством необхідного рівня розвитку;

5) формування стратегії інноваційної діяльності. Визначення цілей, яких необхідно досягти у плановому періоді щодо освоєння нових видів продукції, завоювання нових ринків чи збільшення частки на старих; напрямів науково-технічних досліджень і розробок, спрямованих на залучення масштабних інновацій, пов'язаних зі зміною технологій, організаційними змінами тощо. Також цей етап передбачає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на формування стратегії розвитку інноваційної діяльності. До найважливіших внутрішніх

чинників належить аналіз наявного економічного потенціалу підприємства, який дасть можливість оцінити потенціал підприємства. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища передбачає аналіз ринку, умов господарювання та правового поля;

6) розроблення альтернативних варіантів інноваційної діяльності. На цьому етапі відбувається пошук альтернатив рішення щодо поставлених стратегічних інноваційних цілей; оцінка з позицій зовнішніх можливостей і загроз, а також реального внутрішнього потенціалу; вибір найприйнятніших із них;

7) аналіз та оцінка альтернатив інноваційної діяльності. На цьому етапі відбувається аналіз та оцінка прогнозних результатів упровадження визначених нововведень;

8) упровадження стратегії інноваційної діяльності. Цей етап передбачає спочатку пробне впровадження вибраних інновацій, потім повне впровадження, а також використання інновацій підприємством у своїй діяльності;

9) оцінка стратегії інноваційної діяльності щодо відповідності встановленим критеріям. Така оцінка здійснюється за системою спеціальних економічних критеріїв, які встановлюються підприємством.

Висновки з цього дослідження. Інноваційний розвиток зумовлений необхідністю постійного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємствами. При цьому використання інновацій дає їм можливість ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів, покращувати фінансові результати роботи. Тому зростає роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, яке спрямоване на підтримку і розвиток конкурентоспроможності підприємства і його продукції на ринку.

Вибір стратегії інноваційного розвитку залежить від раніше накопиченого досвіду інноваційної діяльності підприємства, професіоналізму менеджерів, відповідальних за прийняття рішень в інноваційному менеджменті, споживачів і можливостей практичного застосування результатів передбачуваних проектів. Тому для реалізації цілей інноваційної стратегії необхідним є спеціалізований апарат управління, здатний інтегрувати і координувати діяльність функціональних і виробничих підрозділів в інноваційному процесі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 52 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
4. Стратегічне управління підприємством. URL: https://pidruchniki.com/13500826/menedzhment/strategichne_upravlinnya_pidpriyemstvom.
5. Стратегічне планування. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1055110241034/ekonomika/strategichne_planuvannya.
6. Основні підсистеми стратегічного планування. URL: <http://www.readbook.com.ua/book/31/789/>
7. Етапи стратегічного планування, визначення стратегічних цілей. URL: https://vuzlit.ru/1361591/etapi_strategichnogo_planuvannya_viznachennya_strategichnih_tsiley
8. Стратегічний аналіз. URL: https://pidruchniki.com/87073/ekonomika/strategichniy_analiz
9. Принципи стратегічного планування. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/46933-93-printsipi-strategchnogo-planuvannya.html>.
10. Концептуальні підходи до визначення кадрового потенціалу підприємства. URL: https://docviewer.yandex.ru/view/76690508/?*=m1NV%2FS2W%2F1v
11. Поняття інноваційної діяльності. URL: https://pidruchniki.com/84363/ekonomika/innovatsiyna_diyalnist.
12. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6 (96). С. 164–169. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-6/Akt-prob-ekonomiky-2009-6_164-169.pdf.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (2007). Ansoff I. Novaja korporativnaja strategija [New corporate strategy]. – Sankt-Peterburg: Piter Kom. (in Russian)
2. Ponomarenko V.S., Pushkar O.I., Trydid O.M. (2002). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriyemstva [Strategic management of enterprise development]. Kharkiv: Vyd. KhDEU. (in Ukrainian)
3. Herasymchuk V.H. (2000). Stratehichne upravlinnia pidpriyemstvom. Hrafichne modeliuвання [Strategic Enterprise Management. Graphic simulation]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Stratehichne upravlinnia pidpriyemstvom [Strategic Enterprise Management]. Available at: https://pidruchniki.com/13500826/menedzhment/strategichne_upravlinnya_pidpriyemstvom (accessed 12 October 2018).
5. Stratehichne planuvannya [Strategic planning]. Available at: https://pidruchniki.com/1055110241034/ekonomika/strategichne_planuvannya (accessed 12 October 2018).
6. Osnovni pidsistemi strategichnogo planuvannya [Main subsystems of strategic planning] – Available at: <http://www.readbook.com.ua/book/31/789/> (accessed 12 October 2018).
7. Etapy stratehichnogo planuvannya, vyznachennia stratehichnykh tsiley [Stages of strategic planning, definition of strategic goals]. Available at: [https://vuzlit.ru/1361591/etapy_strategichnogo_planuvannya_viznachennya_strategichnih_tsiley](https://vuzlit.ru/1361591/etapi_strategichnogo_planuvannya_viznachennya_strategichnih_tsiley) (accessed 12 October 2018).
8. Stratehichnyi analiz [Strategic analysis]. Available at: https://pidruchniki.com/87073/ekonomika/strategichniy_analiz (accessed 12 October 2018).
9. Pryntsypy stratehichnogo planuvannya [Principles of strategic planning] Available at: <https://westudents.com.ua/glavy/46933-93-printsipi-strategchnogo-planuvannya.html> (accessed 12 October 2018).
10. Kontseptualni pidkhody do vyznachennia kadrovoho potentsialu pidpriyemstva [Conceptual approaches to the definition of personnel potential of the enterprise]. Available at: https://docviewer.yandex.ru/view/76690508/?*=m1NV%2FS2W%2F1v (accessed 12 October 2018).
11. Pryntsypy stratehichnogo planuvannya [The concept of innovation]. Available at: <https://westudents.com.ua/glavy/46933-93-printsipi-strategchnogo-planuvannya.html> (accessed 12 October 2018).
12. Shamanska O.I. Stratehichne planuvannya innovatsiinoi diialnosti v systemi resursnoho potentsialu pidpriyemstva (2009) [Strategic planning of innovative activity within enterprise resource potential system] vol. 6 (96). pp. 164–169. Available at: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-6/Akt-prob-ekonomiky-2009-6_164-169.pdf (accessed 12 October 2018).

Strategic planning of industrial enterprise's innovation development

Breus S.V.

PhD (Econ.), Associate Professor,
Associate Professor of Management Department,
Kyiv National University of Technologies and Design

Shatnenko L.O.

Master's Degree Student,
Kyiv National University of Technologies and Design

The article is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of strategic planning of innovative development of the enterprise. The basic concepts of strategic planning, stages of setting goals and methods of their implementation are considered. Strategic planning is a set of systematic efforts of the enterprise aimed at the creation and organization of strategic plans, projects and programs. The main advantages and disadvantages of strategic planning are considered. The process of providing strategic planning as a set of subsystems, which allow to achieve the set goals during interaction, is investigated. The main stages at which the strategic goals are set at the enterprise are considered. The main methods on which the choice and evaluation of the strategy is carried out are investigated.

The attention is focused on the fact that there is no one strategy for all organizations, the choice of strategies in each organization depends on many factors, such as: the dynamics of development, the state of the economy, the behavior of a competitor and the position of the organization in the market. The factors that can influence the sequence and content of strategic planning are investigated

Strategic planning is considered from the point of view of innovative management. The conceptual approaches to the definition of the economic essence of scientific and innovative potential of the enterprise and the main directions of innovative development of the enterprise are investigated. The main stages of strategic planning of innovative activity of the enterprise are considered. It is concluded that the use of innovations gives enterprises the opportunity to compete effectively in the market, attract new consumers, improve financial performance. In this regard, the role of strategic management of innovative development of the enterprise is increasing, which is primarily aimed at supporting and developing the competitiveness of the enterprise and its products in the market. The choice of the strategy of innovative development depends on the previously accumulated experience of innovative activity of the enterprise, the professionalism of managers responsible for decision-making in innovative management, consumers and the possibilities of practical application of the results of the proposed projects.