

11) Розрахунок узагальненого показника зовнішнього потенціалу підприємства ($K_{зПП}$):

$$K_{зПП} = K_{Пс} + K_{Ппост.} + K_{Пк} + K_{Ппосер.} + K_{Ппартн.}$$

де $K_{Пс}$ — узагальнений показник потенціалу споживачів підприємства; $K_{Ппост.}$ — узагальнений показник потенціалу постачальників підприємства; $K_{Пк}$ — узагальнений показник конкурентного потенціалу підприємства; $K_{Ппосер.}$ — узагальнений показник потенціалу посередників підприємства; $K_{Ппартн.}$ — узагальнений показник потенціалу інших партнерів підприємства.

12) Визначення узагальненого показника СПП ($K_{СПП}$):

$$K_{СПП} = K_{ВПП} + K_{зПП}$$

13) Встановлення рівня відповідності СПП обраній стратегії підприємства за допомогою інтервальної шкали.

Таким чином, запропонований нами методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємств металургійної галузі України дозволяє всебічно проаналізувати ступінь відповідності досліджуваної категорії встановленій загальній стратегії підприємства, виявити елементи СПП, які потребують першочергового нарощення та прийняти відповідні обґрунтовані стратегічні рішення.

О. І. Ковтун, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної теорії,
Львівська комерційна академія,
e-mail: okovtunsr@gmail.com

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ МІСЦЯ ТА РОЛІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Ковтун Олег

**Переосмысление места и роли
стратегии инноваций в системе
управления предприятием
в контексте глобальных вызовов
мировой экономики**

Kovtun Oleg

**Rethinking the place and the role
of innovation strategies in the
system of enterprise management
in the context of the global
challenges of the world economy**

Основною суперечністю розвитку економіки нашої країни на усіх її рівнях сьогодні, в умовах коли сучасна світова економіка

все більш набуває рис інноваційної, пов'язаної з розробкою, впровадженням і використанням нововведень, із перебудовою організаційно-економічного механізму господарювання, є те, що, ми хоча і маємо досить високий інноваційний потенціал, але при цьому склалася, існують такі структура економіки і механізми господарювання, і у т. ч., і насамперед на рівні підприємств, які цей потенціал просто не сприймають і не зреалізують. Відтак, постає питання, що інноваційна проблема в Україні — це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, а насамперед це проблема ефективного менеджменту (насамперед стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальну програму дій щодо здійснення інвестицій в інновації на підприємстві в усіх ланка ланцюжка вартості кожного виду бізнесу підприємства. *Функцію визначення перспективи (концепції) інноваційного розвитку підприємства на всіх його рівнях і щодо усіх складових бізнес-напрямів і бізнес-процесів, а також задавати принципи інноваційної поведінки* (тобто представляти усталену схему дій, виконувати роль так званого поведінкового «патерна» (від англ. «*pattern*» – моделі, шаблону, системи певної (у нашому випадку інноваційної) лінії поведінки) має **стратегія інновацій**.

Результатами реалізації інноваційних стратегії, а відтак і економіки (як раціонального господарювання) на підприємствах повинні стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а відтак і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження і екологізації діяльності.

А підтвердженням ролі розробки та запровадження інноваційних стратегій на підприємствах у забезпеченні їх конкурентоспроможності та прибутковості є те, що у більшості країн стимулюється не лише розвиток НТП як такого, а насамперед, *високий рівень інноваційного сприйняття*, насамперед у промисловості, через запровадження стратегічного менеджменту і, зокрема, планування. Дослідження зарубіжних економістів [1] переконливо свідчать, що основна частина зростання ВВП сьогодні пов'язана не з капітальними вкладеннями, а з технологічними нововведеннями, з сприйнятливістю підприємств і економіки загалом до інновацій, чому власне мають слугувати розроблені та реалізовані на підприємствах **інноваційні стратегії**, які, *на нашу думку, і мають визначати логіку загальної і, зокрема, бізнесової поведінки підприємства на основі інновацій, тобто бути інноваційними поведінковими «патернами» підприємства.*

Мається на увазі, що обґрунтування напрямів та втілення системи інновацій на підприємстві з метою забезпечення його кон-

курентоспроможності має відбуватися через стратегію, а саме певний стратегічний набір/портфель, в якому, на відміну від його класичного варіанту [2, с. 71—79], стратегія інновацій, на нашу думку, займає особливу роль *метастратегії* із власним стратегічним портфелем стратегій, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства [3, с. 219—221].

Вона повинна бути орієнтована на передбачення глобальних змін в економічній ситуації навколо підприємства та стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок *інновацій*. Згідно цієї парадигми, у загальному вигляді *стратегія інновацій* є логічною системою орієнтування підприємства щодо пропонування інновацій (а на більш глибокому рівні — щодо інвестицій в інновації) за різними факторами, які є предметом конкуренції в певній галузі бізнесу (як типовими, так і нехарактерними для цієї галузі), яка визначає напрями та сприятливі умови й можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та отриманню ефективного результату.

Вона у форматі так званого «метафрейма»² [4] має задати вектор і пропонувати режим, за якого нововведення стають неодмінною складовою всіх підрозділів підприємства (від рівня загальнокорпоративного управління до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів для організації конкретних бізнес-процесів).

Ця стратегія визначатиме логіку бізнесової поведінки підприємства на основі інновацій і в такій якості вона відіграватиме роль важливого чинника конкурентоспроможності та комерційного успіху будь-якої комерційної організації, і що особливо важливо, в умовах ризиків глобалізації та інших викликів світової економіки. Саме стратегія інновацій, як певна метастратегія, що є системою субстратегій для усіх рівнів стратегічного набору підприємства, зорієнтованих на інноваційний розвиток підприємницької організації та задоволення потреб її клієнтів і можливо неклієнтів (що також є інновацією бізнесу підприємства, яку можна визначити як стратегію «виходу підприємства на новий ринок з новим продуктом»), призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій для підприємства при управлінні змінами.

² Фрейм (англ. *frame* – «каркас», «рамка») – структура, що описує образ або модель для представлення майбутньої концепції (майбутнього сприйняття) підприємства з його можливих позицій в зовнішньому середовищі, визначених на основі когнітивного пізнання цього середовища.

При цьому, для диверсифікованих підприємств ми пропонуємо виділити інноваційні фрейми-стратегії 4-х рівнів: інноваційні стратегії окремих бізнес-процесів щодо забезпечення певних окремих видів бізнесу підприємства (3-й рівень), а в їх межах — конкретні господарські операції інноваційного змісту на рівні окремих операційних підрозділів, що складатимуть зміст операційних інноваційних субстратегій (4-й рівень), інноваційні стратегії бізнес-одиниць (як складову конкурентних стратегій — 2-й рівень) і корпоративну стратегію (для такого підприємства загалом — 1-й рівень).

У цій системі *інноваційна стратегія бізнес-одиниці має передбачати об'єднання цілей технічної та інвестиційної політики і спрямовуватиме на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг*. А за своїм змістом, як логічна модель («патерн») бізнесового розвитку підприємства на основі інновацій, вона має охоплювати і враховувати усі базисні бізнес-процеси на підприємстві та в його зовнішньому оточенні, можливості зростання інноваційного потенціалу.

При цьому, для формування нової або корегування поточної стратегії інновацій за окремим бізнес-процесом можливі такі альтернативи: 1) відмова від пропонування інновацій за певним типовим фактором (тут бізнес-процесом); 2) зменшення пропозиції інновацій за певним типовим фактором; 3) збільшення пропозиції інновацій за певними типовим фактором; 4) пропонування інновацій за новими факторами (бізнес-процесами), які не є характерними, типовими для цього виду бізнесу. У підсумку, на її основі, можна сформувати конкретну адекватну і ефективну стратегію управління конкурентоспроможністю певного бізнесу підприємства через інновації за такими можливими альтернативами: мінімізація витрат, диференціація, створення інноваційної цінності.

Цю модель варто доповнювати аналізом віддачі інвестицій інновацій за кожним із факторів, що розглядаються в якості предмету конкуренції в галузі (як за окремим видом бізнесу, так і за його *бізнес-процесами*, чи їх складовими), визначивши рівень кореляції між інвестиціями в інновації та показниками оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Сутність же «фрейма» *інноваційної стратегії корпоративного рівня* в цій системі зводиться до вирішення двох питань: «В яких видах бізнесу підприємству необхідно бути присутнім?» і «Як керувати всіма цими бізнес-одиницями на основі впровадження певних інновацій?».

А *стратегії інновацій функціонального рівня* повинні формуватися в межах окремих бізнес-одиниць як *складові відповідних*

«фреймів» функціональних забезпечувальних стратегій бізнесу, в яких мають бути розписані конкретні інноваційні заходи, що мають забезпечити реалізацію інноваційного процесу на рівні окремих, його формуючих-складових бізнес-процесів щодо реалізації конкретних альтернатив напрямів інновацій, передбачених та можливих на рівні «фреймів» конкурентної (ширше — бізнес-) стратегії в межах певного бізнесу диверсифікованого підприємства.

Така ієрархічна «фреймова» структуризація стратегії інновацій в межах стратегічного портфеля підприємства *нами запропонована виходячи із:* а) того, що зміст і розробка тієї чи іншої стратегії насамперед залежать від організаційного рівня її розробки б) фреймової моделі представлення стратегії, як форми подання знань [4].

Пропонуючи модель стратегії підприємства, що ґрунтується на основі **інноваційної метастратегії**, ми виходимо із логіки: а) первинного виділення інноваційної стратегії, як провідної ключової стратегії-підсистеми з наступною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому; б) формування стратегії підприємства на основі виділення стратегій основних елементів «ключової компетентності» підприємства [5, с. 183], в якості якої розглядаємо певні інновації. А ключовою компонентою стратегії будь-якого рівня управління на підприємстві власне і є інноваційна компонента, яка визначає зміст і задає стратегічні напрями-імперативи розвитку для усіх інших компонент.

Література

1. *Morby G. K. R&D Expenditures and Profit Growth // Research-Technology Management, 1989, Vol. 32, № 3, May-June. — Pp. 20—23.*
2. *Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / Ковтун О. І. — Львів : Новий Світ – 200», 2009. — 680 с.*
3. *Ковтун О. І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств : теоретико-методологічні засади формування та реалізації [монографія] / Ковтун О. І. — Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. — 352 с.*
4. *Ковтун О. І. Когнітивний підхід до визначення змісту, представлення та формування стратегії сучасних підприємств / Ковтун О. І. // Технологічний аудит та резерви виробництва. — 2013. — № 1/3 (9). — С. 21—25.*
5. *Ковтун О. І. Стратегії підприємства [монографія] / Ковтун О. І. — Львів : Коопосвіта, 2008. — 424 с.*