

DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-17-25](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-17-25)
УДК 338

Д.В. Куліш, к.е.н., докторант
Запорізький національний університет

Формування інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Компанії, які прагнуть вижити в надзвичайно конкурентному середовищі, мають трансформувати свої процеси стратегічного планування, щоб вони були більш постійними, гнучкими та ефективними. Зараз неможливо створити виграшну стратегію без інновацій.

З проведеного огляду можна зробити висновок, що стратегічний напрям інновацій значною мірою залежить від високих ієрархічних рівнів, які повинні мати необхідні інструменти для формування та реалізації інноваційної стратегії. Запропонована модель управління полегшує для менеджерів соціалізацію стратегії, а також надає можливість усім залученим учасникам контекстуалізувати те, що формується в щоденних діях, досліджуючи та експериментуючи, незважаючи на ризики інновацій. Крім того, шляхом формалізації процесу управління інноваціями в структурі цих компаній створюється більша прихильність та інтеграція різних функціональних сфер, завдяки чому досягається гармонізація діяльності, щоб спочатку запропоновані цілі могли бути досягнуті спільно.

Картування завдань суттєво відрізняється від картографування процесів тим, що мета полягає у визначенні того, що клієнти намагаються зробити на кожному кроці, а не того, що вони зараз роблять. У кожному окремому етапі є кілька можливостей зробити роботу простішою, легшою або її пришвидшити. Плануючи кожен етап роботи та знаходячи ці можливості, компанії можуть знайти нові шляхи диференціації своїх пропозицій. Це має бути включено в процес стратегічного планування, щоб можна було розробляти стратегії, які подовжують термін корисного використання поточної бізнес-моделі, а також вивчати нові, які дозволять скласти середньо- та довгострокову інноваційну карту розвитку компанії.

Ключові слова: формування; інноваційна карта розвитку; стратегія; стратегія ЗЕД підприємства.

Актуальність теми. Відомо, що кожен бізнес потребує чіткої мети та ефективної стратегії для її досягнення, незалежно від того, чи це стартап, чи транснаціональна компанія. Стратегічне планування та інновації є частиною ДНК бізнесу і не обов'язково пов'язані з розміром компанії. Незважаючи на це, більшість компаній асоціюють процес стратегічного планування як виснажливий, малокорисний, незрозумілий для більшості співробітників процес.

Поточні виклики, з якими стикаються сучасні організації в результаті функціонування в конкурентному середовищі, де інновації є поперечною віссю їх повсякденної діяльності, призвели до гострої потреби в компаніях інтерналізувати нові схеми управління, які дозволяють їм формально перевизначити свої стратегії з метою сприяння інноваціям у своїх організаціях. Хоча неможливо встановити лінійний зв'язок, здається, що компанії, які пов'язані з навколишнім середовищем для виконання процесів досліджень і розробок, які також застосовують інновації у їхніх стратегічних планах, пов'язані з кращими результатами з точки зору патентного ліцензування та підвищення прибутків.

Крім того, ціль сталого розвитку № 9 Порядку денного до 2030 року вказує на те, що технологічний прогрес, дослідження та інновації є важливими для пошуку постійних рішень економічних та екологічних проблем. У зв'язку з цим країни, що розвиваються, мають прискорити своє виробництво та збільшити інвестиції в наукові дослідження та інновації, щоб досягти поставлених цілей [3]. У цьому контексті підприємства вважаються основою промислового розвитку, оскільки вони створюють значну кількість робочих місць і самозайнятості, і цей порядок денний спрямований, серед інших цілей, на сприяння технологіям, інноваціям, дослідженням, а також на рівний доступ до інформації та знання. Особливо це стосується підприємств, які функціонують на зовнішніх ринках, тобто здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Відповідно до того, що було описано вище, необхідно розробити каскадну модель стратегічного управління, яка полегшить менеджерам планування та соціалізацію інноваційної стратегії при ЗЕД з урахуванням потреб, можливостей і ресурсів, якими володіють компанії. Пропозиція спрямована на те, щоб відповісти на проблеми, які зараз виникають у малих і середніх підприємств у зв'язку з просуванням інновацій, і водночас надати їм інструменти управління, адаптовані до їхніх індивідуальних потреб і потреб сектора.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. Говорячи про технологічні інновації в діловому світі, вчені посилаються на вдосконалення продуктів або послуг, які вже існують

на ринку, щоб пропонувати певну перевагу або додаткову вартість, оновити інформаційні системи, оновити технологічні інструменти або обладнання, що дозволяє підвищення продуктивності в компаніях, управління змінами в організації та адмініструванні компаній [1].

Шумпетер [15] був одним із перших авторів, який згадав, що інновації мають місце, коли є впровадження нового товару або зміни його якості, впровадження нового методу виробництва, відкриття нового ринку, досягнення нового джерела постачання сировини або створення нової організації в будь-якій галузі. Подібним чином у посібнику Осло [3] під інновацією розуміється концепція та впровадження значних змін у продукт, процес, маркетинг або організацію компанії з метою покращення результатів. Інноваційні зміни здійснюються шляхом застосування нових знань і технологій, які можна розробити всередині компанії, у зовнішній співпраці або придбавши через консультаційні послуги чи технологію.

Завдяки інноваціям підприємства, що здійснюють ЗЕД, можуть запропонувати іншу реакцію на неймовірно мінливий і конкурентний ринок. Вони можуть перепроектувати продукти, послуги, процеси, включити механізми, які перенесуть їх у різні місця та допоможуть досягти цілей; але перш за все здивувати своїх клієнтів і виправдати їхні очікування, збільшуючи таким чином можливості зростання та обороту. Отже, досягнення інноваційних цілей в організації та адаптація до нового конкурентного середовища, яке характеризується динамікою глобалізованої економіки та запаморочливим технологічним прогресом, стає фундаментальною складовою успіху організації в процесі здійснення ЗЕД.

Немає єдиного алгоритму, який би забезпечив відповідну стратегію впровадження інновацій на підприємстві, оскільки існує багато внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на це. Але важливо, щоб компанія могла відповідати знанням і навичкам, засвоювати технології та створювати середовище, яке захоплює генерацію та накопичення знань, що зрештою призведе до змін та інновацій [2], не забуваючи про те, що вони не можуть покладатися виключно на їхні внутрішні можливості та бути інноваційними. Однак ті, хто відповідають за підприємство, мають визнавати сучасні підходи до створення стратегій співпраці в конкурентному середовищі [3]. З цієї причини Контрерас [7] вважає, що інновації вимагають, щоб люди, відповідальні за прийняття рішень, чітко уявляли, які стратегії ЗЕД вони збираються використовувати, та як вони збираються адаптувати їх до різних альтернатив, які будуть доступні представлені тією мірою, в якій вони ростуть або позиціонують себе на ринку. Ця динаміка підтверджує репрезентативність інновацій у процесі формування стратегії ЗЕД як унікального компонента в процесі управління, як зазначають Менгуццато та Ренау [12].

Таким чином, забезпечення сумісності управління інноваціями з стратегією ЗЕД підприємства може являти собою стратегічну зброю, яку конкурентам важко імітувати [3]. У цьому сенсі для впровадження інноваційних стратегій ЗЕД необхідно, щоб усі учасники були залучені та мотивовані для їх виконання, щоб це було спільною метою щоденних функцій підприємства, оскільки це залежить від багатьох елементів [5], які варіюються головним чином від готовності вищого керівництва створювати культуру інновацій, навчання людських талантів, ресурсів для генерації цих інновацій, простору для втілення творчості людей на практиці та внутрішньої комунікації. Також зовнішньої комунікації, де б вона слугувала як підтримка для обміну проблемами, обговорення кращих рішень або вдосконалення вже створеної пропозиції [6].

Зіткнувшись із новим сценарієм, у якому інновації стають конкурентоспроможним еталоном, а розробка інноваційних стратегій ЗЕД має стати процесом участі, що дозволяє провести лінію спільних цілей, що полегшує розвиток інноваційних ідей і забезпечує прихильність усіх учасників, – від вищого керівництва до операторів, оскільки інвестиції в інноваційну діяльність передбачають високий рівень ризику, а результати спостерігаються лише в довгостроковій перспективі. Таким чином, підприємства потребують інноваційних моделей, які дозволяють їм модернізувати та пропонувати продукти та послуги відповідно до еволюції споживчих ринків.

У зв'язку з досвідом розробки стратегії ЗЕД виникла цікава дискусія щодо того, чи є процес формальним, чи він виникає у відповідь на випадкові можливості, згодом як частина стратегічного плану. Враховуючи цю дискусію, дослідження, проведені Сонгом та ін. [11], де вони досліджували умови яких фаза формування стратегії ЗЕД збільшила або зменшила кількість бізнес-інновацій, вказують на те, що знайдені емпіричні дані свідчать про те, що інновації виникають із можливостей і потреб середовища, яке готує стратегічний сценарій підприємству. Тобто, це те, як досягається краще стратегічне планування ЗЕД та більша кількість проектів розробки нових продуктів, які покращують її ефективність.

Метою статті є розробка та обґрунтування інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії ЗЕД підприємства.

Викладення основного матеріалу. Планування є природною і своєрідною діяльністю людини як розумної істоти, яка вважає за необхідне передбачати майбутнє і організовувати свої дії відповідно до прогнозів. Його важливість була підкреслена з огляду на зростання складності та невизначеності

середовища, яке змусило компанії думати по-іншому та прийняти поведінку, яка дозволяє їм виживати або розвиватися, використовуючи стратегію як головний елемент для досягнення своїх цілей. Процес його еволюції набув різних конотацій.

Спочатку динамічний стратегічний напрям мав дуже обмежений обсяг, зосереджений лише на фінансовому плануванні [4]. До 1950-х років його охоплення розширювалося, організації почали турбуватися про свій дисбаланс із навколишнім середовищем [6]. Включення цих нових вимог породило напрям із довгостроковою проєкцією [3], згідно з якою на практиці вище керівництво розробляє цілі та плани для всього підприємства [9]. Хоча цей термін бере свій початок у далекому минулому, як впізнаваний вид діяльності, він продовжував розвиватися в міру того, як організації зростали та диверсифікувалися. З цієї причини, згідно з Альваресом [6], це практикується і в XXI столітті, коли сучасна людина вирішує складні проблеми та керує процесами змін, стикаючись із численними викликами, використовуючи ресурси, надані наукою, техніку і технологію культури. Отже, мультидисциплінарна сутність процесу управління вимагає, щоб відповідальний персонал мав спеціалізовану кваліфікацію [3]. Це причина, чому в сучасному суспільстві його практика зосереджена на організаційному навчанні та аналізі бізнес-середовища.

Для Thompson та ін. [16] стратегічне планування визначається як мистецтво та наука управління формуванням, впровадженням та оцінкою стратегій у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі для досягнення цілей організації. Зі свого боку, Гаррісон і Сент-Джон [9] зазначають, що це процедура, за допомогою якої організації аналізують своє внутрішнє та зовнішнє середовище, навчаються у них, диктують стратегічний напрям, створюють стратегії, реалізуючи їх для досягнення цілей з наміром задовольнити запити груп інтересів в організації. Цей систематизований процес, згідно з Lledó [11] та Álvarez і Bernal [6], дозволяє вивчати різні майбутні сценарії разом з аналізом внутрішніх можливостей організації. Відповідно до цієї мети стратегічне планування зосереджує свої зусилля на інтеграції планів дій кожної функціональної сфери організації із зовнішніми факторами, які об'єднуються для досягнення успіху бізнесу.

В цілому, еволюція стратегічного планування показує важливість, яку воно має в організаційній сфері; без нього менеджерам було б важко організувати та адаптувати ресурси та можливості, якими володіє організація, до нових вимог ринку. Подібним чином і малі, і середні, і великі компанії мають використовувати стратегічний напрям, щоб визначити, куди спрямовувати організацію. Якщо це планування не здійснюється в компанії, кожна особа, працівник йде своїм шляхом і самостійно, не знаючи, що існують цілі, зобов'язання та завдання, яких вони хочуть досягти як організація.

З точки зору Переса [14], процес управління інноваціями в компаніях має особливу увагу, оскільки його функціонування залежить від численних аспектів, які мають знати та поділитися на: тип організації управління, економічну діяльність, до якої вона належить, відданість масштабу та зобов'язань з боку менеджерів, ставлення працівників до змін та інновацій, умови для вдосконалення, економічної спроможності компанії. Ці рекомендації впливають на те, щоб процес стратегічного планування був циклічним, систематичним і залучений у всі сфери організації, з формулюванням і реалізацією дій для спільної мети, яка створює цінність для отримання конкурентних переваг. Таким чином, ці процеси консолідуються через планування, реалізацію та стратегічний контроль за підтримки технічних і людських інструментів і мінімуму ресурсів, які спрямовують зусилля для досягнення цілей.

Базова модель стратегічного планування інновацій має починатися з попередньої діагностики, згідно з Aguirre [5], вона повинна містити аналіз та ідентифікацію різних стратегічних активів, якими володіє система (організаційних, регіональних або галузевих), на рівні людських ресурсів, фізичних, матеріальних і нематеріальних ресурсів і знань, які переважають. Таким чином можна визначити наявні технології та у свою чергу інноваційні можливості.

Так само слід враховувати вибір стратегів, принципів, цілей, завдання, компетенції організацій, формулювання проєктів і планів дій, а також поширення корпоративної культури та способів виконання дій запланованої стратегії. З цієї точки зору, успішний стратегічний напрям для інновацій має містити чітке та цілісне визначення бізнесу, звідси важливість проведення стратегічної діагностики, яка охоплює внутрішні фактори (управлінські, конкурентні, фінансові, технічні та людські можливості) і зовнішні (економічні, соціальні, культурні, технологічні, політичні та географічні), які оточують організацію. Це спрямовано на проведення глибокого аналізу впливу факторів, які можуть визначати загрози та можливості всередині неї, і аналіз, який дозволяє організації визначити свої сильні сторони, які потрібно використовувати максимально, і зменшити або усунути слабкі сторони, які вона представляє в собі. У зв'язку з цим стратегічний аналіз, проведений за допомогою моделей, які не відображають динаміку технологічної конкуренції, зазвичай призводить до помилкових рішень у напрямі інновацій у компанії. Таким чином, виклик інновацій в організаціях вимагає, щоб керівники стали старанними стратегами, щоб вони могли розпізнавати середовище, з яким вони стикаються, щоб запропонувати бачення майбутнього, стратегії та розробку довгострокових планів і проєктів на користь досягнення конкурентних переваг.

Вирішальною фазою будь-якого процесу стратегічного планування ЗЕД є та, яка відповідає реалізації стратегії. У зв'язку з цим Гарідо-Будж [8] стверджує, що після того, як стратегія, яка має бути втілена в життя для досягнення загальних цілей, була прийнята, необхідно адаптувати та організувати ресурси та можливості організації для досягнення сформульованих дій. Планування не має залишатися лише простими ідеалами, воно має бути відображене в реальності, тому Контрерас [11] стверджує, що він здригається від однієї думки, що багато бізнес-стратегій розробляється щороку в залах засідань і конференц-залах і ніколи не втілюються в життя. Звідси важливість етапу виконання для інновацій.

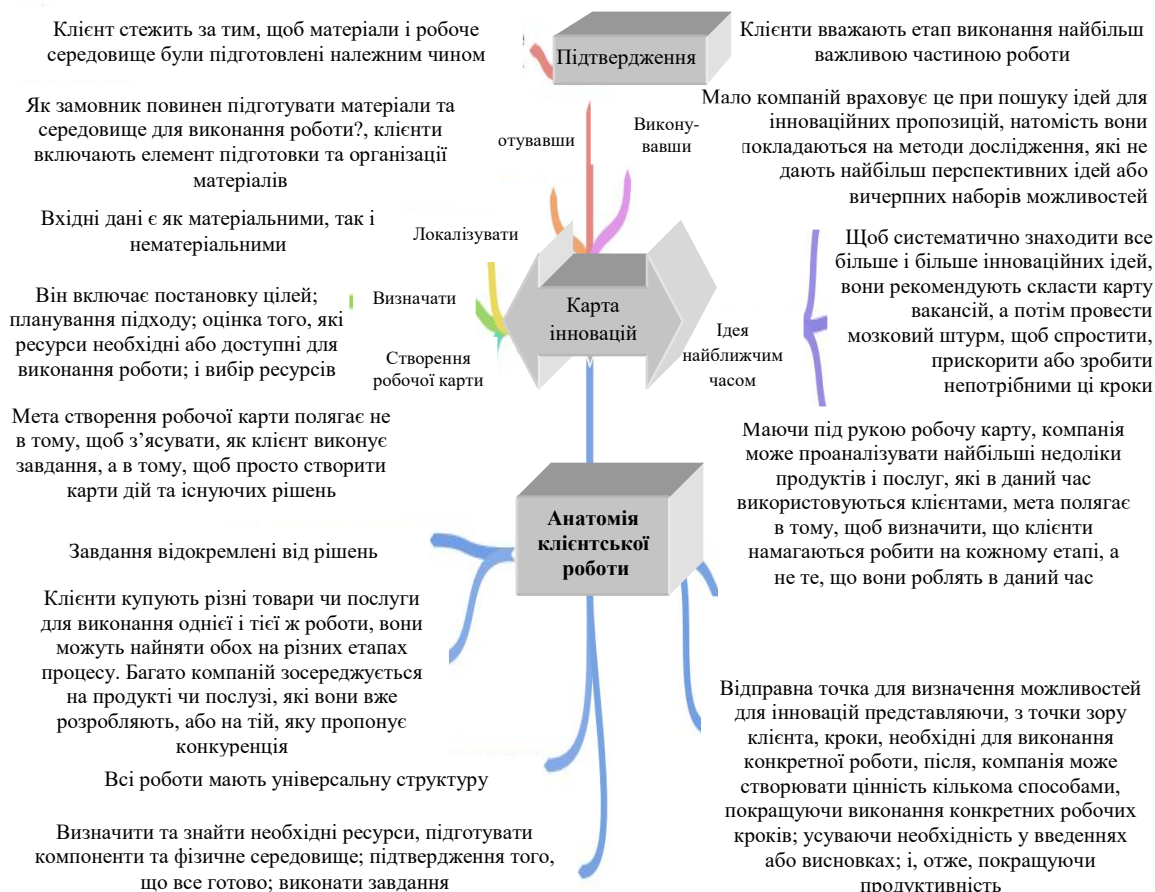
Етап контролю стратегії ЗЕД, безсумнівно, розглядається як міра перевірки та моніторингу різних змінних, які втручаються в процес, що дозволить спрямувати зусилля на запропоновану мету та адаптуватися до постійних змін у середовищі. Леон [10] стверджує, що виконання враховує чотири види діяльності: організацію, персонал, управління та, нарешті, контроль, який починається з розповсюдження даних, отриманих під час формулювання інноваційної стратегії, для того, щоб оприлюднити та заохотити її прийняття взагалі та ієрархічні рівні організації. У цьому сенсі успіх сформульованої стратегії залежить від виконання ключових дій, таких як призначення та закупівля необхідних ресурсів, встановлення людської структури, її обов'язків, управління процесом, а також як формальних, так і неформальних каналів для передачі інформації – інноваційної стратегії ЗЕД. Так само беручи до уваги масштаби стратегії.

Якщо це корпоративна стратегія, масштаб якої є загальним і має на меті побачити, як можна додати вартість бізнес-одинацям, вона стає основою для інших стратегічних рішень, які повинні бути прийняті в організації. Якщо це бізнес-стратегія, вона пов'язана з визначенням продуктів або послуг, які необхідно розробити, ринків, на які потрібно вийти, і дій, які необхідно виконати для досягнення конкурентної переваги в кожному з продуктів і послуг. Зі свого боку, функціональні стратегії дозволяють різним оперативним частинам організації взаємодіяти, особливо з точки зору ресурсів, процесів і людей.

Однією з найпоширеніших помилок в управлінні інноваціями, яка також негативно впливає на ефективність, є не пристосування інноваційної стратегії ЗЕД до керівних принципів, встановлених у бізнес-стратегії ЗЕД. Компанії, які долають цю складність і спрямовують інноваційну діяльність на досягнення загальних цілей, отримують найвищі прибутки. Виходячи з цієї передумови, була створена модель, спрямована на подолання перешкод, які логічно створює інноваційна стратегія ЗЕД.

Враховуючи конкурентоспроможність технологій та інновацій, пропонується модель стратегічного управління інноваціями в процесі стратегічного планування ЗЕД, яка базується на двох великих взаємопов'язаних частинах. З одного боку, весь бізнес-проект, передбачений у стратегічному формулюванні, який має слугувати системою відліку при визначенні технологічних компетенцій, які є джерелом конкурентних переваг, а з іншого боку, – різні інноваційні стратегії ЗЕД, які вони будуть реалізовуватися відповідно до вимог, попередньо встановлених бізнес-проектом.

Модель стратегічного управління інноваціями ЗЕД підприємствах обговорюється в межах консолідації теорії стратегічного управління та має на меті скласти позитивне коло таким чином, щоб реалізація стратегії ЗЕД здійснювалася без будь-якого опору щодо ставлення з боку членів організації, оскільки останні є невід'ємною частиною проектів. У цьому аспекті підприємства мають брати до уваги певні передумови для визначення інноваційних дій, які забезпечуватимуть конкурентну та стійку перевагу з часом у процесі формування ЗЕД. У свою чергу вони повинні пройти певний аналіз, який дозволить їм здійснити відповідні трансформації своєї стратегії відповідно до змін у середовищі. Тому модель інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна представити як на рисунку 1.



Джерело: авторська розробка

Рис. 1. Інноваційна карта розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Формування інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у процесі формування ЗЕД має враховувати:

1. Формування стратегії. На цьому етапі пропонується створити простір для рефлексії всередині управлінської команди через зустрічі, семінари, які дозволяють досягти згоди між місією, баченням, цілями та цінностями організації з результатами внутрішніх і зовнішніх діагностик, а також бізнес-картою, яка визначає причини, можливості та проблеми. Внутрішня діагностика має повідомляти про початковий рівень інновацій при ЗЕД, їх інноваційну культуру та структуру, яку вони мають, щоб нею керувати. У зовнішній діагностиці повинні виявляти зміни та вимоги, висунуті середовищем, чи то на технологічному рівні, чи то адміністративному чи то ринковому. Ці простори мають сприяти угодам, які допомагають у прийнятті рішення щодо типу інновації, які найкраще адаптуються до процесу і можливостей ЗЕД, встановленні параметрів дій у кожній із сфер, залучених до інноваційного процесу, та інтеграції інновацій з організаційного рівня. Подібним чином перспективні сценарії інновацій розроблені, щоб визначити, чого компанія хоче досягти протягом наступних п'яти років. Поточні сценарії для обдумування та розробки можуть бути прогнозуванням та альтернативними сценаріями.

Інновації чітко визначені з її організаційної структури (місія, бачення, цілі), враховуючи запропоновані заяви та сценарії, керівництво компанії встановлює стратегічні інноваційні цілі ЗЕД для організації, які будуть збігатися з цілями прибутковості, темпами зростання, часткою ринку або конкурентною позицією. Основною метою цього етапу є досягнення чіткого розуміння поточного стану організації та проблем, які вимагають потреби в інноваціях;

2. Генерацію інноваційних ідей. Попередній аналіз змушує підприємство визначити та оцінити стратегічні альтернативи ЗЕД, які створюють цінність за рахунок інновацій, ґрунтуючись на виборі найбільш перспективної стратегії відповідно до цілей організації. В ідеалі формування стратегії ЗЕД дозволяє організації генерувати інноваційні ідеї, які можуть подолати «стратегічний розрив» і досягти своїх інноваційних цілей, як зазначено в моделі планування. Для цього необхідна дисциплінована

команда з організованим мисленням і структурованим планом дій, що дозволяє здійснювати стратегічний вибір з використанням різних методологій, від найпростішої інтуїції управлінської команди до складних процесів моделювання за допомогою передових комп'ютерних засобів. На цьому етапі тип і рівень стратегії ЗЕД має бути чітко визначений.

З точки зору розробки стратегії ЗЕД детальні короткострокові, середньострокові та довгострокові плани повинні бути розроблені для кожного з бізнесів, в якому компанія хоче позиціонувати себе в майбутньому. Після проведення аналізу компанії та стратегічного дизайну для інновацій, компанії можуть переходити до розгортання стратегії ЗЕД на різних організаційних рівнях, зосереджених на культурі інновацій та створенні нових концепцій і цільових бізнес-моделей. Деякі види діяльності на цьому етапі: узгодження людських ресурсів з інноваціями, оновлення основних компетенцій компанії, управління створенням і вдосконаленням компетенцій робочої сили відповідно до потреб, сформованих планом, а також побудова річного плану навчання для інновацій. У цей час необхідно визначити керівні принципи та посібники для застосування інновацій та процесу генерації ідей. У свою чергу стратегічні осі для інновацій мають бути узгоджені зі структурою, можливостями та ресурсами відповідно до пріоритетів, встановлених для плану. Звідси виникає потреба координувати головні напрями роботи, шляхом, яким варто слідувати, щоб мати можливість досягти запропонованих цілей шляхом оптимізації процесів. Наскрізним процесом для всього процесу планування, від фази формулювання до фази впровадження, є процес моніторингу та контролю. Цей етап дозволяє взаємозв'язок між різними перспективами компанії та загальною метою організації в процесі ЗЕД. У конкретному випадку можливі стратегічні осі та показники, які необхідно оцінити, які мають бути розроблені для сприяння інноваціям всередині організації в процесі ЗЕД, що зазначені в таблиці 1.

Таблиця 1

Інноваційна карта розвитку в процесі формування стратегії ЗЕД

Фінансова перспектива			Перспектива клієнта		Перспектива процесів			Перспектива навчання		
Стратегічні напрями для інновацій										
прибутковість	акціонерна вартість	джерела фінансування	задоволеність	послуги інноваційні	нові продукти	використання інструментів	якість розкриття інформації	навчання	альянс	
Збільшення виручки: відсоток продажів на рік, % від поточних продажів продукції, розробленої за власними патентами. Зниження витрат: витрати на навчання персоналу для НДДКР. Витрати на нові технології, що впроваджуються у виробничі процеси. Інвестиції в інновації			Задоволеність клієнтів: задоволений попит, кількість клієнтів, залучених запуском нових продуктів		Нові продукти: кількість нових або існуючих ідей продукту, що оцінюються на рік. Час розробки продукту, кількість продуктів, введених завдяки певному технологічному вдосконаленню. Кількість придбаних патентів. Впровадження нових технологій, зміна маркетингових стратегій, використання технологічних інструментів. Запуск нових продуктів або послуг використання нових матеріалів, реорганізація процесів, ефективність каналів зв'язку, доступність і використання інформації для інновацій, економія витрат, пов'язаних з інноваціями, а не з поточними інноваційними проектами та не з усталеними ідеями, відсоток часу, витраченого на інновації			Навчання: персонал, присвячений інноваціям, а не особам, які беруть участь в інноваційних проєктах, навчання персоналу інноваціям. Партнерські відносини: співпраця з університетами та іншими державними органами. Разом, кваліфікований персонал. Агенти, що надають послуги з навчання, % співробітників, які виробляють ідеї		

Те, як компанії використовують ці інструменти, залежить від їхніх ресурсів і можливостей, і постійний моніторинг ступеня відповідності цілям для інновацій можна здійснити за допомогою добре структурованої програми Excel. Іншим ключовим фактором у цьому стратегічному інноваційному процесі є його спільне будівництво. Можливість визначати складні цілі, пов'язані з емоційністю залучених команд, експоненціально підвищує їхню відданість, цінний внесок, мотивацію та ймовірність успіху. Протилежне досягається шляхом визначення суто чисельних цілей як мети.

Ключовим союзником для забезпечення ефективного виконання стратегічного планування, безсумнівно, є наявність унікального стратегічного портфеля компанії, який визначає, заохочує та забезпечує основні програми, проекти та ініціативи, які додають цінність кожному стратегічному напрямку бізнесу. Для цих гнучких стратегічних схем дуже ефективними є гнучкі схеми роботи з великими повноваженнями їхніх команд, які постійно навчаються та покращують свою додану вартість для клієнтів.

У той же час внесок управління змінами має життєво важливе значення для того, щоб люди, які залучені або на яких впливають необхідні зміни, могли прийняти їх якомога швидше та ефективніше.

Незалежно від контексту та бізнес-моделі, важливо усвідомлювати, що вступ на шлях реальної трансформації означає візуалізацію бажаного майбутнього для бізнесу, а звітти – початок стратегічного шляху, який означає сміливість ризикувати, нести випробування, помилки та відмову від старих звичок і переконань, які не заважають нам зробити цей необхідний стрибок.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З проведеного огляду можна зробити висновок, що стратегічний напрям інновацій значною мірою залежить від високих ієрархічних рівнів, які повинні мати необхідні інструменти для формування та реалізації інноваційної стратегії. Запропонована модель управління полегшує для менеджерів соціалізацію стратегії, а також надає можливість усім залученим учасникам контекстуалізувати те, що формується в щоденних діях, досліджуючи та експериментуючи, незважаючи на ризики інновацій. Крім того, шляхом формалізації процесу управління інноваціями в структурі цих компаній створюється більша прихильність та інтеграція різних функціональних сфер, завдяки чому досягається гармонізація діяльності, щоб спочатку запропоновані цілі могли бути досягнуті спільно.

Менеджмент має вносити корективи в процесі прийняття рішень, оскільки їм доведеться керувати з урахуванням початково прогнозованого майбутнього, але його обсяг залежатиме від адекватного структурування процесів та активної участі в них суб'єктів, аспектів, які вони наддадуть інноваціям, – здійсненність, життєздатність і бажаність.

Запропоноване демонструє взаємодію між різними стратегічними осями, щоб кожна сфера могла брати участь і робити свій внесок у виконання цих планів, перестаючи бути лише перспективою, втіленою на папері, щоб активізувати їх у реальності. Так само методологія використання моделі посилить координацію між менеджерами та їхніми співробітниками, що дозволить їм отримати очікуваний вплив інновацій.

Напрямок на користь інновацій, як це відображено в моделі, з часом призведе до того, що інноваційні практики стануть культурою, яка дає ефективні результати відповідно до вимог середовища. Своєчасний контрольний маршрут допоможе мобілізувати ресурси для інноваційного процесу ЗЕД, об'єднати зусилля, уникнути вигоряння співробітників і їх незацікавленості в інноваціях.

Список використаної літератури:

1. *Волошанська А.В.* Інноваційна модель розвитку як інструмент трансформації економічної політики країни / *А.В. Волошанська* // Ефективна економіка. – 2020. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7744> (дата звернення: 16.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.152.
2. *Юринець З.В.* Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія / *З.В. Юринець*. – Львів : СПОЛОМ, 2016. – 412 с.
3. *Єніфанова І.Ю.* Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах / *І.Ю. Єніфанова* // Підприємництво та інновації. – 2020. – № 13. – С. 33–39. DOI: 10.37320/2415-3583/13.6.
4. *Франко Л.* Оцінка потенційних можливостей інноваційного розвитку національної економіки на регіональному рівні з використанням засобів штучного інтелекту / *Л.Франко* // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-92.
5. *Aguilera A.* Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación / *A.Aguilera* // Revista Científica Pensamiento y Gestión. – Barranquilla, Colombia : Universidad del Norte, 2010. – № 28, enero-junio. – P. 85–106 [Electronic resource]. – Access mode : <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>.
6. *Álvarez E.* Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano / *E.Álvarez, C.Bernal* // Revista Información Tecnológica. – 2017. – Vol. 28, № 1. – P. 65–76. DOI: 10.4067/S0718-07642017000100007.
7. *Contreras E.* El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica / *E.Contreras* // Revista Científica Pensamiento y Gestión. – Barranquilla, Colombia : Universidad del Norte, 2013. – №. 35. – 152181 p.

- [Electronic resource]. – Access mode : <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>.
8. Garrido-Buj S. Dirección estratégica / S.Garrido-Buj. – 2da edición. – Interamericana de España : Editorial Mc Graw Hill, 2006.
 9. Harrison J. Fundamentos de la Dirección Estratégica / J.Harrison, C.St. John. – España : Thomson editores, 2002.
 10. León C. Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodada CIA. LTDA / C.León // Tesis pregrado Universidad Politécnica Salesiana sede Quito. – 2011.
 11. Lledó S. Importancia de la dirección estratégica en la empresa / S.Lledó // 3c empresa: investigación y pensamiento crítico. – 2013. – Vol. 2, № 4. – Edición 13. – P. 1–16 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/04/4.Importancia-de-la-direcci%C3%B3nestrat%C3%A9gica-en-la-empresa.Pdf>.
 12. Menguzzato M. La Dirección Estratégica de la Empresa / M.Menguzzato, J.J. Renau // Un Enfoque Innovador del Management. – Barcelona, España : Ariel Editores, 1991.
 13. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación : manual de Oslo. – OCDE : European Communities Eurostat, 2005 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.
 14. Pérez R. Planeación Estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC / R.Pérez // Revista Ciencia y Poder Aéreo. – 2014. – Vol. 9, № 1. – 5565 p. [Electronic resource]. – Access mode : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=24610>.
 15. Schumpeter J. The Theory of Economic Development / J.Schumpeter. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
 16. Administración estratégica teoría y casos / A.Thompson, M.Peteraf, J.Gamble, A.J. Strickland. – México : Mc Graw Hill, 2012. – 18 Ed.

References:

1. Voloshanska, A.V. (2020), «Innovatsiina model rozvytku yak instrument transformatsii ekonomichnoi polityky krainy», *Efektivna ekonomika*, No. 3, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7744> (data zvernennia: 16.11.2023), doi: 10.32702/2307-2105-2020.3.152.
2. Yurynets, Z.V. (2016), *Formuvannia innovatsiinykh stratehii: teoriia, metodolohiia, praktyka*, monohrafiia, SPOLOM, Lviv, 412 p.
3. Yepifanova, I.Iu. (2020), «Formuvannia innovatsiinykh stratehii promyslovykh pidpryiemstv u suchasnykh umovakh», *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, No. 13, pp. 33–39, doi: 10.37320/2415-3583/13.6.
4. Franko, L. (2023), «Otsinka potentsiinykh mozhlyvostei innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky na rehionalnomu rivni z vykorystanniam zasobiv shtuchnoho intelektu», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 47, doi: 10.32782/2524-0072/2023-47-92.
5. Aguilera, A. (2010), «Direccinamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación», *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, No. 28, enero-junio, pp. 85–106, [Online], available at: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>
6. Álvarez, E. and Bernal, C. (2017), «Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano», *Revista Información Tecnológica*, Vol. 28, No. 1, pp. 65–76, doi: 10.4067/S0718-07642017000100007.
7. Contreras, E. (2013), «El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica», *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, No. 35, 152181 p., [Online], available at: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
8. Garrido-Buj, S. (2006), *Dirección estratégica*, 2da edición, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España.
9. Harrison, J. and St. John, C. (2002), *Fundamentos de la Dirección Estratégica*, Thomson editores, España.
10. León, C. (2011), «Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodada CIA. LTDA», *Tesis pregrado Universidad Politécnica Salesiana sede Quito*.
11. Lledó, S. (2013), «Importancia de la dirección estratégica en la empresa», *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Vol. 2, No. 4, edición 13, pp. 1–16, [Online], available at: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/04/4.Importancia-de-la-direcci%C3%B3nestrat%C3%A9gica-en-la-empresa.pdf>
12. Menguzzato, M. and Renau, J.J. (1991), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*, Ariel Editores, Barcelona, España.
13. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, Manual de Oslo (2005), European Communities, Eurostat, OCDE, [Online], available at: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
14. Pérez, R. (2014), «Planeación Estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC», *Revista Ciencia y Poder Aéreo*, Vol. 9, No. 1, 5565 p., [Online], available at: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=24610>
15. Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
16. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. and Strickland, A.J. (2012), *Administración estratégica teoría y casos*, 18 Ed, Mc Graw Hill México.

Куліш Дамір Валерійович – кандидат економічних наук, докторант Запорізького національного університету.

<https://orcid.org/0000-0003-2224-1078>.

Наукові інтереси:

- стратегічне планування;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Kulich D.V.

**Formation of an innovative development map in the process of forming
a strategy for foreign economic activity of an enterprise**

Companies looking to survive in an extremely competitive environment need to transform their strategic planning processes to be more consistent, flexible, and efficient. Now it is impossible to create a winning strategy without innovation.

From the review, it can be concluded that the strategic direction of innovation largely depends on high hierarchical levels, which should have the necessary tools for formulating and implementing an innovation strategy. The proposed management model makes it easier for managers to socialize the strategy, and also provides an opportunity for all participants involved to contextualize what is formed in daily actions, exploring and experimenting, despite the risks of innovation. In addition, by formalizing the innovation management process in the structure of these companies, a greater commitment and integration of various functional areas is created, which ensures the harmonization of activities so that the initially proposed goals can be achieved together.

Task mapping differs significantly from process mapping in that the goal is to determine what customers are trying to do at each stage, rather than what they are currently doing. At each individual stage, there are several ways to make the job easier, or faster. By planning each stage of work and finding these opportunities, companies can find new ways to differentiate their offerings. This should be included in the strategic planning process so that we can develop strategies that extend the useful life of the current business model, as well as explore new ones that will allow us to create a medium-and long-term innovation map of the company's development.

Keywords: formation; innovative development map; strategy; foreign economic activity strategy of the enterprise.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2023.