

УДК 005.591.6:334.716(477)

В. В. Здольник,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4739-1072>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.210

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Zdolnik,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

FORMATION OF STRATEGIES FOR INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Сформовано теоретико-методологічні положення стратегічного управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах, що функціонують в умовах виробничого середовища. Розроблено авторську концепцію формування стратегій інноваційної діяльності промислових підприємств, що реалізує положення подійного підходу, методичний інструментарій, що рекомендується використовувати при розробці стратегій, що агрегує загальнонаукові та предметно-орієнтовані методи.

Обґрунтовано економічну сутність та розгорнуте визначення інноваційного управління, розроблено його структуру та функції, класифікацію видів діяльності з реалізації цього управління. Установлено причини, що стримують інноваційний розвиток вітчизняних промислових підприємств, пов'язаних з проявом сукупності різних недоліків в системі управління, обґрунтовано необхідність інноваційної діяльності в умовах ринкової економіки. Виявлено потенціал промислового підприємства як сукупності інноваційних ресурсів, що використовуються для виробництва інноваційної продукції, з одного боку, та як міру готовності до реалізації інноваційних проектів або програм інноваційних перетворень та впровадження інновацій, з іншого боку.

Визначено механізм та фактори, що забезпечують інноваційний розвиток (залучення до інноваційного процесу накопичених у минулому науково-технічних розробок, збільшення рівня та кількості науково-технічних розробок, підвищення рівня забезпеченості ресурсами інноваційної діяльності, зміна структури витрат на інновації, джерел та механізмів інвестування, зростання державної підтримки інноваційних підприємств). Уточнено методологічні підходи до оцінки інноваційних стратегій промислових підприємств, авторські розрахунки з метою виявлення найефективніших шляхів розвитку.

Основні теоретичні висновки та положення можуть бути використані на промислових підприємствах та в організаціях при розробці заходів щодо вдосконалення методик формування стратегій діяльності промислових підприємств. Впровадження розроблених рекомендацій та методичних положень дозволило сформулювати методику формування різних стратегій розвитку виробництва промислових підприємств, розробити механізм адаптації матеріальних ресурсів до сучасних умов української економіки.

Theoretical and methodological provisions of strategic management of innovative activity at industrial enterprises operating in the conditions of the production environment have been formed. An author's concept of forming strategies of innovative activity of industrial enterprises has been developed, which implements the provisions of the event approach, methodological tools that are recommended for use in developing strategies, which aggregates general scientific and subject-oriented methods.

The economic essence and a detailed definition of innovative management have been substantiated, its structure and functions have been developed, and the classification of activities for the implementation of this management has been established. The reasons that hinder the innovative development of domestic industrial enterprises, associated with the manifestation of a set of various shortcomings in the management system, have been substantiated, the need for innovative activity in a market economy has been substantiated. The potential of an industrial enterprise has been identified as a set of innovative resources used for the production of innovative products, on the one hand, and as a measure of readiness for the implementation of innovative projects or programs of innovative transformations and the introduction of innovations, on the other hand.

The mechanism and factors that ensure innovative development are determined (involvement in the innovation process of scientific and technical developments accumulated in the past, increasing the level and number of scientific and technical developments, increasing the level of provision of innovative activity with resources, changing the structure of innovation costs, sources and mechanisms of investment, increasing state support for innovative enterprises). Methodological approaches to assessing innovation strategies of industrial enterprises are specified, author's calculations are made to identify the most effective ways of development. The main theoretical conclusions and provisions can be used at industrial enterprises and in organizations when developing measures to improve the methods of forming strategies for the activities of industrial enterprises. The implementation of the developed recommendations and methodological provisions made it possible to formulate a methodology for forming various strategies for the development of production of industrial enterprises, to develop a mechanism for adapting material resources to the modern conditions of the Ukrainian economy.

Ключові слова: інноваційна діяльність, промислові підприємства, стратегія, стратегічне управління.

Key words: innovation activity, industrial enterprises, strategy, strategic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах соціально-економічного розвитку України зростає значення проблем стратегічного управління, спрямованого на підвищення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств, їх конкурентоспроможності і стійкості в ринковому середовищі, що динамічно розвивається. Стратегічне управління сьогодні це процес активного пристосування до ринку, його тенденцій та перспектив розвитку. Облік всієї сукупності ринкових чинників: споживчого попиту, що змінюється, розвиваються конкурентних відносин, інноваційні процеси, розвиток комунікацій та інфраструктурного забезпечення виробництва, орієнтує реально функціонуючі підприємства на реалізацію концепції управління, яка передбачає, в першу чергу, зміщення стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності. Нова система пріоритетів підкреслює домінування процесу управління ринком з метою забезпечення сприятливих ринкових позицій, які дозволяють успішно втілювати в життя програми та плани промислових підприємств.

Впровадження принципів, вкладених у інноваційну діяльність, надає особливого звучання стратегіям виробництва. Базова стратегія інтерпретується як стратегія, орієнтована на ринку і відбиває його ключові закономірності. У складі такої стратегії виділяється низка функціональних елементів, що розглядають різні аспекти виробничої діяльності. Реалізація стратегії виробництва вимагає застосування специфічних організаційних заходів, найважливішим елементом яких є формування мотиваційної політики, в рамках якої здійснюється пошук дієвих мотивів і стимулів, що спонука-

ють підприємства до розвитку інноваційних та виробничих ініціатив. Організаційні перетворення повинні торкатися інформаційних складових і всієї системи комунікацій, що охоплюють підприємницький сектор з метою їх конструктивного використання та отримання бажаних стратегічних результатів.

Існуючі роботи з управління підприємствами акцентують увагу на розробці цілей, функцій, способів їх досягнення, тоді як питання розвитку інноваційних процесів та інноваційного управління залишаються у тіні. Недостатньо розкрито питання практичного створення системи управління, і насамперед механізму сталого розвитку підприємств на основі інновацій, напряму та способи підвищення ефективності їх діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У дослідження формування стратегічної діяльності підприємств можна відзначити внесок наступних вітчизняних та зарубіжних фахівців: І. Ансофф, М. Брун, М. Вебер, Д. Гарднер, П. Друкер, Ж. Жалле, Ф. Котлер, В. Кноррінг, Ж. Ламбен, Р. Уотермен, В. Хойер, Ф. Хедоурі, Г. Емерсон та ін. У їхніх роботах досліджено окремі розділи розробки стратегій діяльності підприємств. Проте проблеми формування стратегій інноваційної діяльності промисловими підприємствами опрацьовано лише з декількох напрямів, залишаючи відкритими питання системного підходу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Провести аналіз та визначити напрями формування стратегій інноваційної діяльності промислових підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Різноманітність стратегій зумовило і сукупність проблем, що виникають у процесі їх розробки. Ці проблеми виникають на всіх етапах розробки та реалізації стратегії, пов'язані з внутрішньофірмовою організацією управління, складністю діагностики основних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідністю враховувати різноманітні фактори, що впливають на досягнення поставленої мети тощо. Цілі, які ставить перед собою підприємство, охоплюють, як правило, основні аспекти її діяльності — економічні та соціальні показники, ефективність збуту, імідж підприємства тощо.

Оскільки перед підприємством найчастіше стоять кілька часом суперечливих цілей, істотним є визначення пріоритетності цілей, оскільки досвід показує, що з реальному управлінні завжди доводиться робити вибір чи компроміс. При визначенні цілей організації важливо чітко уявляти можливі шляхи їх досягнення. Оцінити рівень досягнення мети можна за допомогою відповідних критеріїв. Як можливі види оцінок можуть виступати індекси, рейтинги, порівняльна оцінка проектів альтернативних стратегій. Таким чином, організаційно-методична проблема оцінки ступеня досягнення цілей пов'язана з формуванням відповідної оцінної системи та розробки процедури прийняття рішень. Як показує аналіз теорії та практики реалізації стратегічного підходу [1, 2, 3], обидва складові аспекти цілепокладання мають свої проблеми.

Стратегія розробляється на трьох рівнях. В результаті необхідно скоординувати та узгодити стратегічні рішення на цих рівнях. Особливо серйозною ця проблема стає під час координації та узгодження стратегічних підходів на функціональному рівні. У функціональному розрізі розробці підлягають власне стратегія інноваційної діяльності, стратегія фінансів, виробництва, персоналу тощо.

Розглянуто випадки, коли одна й та сама стратегія описується різними цілями та показниками результату, а також ситуація, коли результат реалізації однієї мети може бути виражений кількома показниками. І той, і інший випадок зустрічається у практиці, що є ще одним свідченням його гнучкості, адаптивності та проблемної орієнтації.

На першій стадії виробляються повномасштабні інноваційні розробки. Методологія їх здійснення будується на основі: теорії НТП; теорії вибору; теорії ефективності; принципів

виробничого та фінансового менеджменту. Друга стадія характеризує процес впровадження оновленої стратегії управління у ринкове середовище.

Базовими засадами, що зумовлюють ідеологію сучасного стратегічного управління виробничо-ринковою діяльністю, є принципи системного підходу. Системний підхід розглядає соціально-економічні об'єкти як цілісні сукупності складових, що перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Його обставина формує основний принцип системного підходу — принцип первинності цілого, у якому спільно функціонують структурні компоненти.

Формуючи стратегію інноваційної діяльності не можна не враховувати принципи, властиві підходу та створюють умови для ринкової орієнтації стратегічних ініціатив. У тому числі:

- орієнтація на споживчий попит, який відбиває як потреби, і платоспроможні можливості споживачів;

- інтеграція чотирьох видів цілеспрямованих дій: товарної, цінової, збутової та комунікативної стратегій, що сприяє досягненню системного ефекту;

- планування раціонального товарного асортименту відповідно до структури попиту та завдань тривалої стратегічної стійкості підприємницьких структур;

- можливість активного на споживача з допомогою економічних механізмів, і навіть комунікативних чинників.

Розглядаючи методи, що рекомендуються для використання при розробці стратегії управління підприємством, слід підкреслити, що до них належить широка сукупність загальнонаукових та проблемно-орієнтованих методів, що застосовуються на практиці економічних обґрунтувань. Зокрема, доцільно застосовувати методи стратегічного аналізу, що здійснюється в умовах обмеженості інформації — ситуації типової для практичної аналітичної та дослідницької діяльності. Серед таких методів виділяються: метод експертних оцінок, морфологічного, функціонального та предметного аналізу, інженерного прогнозування. Особливістю стратегії інноваційної діяльності є орієнтація на принцип перманентності інновацій, що є запорукою досягнення, стратегічної стійкості промислових підприємств у динамічних умовах ринкового середовища. Перманентність інноваційного процесу полягає в поєднанні трьох властивостей: наступність; безперервність; послідовність інновацій. Для ви-

рішення такого складного завдання рекомендується використовувати сукупність специфічних методів.

Цілі інноваційної діяльності, способи, форми та терміни здійснення визначаються також ресурсними можливостями окремих суб'єктів господарювання і всього суспільства. Вони впливають на масштаби інноваційної діяльності, повноту охоплення нею кола соціально-економічних проблем, черговість їх вирішення. Ресурсні можливості в найширшому трактуванні включають практично все, що може бути використане в інноваційному процесі, забезпечуючи отримання кінцевих результатів. Однак самі кінцеві результати у певному сенсі стають вихідним пунктом наступного етапу інноваційного процесу і тому можуть розглядатися як ресурси.

Комплексний підхід до інновацій дозволяє оцінювати їх конкретніше, повніше, об'єктивніше, більш комплексно визначати їх результативність та напрямки інноваційного процесу, які потребують коригування чи підтримки. Такий підхід дозволяє також виявляти неоднорідність інновацій та підбирати методи управління кожною з них, адекватні особливостям кожного інноваційного перетворення.

Результати стратегічної діагностики повинні містити:

1. Опис та аргументовану оцінку слабких та сильних сторін основних виробничих підрозділів промислового підприємства.

2. Аргументовані оцінки слабких та сильних функціональних сторін структурних підрозділів.

3. Опис та аргументовану оцінку можливостей та небезпек для розвитку підприємства по кожному продукту.

4. Можливості та небезпеки зовнішнього середовища для розвитку підприємства.

5. Інтегральну оцінку шансів та ризиків розвитку підприємства.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства служить для:

- виявлення резервів підприємства, що дозволяють йому найефективніше вирішувати свої проблеми та адаптуватися до умов зовнішнього середовища;

- виявлення конкурентних переваг підприємства, що створюють основу для ефективного розвитку;

- визначення позицій підприємства у конкурентному середовищі, у рейтингу з метою оцінки його привабливості.

Формування стратегії розвитку промислового підприємства є прерогативою та ключовим

завданням стратегічного управління. Її результуючі характеристики утворюють результати управлінської діяльності, що реалізується підприємством, вони підлягають оцінці після закінчення стратегічного періоду, і ця оцінка може бути інформативна і досить коректна лише у разі поєднання оціночних показників по всіх складових стратегії.

Стратегічний план розвитку є основним документом, що регламентує виробничу діяльність промислового підприємства. Стратегічне планування має низку ключових особливостей. Перша особливість полягає у необхідності забезпечення гнучкості та адаптивності стратегічних установок. Другою особливістю стратегічного планування є необхідність поєднання функцій прогнозування середовищних характеристик, розробки та обґрунтування планових завдань, а також функції та реалізації плану. Розкриваючи третю особливість стратегічного планування, необхідно предметно розглянути його ресурсний аспект. Четвертою особливістю стратегічного планування є безперервність управлінського процесу, який утворює замкнутий цикл, що включає низку послідовних етапів.

Стратегічний план повинен мати певну структуру. При її визначенні необхідно використовувати гнучкий підхід, але не суперечить принциповим основам стратегічного планування. У структурі стратегічного плану розвитку підприємства рекомендується виділяти чотири великі блоки.

1. Прогнозно-аналітичний. У нього слід включати результати аналізу та прогнозу ринкового середовища у всьому різноманітті її компонентів.

2. Формулювання стратегії. У рамках цього блоку здійснюється процес цілепокладання, формулюється єдина стратегія розвитку і стратегія маркетингу, що кореспондується з нею.

3. Формування функціональних складових стратегії розвитку.

4. Організаційні заходи.

Такий розгляд виробничо-господарської стратегії дозволяє виділити п'ять елементів, що детермінують характер та особливості прийнятих стратегічних рішень:

1. Продукт, що випускається підприємством та впроваджується в ринкове середовище.

2. Споживчий ринок, у якому реалізується даний товар.

3. Галузь, у якій функціонує підприємство.

4. Позиції підприємства у галузі.

5. Технологія, що використовується під час виробництва продукту.

Комбінуючи зміни у представлених елементах можна розробити безліч стратегічних рішень, які відповідають тим чи іншим виробничо-ринковим умовам. Однак у практиці економічних обґрунтувань, зазвичай, використовується кілька груп стратегій, є основними, які мають найширше застосування.

Перша з таких груп поєднує стратегії концентрованого зростання. До другої групи основних стратегій входять ті з них, які базуються на спробах розширення виробничо-господарської діяльності за рахунок приєднання нових структур. Прагнення диверсифікації виробництва може бути реалізовано у разі використання стратегій диверсифікованого зростання, що утворюють третю групу основних виробничо-господарських стратегій.

Розглядаючи організаційно-економічні аспекти стратегічного управління необхідно наголосити, що найбільш дієвим методом реалізації стратегічних установок є впровадження промислових програм. Програми структуруються "по горизонтах" та охоплюють різні підрозділи, що входять до складу структури виробництва та структури управління підприємницької ланки. Вони володіють і "вертикальною" структурою, в якій представлена послідовність розробки та реалізації запланованих заходів та завдань, а також рівні організаційної відповідальності за цей процес.

Фінансова стратегія унеможливорює застосування проблемно-орієнтованого підходу як концептуальної позиції. Маневреність, властива підприємству і що означає можливість своєчасного реагування на проблеми, забезпечується з допомогою створення фінансових резервів. Резерви, своєю чергою, мають формуватися на цільовій основі з урахуванням динаміки ринкових чинників. Процес диференціації цілей послідовно розвивається наступних рівнях, до локального, що охоплює конкретні стратегічні завдання.

Господарська світова практика виробила 5 можливих варіантів інноваційного розвитку підприємства.

1. Зростання з урахуванням креативності. На ранній стадії існування підприємства зростання забезпечується, перш за все, шляхом створення нових продуктів і ринків.

2. Зростання з урахуванням розвитку напрямки.

3. Зростання з урахуванням делегування.

4. Зростання шляхом розвитку координації.

5. Споживачі інноваційного продукту передусім очікують на отримання потенційного економічного ефекту, який включає:

— прямий економічний ефект;

— технічний ефект;

— соціальний ефект;

— зовнішньоекономічний ефект від продажу за кордон ліцензій, науково-технічної продукції;

— системний ефект від використання блоку взаємодоповнюючих винаходів в одному об'єкті або системі машин.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати базові принципи, що лежать в основі розробки та реалізації стратегії розвитку промислового підприємства.

1. Комплексність плану розвитку.

2. Безперервність процесу планування.

3. Гнучкість та адаптивність плану розвитку.

4. Оптимізація стратегічного плану.

5. Ясність цільових установок.

6. Збалансованість заходів стратегічного плану та ресурсів.

7. Взаємозв'язок галузевих та територіальних аспектів стратегічного плану.

Література:

1. Гаврилко П., Колодійчук А., Лалакулич М. Теоретичні засади та механізм формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. Світ фінансів. 2012. № 1. С. 44—50.

2. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. № 4. С. 67—72.

3. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1. С. 79—85.

References:

1. Gavrylko, P., Kolodiychuk, A. and Lala-kulich M., (2012), "Theoretical foundations and mechanism of formation of strategy of innovative development of enterprises", Svit finansiv, vol. 1, pp. 44-50.

2. Melnyk, Yu.M., (2015), "Innovative strategy of an enterprise as a source of its competitive advantages", Ekonomika kharchovoyi promyslovosti, vol. 4, pp. 67—72.

3. Orlova, V.M., (2015), "Strategy of innovative development of the enterprise", Ekonomichnyy nobelivskyy visnyk, vol. 1, pp. 79—85.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.