

УДК 330.341.1:338

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-17>

**Волощук Ю.О.**

доктор економічних наук, доцент,  
директор навчально-наукового інституту дистанційної освіти  
Подільського державного аграрно-технічного університету

**Іванишин О.В.**

аспірант  
Національного університету біотехнологій і природокористування

**Богачик С.В.**

аспірант  
Подільського державного аграрно-технічного університету

**Voloshchuk Yuliia**

Dr.Sc. (in Economics), Associate Professor,  
Director of the Educational and Scientific Institute of Distance Education  
of State Agrarian and Engineering University in Podilya

**Ivanysyn Oleksandr**

Postgraduate Student,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Bohachyk Serhii**

Postgraduate Student,  
State Agricultural and Engineering University in Podilya

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### IMPLEMENTATION OF THE ENTERPRISE INNOVATION DEVELOPMENT STRATEGY

*Визначено принципи розвитку інноваційних підприємств як усебічної системи взаємодії всіх ланок підприємства на основі мотивацій керівництва з метою стимулювання залучення персоналу в інноваційний процес; активізації інноваційної діяльності на основі поглиблення самоорганізації, саморегуляції, динамічності, адаптивності та саморозвитку, постійного пошуку нових ідей, використання можливостей з ефектом не тільки для виробника та споживача, враховуючи їх вимоги і бачення шляхів удосконалення, посилення відповідальності за ефективність діяльності організації. Розкрито механізми мотивації, стимулювання інноваційних процесів, пошуку можливостей комерціалізації та інвестиційного забезпечення інноваційних розробок, використання ресурсів венчурного бізнесу, глобалізації інформаційних та економічних зв'язків науки і виробництва у бізнес-процесах використання інтелектуальної власності. Встановлено, що господарська активність може проявлятися у впровадженні сучасних інформаційних технологій, нового дизайну продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу або в новій методиці підвищення кваліфікації працівників. Для цього проводяться капіталовкладення для підвищення кваліфікації та одержання знань (інтелектуальна складова), а також у фізичні активи.*

**Ключові слова:** інновації, стратегія, підприємство, комерціалізація, ефективність, управління, механізм, алгоритм, альтернатива.

*Определены принципы развития инновационных предприятий как всесторонней системы взаимодействия всех звеньев предприятия на основе мотиваций руководства с целью стимулирования привлечения персонала в инновационный процесс; активизации инновационной деятельности на основе углубления самоорганизации, саморегуляции, динамичности, адаптивности и саморазвития, постоянного поиска новых идей, использования возможностей с эффектом не только для производителя и потребителя, учитывая их требования и видение путей усовершенствования, усиление ответственности за эффективность деятельности организации. Раскрыты механизмы мотивации, стимулирования инновационных процессов, поиска возможностей коммерциализации и инвестиционного обеспечения инновационных разработок, использования ресурсов венчурного бизнеса, глобализации информационных и экономических связей науки и производства в бизнес-процессах использования интеллектуальной собственности. Установлено, что*

хозяйственная активность может проявляться во внедрении современных информационных технологий, нового дизайна продукта, в новом процессе производства, в новом подходе к маркетингу или в новой методике повышения квалификации работников. Для этого проводятся капиталовложения для повышения квалификации и получения знаний (интеллектуальная составляющая), а также в физические активы.

**Ключевые слова:** инновации, стратегия, предприятие, коммерциализация, эффективность, управление, механизм, алгоритм, альтернатива.

*The purpose of the article is to deepen theoretical, methodical tools of mechanism formation, algorithm of development and substantiation of scenarios of implementation of innovative strategy. In the course of the research general and special methods were used, in particular: dialectical, system analysis – to form the mechanism, algorithm of development and implementation of the innovative strategy; abstract-logical and graphic – at justification of scenarios of implementation of innovative strategy of enterprises. The principles of development of innovative enterprises, as a comprehensive system of interaction of all units of the enterprise, based on the motivations of the management to stimulate the involvement of staff in the innovation process and activation of innovative activity on the basis of deepening of self-organization, self-regulation, dynamism, adaptability and self-development, constant search for new ideas, use of opportunities with effect not only for the producer and the consumer, taking into account their requirements and vision of ways of improvement, strengthening of responsibility for the efficiency of the organization's activity. The mechanisms of motivation, stimulation of innovative processes, search for opportunities for commercialization and investment support of innovative developments, use of resources of venture business, globalization of information and economic relations of science and production in business processes of use of intellectual property are revealed. It has further developed the definition of the essence of the innovation strategy as a basic management tool within the framework of ensuring the structure of the business process. Taking into account the influence of basic factors and peculiarities of practical activity of the enterprise at any stage of planning, production, implementation, consumption and provides an opportunity to monitor and control the level of achievement of certain missions and goals. It is established that economic activity can be manifested in the introduction of modern information technologies, new product design, in a new production process, in a new approach to marketing, or in a new method of training employees. For this purpose, investments are made to improve skills and knowledge (intellectual component), as well as in physical assets.*

**Keywords:** innovation, strategy, enterprise, commercialization, efficiency, management, mechanism, algorithm, alternative.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Досягнення стабільності, підвищення конкурентоспроможності, отримання максимального ефекту за рахунок вірно сформованої стратегії підприємства є актуальною метою для більшості підприємств.

Вирішальними чинниками економічного зростання і конкурентоспроможності провідних країн світу є інноваційна активність суб'єктів науки і виробництва та безперервне інноваційно-технологічне оновлення усіх сфер суспільства. Характерними ознаками інноваційно активної економічної діяльності є синтез наукових і технічних знань, інтелектуалізація виробничої діяльності, інформаційно-комунікаційні технології, нематеріальні активи, виробничі кластери, ефективний і конкурентоспроможний бізнес. Інноваційно орієнтована економіка створює умови для людського розвитку і високих стандартів якості життя. Саме тому вибір засобів, алгоритмів та механізмів, які використовуються для забезпечення інноваційного розвитку, набуває великого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Трактуювання терміна «стратегія» різняться у різних дослідників. Так, А. Чандлер, досліджуючи це поняття, трактує стратегію як певний набір методів щодо розподілу ресурсів у часі за видами діяльності, а також як планування діяльності з урахуванням ризиків та на основі порівняння можливостей і наявних ресурсів організації, але основним моментом усе ж є визначення цілей. Він визначає стратегію як «...визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прий-

няття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [1].

Організованим розподілом ресурсів для досягнення визначених цілей підприємства визначає стратегію А. Богданов під час вивчення питання управління науково-технічним прогресом на підприємстві [2].

Стратегією називає довгострокове планування та програму дій, які тривають протягом запланованого періоду, Б. Санто [3].

Окремі питання стратегічного управління інноваціями досліджувалися у роботах Б. Твісса [4], О.І. Амоші [5], Л.І. Федулової [6], М.В. Мартиненко [7] тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Часто дослідники переносять загальні підходи до формування стратегії на інноваційну стратегію, не враховуючи особливості інноваційної діяльності у цілому та особливості організації й управління інноваційною діяльністю агропромислових підприємств зокрема. Слід відзначити, що визначення і формування інноваційної стратегії розрізняються залежно від підходу, у межах якого дослідники намагаються вивчати інноваційну стратегію.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення базових чинників, що впливають на процес формування інноваційної стратегії підприємства, і пропозиція концептуальної схеми формування в рамках процесного підходу, яка б допомогла в практичній діяльності підприємств з урахуванням особливостей здійснення інноваційної діяльності в конкретних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегія являє собою можливість для

підприємств маневрувати у власному оточенні. Близькими до такого визначення стратегії є підходи М. Портера [8] і П. Друкера [9], особливостями яких є різний ступінь управлінських впливів на суб'єкти економічної діяльності. П. Друкер, характеризуючи стратегічне управління, визначає стратегію як ретельно продуманий набір взаємопов'язаних правил і процедур, що дозволяють поступовий перехід від однієї до іншої стратегії [10].

I. Ансофф у праці «Стратегічне управління» стверджує: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності» [11]. Тобто він визначає стратегію як основний елемент системи, який формує та поєднує всі види діяльності організації

Інноваційною стратегією можна назвати один із засобів досягнення головної цілі підприємства, що відрізняється певною новизною, яка може бути проявлена протягом усього процесу і виявлятися на будь-якій стадії планування, виробництва, реалізації, споживання.

Інноваційними цілями можуть бути створення нових продуктів, упровадження нових технологій, перехід на нові види сировини, реструктуризація підприємств тощо. Вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства та інноваційно-інвестиційного клімату в країні. Інноваційні цілі є тим вектором розвитку, на основі якого формується інноваційна стратегія підприємства [12].

Інноваційна стратегія є базовим інструментом управління інноваційним розвитком сучасного агропромислового підприємства, яка забезпечує структурованість даного бізнес-процесу і дає можливість контролювати рівень досягнення визначених місії та цілей.

Основними завданнями стратегічного управління інноваційного розвитку підприємств виступають визначення можливостей досягнення мети; врахування можливостей і напрямів їх розвитку; планування процесів взаємодії із зовнішнім середовищем та корегування наявних ресурсів; моніторинг і моделювання зворотного зв'язку для оцінки необхідних змін у конкретній ситуації; обґрунтування сценаріїв розвитку та рекомендацій щодо зміни загальної стратегії [12].

Під час формування інноваційної стратегії в рамках процесного підходу, на нашу думку, доцільно визначити основні принципи, які мають бути покладені в основу її створення та повинні ґрунтуватися на комплексному вивченні основних аспектів функціонування підприємства і здійснюватися з урахуванням передумов, що забезпечують ефективне управління інноваціями, серед них: 1. Цілеспрямованість. 2. Системність. 3. Обмеженість ресурсів. 4. Комплексність. 5. Альтернативність. 6. Оптимальність. 7. Послідовність. 8. Керованість. 9. Гнучкість. 10. Ефективність.

На їх основі та з урахуванням виділених передумов сформовано механізм розроблення та реалізації інноваційної стратегії підприємства (рис. 1).

Узагальнюючи наявні визначення інноваційної стратегії розвитку, можна сформулювати таке її поняття: це система довгострокових планів, способів, норм та правил, інструментів, механізмів, сформованих під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що відповідають визначеним місії і цілям та дають змогу раціонально розподіляти наявні, використовувати

нові ресурси між видами та напрямками діяльності, здійснювати фінансування та управління інноваційним розвитком підприємств і виявлятися на будь-якій стадії планування, виробництва, реалізації, споживання в умовах неоіндустріальної модернізації.

Схема формування та реалізації інноваційної стратегії складається з декількох етапів: визначення місії підприємства; визначення поточної системи цілей; оцінка зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей та інноваційного потенціалу підприємства і виявлення потенційних можливостей його розвитку; вибір стратегічних пріоритетних напрямів розвитку підприємства; вибір та розроблення інноваційної стратегії; формування планів і програм; реалізація інноваційної стратегії; контроль, оцінка ефективності впроваджені інноваційної стратегії.

У наведеній схемі розкрито необхідність створення передумов вибору оптимального варіанту стратегії інноваційного розвитку підприємства, а саме оцінки екзогенного й ендогенного середовища, наявного інноваційного потенціалу.

Безпосередньо вибір інноваційної стратегії за визначеними напрямками залежить від якості проведення оцінки, що впливає на успіх підприємств на ринку. Слід відзначити, що стратегія підприємств як орієнтир на перспективу впливає на визначення напрямку та зумовлює заходи і програми розвитку.

Даний етап включає також перевірку відповідності вибраних пріоритетних напрямів упроваджені стратегії. Потрібно зауважити: якщо результати, отримані під час реалізації вибраної інноваційної стратегії, поліпшили стан підприємства і забезпечили його якісний розвиток, то можна вважати, що стратегія успішно реалізована. Якщо результати не сприяли досягненню вибраних пріоритетів, то необхідно поглибити аналіз, чому не використані можливості реалізації для виявлення причин відхилення, провести коригування визначених цілей, пріоритетних напрямів розвитку та вибраної інноваційної стратегії.

У ході дослідження також було сформовано алгоритм формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства (рис. 2).

Як видно з рис. 2, за умови якщо технологічно, фінансово та з погляду виробничих процесів інноваційна ідея може бути виконана, то її можна використовувати в основі вибраної інноваційної стратегії та реалізувати відповідно до інноваційної програми.

Вибрана стратегія реалізується шляхом проведення стратегічного і поточного планування. Розроблення інноваційної програми конкретизує завдання для функціонуючих підрозділів підприємства за визначеними обсягами робіт та термінами виконання, уточнюються витрати для виконання запланованих заходів у встановлених межах. Реалізація інноваційної стратегії може бути відкоригована під час урахування змін, появи нової альтернативи розвитку та відхилення фактичних результатів діяльності від планованих.

Інноваційні стратегії з урахуванням їхніх особливостей є ефективним інструментом управління та створюють низку складних умов в управлінні організацією, а саме через підвищення:

– рівня невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що



Рис. 1. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства

Джерело: сформовано авторами

потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками;

- інвестиційних ризиків проектів, особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інвесторів;

- збільшення потоку змін в організації, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови (реструктуризації) організації, оскільки зміна в системі будь-якого елемента веде до змін стану всіх інших [12].

Слабкий ступінь адаптації до змін у вітчизняних агропромислових підприємств, недостатня інформованість про стан та зміни зовнішнього середовища, відсутність об'єктивної інформації про внутрішні чинники призвели до неготовності керівництва підприємств застосовувати методи стратегічного управління інноваційним розвитком та негативного ставлення до нього. Для вирішення таких проблем необхідним є дотримання вимог до стратегічного управління, таких як максимально повна інформованість про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, досвід застосування планування, повне забезпечення ресурсами,

мотивація персоналу та його орієнтація на стратегічні інноваційні зміни в умовах неіндустріалізації.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Узагальнення теоретичних підходів дало змогу окреслити принципи розвитку інноваційних підприємств як усебічної системи взаємодії всіх ланок підприємства на основі мотивації керівництва з метою стимулювання залучення персоналу в інноваційний процес, активізації інноваційної діяльності, поглиблення самоорганізації, саморегуляції, динамічності, адаптивності та саморозвитку, постійного пошуку нових ідей, використання можливостей з ефектом не тільки для виробника, а й передусім для споживача, враховуючи їхні вимоги і бачення шляхів удосконалення, посилення відповідальності за ефективність діяльності організації.

Окремі аспекти стратегії інноваційного розвитку залишаються не визначеними, а саме механізми мотивації, стимулювання, державної підтримки інноваційних процесів, пошук можливостей комерціалізації та фінансового забезпечення інноваційних розробок, використання ресурсів венчурного бізнесу,

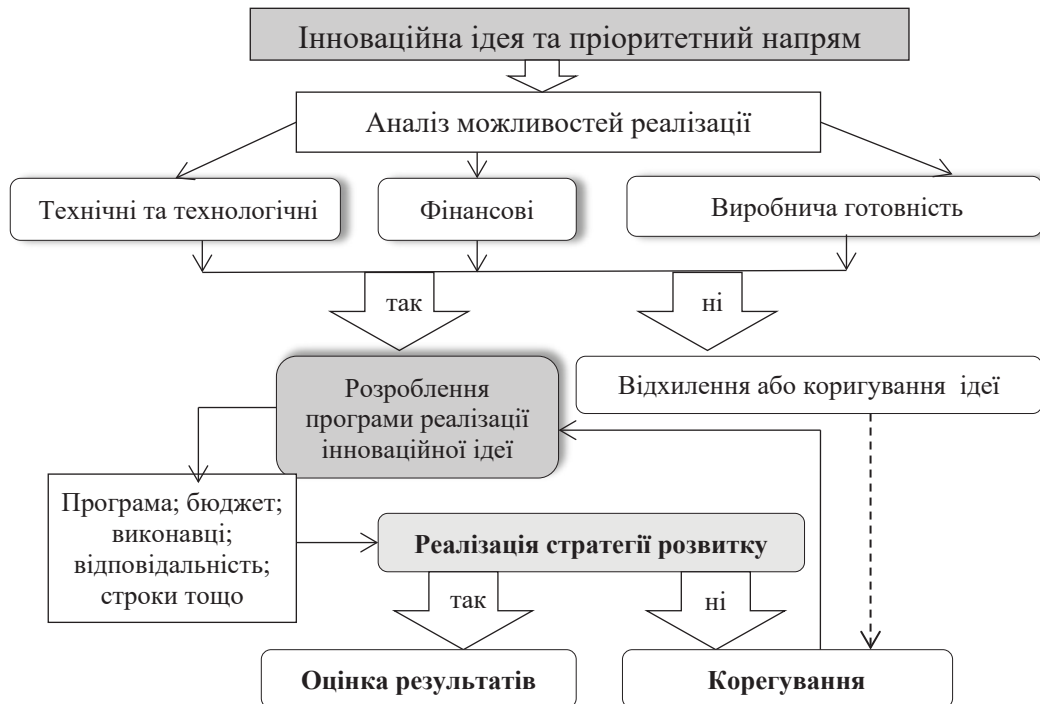


Рис. 2. Алгоритм формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку

Джерело: сформовано авторами

глобалізація інформаційних та економічних зв'язків науки і виробництва у бізнес-процесах використання інтелектуальної власності. Господарська активність може проявлятися у впровадженні сучасних інформаційних технологій, нового дизайну продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу або в новій методиці підвищення кваліфікації працівників. Для цього завжди проводяться капіталовкладення для підвищення кваліфікації та одержання знань (інтелектуальний складник), а також у фізичні активи з метою підвищення репутації торговельної марки продукту. Саме цим питанням буде приділено увагу в подальших дослідженнях.

#### Бібліографічний список:

1. Чандлер А. Стратегия и структура / пер. с англ. Москва : Мир, 1988. 464 с.
2. Богданов А.И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии. Москва : ВАФ, 1991. 219 с.
3. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / пер. с англ. ; под ред. Б.В. Сазонова. Москва : Прогресс, 1990. 296 с.
4. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Москва : Экономика, 1989. 281 с.
5. Амоша О.І., Землянкін А.І., Підоричева І.Ю. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні. *Економіка України*. 2015. № 9. С. 49–65.
6. Федулова Л.І., Фомова О.А. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур : монографія. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2009. 239 с.
7. Мартиненко М.В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2018. Вип. 94. С. 36–46.

8. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
9. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В.С. Гуля. Київ : Україна, 1994. 319 с.
10. Друкер П. Управление, нацеленное на результат. Москва : Технологическая школа бизнеса, 1992. 192 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. / пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
12. Гаврилко П., Колодійчук А., Лалакулич М. Теоретичні засади та механізм формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. *Світ фінансів*. 2012. № 1. С. 44–50.

#### References:

1. Chandler, A. (1988). *Strategiya i struktura* [Strategy and structure]. Moscow: Mir. (in Russian)
2. Bohdanov, A.Y. (1991). *Stratehicheskoe upravlenye nauchno-tekhnycheskym prohressom na predpriyaty* [Strategic management of scientific and technological progress at the enterprise]. Moscow: VAF. (in Russian)
3. Santo, B. (1990). *Innovatsiya kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya* [Innovation as a means of economic development]. Ed. B.V. Sazonova. Moscow : Progress. (in Russian)
4. Twiss B. (1989). *Upravlenie nauchno-tehnicheskimi novovvedeniyami* [Management of scientific and technological innovations]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
5. Amosha, O.I., Zemlyankin, A.I., Pidoricheva, I.U. (2015). *Udoskonalennia systemy upravlinnia innovatsiiamy yak umova pryskorennya strukturykh reform v Ukraini* [Consciousness of the system of governance of innovations as well as accelerated structural reforms in Ukraine]. *Economy of Ukraine*. no. 9. pp. 49–65. (in Ukrainian)
6. Fedulova, L.I., Fomova, O. A. (2009). *Teoriia ta praktyka formuvannia innovatsiinoi stratehii korporatyvnykh struktur* [Theory and practice of formulating the innovative strategic corporate structures] : monograph. Khmel'nitsky : KhNU. (in Ukrainian)

7. Martynenko, M.V. (2018). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh innovatsiinoi znaniieoriontovanoi ekonomiky [Management of the development of business in the minds of the innovative knowledge of the economy]. *News of the Kharkiv National University of V.N. Karazina. series Economic.* no. 94. pp. 36–46. (in Ukrainian)
8. Porter, M. (1998). *Stratehii konkurentsii* [Strategy of competition]. Kyiv : Osnovy. (in Russian)
9. Drucker, P. (1994). *Yak zabezpechyty uspikh u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo* [How to ensure business success: innovation and entrepreneurship]. Kyiv: Ukraine. (in Ukrainian)
10. Drucker, P. (1992). *Upravlenie, natselennoe na rezultat* [Management focused on the result]. Moscow : Technological School of Business. (in Russian)
11. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] / scientific ed. and auth. foreword L.I. Evenko. Moscow : Economics. (in Russian)
12. Havrylko, P., Kolodiichuk, A., Lalakulych, M. (2012). Teoretychni zasady ta mekhanizm formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Theoretical ambush that mechanism form the strategy of innovative development of enterprises]. *The world of finance.* no. 1. pp. 44-50. (in Ukrainian)