

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ БАР'ЄРІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
УКРАЇНІ**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач II курсу 271 М групи,
денної форми навчання
Спеціальності 051 Економіка
Освітньо-професійної програми
«Економіка»

Альтгауз Олександр Валерійович

Керівник: доктор економічних наук,
професор Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ «КРОКС
ІНВЕСТ»

Алісевич С.В.

Івано-Франківськ – 2023

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1 Системний підхід до стратегічного управління підприємством.....	7
1.2 Зміст та роль інноваційної діяльності при формуванні стратегії малих та середніх підприємств.....	15
1.3 Особливості системи стратегічного управління підприємствами за умов розвитку інноваційної діяльності.....	21
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ І СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ БАР'ЄРІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	28
2.1 Методика аналізу інноваційного потенціалу підприємств.....	28
2.2 Методичний підхід до оцінки системи стратегічного управління підприємством.....	35
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ БАР'ЄРІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	39
3.1 Процедура розроблення та впровадження системи стратегічного управління підприємством в умовах розвитку інноваційної діяльності.....	39
3.2 Програма стратегічного розвитку інноваційного потенціалу підприємства.....	47
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. У разі високого ступеня невизначеності зовнішнього оточення зріс інтерес до проблем стратегічного управління підприємства. Під впливом зростаючої внутрішньої та зовнішньої конкуренції інноваційна діяльність має стати найважливішим елементом стратегічного управління для підприємства. Нові ідеї та продукти, прогресивні технології та організаційні рішення все більшою мірою визначають успіх підприємницької діяльності, забезпечують виживання та фінансову стабілізацію підприємств у довгостроковій перспективі.

Як показує аналіз, багато підприємств мають значний інноваційний потенціал, який використовується неефективно. Це здебільшого пов'язано з недостатньою опрацьованістю теоретико-методичних основ та практичних інструментів стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності, що сприяло б досягненню позитивних результатів підприємством у довгостроковій перспективі.

Актуальність обраної теми дослідження пояснюється необхідністю формування систем стратегічного управління, які діють в умовах розвитку інноваційної діяльності. Це, у свою чергу, дозволить підприємству перейти на якісно новий рівень розвитку, що забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Тому проблеми створення системи стратегічного управління підприємства за активної інноваційної діяльності в цих умовах є ключовими.

У спеціальній літературі широко представлені праці зарубіжних та вітчизняних учених, які присвятили свої роботи різним аспектам аналізованої проблеми. Теоретичним проблемам інноваційної діяльності присвячені праці українських та зарубіжних вчених, а саме: Свірідова С., Комарницької Н., Рязановської В., Тисько, М., Федулова Л., Філіппова С., Й. Шумпетера та інш. Незважаючи на вирішення багатьох теоретичних і прикладних завдань, що знайшли своє відображення у працях представлених

авторів, питання, пов'язані з необхідністю розробки системи стратегічного управління підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності, досліджені недостатньо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами
Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження системи стратегічного управління підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності).

Метою роботи є розвиток теоретичних, науково-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління малими та середніми підприємствами для зниження бар'єрів інноваційної діяльності.

Для досягнення зазначеної мети в роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено сутність та зміст інноваційної діяльності при формуванні стратегій підприємства;
- виявлено відмінні риси стратегічного управління підприємствами в умовах розвитку інноваційної діяльності;
- розроблено методику аналізу інноваційного потенціалу підприємства;
- запропоновано методичний підхід щодо оцінки системи стратегічного управління підприємством;
- визначено порядок вибору стратегій інноваційного розвитку підприємств;
- сформовано систему стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності;
- обґрунтовано модель прогнозування ризиків при стратегічному управлінні підприємством.

Об'єкт дослідження – процеси управління малими та середніми підприємствами для зниження бар'єрів інноваційної діяльності.

Як **предмет** дослідження виступають управлінські відносини, що виникають у процесі стратегічного управління підприємством в умовах розвитку інноваційної діяльності.

Методи дослідження. У дослідженні використовувалися методи теоретичного та емпіричного дослідження, системний підхід, економіко-математичне моделювання, порівняльний аналіз, логічні та графічні методи узагальнення інформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних та методичних положень щодо розробки системи стратегічного управління підприємством в умовах розвитку інноваційної діяльності. Найбільш суттєвими результатами, що містять наукову новизну, є наступні:

- виявлено особливості системи стратегічного управління малими та середніми підприємствами для зниження бар'єрів інноваційної діяльності, що відображають вплив розвитку інноваційної діяльності на здатність підприємства розробляти та реалізовувати стратегії інноваційного розвитку;

- запропоновано методику аналізу інноваційного потенціалу підприємства, що включає оцінку фінансово-економічної, кадрової, науково-технічної та організаційно-виробничої складових інноваційного потенціалу, що дозволяє визначити рівень розвитку інноваційної діяльності та можливі напрямки використання потенціалу підприємства;

- розроблено процедуру оцінки системи стратегічного управління підприємством, що полягає у визначенні типу системи та ступеня відповідності системи її оточенню, відмінною рисою якої є застосування методу аналізу профілю, що дозволяє встановити величину розриву між існуючим типом стратегічного управління та середовищем підприємства.

Практична значущість одержаних результатів. Практичне значення мають наукові та прикладні розробки, які містять рекомендації щодо формування системи стратегічного управління малими та середніми підприємствами для зниження бар'єрів інноваційної діяльності, порядок

вибору стратегій інноваційного розвитку підприємства, методик аналізу інноваційного потенціалу підприємства, програму стратегічного розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Результати та рекомендації, отримані під час дослідження, можуть бути використані підприємствами різних організаційно-правових форм власності, які ведуть активну інноваційну діяльність.

Апробація результатів роботи Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 02-03 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Системний підхід до стратегічного управління підприємством

Значення стратегічного управління, що дозволяє фірмі виживати у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, різко зросла за останні десятиліття. Всі компанії в умовах жорсткої конкуренції, повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ у компанії, але й виробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. У минулому багато фірм могли успішно функціонувати, звертаючи увагу переважно на щоденну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності.

Тому необхідно розглянути докладніше систему стратегічного управління для підприємства. Для цього спочатку розглянемо поняття «стратегія» та «стратегічне управління».

Найчастіше під стратегією розуміють довгострокові плани вищого керівництва щодо досягнення перспективних цілей організації [3, 4]. Деякі автори говорять про те, що це довгострокові наміри керівників підприємств щодо виробництва, маркетингу та комерції, доходів та витрат чи капіталовкладень [5, с. 201].

Спільним тут є і те, що поняття «стратегія» та її розуміння змінювалося поруч із ускладненням умов ведення бізнесу. На основі різних найбільш відомих визначень стратегії можна простежити, як у міру зростання вимог середовища змінювалися принципи формування стратегічної поведінки суб'єктів господарювання (табл. 1.1).

Визначення поняття «стратегія», що відображає характер розвитку підходів щодо стратегічного управління

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій та пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів.	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються та не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія, як засіб визначення конкурентних цілей організації.	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія продовжуватиме та/або почне здійснювати.
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони.	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками у кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів.	Д. Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977р., та інші автори	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду різного їхнього впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія, як послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.	Р. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів.
6. Стратегія, як засіб розвитку ключових конкурентних переваг організації.	Г.Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здібності фірми та внутрішні ресурси
7. Стратегія, як набір дій та підходів щодо досягнення заданих показників діяльності.	А.Томпсо, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)

Джерело: складено автором на основі [10, 13, 14, 32].

З наведених визначень видно, що вироблення стратегії спрямовано, передусім, уф адаптацію організації до змін зовнішніх умов. З усіх різнохарактерних визначень, дотримуватимемося думки, висловленої Р. Мінцбергом, Б. Альстрендом і Дж. Лемпелом у тому, що «стратегія – це принцип поведінки чи слідування певної моделі поведінки» [4-6]. Тут, підприємство сприймається як учасник ринкових відносин, тобто як будь-який інший живий організм, що існує серед собі подібних.

Аналіз літератури зі стратегічного управління показує, що думки авторів щодо процесу розробки та реалізації стратегії є неоднозначними. Різні автори пропонують різноманітні підходи. За М. Месконом [8] процес стратегічного управління складається з дев'яти кроків. Це: вироблення місії та цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз та вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії.

А. Томпсон та Д. Стрикланд [19] розглядають стратегічний менеджмент з точки зору вирішення п'яти завдань: визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей та завдань для їх виконання; формулювання стратегії для досягнення намічених цілей та результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності та зміна плану та/або методів його виконання.

Зіставляючи підходи цих та інших авторів до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що в основному вчені дотримуються принципів Г. Мінцберга. Вони розглядають методологію стратегічного менеджменту, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем:

1) управління стратегічними можливостями, що включає аналіз та вибір стратегічної позиції, або «запланована стратегія»;

2) оперативне управління проблемами в реальному часу, що дозволяє фірмам реагувати на несподівані зміни або «стратегія, що реалізується».

Автор пропонує звести послідовність формування стратегічної поведінки до наступних чотирьох блоків (рис. 1.2);

1) «цілепокладання» – визначення місії підприємства, постановка цілей;

1) «аналіз» (оцінка зовнішнього та внутрішнього оточення, визначення місії, формулювання цілей);

2) «планування» (формулювання стратегічних альтернатив, оцінка та вибір раціональної стратегії підприємства);

- 3) «реалізація» (розробка планів, проведення структурних змін);
 4) «контроль» (оцінка реалізованої стратегії та коригування стратегії).

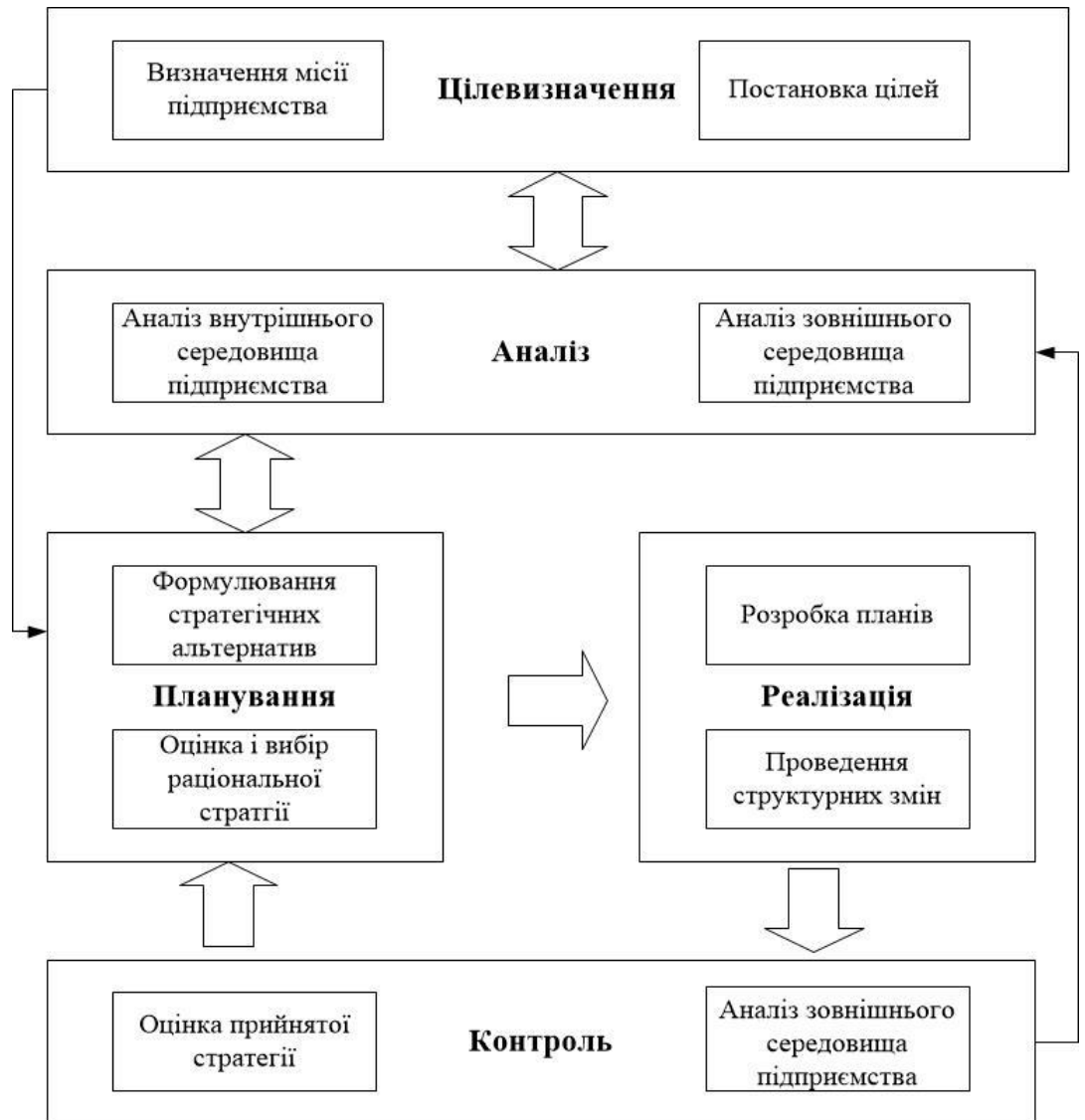


Рис. 1.2 Послідовність формування стратегічної поведінки.

Джерело: складено автором.

Розглянемо ці блоки докладніше. Процес визначення місії та цілей складається з трьох підпроцесів: формулювання місії організації, яка у конкретній формі виражає сенс її існування; визначення довгострокових цілей; визначення середньострокових цілей.

Аналіз середовища спрямований те що, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно проведе роботу, і те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зможе вчасно відвернути негативні моменти,

які може піднести їй оточення. Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, потенціал, на який може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі у процесі досягнення своєї мети. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі організації, більш чітко сформулювати місію, тобто визначити зміст та напрями діяльності фірми. Формулювання та вибір стратегії передбачає формування альтернативних напрямів розвитку підприємства, їх оцінку та вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації.

У результаті стратегічного управління необхідно сформувати систему стратегій підприємства. Система стратегій підприємства включає три рівні прийняття стратегічних рішень: 1) загальний чи корпоративний; 2) діловий чи конкурентний та 3) функціональний.

Корпоративна стратегія, яка також називається загальною, базовою чи портфельною, показує напрямок розвитку підприємства в цілому. На цьому рівні приймається рішення про бізнес-портфель господарюючого суб'єкта. Тут вирішуються питання про злиття, придбання чи вихід із того чи іншого бізнесу. Ділові стратегії, відомі також як конкурентні та одержують, як правило, втілення в бізнес-планах, описують спосіб досягнення конкурентних переваг на вибраному товарному ринку. Ця стратегія спрямована на поліпшення конкурентної позиції окремих товарів та послуг, вироблених тією чи іншою бізнес-одиницею. Функціональні стратегії конкретизують дії відділів та служб лише на рівні виробничих підрозділів підприємства.

Вибір тієї чи іншої стратегії здійснюється, зазвичай, за допомогою портфельного аналізу. Портфельний аналіз – це інструмент, який дозволяє оцінити всю господарську діяльність підприємства з метою вкладення коштів

у найбільш прибуткові та перспективні напрямки та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проєкти.

У світовому досвіді найпоширенішими портфельними моделями аналізу та планування, які дозволяють оцінити позиції конкретного виду бізнесу економічного суб'єкта у стратегічному просторі з урахуванням його подальшого розвитку, прийнято вважати такі моделі, як: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel [8, 16, 21].

Портфельні моделі, як і інші методи планування, ускладнюються поруч із зміною зовнішніх умов. Збільшується не лише кількість клітин у матриці, а й їх зміст, а також якісні характеристики факторів для аналізу бізнесу та планування стратегій.

Використання портфельних матриць несе у собі ряд переваг, які роблять їх привабливішими. По-перше, портфельні матриці є відносно простим і досить ефективним способом декомпозиції та порівняння діяльності підприємства на основі бізнес-областей. По-друге, портфельний підхід дозволяє оцінити роль бізнес-областей з погляду зовнішніх факторів та внутрішніх параметрів. На основі отриманих результатів підприємство спрямовує інвестиції в ті галузі, які є найбільш конкурентоспроможними.

Таким чином, в результаті проведення портфельного аналізу за допомогою однієї з відомих моделей підприємство може оцінити конкурентоспроможність основних продуктів для того, щоб визначити напрями свого розвитку та визначити розміри вкладення або навпаки вилучення капіталу по відношенню до кожної конкретної бізнес-області.

Також при виборі та формуванні стратегій підприємства використовують такі інструменти як аналіз життєвого циклу виробу, інші спеціальні інструменти стратегічного аналізу та економіко-математичні методи прогнозування ефективності стратегій підприємства.

Основні складові успішного виконання стратегії [20]: цілі стратегії та плани доводяться до працівників для того, щоб досягти з їхнього боку розуміння того, чого прагне організація, і залучити до процесу реалізації

стратегії; керівництво своєчасно забезпечує надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, формує план здійснення стратегії як цільових установок; у процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої завдання та здійснює закріплені за ним функції.

Результати реалізації стратегії оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, в ході якого може відбуватися коригування попередніх етапів.

Виходячи з вищевикладеного під стратегічним управлінням, автор розуміє процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення. У загальному випадку, системний підхід є одним із напрямків наукового пізнання, в основі якого лежить дослідження та проєктування об'єктів як систем. Особливість системного підходу у тому, що у певних межах система управління об'єктом сприймається як єдиний організм з урахуванням внутрішніх зв'язків між окремими елементами та зовнішніх зв'язків з іншими системами і об'єктами [29]. Отже, у рамках системного підходу слід розглядати всі елементи системи з урахуванням їхнього об'єднання та взаємовпливу.

Система стратегічного управління – це безліч взаємозалежних елементів, утворених для розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою яких є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення. Існує велика кількість визначень та класифікацій систем управління, які можуть бути використані для формування системи стратегічного управління підприємством. Дані системи належать до складних систем, так як мають наступні властивості [7]: цілісність, що означає те, що система є відокремленим цілим, яке можна ділити на компоненти; пріоритет інтересів системи перед інтересами її компонентів; емерджентність, що виражається в тому, що цілі компонентів не завжди збігаються з цілями

системи; синергічність, представляє те, що односпрямованість дій компонентів посилює ефективність функціонування системи; мультиплікативність, відображає те, що позитивні та негативні ефекти функціонування компонентів мають властивість множення, а не додавання; сумісність компонентів системи один з одним та з її місією; безперервність функціонування та еволюції; цілеспрямованість, показує, що функціонування системи та її компонентів спрямоване на досягнення певної мети; адаптивність, що характеризує прагнення стану стійкої рівноваги; альтернативність шляхів функціонування та розвитку; оптимальність поєднання централізованого та децентралізованого управління.

Необхідно враховувати також, що стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів. Ці процеси логічно витікають (чи слідують) одне з одного. Однак існує стійкий зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість системи стратегічного управління. Слід зазначити, що до компонентів «входу» системи відносяться: законодавчі акти; нормативно-методичні документи з питань розробки стратегічного управлінського рішення; інформація; необхідні ресурси для розробки стратегії фірми та контролю за її реалізацією.

На «виході» системи буде комплекс стратегій фірми на певний період у формі інтегрованого стратегічного плану фірми, стратегічних планів щодо окремих розділів та програми реалізації стратегічних планів.

Виходячи з проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Стратегія підприємства – це заздалегідь спланована реакція підприємства на зміну довкілля, лінія її поведінки, обрана задля досягнення бажаного результату.

2. Під стратегічним управлінням автор розуміє процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього

оточення.

3. Система стратегічного управління, на думку автора, це складна цілеспрямована економічна система, що складається з елементів-ланок, взаємопов'язаних у єдиному процесі формування та реалізації комплексу стратегій підприємства.

У системах стратегічного управління підприємством виділяють два види основних проблем: перший – підприємство не досягає поставленої мети, другий – існують невикористані ринкові можливості. Обидві проблеми можуть вирішуватись за допомогою розвитку інноваційної діяльності.

1.2 Зміст та роль інноваційної діяльності при формуванні стратегії малих та середніх підприємств

Глобалізація та посилення конкуренції сприяли зміні традиційних стратегічних парадигм. Оскільки не лише конкурентоспроможність, а й саме виживання компанії у мінливому світі залежить від її здатності до постійного оновлення, особливого значення набуває інноваційна діяльність. Ставши критично важливим елементом загальної організаційної стратегії, вона покликана пов'язати пріоритети перспективного розвитку компанії з рівнем її потенційної інноваційності, зробити нову якість виробництва та управління головним інструментом досягнення мети компанії.

Характер реакції компанії на ці виклики визначається двома головними факторами: бажанням і можливостями. Заохочування пов'язане із загальними закономірностями появи та розвитку нововведень, впливом зовнішніх загроз на існуючий бізнес та стратегічним зв'язком його з новим, модернізованим бізнесом. Можливості компанії адекватно реагувати на виклики залежать від її ресурсів, установок, часу, природи та розміру конфліктів між існуючим та новим бізнесом.

Підприємства також дійшли розуміння необхідності здійснення інноваційної діяльності. Впровадження інновації дедалі більше розглядається

ними як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів, підтримки високих темпів розвитку та рівня прибутковості. Тому підприємства, долаючи економічні труднощі, почали самотужки вести розробки в галузі продуктових та технологічних інновацій.

Однак досягнення суттєвих результатів у розвитку інноваційної сфери серед широкого кола підприємств найближчим часом видається проблематичним. На наш погляд, причиною цього є насамперед відсутність серйозного досвіду ведення інноваційної діяльності в ринкових умовах. Коріння цієї проблеми сягає минулого і пов'язані з орієнтацією науково-дослідних організацій на виконання державних, переважно, військово-промислових, замовлень і відсутністю раніше можливостей самостійного виведення нових виробів на ринок. Аналіз проблем, пов'язаних із прискоренням інтеграції науки і виробництва, впровадженням інноваційних процесів у промисловості, показує також, що багато з них виникають через відсутність добре сформованої інфраструктури підтримки горизонтальних зв'язків між промисловими підприємствами, науковими та фінансовими організаціями.

У літературі широко представлені різні визначення терміну «інновація» та запропоновано різнохарактерну типологію процесів, пов'язаних із цим явищем. Проте зростання інтересів керівників компаній до вивчення організації управління технологічними інноваціями змушує повернутися до цього питання.

Термін «інновація» вперше було введено Й. Шумпетером у 1912 р. у роботі «Теорія економічного розвитку» [14]. За його переконаннями інновація є головним джерелом прибутку: «Підприємництво нерозривно пов'язані з нововведеннями, реалізацією параметрів розвитку, створенням нової системи вартостей. Прибуток, сутнісно, є результатом виконання нових комбінацій... без розвитку немає підприємницького прибутку, а без останнього немає розвитку» [14].

Відповідно до міжнародних стандартів інновація – кінцевий результат

інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг [6].

Необхідними властивостями інновації є науково-технічна новизна, промислова реалізація, затребуваність ринком. Інновація вважається здійсненою, якщо вона впроваджена у виробництві чи на ринку. Знання як таке не є інновацією, інновацією є продукт, який має ринковий попит.

В економічній літературі існують різні підходи до класифікації прогресивних нововведень, а також до виділення її критеріїв [2, 4, 5, 9, 12]. Узагальнивши точки зору різних авторів та критерії класифікації інновацій, представимо різні типи інновацій у табл. 1.2. На основі наведених визначень та видів інновацій є можливим розглянути сутність інноваційної діяльності підприємства більш детально. Внаслідок проведеного аналізу основних визначень інноваційної діяльності з'ясувалися значні розбіжності у термінології.

Інноваційна діяльність автором розуміється як вид цілеспрямованої, організованої творчої діяльності, що складається з сукупності різних видів робіт, взаємопов'язаних у єдиний процес створення, виробництва та комерціалізації інновацій. Виведення процесів розробки та реалізації нових технологій з виробничо-господарського та функціонального рівнів на корпоративний призводить до підвищення ролі інноваційної діяльності у загальній системі управління підприємством. Це дозволяє не лише підвищити ієрархічний статус та стратегічне значення інноваційного розвитку по відношенню до інших напрямів зростання, а й встановити динамічну відповідність між інноваційною та іншою перспективною діяльністю підприємств. У інноваційному процесі, своєю чергою, прийнято виділяти такі основні фази чи стадії [12]: фундаментальні дослідження (отримання чи поява нових наукових знань); науково-дослідні роботи (створення та випробування прототипу); дослідно-конструкторські розробки (вироблення

технології, методів, способів виробництва, ноу-хау); комерціалізація та виробництво (здійснення маркетингу, бізнес-планування, патентно-правового та економічного захисту, забезпечення обладнанням, випуск продукції); продаж товару, а також ліцензій та патентів (організація системи експлуатації та сервісу, надання технічної допомоги); завершення інновації (згортання виробництва, переобладнання, перекваліфікація).

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій

Ознака класифікації	Види інновацій
1. Технологічні параметри	продуктові; процесні
2 За ступенем радикальності (новизни)	- базисні інновації, які реалізують великі винаходи та стають основою формування нових поколінь та напрямків розвитку техніки; - покращують інновації, які зазвичай реалізують дрібні та середні винаходи; - псевдоінновації, спрямовані на часткове покращення застарілих поколінь техніки та технології.
3 За характером застосування	- продуктивні інновації, орієнтовані на виробництво та використання нових продуктів; - технологічні інновації, націлені на створення та застосування нової технології; - соціальні, орієнтовані на побудову та функціонування нових структур; - комплексні, що представляють єдність декількох видів змін; - ринкові, дозволяють реалізувати потреби у продуктах, послугах нових ринках.
4 За стимулом появи (джерело)	інновації, спричинені розвитком наукою та техніки; інновації, спричинені потребами виробництва; інновації, спричинені потребами ринку
5 Область застосування	управлінські; організаційні; соціальні; промислові.
6 Темпи здійснення	швидкі, уповільнені, загасаючі, наростаючі, рівномірні,
7. Масштаб інновацій	трансконтинентальні, транснаціональні, регіональні, великі, середні, дрібні
8. Результативність	висока, середня, низька
9. Ефективність	економічна, соціальна, екологічна, інтегральна

Джерело: складено автором на основі [18].

Роль інноваційної діяльності у стратегічному управлінні полягає в тому, що вона властива окремим стратегічним процесам підприємства, і одночасно служить для них початком, що з'єднує. Тому інноваційна діяльність підприємства часто передбачає модернізацію організаційної структури, висуває особливі вимоги до якості комунікацій між її елементами.

Стратегічне управління дозволяє виробити основні напрями інноваційної діяльності та встановити різні типи нововведень як результатів цієї діяльності. Сфери застосування інноваційної активності на підприємстві: виробничі, що забезпечують, організаційно-управлінські процеси та інформаційні потоки. Наслідком прогресивних змін у цих сферах можуть стати такі типи технічних та управлінських новацій: модернізація освоєних чи впровадження нових продуктів, обладнання та процесів; збільшення конкурентоспроможності; більш ефективне використання ресурсного потенціалу; забезпечення екологічної безпеки.

Існує залежність між основними цілями підприємства та напрямками його інноваційної діяльності. Наприклад, зростання конкурентоспроможності передбачає вдосконалення чи освоєння нового продукту; скорочення витрат виробництва внаслідок економії ресурсів ґрунтується на раціоналізації технологій; зниження негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення екологічної безпеки виробництва досягається внаслідок впровадження безвідходних технологій, випуску екологічних продуктів тощо.

Одним із основних компонентів місії підприємства є характер використовуваних технологій та конкурентні переваги. Існує дві стратегії досягнення конкурентної переваги: лідерство за рахунок властивостей продукту та лідерство з витрат. Сфокусована диференціація досягається насамперед з допомогою інновацій у продукт. Лідерство з витрат забезпечується найкращою операційною ефективністю, тобто технологічними інноваціями. Інновації створюють вартість та матеріальні багатства, спираючись на певну форму змін, формуючи новий попит або

вдаючись до нових способів заміщення основного капіталу та використання «зрілих ринків». Інновації сприяють переміщенню ресурсів у сферу вищої продуктивності та прибутку.

Конкурентну перевагу дають такі основні результати ефективної інноваційної діяльності [8,12]:

1. Застосування нових технологій, що дозволяють створювати нові товари та послуги, удосконалювати способи виробництва та методи маркетингу. Заміна лідерів у галузі відбувається там, де зміна технології робить застарілими знання та методи колишніх лідерів.

2. Утворення нових сегментів галузі та їх перегрупування дають можливість залучити значну кількість покупців, а також знайти ефективніший спосіб випуску окремих видів продукції.

2. Зміна абсолютної чи відносної вартості елементів виробництва: робочої сили, енергії, сировини, транспорту, засобів, інформації чи устаткування. У цьому фірма отримує значну перевагу під час використання різних елементів проти інших конкурентів.

Інноваційна діяльність підприємств показує, що є обмежувачі її успішності. Найбільш суттєві з них [11, с. 123]: інерція успіху; відсутність впевненості у правильності обраного напрямку змін; невизначеність, властива новому стратегічному становищу; організаційні складнощі, що виникають під час реалізації стратегії.

Для подолання зазначених перешкод підприємства необхідно вдатися до наступних методів, що використовуються підприємствами – стратегічними новаторами [17]. Нове стратегічне становище, якого прагне підприємство, характеризується досить великим ступенем невизначеності. Це стосується і шансів на успіх тієї чи іншої інновації та потенційної значущості окремих основних компетенцій. Інструментом подолання цієї невизначеності є «ринкове» експериментування, мета якого встановити дієздатність та ступінь успішності альтернативних інноваційних стратегій.

Обмеження, що виникають на стадії реалізації інноваційних проєктів,

значною мірою мають організаційну природу. Одним із результативних методів подолання таких обмежень є створення на підприємстві спеціалізованого підрозділу, що сприятиме впровадженню стратегічної інновації, та відповідального за інтеграцію та координацію інноваційної діяльності інших підрозділів підприємства. Цей інноваційний підрозділ наділяється повноваженнями щодо управління поступовою зміною стратегічного стану підприємства.

Таким чином, в умовах сучасної конкуренції, скорочення життєвого циклу товарів та послуг, створення нових різнопланових технологій однією з основних умов формування ефективної стратегії промислового підприємства все більше стає розвиток інноваційної діяльності. Підприємства, які формують стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу, тобто головною метою стратегічного плану є освоєння нових технологій, випуск нових товарів та послуг, мають можливість завоювати лідерські позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку, скоротити рівень витрат, досягти високих показників прибутку.

1.3 Особливості системи стратегічного управління малими та середніми підприємствами за умов розвитку інноваційної діяльності

Визначаючи специфіку системи стратегічного управління підприємствами в умовах розвитку інноваційної діяльності, необхідно розглянути поняття розвитку інноваційної діяльності.

Під розвитком традиційно розуміється процес спрямованої закономірної зміни, внаслідок якого виникає новий якісний стан об'єкта, його складу чи структури. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, пов'язану з поступовими кількісними змінами об'єкта, і революційну, яка характеризується якісними змінами у структурі об'єкта [10, с. 317].

Тому розвиток інноваційної діяльності будемо розглядати як процес спрямованої зміни, в результаті якого з'явиться якісно новий стан

продукції, технологій, управлінських процесів, підприємства загалом. Розглянемо розвиток інноваційної діяльності у контексті життєвого циклу розвитку організації.

Етапи життєвого циклу розвитку організації, досліджені Л. Грейнер [3, 8], описують розвиток організацій через послідовність кризових точок. Виділяються п'ять стадій організаційного розвитку, що відокремлюються один від одного моментами організаційних криз. На нашу думку, подолання організаційних криз лежить через стратегічне управління, що базується на розвитку інноваційної діяльності. Отже, організаційний розвиток підприємства проходитиме через наступні стадії, що мають різні умови для розвитку інноваційної діяльності і, отже, різні системи стратегічного управління:

1) Стадія зародження організації. На цьому етапі інноваційна діяльність насамперед ґрунтується на творчому потенціалі підприємців. Особлива увага тут приділяється продуктовим інноваціям – розробці нового продукту та його маркетингу. Організаційна структура компанії при цьому найчастіше залишається неформалізованою. На цьому етапі стратегічне управління характеризується тим, що має швидше реактивний, ніж плановий характер. Стратегічну лінію поведінки виробляє ініціативна група, рівень кваліфікації та здатність до навчання членів якої стає головним чинником успішного подолання кризи переходу на наступний етап.

2) Стадія швидкого зростання. На даному етапі підприємство інтенсивно розвивається, має вже свою нішу, у нього (підприємства) достатньо ресурсів, щоб розпочинати освоювати нові види діяльності. Тому розвиток інноваційної діяльності організації відбувається у напрямі диверсифікації бізнесу. На даному етапі система стратегічного управління формально ще не склалася, продовжує орієнтуватися на конкретні особистості, а не на завдання та функції.

3) Стадія уповільнення зростання. Розвиток інноваційної діяльності пов'язане з менеджерами середньої ланки, спрямовано на вдосконалення

організаційних і управлінських процедур, у зв'язку з чим система стратегічного планування спрямовано не так на екстенсивний розвиток через нарощування обсягів виробництва, як на інтенсивний розвиток – через збільшення прибутків.

4) Стадія зрілості (розквіту). На цьому етапі розвиток інноваційної діяльності пов'язаний з процедурами вдосконалення продукції, розвитком ринку різними новаторськими маркетинговими технологіями, з високою творчою ініціативою персоналу на всіх рівнях підприємства, яка мотивується керівництвом. У зв'язку з цим система стратегічного управління ґрунтується на стратегічному плануванні «знизу нагору», на моніторингу зовнішнього середовища та прогнозуванні розвитку ринку, а також на подальшій диверсифікації бізнесу.

5) Стадія занепаду (старіння організації). Інноваційна діяльність на цьому етапі перестає захочуватися. Система стратегічного управління має такі характерні риси на цій стадії: велика увага приділяється стратегічному контролю; відбувається зміщення акценту на те що, як робиться, а чи не що й навіщо; втрачається контакт із зовнішнім середовищем, організація переважно концентрується у собі самій.

Якщо на даному етапі стратегічне управління буде спрямоване на розвиток інноваційної діяльності в галузі оновлення технології, асортименту, розвитку старих ринків та вихід на нові, на вдосконалення управлінських та організаційних процедур, то організація вийде на якісно новий рівень подальшого розвитку.

Незважаючи на різницю в системах стратегічного управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства в умовах інноваційного розвитку, цим системам притаманні деякі спільні особливості:

1. Високий ієрархічний статус та значення стратегії управління інноваціями у системі стратегій підприємства.

Метою функціонування будь-якої системи стратегічного управління є створення сталої конкурентної переваги. Головним джерелом сталої

конкурентної переваги підприємств М. Портер називає безперервну модернізацію виробництва на інноваційній основі з використанням нових технологій, способів організації виробництва та праці, інноваційного менеджменту, маркетингу тощо [5].

2. Використання інтегрованого підходу розробки стратегій підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності. Виділяються два основних підходи до розробки стратегій – це модель «згори донизу» і модель «знизу нагору», різниця між якими представлена табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Протилежні підходи до розробки стратегії підприємства

<i>Аналітичний, Командний тип «згори донизу»</i>	<i>Модель збільшення та участі, тип «знизу вгору»</i>
Стратегія, яку пропонують нечисленні співробітники	Стратегія, яку пропонує команда
Структура, за якої успіх визначається зовнішнім середовищем, у якому діє бізнес	Ключовою є колективна поведінка менеджерів
З урахуванням основних конкурентів	Орієнтація на споживачів
Стратегічні зміни ґрунтуються на обіцянці забезпечити заплановані результати	Зміни здійснюються невеликими порціями, послідовно, на проблеми, що виникають, і з урахуванням можливостей

Джерело: складено автором.

Підхід «згори донизу» більшою мірою орієнтується на галузі, де особлива увага приділяється діям конкурентів, перспектив технологій і альтернатив каналів дистрибуції, через які можна вийти на ринок. Точка зору при підході «знизу нагору» більшою мірою орієнтується на споживача. Тут стратегії формуються тими, хто найтісніше взаємодіє зі споживачами, хто переважно відчуває їх мінливі потреби і запити.

Ні командна модель «згори вниз», ні модель збільшення «знизу вгору» не підходить для розробки стратегій підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності, дані моделі не задовольняють потреби бізнесу адаптуватися до мінливого та суперечливого ринку. Цілком адаптивний підхід до розробки стратегії намагається інтегрувати найкращі властивості обох

моделей.

Інтегрований підхід до стратегічного планування в умовах розвитку інноваційної діяльності характеризується чотирма відмінними рисами:

- напрямом «згори донизу», який передбачає мотиваційне передбачення того, у чому полягають реальні труднощі, з якими стикається команда менеджерів, та гарантує, що адекватні фінансові ресурси будуть розподілені таким чином, щоб забезпечити реалізацію обраної стратегії;

- вплив «знизу нагору» на можливості та загрози, з якими стикається бізнес, що ґрунтується на хорошому розумінні споживчих запитів та реалій технології, поточного стану каналів та конкуренції;

- гнучкий та адаптивний процес планування, що дозволяє керувати інтерактивним навчанням.

3. Високий ступінь невизначеності та ризику. При досягненні конкурентних переваг системі стратегічного управління необхідно дотримуватись політики зваженого ризику – не уникати ризику та невизначеності, пов'язаних з інноваціями, а приймати продумані рішення.

4. Динамічне прийняття та реалізація стратегічних рішень. Характерною рисою тут є скорочення циклу розробки та реалізації стратегій підприємства, оскільки швидкість реакції системи стратегічного управління підприємства на нововведення конкурентів є також одним із головних джерел конкурентної переваги згідно з М. Портером.

5. Інтенсивний опір стратегічним змінам. Оскільки розвиток інноваційної діяльності передбачає постійну зміну, то за реалізації стратегій підприємства спостерігається зростання рівня опору стратегічним змінам із боку персоналу організації.

6. Інноваційний тип організаційної культури. Даний тип культури орієнтований на зовнішнє середовище та на перспективу, підтримує новаторство та творчу активність персоналу. Застосовується оцінка результатів. Якщо ґрунтуватися на типології Г. Хофстеда [9, 12, 17], який виділяв чотири компонентні моделі цінностей – «дистанція

влади», «ухилення від невизначеності», «індивідуалізм-колективізм», «мужність-жіночість».

7. Обмеженість фінансових ресурсів. Висока вартість нововведень визначає особливість стратегічного управління у розвитку інноваційної діяльності. Серед основних причин, що перешкоджають розвитку інновацій на підприємствах різних галузей промисловості, статистичні дослідження виділяють нестачу власних коштів.

Представимо виявлені особливості стратегічного управління підприємством в умовах розвитку інноваційної діяльності з урахуванням впливу на стратегічне управління та інноваційну діяльність у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості стратегічного управління підприємством в умовах розвитку інноваційної діяльності

Найменування особливості	Вплив на стратегічне управління	Вплив на інноваційну діяльність
1. Високий ієрархічний статус інноваційної стратегії підприємства	На перший план в ієрархії стратегій підприємства ставиться інноваційна стратегія підприємства, якій мають відповідати корпоративні, ділові та функціональні стратегії.	Більш ретельна розробка інноваційної політики призводить до підвищення інноваційних проектів та інноваційної діяльності в цілому
2. Високий ступінь невизначеності та ризику	В умовах розвитку інноваційної діяльності підвищується рівень ризику, як наслідок – необхідно ретельніше оцінювати стратегічні альтернативи підприємства	При виборі інноваційних проектів необхідно приділяти велику увагу прогнозу та оцінки ризиків, а також розроблення заходів щодо зниження ризикових ситуацій
3. Інтегрований підхід до розробки стратегічних рішень	У розробці та реалізації стратегічних рішень беруть участь більшість фахівців та менеджерів підприємства. Система стратегій підприємства добре збалансована	Висуваються більш високі вимоги до взаємопов'язання корпоративної, ділових та функціональних стратегій з політикою розвитку інноваційної діяльності підприємства

4 Динамічне прийняття та реалізація стратегічних рішень	В умовах розвитку інноваційної діяльності час розробки та ухвалення стратегічних рішень необхідно скорочувати, особливо важливо при прийнятті стратегії «першопрхідця»	Ця особливість висуває вимоги скорочення термінів розробки та реалізації інноваційних проектів
5 Інноваційний тип організаційної культури	Організаційна культура безпосередньо впливає на стратегічне управління, особливо на етапі реалізації стратегій підприємства	Цей тип організаційної культури сприяє активізації творчого
6 Інтенсивний опір стратегічним змінам	При реалізації стратегій підприємства інформувати співробітників про цілі та завдання підприємства, а також необхідно створювати систему мотивації персоналу	Впливає систему стимулювання активізації творчого підходу до виконання персоналом своїх обов'язків.
7 Обмеженість фінансових ресурсів	У зв'язку з обмеженістю фінансування необхідно проводити постійний моніторинг реалізації стратегії підприємства	Велику увагу необхідно приділяти оцінці ефективності інвестиційних проектів, а також пошуку інвесторів

Джерело: складено автором.

Здатність системи стратегічного управління та підприємства в цілому досягати і реалізувати свої конкурентні переваги є результатом ефективної політики розвитку інноваційної діяльності через випуск або вдосконалену продукцію та/або впровадження нових або вдосконалених технологічних, організаційних, управлінських та інших процесів.

Таким чином, проведене дослідження дозволило визначити зміст та роль інноваційної діяльності при формуванні стратегій підприємства, виявити особливості стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності, що дозволить об'єктивно оцінити систему стратегічного управління підприємством щодо відповідності рівню інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ І СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ БАР'ЄРІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Методика аналізу інноваційного потенціалу підприємств

Під потенціалом розумітимемо здатність господарюючого суб'єкта найефективніше реалізовувати те чи інше завдання при оптимальному використанні наявних ресурсів, можливостей та резервів [2, 6]. Щодо діяльності підприємства правомірно говорити про наявність у нього таких складових потенціалу: науково-технічного потенціалу; організаційно-виробничого потенціалу; фінансово-економічного потенціалу; кадрового потенціалу; інноваційного потенціалу. Під інноваційним потенціалом розуміємо здатність та готовність підприємства здійснювати ефективну інноваційну діяльність. Здатність – наявність і збалансованість структури потенціалу (ресурсів, необхідні інноваційної діяльності). Готовність – це достатність рівня розвитку потенціалу та наявних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал складається з чотирьох складових [22]:

1. Фінансово-економічні можливості підприємства – здатність забезпечувати інноваційну діяльність підприємства фінансово-економічними ресурсами.

2. Науково-технічні можливості – наявність науково-технічних (технологічних) власних та набутих розробок та винаходів.

3. Організаційно-виробничі можливості підприємства, що забезпечують проходження нововведенням усіх етапів інноваційного циклу, перетворення його на нововведення чи інновацію.

4. Кадрові можливості, що показує рівень інноваційної

культури, який характеризує ступінь сприйнятливості нововведень персоналом підприємства, його готовності та здатності до реалізації нововведень у вигляді інновацій.

Наявність та масштаби розвитку цих сфер інноваційної діяльності визначають як поточний стан готовності, так і майбутній ступінь ефективності освоєння підприємством нових технологій. Від величини інноваційного потенціалу залежить вибір тієї чи іншої стратегії інноваційного розвитку. Так, якщо підприємство має всі необхідні ресурси, воно може піти шляхом стратегії лідера, розробляючи і впроваджуючи принципово нові, чи базисні, інновації.

Розглянемо етапи проведення аналізу інноваційного потенціалу підприємства:

1. Оцінка фінансово-економічних можливостей.

- 1.1 Розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості для підприємств.

- 1.2 Визначення типу інноваційного потенціалу щодо фінансової складової.

2. Аналіз науково-технічних можливостей підприємства.

- 2.1. Розрахунок коефіцієнтів науково-технічних можливостей.

- 2.2. Розрахунок інтегрального показника науково-технічних можливостей.

3. Аналіз організаційно-виробничих можливостей підприємства.

- 3.1. Визначення елементів організаційно-виробничих можливостей, що впливають на рівень інноваційного потенціалу.

- 3.2. Розрахунок бального значення елемента організаційно-виробничих можливостей для підприємств.

- 3.3. Визначення значущості елемента для підприємства.

- 3.4 Розрахунок та інтерпретація інтегрального показника організаційно-виробничих можливостей.

4. Оцінка кадрової складової.

- 4.1. Визначення факторів, що впливають на рівень кадрового потенціалу.
- 4.2. Встановлення значущості фактора кадрового потенціалу для підприємств.
- 4.3. Визначення бального значення фактора інноваційної культури для підприємства.
- 4.4. Розрахунок та інтерпретація інтегрального показника можливостей персоналу.
5. Встановлення типу інноваційного потенціалу підприємства.
- 5.1. Визначення важливості складових інноваційного потенціалу для підприємств.
- 5.2. Інтерпретація типу інноваційного потенціалу підприємства.

Для оцінки складової інноваційного потенціалу – фінансово-економічних можливостей підприємства – застосуємо методику оцінки фінансової стійкості, що характеризує здатність економічного суб'єкта забезпечувати виробничий процес.

Одним із основних завдань аналізу фінансової стійкості підприємства є визначення ступеня забезпеченості запасів та витрат власними та позиковими джерелами їх формування. Такий аналіз проводиться з урахуванням матеріалів фінансової звітності. Використання методики цього аналізу дозволяє виявити відповідність чи невідповідність (надлишок чи недолік) коштів на формування запасів і дозволяє відповісти на питання: чи під силу підприємству покриття власних виробничих витрат. Для повного відображення різних видів джерел (власних коштів, довгострокових та короткострокових кредитів та позик) у теорії фінансового аналізу [21, 32] необхідно спочатку здійснити розрахунок нижченаведених показників.

1) Наявність власних оборотних засобів. Цей показник обчислюється як різниця власних коштів та основних засобів та вкладень (необоротних активів).

2) Наявність власних оборотних засобів та довгострокових позикових

джерел для формування запасів та витрат. Обчислюється як сума власних оборотних коштів та довгострокових кредитів та позик.

3) Загальна величина основних джерел коштів на формування запасів і витрат. Вона розраховується як сума власних оборотних коштів, довгострокових та короткострокових кредитів та позик.

На основі цих показників, що характеризують наявність джерел, які формують запаси та витрати для виробничо-господарської діяльності, розраховуються величини, що дозволяють оцінити розмір (достатність) джерел для покриття запасів та витрат: надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел формування запасів та витрат; надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел для формування запасів та витрат.

У теорії фінансового аналізу [18] прийнято виділяти чотири основні типи фінансової стійкості:

- абсолютна стійкість фінансового стану, коли джерелами покриття витрат, що використовуються, є власні кошти;
- нормальна фінансова стійкість, коли використовуваними джерелами покриття витрат є власні кошти та довгострокові кредити;
- нестійкий фінансовий стан, коли джерелами покриття витрат, що використовуються, є власні кошти, довгострокові та короткострокові кредити та позики;
- кризовий фінансовий стан, коли у підприємства відсутні джерела покриття витрат;

Розвиток існуючої методики та включення до складу аналізованих витрат, пов'язаних з розробкою та впровадженням нових та/або покращувальних технологій, дозволить відповісти на запитання: чи під силу даному підприємству поряд з формуванням ресурсів, необхідних для поточної виробничо-господарської діяльності, ще й реалізація обраної стратегії інноваційного розвитку. Для цього при оцінці відповідності наявних

та необхідних засобів щодо забезпечення виробничо-господарської діяльності до складу аналізованих витрат слід включити також й інноваційні потреби, які необхідні для впровадження в господарський оборот нової та/або покращуючої технології [12].

Згрупуємо та представимо у табл. 2.1 можливі типи інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта виходячи з фінансової складової.

Таблиця 2.1

Типи інноваційного потенціалу щодо фінансового складника

Джерела покриття витрат та показник інноваційного потенціалу	Коротка характеристика типу інноваційного потенціалу підприємств	Бал для оцінки інтегрального показника
<i>Високі інноваційні можливості</i>		
Власні кошти	Висока забезпеченість власними ресурсами. Реалізацію стратегій інноваційного розвитку підприємство може здійснювати без зовнішніх запозичень. Стратегія інноваційного розвитку – освоєння нових технологій	1
<i>Середні інноваційні можливості</i>		
Власні кошти плюс довгострокові кредити $\Phi = (0,1,1)$	Нормальна фінансова забезпеченість виробництва необхідними ресурсами. Для ефективного залучення нових технологій у господарський оборот необхідне використання певного обсягу позикових коштів. Стратегія інноваційного розвитку освоєння нових чи покращуючих технологій	0,6
<i>Низькі інноваційні можливості</i>		
Власні кошти плюс довгострокові та короткострокові кредити та позики $\Phi = (0,0,1)$	Задовільна фінансова підтримка поточних виробничих запасів та витрат. Для реалізації стратегій інноваційного розвитку потрібне залучення значних фінансових коштів із зовнішніх джерел. Стратегія інноваційного розвитку – освоєння покращувальних технологій	00,3
<i>Нульові інноваційні можливості</i>		
$\Phi = (0,0,0)$	Дефіцит чи відсутність джерел формування витрат.	0

Джерело: складено автором на основі [13].

Оцінка інноваційного потенціалу на основі фінансової складової дозволяє насамперед проаналізувати фінансову стійкість підприємства до інноваційного розвитку. Визначення на цій основі типу інноваційного потенціалу дозволяє проконтролювати правильність обраного напрямку інноваційного розвитку з позицій сучасного та подальшого фінансового стану підприємства.

Оцінюючи науково-технічні можливості використовуємо сукупність наступних розрахункових економічних коефіцієнтів [21]:

1) Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю. Він визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності та прав на неї у вигляді патентів, ліцензій на використання винаходів, свідоцтв на промислові зразки, корисні моделі, програмні засоби, товарні знаки та знаки обслуговування, а також інших, аналогічних з перерахованими, прав та активів, необхідних для ефективного інноваційного розвитку.

У цьому аналізі ставлення перерахованих ресурсів до інших необоротних активів підприємства може вказувати на ступінь його оснащеності та озброєності інтелектуальним капіталом, порівняно з іншими основними засобами виробництва.

2.) Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР та ДКР. Цей коефіцієнт характеризує професійно-кадровий склад підприємства. Він показує частку персоналу, що займається безпосередньо розробкою нових продуктів і технологій, виробничим та інженерним проєктуванням, іншими видами технологічної підготовки виробництва для випуску нових продуктів або впровадження нових послуг, щодо середньооблікового складу всіх постійних і тимчасових працівників, що числяться на підприємстві.

3.) Коефіцієнт майна, призначеного для НДР та ДКР. Він показує частку майна експериментального та дослідницького призначення, придбаних машин та обладнання, пов'язаних з технологічними інноваціями у загальній вартості всіх виробничо-технологічних машин та обладнання.

4.) Коефіцієнт використання нової техніки. Він характеризує здатність

підприємства до освоєння нового обладнання та новітніх виробничо-технологічних ліній та розраховується із співвідношення нововведених за останні три роки в експлуатацію основних виробничо-технологічних фондів у порівнянні з іншими засобами, включаючи будівлі, споруди, транспорт.

5.) Коефіцієнт, що показує частку освоєння нової продукції загальному обсязі реалізації. Він оцінює здатність підприємства до впровадження інноваційної продукції.

Організаційно-виробничі можливості підприємства оцінимо виходячи з того, що інфраструктура інноваційного процесу в рамках підприємства повинна забезпечувати послідовне або паралельне проходження нововведенням всіх етапів інноваційного циклу аж до перетворення його на інновацію.

На практиці в інноваційному процесі часто утворюється розрив через повну відсутність потрібного елемента інфраструктури для даного етапу внаслідок обмежених можливостей того чи іншого інфраструктурного елемента, які унеможливають отримання інновації. Понад те, знецінюється вся попередня робота. Таке становище частково пояснюється лише тим, що у багатьох підприємствах до формування інноваційного потенціалу, збалансованого розвитку всіх його елементів не забезпечується комплексний підхід.

Невід'ємною частиною інноваційного потенціалу є кадрова складова, тобто стан сприйнятливості нововведень персоналом підприємства, їх готовності та здатності до реалізації нововведень як інновацій. Якщо в оцінці науково-технічної складової переважна увага зверталася на професійну підготовленість персоналу у конкретних, вкрай необхідних для інноваційної діяльності галузях знань та практики, то у змісті кадрової складової переважає мотиваційна компонента, система ціннісних орієнтації особистості.

Узагальнюючий показник визначимо аналогічним чином: розрахуємо ваговий коефіцієнт значущості кожної якості кадрової складової, визначимо бальне значення якості кадрової складової кожного з

підприємств. При деяких відмінностях по підприємствах такі якості, як прагнення отримати економічний ефект для організації, особиста матеріальна зацікавленість, суспільне визнання, набуття соціального статусу поширені приблизно однаково. Відносно близькі показники мотивів ініціативності.

У висновку можна відзначити, що використання запропонованої методики оцінки інноваційного потенціалу дозволяє підприємствам проаналізувати свою поточну інноваційну активність та врахувати отримані результати при прийнятті рішень про спрямування подальшого інноваційного розвитку.

2.2 Методичний підхід до оцінки системи стратегічного управління підприємством

У процесі дослідження доцільно для зіставлення відповідності рівня інноваційного потенціалу підприємств та системи стратегічного управління провести оцінку системи. Оцінка системи стратегічного управління підприємством спрямована на вивчення внутрішнього стану стратегічного управління, встановлення проблем, зумовлених будовою системи, особливостями довкілля та характером взаємодії із нею.

Оцінка системи стратегічного управління, що проводиться, дозволить вирішити наступні завдання: встановити стан системи стратегічного управління, його відповідність чи невідповідність зовнішньому середовищу та рівню розвитку підприємства; виділити логічні схеми «причини-наслідок», які пояснюють залежність ефективності керуючої системи від якісно-кількісного складу її елементів і структури, і навіть стану середовища, у якому функціонує підприємство.

Відповідно до поставлених цілей виділимо такі етапи, за якими здійснюватиметься оцінка [9, с. 100]:

1. Визначення типу системи стратегічного управління змісту блоків системи.

2. Аналіз рівня змін.

3. Визначення відповідності типу системи стратегічного управління підприємства рівню інноваційних змін.

Для визначення типу системи стратегічного управління підприємства необхідно проаналізувати зміст блоків системи, їх внесок у три основні функції стратегічного управління: планування, реалізацію та контроль. У плануванні встановлюються цілі, основні засади, стратегії та обмеження на діяльність підприємства. Реалізація стратегії – це процес забезпечення поведінки підприємства, адекватного його цілям, основним принципам та стратегіям.

Відповідно до змісту блоків системи стратегічного управління при виконанні функцій виділимо п'ять типів системи стратегічного управління:

Пасивна система стратегічного управління – це найпростіший тип системи, характер та зміст завдань не змінюються;

Реактивна система стратегічного управління – передбачається, що зовнішнє середовище змінюватиметься поступово і повільно, залишаючи достатньо часу на реакцію.

Проактивна система стратегічного управління – відсутні різкі зміни у зовнішньому середовищі, можливе прогнозування на основі тенденцій, що склалися в минулому, відсутність централізованого стратегічного управління.

Підприємницька система стратегічного управління – система стратегічного управління на основі чітких змін у зовнішньому середовищі не має жодного зв'язку з минулими тенденціями;

Інноваційна система стратегічного управління – систематичне управління в умовах незв'язаних змін, система базується на творчому підході, намагається враховувати події, які раніше не відбувалися в оточенні підприємства.

Також необхідно відзначити, що хоча виділені системи і ставлять собі різні цілі, вони складаються з блоків, що виконують аналогічні функції в

кожній з цих систем. Такими блоками є: характер інформації; процес планування; реалізація стратегії; процес контролю. У табл. 2.2 розглянуті відмінності блоків системи стратегічного управління залежно від того якого типу системи.

Таблиця 2.2

Типи систем стратегічного управління

Блоки системи	Вага блоку системи	Типи системи стратегічного управління				
		Пасивна (1 бал)	Реактивна (2 бали)	Проактив -на (3 бали)	Підприємницька (4 бали)	Інноваційна (5 балів)
1. Характер інформації	0,3	Фактично є дані про минуле	Екстраполяція	Дані про зовнішнє оточення	Внутрішня інформація	Дані про окремі події
2. Планування	0,4	За цілями	За завданнями	За проектами	Стратегічний	Стратегічний
3. Реалізація стратегії	0,1	Підрозділи організації	Тільки керівники проекту	Керує по усій організації	Кожен працівник за свою частину роботи	Кожен працівник
4. Контроль	0,2	За фактичними даними	Випереджаючий	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний

Джерело: складено автором.

Вагові коефіцієнти визначимо за допомогою експертного опитування на основі методу рангової кореляції. Відповідно до запропонованої процедури оцінки системи стратегічного управління необхідно оцінити відповідність системи стратегічного управління підприємства зовнішньому та внутрішньому середовищу. Для цього оцінимо: рівень мінливості середовища підприємства з маркетингової та інноваційної діяльності; рівень адаптивності підприємства, тобто сприйнятливості підприємства до змін у діапазоні від повного заперечення до самостійного проведення змін.

Загалом рівень мінливості визначається двома чинниками – незалежність майбутніх змін (зв'язаність майбутніх подій із минулим) і передбачуваність змін. Проведемо діагностику мінливості умов у двох

взаємодоповнюючих аспектах: мінливість маркетингової функції та рівнем розвитку інновацій. Оцінюючи рівень мінливості використовуємо метод аналізу профілю. Для цього розглянемо різні параметри оцінки в розрізі п'яти рівнів нестабільності та виділимо ті з них, які більшою мірою відповідають сучасному та майбутньому оточенню підприємств. Відповідно до запропонованого алгоритму оцінки системи стратегічного управління проведемо аналіз ступеня адаптивності підприємства. Оцінка рівня адаптивності проводиться виходячи з побудови профілю за виділеними напрямками.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

1. На підприємстві не виділено чітко контур системи стратегічного управління, у зв'язку з чим тип системи стратегічного управління визначався виходячи із змісту чотирьох основних блоків системи стратегічного управління: інформація, процедура планування, реалізація/відповідальність за виконання та контроль.

2. Для оцінки відповідності типу системи стратегічного управління середовища підприємства було проведено аналіз рівня мінливості інноваційної та маркетингової діяльності; визначення ступеня активності інноваційної та маркетингової діяльності, а також дано характеристику рівня відкритості підприємства. Отриманий аналіз виявив невідповідність рівнів між собою, наприклад рівень мінливості інноваційної діяльності коливається від стрибкоподібного до непередбачуваного, а рівень відкритості підприємства говорить про неготовність системи до змін.

3. Оцінка відповідності системи стратегічного управління підприємств показала, що тип системи стратегічного управління, що діє, і рівень розвитку як інноваційної, так і інших видів діяльності не відповідає один одному. Для ліквідації виявленого розриву необхідно спроектувати нову систему стратегічного управління за умов розвитку інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ БАР'ЄРІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

3.1. Процедура розроблення та впровадження системи стратегічного управління підприємством в умовах розвитку інноваційної діяльності

Оцінюючи системи стратегічного управління підприємств промисловості було виявлено невідповідність системи її оточенню, рівню змін, що негативно впливає на рівень інноваційного розвитку підприємств. Тому для ліквідації розриву між рівнем інноваційного потенціалу та системою стратегічного управління підприємства поставлено завдання формування системи стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності.

У системах стратегічного управління підприємством виділяють два види основних проблем: перший – підприємство не досягає поставленої мети, другий – існують невикористані ринкові можливості. Обидві проблеми можуть вирішуватись за допомогою розвитку інноваційної діяльності.

Тому система стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності має здатність своєчасно, з випередженням передбачати та розвивати інноваційні можливості підприємства; концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках інноваційної діяльності; комплексно керувати інноваційним циклом на користь підвищення конкурентоспроможності; мінімізувати ризик неправильного вибору напрямку діяльності.

Формування системи стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності включає наступні етапи:

1) визначення основних вимог до системи стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності;

2) виділення підсистем та компонентів системи стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності;

3) інтеграція виділених елементів у систему стратегічного управління за умов інноваційної діяльності;

4) розробка організаційної схеми системи стратегічного управління за умов розвитку інноваційної діяльності;

5) визначення етапів запровадження системи стратегічного управління за умов розвитку інноваційної діяльності.

Необхідно розглянути ці етапи докладніше.

1) Визначення основних вимог до системи стратегічного управління за умов розвитку інноваційної діяльності. При формуванні системи управління необхідно керуватися вимогами до побудови системи [29, 31, 32]:

- економічність – передбачає найбільш раціональну організацію системи управління, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції;

- оперативність – здатність системи управління у найкоротші терміни вирішувати поставлені завдання;

- інформаційна відкритість – забезпечення достатньою та необхідною інформацією всіх членів підприємства;

- оптимальність – вибір із безлічі альтернатив найбільш раціонального варіанта формування системи стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності для конкретних умов роботи підприємства;

- перспективність – для формування системи стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності слід враховувати перспективи розвитку підприємства;

- науковість – розробка заходів щодо формування системи управління має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління.

2) Виділення підсистем та компонентів системи стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності.

Будь-яка система складається з сукупностей взаємозалежних елементів,

здатних виконувати незалежні функції, підрозділи, створені задля досягнення загальної мети системи. Ці сукупності надалі визначимо як підсистеми. Для таких груп використовують поняття компонент [7].

Система складається з чотирьох підсистем: що забезпечує, керуючої, функціональної та керованої. У підсистему, що забезпечує, входять такі компоненти: методичне забезпечення, ресурсне забезпечення, інформаційне забезпечення, нормативно-правове забезпечення.

Усі теоретичні, методичні та практичні питання щодо розробки, функціонування та розвитку системи повинні бути обґрунтовані та викладені у відповідних методичних документах різного рівня. Цілями ресурсного забезпечення системи є: своєчасне забезпечення споживачів фірми необхідними видами ресурсів необхідної якості та кількості.

Інформаційне забезпечення – інформація, необхідна для прийняття ефективних рішень. Підсистема інформаційного забезпечення у рамках системи стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності виконує такі завдання: забезпечує процес стратегічного управління в умовах інноваційного розвитку необхідними даними; підвищує повноту аналізу ситуації та тим самим знижує ризики інноваційної діяльності; виключає або мінімізує збирання недоречних даних; підвищує швидкість та якість прийняття стратегічних рішень; знижує сумарні витрати на стратегічне управління та інноваційну діяльність та інші.

Нормативно-правове забезпечення ґрунтується на законодавчих та нормативних актах з різних питань розробки, функціонування та розвитку системи. Як суб'єкт управління системи стратегічного управління підприємством в умовах розвитку інноваційної діяльності має виступати відділ стратегічного розвитку, який діє на постійній основі. Об'єктом управління є процес функціонування підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності.

Функціональна підсистема складається з наступних компонентів: стратегічний аналіз, стратегічне планування, оцінка стратегічних альтернатив з

урахуванням умови розвитку інноваційної діяльності підприємства, організація виконання стратегій підприємства, контроль за реалізацією стратегій підприємства, мотивація.

3) Інтеграція виділених елементів у систему стратегічного управління за умов розвитку інноваційної діяльності.

Необхідно відзначити, що будь-яка система функціонує у зовнішньому середовищі. Окремим випадком виділення системи із середовища є її визначення через «вхід» та «вихід», за допомогою яких система взаємодіє із середовищем. Таке уявлення системи називають «чорною скринькою» [6]. До параметрів входу відноситься сукупність інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства представлено сукупністю контактів підприємства з різними учасниками ринку, які мають прямий чи опосередкований вплив на нього. Найзначнішою і характерною ознакою середовища системи стратегічного управління підприємства є відповідність системи вимогам середовища. Ця відповідність може виявлятися у двох формах: або в пасивній адаптації до змін у зовнішньому середовищі, або в активному управлінні цим середовищем та створення для себе в цьому середовищі найбільш привабливих умов. При стратегічному управлінні в умовах розвитку інноваційної діяльності необхідно реалізовувати другий тип поведінки, коли підприємство ставить за мету управління зовнішнім середовищем, підприємству, через неповноту інформації, не залишається іншого виходу, крім самовизначення в майбутньому складному та непередбачуваному зовнішньому середовищі.

«Виходом» системи стратегічного управління підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності буде система стратегій підприємства, представлена у вигляді стратегічного плану, що дозволяє нарощувати та розвивати інноваційний потенціал підприємства.

При зміні зовнішнього середовища або внутрішнього середовища система стратегічного управління повинна відреагувати на них та внести

відповідні корективи до параметрів функціонування. Для цього система стратегічного управління в умовах розвитку інноваційною діяльністю має зворотний зв'язок, який є комунікаційним каналом, що з'єднує «вихід» та «вхід» системи.

Метою системи стратегічного управління підприємством за умов розвитку інноваційної діяльності є формування та реалізація стратегій підприємства, що дозволяють розвивати інноваційну діяльність.

Необхідно виділяти суттєві та несуттєві для конкретної мети розгляду компоненти. Оскільки рамки роботи і мета дослідження не дозволяють реалізувати всі перераховані вище підсистеми більш докладно, то необхідно проаналізувати функціональну підсистему, дати характеристику її компонентів, елементів, показати їх взаємозв'язки.

Функціональна підсистема системи стратегічного управління підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності – це сукупність елементів, зв'язків між ними, що дозволяє на заданій множині умов реалізувати конкретний набір завдань в умовах інноваційного розвитку підприємства.

У рамках функціональної системи необхідно виділити такі елементи-функції: стратегічний аналіз; стратегічне планування; оцінка стратегічних альтернатив з урахуванням умови розвитку інноваційної діяльності підприємства; організація виконання стратегій підприємства; контроль за реалізацією стратегій підприємства; мотивація розвитку інноваційної діяльності.

З урахуванням отриманих під час стратегічного аналізу результатів здійснюється планування стратегії. Сполучною ланкою між етапами планування та організації є формулювання альтернатив та їх оцінка з погляду внеску у розвиток інноваційної діяльності.

Елемент-функція «Організація виконання стратегій підприємства» дозволяє відповісти на запитання: за допомогою яких ресурсів, ким, коли і яким чином може бути виконано цілі організації? Для цього передбачається здійснити розподіл фінансово-економічних ресурсів, а також узгодити за

термінами та виконавцями основні заходи. Характер дій, що забезпечують ефективність досягнення заданих цільових параметрів, залежить від особливостей управління того чи іншого підприємства і може тим чи іншим чином змінюватись. Пропонується наступна послідовність реалізації стратегії: розробка планів; проведення структурних змін; формування бюджетів.

Елемент «Мотивація розвитку інноваційної діяльності» є необхідною функцією при розробці та реалізації стратегій підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності, оскільки будь-які нововведення, особливо суттєві щодо стратегічної орієнтації підприємства, чинять опір з боку співробітників. А функція мотивації допомагає подолати опір нововведенням, тим самим сприяючи розвитку інноваційної діяльності для підприємства [1, 5, 8].

Елемент-функція «Контроль над реалізацією стратегій підприємства» замикає процес стратегічного управління як безперервний цикл. Основні цілі контролю полягають у забезпеченні єдності рішення та виконання, попередженні можливих помилок та недоробок, своєчасному виявленні відхилень від заданого напрямку, ефективному досягненні поставлених завдань у встановлені терміни тощо. Головною метою контролю слід назвати виявлення внутрішніх резервів, які дозволяють поліпшити діючу систему прийняття рішень та пошук шляхів підвищення ефективності управління підприємством загалом.

У літературі [9] виділяють такі основні методи контролю, як попередній, спрямований та підсумковий. Основне призначення попереднього контролю полягає у встановленні правильності формулювання цілей та стратегій. Відповідно до концепції стратегічного управління, після стадії попереднього контролю, настає стадія переходу в оперативне управління у реальному часі, передбачає управління реалізацією стратегії з урахуванням несподіваних змін, які відбуваються занадто швидко, щоб бути врахованими при розробці стратегічного плану. Тут використовується метод

непрямого контролю, який застосовується від початку практичного здійснення рішення до його завершального етапу. Коли стратегія вважається виконаною, здійснюється підсумковий контроль за отриманими результатами. Цей тип контролю спрямований на оцінку та аналіз ефективності досягнення висунутих цілей та завдань.

4) Розробка організаційної схеми системи стратегічного управління за умов розвитку інноваційної діяльності.

Існує чотири підходи до організації системи стратегічного управління на підприємстві: підхід «зверху-вниз», підхід «знизу вгору», третій підхід є комбінацією перших двох, інтегрований підхід [14, 21, 33].

При використанні першого підходу керівництво великого підприємства не завжди готові до видачі рішень, пов'язаних із поставленими цілями. Другий підхід може призвести до перекосу стратегічного плану у бік надмірної деталізації операційних заходів на шкоду основним цілям та місії підприємства. Третій підхід у рамках розвитку інноваційної діяльності також не підходить, оскільки існує проблема збільшення термінів при обговоренні цілей прийняття стратегічних рішень через безліч поглядів на ту саму проблему у представників різних рівнів управління.

В умовах розвитку інноваційної діяльності необхідно застосовувати інтегрований підхід, який найбільшою мірою сприяє формуванню та реалізації стратегій підприємства, які забезпечують ефективне використання інноваційного потенціалу.

Пропонується ввести до штату посаду координатора стратегічного планування. Основними посадовими обов'язками координатора стратегічного планування є: участь у формулюванні корпоративних цілей, вироблення своїх пропозицій; участь у формулюванні корпоративних стратегій, вироблення своїх пропозицій; розробка, ревізія та моніторинг функціонування системи стратегічного планування; генерування ідей для першої особи та інших представників верхньої ланки управління за напрямками розвитку фірми;

консультування керівників середньої ланки з питань стратегічного планування; координація моніторингу довкілля та внутрішнього стану компанії; оцінка доопрацювання стратегічних планів до рівня заходів та планів дій; координація стратегічних планів самостійних бізнес-одиниць компанії; підтримка бази даних системи стратегічного планування; участь у прогнозуванні фінансових показників та даних із продажу та частки ринку.

Як кандидата на посаду координатора стратегічного планування можна висунути: головного спеціаліста будь-якого відділу, що відрізняється внутрішньою організованістю та прогресивним складом характеру; керівника служби інформаційних технологій; керівника відділу маркетингу. Також рекомендується створення тимчасових груп: з інноваційного розвитку, аналітичної групи та групи економістів, які вирішують складні методичні завдання стратегічного планування в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Одним із найважливіших елементів успішного функціонування системи стратегічного управління є участь сторонніх професійних консультантів. Погляд стороннього фахівця дозволяє керівнику більш об'єктивно оцінити її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози середовища. Актуальність зовнішнього консалтингу зростає із зростанням компанії, коли виникає необхідність технологізації управління та побудови системи стратегічного менеджменту.

5) Визначення етапів запровадження системи стратегічного управління за умов розвитку інноваційної діяльності.

Розглянуті етапи впровадження системи стратегічного управління підприємством в умовах розвитку інноваційної діяльності є досить універсальними і можуть використовуватися на будь-якому підприємстві, що визначає практичну значущість запропонованого алгоритму. Отже, під час проектування системи стратегічного управління підприємством за умов розвитку інноваційної діяльності необхідно забезпечити взаємодію елементів на всіх її рівнях.

3.2. Програма стратегічного розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Розробка програми розвитку інноваційного потенціалу підприємства є завершальним етапом процесу стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності, який дозволяє сконцентрувати зусилля провідних фахівців підприємства на вирішенні проблем інноваційного розвитку. У випадку під програмою розуміють сукупність заходів, конкретизованих за термінами і вкладених у досягнення певних цілей [33].

Розробка програми розвитку інноваційного потенціалу передбачає виконання таких функцій [8]: 1. Визначення мети програми, її структури, напрямки виконання та використання результатів. 2. Розробка змістовної частини програми, вибір складу її виконавців, розподіл ресурсів з-поміж них. 3. Координація результатів підпрограм та програмних заходів. 4. Вирішення та узгодження поточних питань, пов'язаних з виконанням програми.

Метою розробки програми розвитку інноваційного потенціалу підприємства є організація комплексу заходів щодо досягнення сталого інноваційного розвитку. Стосовно процесу розвитку інноваційного потенціалу підприємства доцільно виділити кілька підпрограм, виконання яких дозволить досягти збалансованого та сталого інноваційного розвитку підприємства.

Процес розробки та реалізації програми представлений як ряд кроків, які необхідно розглянути докладно. На першому етапі необхідно визначити призначення розробки програми, встановити цілі, завдання, а також визначити вимоги для розробки та реалізації. Важливо з'ясувати характер та рівень запланованих результатів від реалізації програми, обґрунтувати їх, визначити шляхи досягнення та можливі відхилення. На другому етапі формується склад команди програми, призначається її керівник та здійснюється розподіл обов'язків. До команди повинні входити фахівці, які будуть вести цю програму

(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Склад команди програми розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Учасники	Перелік обов'язків
Керівник підприємства	Відповідальний за хід програми та отримані результати. Коригує роботу команди, встановлює цілі та завдання програми в цілому та для різних підпрограм. Доводить до членів команди їх обов'язки, розподіляє роботи
Консультант-експерт	Спеціаліст підприємства або спеціаліст з розробки та реалізації програм інноваційного характеру, що залучається ззовні. Контролює процес формування та здійснення програми. Має в своєму розпорядженні всю поточну та стратегічну інформацію реалізації програми, будучи «інформаційним» центром групи. «Веде» команду до мети програми та контролює досягнення основних планових показників. Забезпечує взаємодію всіх підпрограм через інших керівників, стежить за розподілом роботи з кожної з підпрограм та координує їх виконання
Члени команди	Група фахівців підприємства, які мають необхідні знання, навички. Члени команди кожної підпрограми є вузькими фахівцями різного профілю. Підпорядковуються керівнику підпрограми
Спеціаліст-консультант	Залучається за необхідності для реалізації окремих етапів програми. Здійснюють одноразові чи багаторазові консультації з окремих питань. Підпорядковується функціональному керівнику свого підрозділу
Керівники підпрограм	Призначаються керівником програми з учасників проєктної групи відповідно до цілей та напрямків роботи кожної підпрограми. Здійснюють керівництво учасниками своєї команди, підпрограмою, контролюють перебіг її виконання. Через спеціаліста-консультанта взаємодіють із керівниками інших підпрограм. Планують та розподіляють роботи між фахівцями-учасниками команди підпрограми, координують та контролюють їх роботу. Підпорядковується керівнику

Джерело: складено автором.

На цьому етапі визначаються терміни реалізації програми та ресурс, необхідні для розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наступний етап полягає у прогнозуванні на основі аналізу середовища підприємства ефективності здійснення програми. Здійснюється планування необхідного рівня техніко-економічних показників, які мають бути досягнуті під час реалізації програми. Показники мають відповідати цільовим

установкам, визначеним на першому етапі. Як такі показники можуть виступати [23]:

- 1) зниження та досягнення певного рівня трудомісткості, матеріаломісткості, капіталомісткості, фондомісткості при реалізації програми;
- 2) величина собівартості одиниці нової продукції на кожному етапі її розробки та освоєння і шляхи зниження витрат на вироб;
- 3) динаміка рентабельності нової продукції у процесі її створення та виробництва;
- 4) максимальна величина витрат на здійснення кожної підпрограми та програми в цілому;
- 5) бажана величина прибутку після завершення кожної з підпрограм та програми в цілому (або величина чистої поточної вартості);
- 6) тривалість програми та шляхи її скорочення;
- 7) ступінь використання різних видів ресурсів;
- 8) проєктний рівень технічних, виробничих та економічних показників інноваційного потенціалу, а також загальна ефективність здійснення програми;
- 9) основні споживчі характеристики нового виробу та ступінь їх досягнення;
- 10) приріст вартості бізнесу на різних етапах реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Особлива увага має бути приділена внутрішній збалансованості програми. На наступному етапі формуються підпрограми з урахуванням вимоги максимальної ефективності реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Доцільним є здійснення чотирьох підпрограм у рамках складових інноваційного потенціалу підприємства.

Таким чином, структура програми розвитку інноваційного потенціалу складається з наступних підпрограм:

- «Розвиток кадрових можливостей інноваційного потенціалу»;

- «Нарощування науково-технічних можливостей»;
- «Нарощування фінансово-економічних ресурсів, необхідних для розвитку інноваційного потенціалу»;
- «Розвиток організаційно-виробничої складової інноваційного потенціалу підприємства».

Далі проводиться реалізація підпрограм та їх аналіз з погляду збалансованості програми та її ефективності. При формуванні програми стратегічного розвитку інноваційного потенціалу необхідно враховувати взаємний вплив і значимість елементів інноваційного потенціалу підприємства.

За допомогою методів лінійного програмування, методу рангової кореляції можна визначити розподіл ресурсів між підprogramами розвитку інноваційного потенціалу підприємства [22]. Необхідно зазначити, що раніше пріоритетними видами інноваційної діяльності для підприємства були: проведення науково-дослідних і конструкторських робіт з розробки ідеї нововведення, проведення лабораторних досліджень, виготовлення лабораторних зразків нової продукції, видів нової техніки, нових конструкцій і виробів; підбір необхідних видів сировини та матеріалів для виготовлення нових видів продукції; розробка технологічного процесу виготовлення нової продукції; проектування, виготовлення, випробування та освоєння зразків нової техніки, необхідної для виготовлення продукції тощо [6,9], то тепер не менш важливими, а скоріше пріоритетними стають такі напрямки розвитку інноваційного потенціалу на підприємстві:

- підготовка, навчання, перекваліфікація персоналу, що є інструментом реалізації будь-яких інноваційних проєктів та програм;

- розробка та впровадження нових організаційно-управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності фірми та її продукції, посилення позиції брендів;

- дослідження, розробка, придбання необхідних інформаційних ресурсів та інформаційного забезпечення для здійснення оперативного планування, реалізації та контролю за процесами виробничо-господарської

діяльності;

- проведення робіт з ліцензування, придбання ноу-хау, переходу до світових стандартів якості;

- організація та проведення робіт щодо посилення діяльності маркетингових служб для просування інновацій, а також підвищення ділового іміджу підприємства.

Розглянемо докладніше основні заходи щодо реалізації підпрограми «Розвиток кадрових можливостей інноваційного потенціалу».

Інноваційний процес вимагає ініціативного, висококваліфікованого працівника, залученого до прийняття рішень. Це досягається якісною зміною підготовки та перепідготовки кадрів, зміною організації праці, застосуванням стилю, що називається участю в управлінні [22].

В основі нової концепції підготовки кадрів лежить становлення та розвиток творчої особистості. Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання підприємства. Навчальний процес не обмежується передачею учням необхідної суми знань та навичок за певною професією, а спрямований на розвиток у них здібності та бажання освоювати нові галузі знань, опановувати нові спеціальності.

Важливою складовою нової концепції є завдання самореалізації особистості. Таке навчання підвищує гнучкість співробітників, забезпечує їх адаптацію до змінних умов, сприйнятливість до оволодіння новими технологіями та формами роботи. Також найважливішим напрямом підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства є соціально-корпоративні технології.

Соціально-корпоративні технології – це система узгодженої взаємодії роботодавців і найманих працівників у рамках спільної виробничої діяльності, що є сукупністю методів управління економічною, професійною та суспільною поведінкою учасників корпоративних об'єднань, спрямованих на

досягнення спільних цілей [32].

Соціально-корпоративні технології, будучи «вбудованими» у стратегію управління сучасних підприємницьких систем господарювання, здатні впливати на різні інтереси суб'єктів господарювання – агентів ринку, змушують останніх враховувати у своїй діяльності інтереси один одного. До основних напрямів розвитку соціально-корпоративних технологій на українських підприємствах слід зарахувати: участь у власності; участь у управлінні; навчальна система підприємства; створення внутрішньофірмового механізму мотивації праці; good will; корпоративне громадянство.

«Good will» («добре ім'я фірми») є складовою нематеріальних активів підприємства, які включаються оцінювачами в сукупну вартість підприємства. До поняття Good will ставляться: добросесна історія фірми; її діловий імідж; зв'язки у зовнішньому середовищі; бренди, що асоціюються з назвою самої компанії; її громадське визнання; престижність роботи у ній тощо [15].

Цей напрямок розвитку соціально-корпоративних технологій міцно пов'язує суспільну свідомість зі сприятливим уявленням про діяльність самої компанії в усіх напрямках. Соціально-корпоративні технології формують і закріплюють сприятливий образ фірми в очах населення (суспільства) широкою рекламою своєї позитивної діяльності, відкритістю, згладжуванням протиріч між внутрішнім і зовнішнім (агресивним) середовищем.

Причому самі працівники, а не лише власники чи топ-менеджери зацікавлені у дієвому формуванні доброго імені фірми. Звідси щире прагнення та готовність до участі у подібного роду «громадській» роботі (допомога дітям, пенсіонерам, інвалідам, участь у спонсорських акціях та, нарешті, формування спеціальних «фірмових» фондів, кошти яких спрямовуються на створення суспільних благ).

Соціально-корпоративні технології тут спрямовані на ідентифікацію себе зі своєю фірмою, але тільки цим справа не обмежується: «громадяни» корпорації одночасно є громадянами тієї території, де здійснює свою

діяльність компанія.

Класифікація напрямків впровадження соціально-корпоративних технологій [23]: економічний; навчальний; стратегічний; світовий (вихід на світовий ринок; створення відомих брендів).

Подібна класифікація дозволяє відповідно до поставлених цілей розробити відповідні соціально-корпоративні технології та створити управлінську модель її впровадження для отримання необхідного результату. Причому вплив соціально-корпоративних технологій має пролонгований характер, коли результату вже буде досягнуто, але збережеться протягом кількох періодів часу (поколінь). Визначимо ті соціально-корпоративні технології, які доцільно задіяти у механізмі мотивації праці під час здійснення підприємством інноваційної діяльності.

1) Створення мотивуючої оплати праці.

Якщо результати розроблених нововведень заохочуватимуться і морально і матеріально, то кожен працівник більш серйозно підходитиме до проблем, що існують у його сфері діяльності, і проявлятимуть активність у розробці заходів щодо розробки нововведень.

2.) Розвиток професійних здібностей працівника, заснований на навчанні у процесі праці.

Розвиток професійних здібностей як управлінців, так і робітників і службовців включає отримання нових навичок і досвіду роботи. Навчаючись, працівник прагне застосувати практично отримані знання з підвищення свого статусу, своєї значущості, і навіть підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому.

3) Підвищення службовими щаблями.

Підвищення працівника по службі також позначається його здатністю активізувати інноваційну діяльність підприємства. Підвищення службою веде до розширення сфери впливу працівника на процеси прийняття рішень організації.

4) Ротація кадрів.

Ротація кадрів дозволяє ознайомитися кільком працівникам з тим самим процесом роботи. І якщо працівник, який займається певним видом діяльності, не здатний побачити процеси, що потребують вдосконалення, то завдяки ротації кадрів така ймовірність зростає в кілька разів.

5) Участь у робочих дорадчих органах.

Участь працівника у робочих дорадчих органах розширює його кругозір щодо бачення проблем підприємства.

Програма стратегічного розвитку інноваційного потенціалу підприємства дозволить забезпечити: досягнення високої конкурентоспроможності інноваційної продукції, що випускається на внутрішньому і зовнішньому ринках; забезпечення максимальних темпів оновлення інноваційної продукції та технологій; досягнення високого технологічного рівня виробництва; оптимальне з економіко-екологічних позицій використання всіх видів ресурсів: природно-матеріальних, інформаційно-енергетичних та людських; зниження забруднення навколишнього середовища та забезпечення екологічної безпеки при створенні та реалізації інноваційної продукції.

Таким чином, запропонована програма розвитку інноваційного потенціалу підприємства є кінцевим результатом формування системи стратегічного управління підприємства, що дозволяє підприємству підвищити ефективність та результативність інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведені теоретичні та практичні дослідження в галузі стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності дозволили зробити такі висновки:

1. Дослідження різних точок зору щодо визначення сутності та змісту стратегічного управління дозволило визначити, що стратегічний менеджмент конкретизує основну мету підприємства шляхом ухвалення рішення про те, яку продукцію та яким споживачам необхідно поставити, яким чином закуповувати та використовувати ресурс, щоб підприємство мало змогу успішно працювати в швидко мінливому середовищі. Різні підходи до стратегічного менеджменту є самостійними, незалежними теоріями, і є результатом інтелектуального поділу праці щодо розробки процесу управління і у своїй сукупності становлять логічно упорядковану теорію.

В умовах сучасної конкуренції, скорочення життєвого циклу товарів та послуг, розвитку нових різнопланових технологій однією з основних умов формування ефективної стратегії підприємства все більше стає використання інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність у формуванні стратегії підприємства включає маркетингові дослідження ринків збуту, аналіз інноваційних можливостей підприємства, пошук нових споживачів, інформаційне забезпечення можливого конкурентного середовища та споживчих властивостей товарів конкуруючих підприємств, пошуки новаторських ідей та рішень.

2. Визначено особливості системи стратегічного управління підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності: підвищення ієрархічного статусу та значення стратегії управління інноваціями; використання інтегрованого підходу розробки стратегій підприємства у умовах розвитку інноваційної діяльності; високий ступінь невизначеності та ризику; динамізм у прийнятті та реалізації стратегічних рішень; посилення опору стратегічним змінам; інноваційний тип організаційної культури;

обмеженість фінансових ресурсів.

3. Для використання у практичній діяльності підприємств розроблено та апробовано процедуру аналізу інноваційного потенціалу підприємства. Рекомендована процедура дозволяє визначити тип інноваційного потенціалу шляхом зведення до інтегрованого показника фінансово-економічних, організаційно-виробничих, науково-технічних та кадрових складових інноваційного потенціалу. Використання запропонованої процедури аналізу інноваційного потенціалу, дозволяє підприємствам проаналізувати свою поточну інноваційну активність та врахувати отримані результати при прийнятті рішень щодо спрямування подальшого інноваційного розвитку.

4. Запропонована методика оцінки системи стратегічного управління дозволяє встановлювати розрив між типом системи стратегічного управління підприємством та рівнем змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Слід зазначити, що система стратегічного управління перестала бути збалансованою. Оцінка відповідності системи стратегічного управління підприємств показала, що тип діючої системи стратегічного управління та рівень розвитку як інноваційної, і інших видів діяльності відповідає один одному. Для ліквідації виявленого розриву необхідно спроектувати нову систему стратегічного управління за умов розвитку інноваційної діяльності.

5. Сформовано систему стратегічного управління підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності, що дозволяє визначити порядок розроблення та реалізації стратегій підприємства, що забезпечують перехід підприємства на якісно новий рівень інноваційного розвитку. Автором визначено етапи впровадження системи на підприємствах та основні засади організації стратегічного управління в умовах розвитку інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф., Зима А.Г., Писарчук О.В. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2010. 4. 74-78. [Електроний ресурс] – URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-74_78.pdf.
2. Брич В.Я., Снігур Х.А., Тисько М.М., Шпак Я.О. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 216 с. [Електроний ресурс] – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33671/1/%d0%91%d1%80%d0%b8%d1%87-%d0%a1%d0%bd%d1%96%d0%b3%d1%83%d1%80.pdf>
3. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. №1. С. 163-169. [Електроний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_23.
4. Бугай В.З., Бай С.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 30. 2019. С. 98-105. [Електроний ресурс] – URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/17.pdf.
5. Волощук Л.О., Кірсанова В.В., Філіппова С.В. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства : монографія. Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2014. 180 с. [Електроний ресурс] – URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/6083/1/voloschuk_kirsanova_filippova_2014.pdf. ISSN:2521-6384 (Online), ISSN: 2521-103X (Print) №2(12), 2020 Economic journal Odessa polytechnic university 137
6. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне

- управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с. [Електроний ресурс] – URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf.
7. Друкер П. Практика менеджменту. Вільнюс. 2000. 397с.
8. Дей Дж. Стратегічний маркетинг. Х, 2002.
9. Г.В. Жаворонкова, В.О. Жаворонков Стратегічне управління розвитком регіону. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ*. – 2010. [Електроний ресурс] – URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861>.
10. Котлер Ф Маркетинг-Менеджмент / Пер. з англ. О.А. Третьяк та інших. Х, 1999. 860с.
11. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 99-102. [Електроний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20.
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива/ Х., 1996. 586.
13. Лендел Я.В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. №1. С. 120-128. [Електроний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_17.
14. Мескон М. Х. Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К., 1994. 702 с.
15. Мінцберг Г., Куїн Дж. Б., Гошал С. Стратегічний процес. Х., 2001. 688.
16. Мінцберг Р. Школа стратегій. Х, 2000. 336с.
17. Мороз О.С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2012. №20. С. 148-151. [Електроний ресурс] – URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2012_20_33.

18. Портер М. Конкуренція. Х: Вільям, 2000. 495 с.

19. Оболенська Т.Є. Якісний опис управління інноваційним розвитком підприємства: особливості, умови, характеристики та принципи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. №5. С. 170-175. [Електроний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_37.

20. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2012. №4(30). С. 185-190. [Електроний ресурс] – URL: <https://inlnk.ru/bnxGk>.

21. Рогоза М.Є. К. Ю. Вергал Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

22. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* Кіровоград: КНТУ, 2010. Вип. 17. С. 422-429. [Електроний ресурс] – URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048>.

23. Рязановська В.В., Передерій В.В. Сучасні підходи до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2017. №10. С. 1029-1032. [Електроний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_233.

24. Сааті Т, Керне К. Аналітичне планування. Організація систем. Радіо та зв'язок, 1991. 224с.

25. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького університету*. 2011. 6(4). 290-292. [Електроний ресурс] – URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/290-292.pdf.

26. Стадник В.В., Головчук Ю.О. СХХ Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія.

Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с. [Електроний ресурс] – URL:<https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26567.pdf>.

27. Стрижеус Л.В., В. І. Костьович Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*, Луцьк, 2012. №9(34). Частина 2. С. 128-135. [Електроний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есnem_2012_9%281.2%29__15.

28. Ступак С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр.* Ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. – Вип. 26 (62). – С. 149-154. [Електроний ресурс] – URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1621>.

29. Твіс Б. Управління науково-технічними нововведеннями. Х: Економіка, 1989.

30. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент: мистецтво розробки та реалізації стратегії. Х.: Банки і Біржі, 1998. 576с.

31. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 122-135. [Електроний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_2_13.

32. Христенко О.В., Кавтарадзе К.З. Процес управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах Вид. *Економіка і регіон*. №6. С. 83-89. [Електроний ресурс] – URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/1978/1/%D0%A5%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>.

33. Швиданенко Г.О. М. А. Теплюк, С. О. Бесараб Розвиток інноваційного бізнесу в умовах становлення економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 43-48. [Електроний ресурс] – URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/9.pdf.

34. Araaldo 3. Hax , Nikolas S. Majluf . The strategy Concept and Process. / A Programatic Approach. Prentice – Hall, Inc., 1996.
35. Bray Steward. Total Innovation. Pitman Publishing, 1995
36. Innovation and management: International Cjmparisons. Berlin, New York: Walteer de Ciruyter, 1998.
37. Peter F. Drucker Innovation and Entrepreneurship: practice and principles: Pan Books, 1986.