

## ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

**Бояринова К. О.**

**Анотація.** Мета дослідження полягає у поглибленні сутності поняття «інноваційно орієнтоване підприємство», обґрунтуванні класифікаційних ознак поділу підприємств такого типу та розкритті специфічних особливостей їх функціонування. Запропоновано дефініцію поняття «інноваційно орієнтоване підприємство» як динамічної економічної системи з високим рівнем інновативності, яка саморозвивається на основі різних типів інновацій, оперуючи розвитком у процесі функціонування через інноваційні провадження в економічній діяльності та колаборативні відносини зі стейкхолдерами. Класифіковано інноваційно орієнтовані підприємства відповідно до запропонованих класифікаційних ознак: за інноваційною моделлю функціонування, орієнтацією інноваційної діяльності, специфікою інноваційно орієнтованого виробництва, активністю у використанні типу інновацій, напрямом використання інтелектуальних ресурсів, часткою власності на об'єкти інтелектуальної власності, участю у створенні інновацій, джерелом капіталу для інновацій, нормуванням обсягів реалізації інноваційної продукції та витрат на НДДКР.

**Ключові слова:** інноваційно орієнтоване підприємство, класифікація, функціонування.

## ИННОВАЦИОННО ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

**Бояринова Е. А.**

**Аннотация.** Цель исследования заключается в углублении сущности понятия «инновационно ориентированное предприятие», обосновании классификационных признаков разделения предприятий такого типа и раскрытии специфических особенностей их функционирования. Предложена дефиниция понятия «инновационно ориентированное предприятие» как динамической экономической системы с высоким уровнем инновативности, которая саморазвивается на основе различных типов инноваций, оперируя развитием в процессе функционирования через внедрение инноваций в экономической деятельности и колаборативные отношения со стейкхолдерами. Классифицированы инновационно ориентированные предприятия в соответствии с предложенными классификационными признаками: по инновационной модели функционирования, ориентации инновационной деятельности, специфике инновационно ориентированного производства, активности в использовании типа инноваций, направлению использования интеллектуальных ресурсов, доле собственности на объекты интеллектуальной собственности, участию в создании инноваций, источнику капитала для инноваций, нормированию объемов реализации инновационной продукции и расходов на НИОКР.

**Ключевые слова:** инновационно ориентированное предприятие, классификация, функционирование.

## INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISE: ESSENCE, CLASSIFICATION AND FEATURES OF FUNCTIONING

**K. Boiarynova**

**Abstract.** The purpose of the research is in deepening the essence of the concept of “innovation-oriented enterprise”, substantiation of classification features for grouping enterprises of this type and disclosure of specific features of their functioning. There offered a definition of “innovation-oriented enterprise” as a dynamic economic system with a high level of innovation, which self-evolves using different types of innovations and manages its development in the process of functioning through introduction of innovations in its economic activity and collaborative relations with its stakeholders. The innovation-oriented enterprises are grouped according to the proposed classification features: innovative model of functioning, orientation of innovation activity, specificity of innovation-oriented production, level of activity in using types of innovations, direction of using intellectual resources, ownership interest in objects of intellectual property, participation in creation of innovations, source of capital for innovations, rationing volumes of realization of innovative products and expenses for R&D.

**Keywords:** innovation-oriented enterprise, classification, functioning.

**Постановка проблеми.** Специфічні особливості різних підприємств, що стали на інноваційний шлях розвитку, наявність розрізнених підходів до їх тлумачення, а також відсутність трактувань інноваційно орієнтованого підприємства в законодавчому полі зумовлюють необхідність конкретизації його сутності, класифікації та розкриття специфіки функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інноваційно орієнтованими підприємствами вважаються інноваційно-активні, інноваційні, наукомісткі та високотехнологічні. Трактування інноваційного підприємства розкрито в Законі України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [1] та в Методичних положеннях зі статистики інноваційної діяльності Державної служби статистики України як юридичної особи, що впроваджувала будь-яку інновацію за визначений період часу [2]. Згідно з «Oslo Manual» інноваційно-активним підприємством вважається таке, що протягом звітного періоду займалось будь-якою діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій («Oslo Manual») [3]. На законодавчому рівні тлумачення інноваційно-активного підприємства не закріплено, проте надається його визначення Державною службою статистики України як підприємства, що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи призвела така діяльність до реального їх впровадження [2]. Щодо наукомісткого підприємства надано тільки дефініція наукоємного виробництва в Проекті Закону України «Про державну підтримку наукоємних виробництв в Україні» – промислове виробництво, пов'язане зі значними витратами на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, частка яких складає не менше 60 % від загальних витрат такого виробництва [4]. Тлумачення високотехнологічних підприємств наводиться в Методиці ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств, що затверджена Наказом Міністерства промислової політики України від 08.02.2008 № 80 [5]. Визначення сутності поняття «інноваційно орієнтоване підприємство» досі не знайшло свого відображення в законодавчому полі й однозначності трактування в наукових працях. За дослідженнями науковців, таке підприємство є організованою мережею інноваційних процесів, формування якої здійснюється шляхом інтеграції потоків всіх видів за етапами виробничо-збутового ланцюга інноваційної діяльності – від постачальників первинної сировини до кінцевого споживача, а його функціонування орієнтоване на отримання переважно результатів від виробництва та продажу інноваційного продукту [6]. Проте не конкретизується специфіка таких підприємств порівняно з іншими, що мають інноваційну орієнтацію.

**Мета статті** полягає у поглибленні сутності поняття «інноваційно орієнтоване підприємство», обґрунтуванні класифікаційних ознак їх поділу та розкритті специфічних особливостей функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Науковцями вважається, що інноваційно орієнтоване підприємство є специфічним видом, що характеризується активною інноваційною діяльністю, створенням, виробництвом та продажу інноваційної продукції чи продуктів і т. ін. На наш погляд, функціонування інноваційно орієнтованого підприємства ґрунтується на провадженні саме економічної діяльності як основи його існування, а застосування інновацій є джерелом та активатором його розвитку. Інноваційно орієнтований розвиток доцільно вважати його ідеологією, проявом і способом розвитку, керованого інноваціями або спрямованого на них. Функціонування підприємств на основі інноваційних проваджень забезпечує їх саморозвиток.

Джерелом саморозвитку вважається внутрішня активність підприємства, а інструментами – інновації, інноваційні зміни, знання та досвід тощо. На думку науковців, будь-яке підприємство можна розглядати як локальну організацію, що саморозвивається, оскільки джерело розвитку і змін знаходиться всередині підприємства відносно зовнішнього середовища [7, с. 197–198], при цьому вона змінює свої властивості, структуру або спосіб функціонування (завдяки узгодженій взаємодії внутрішніх підсистем) для підтримання стану динамічної рівноваги та / або переходу до нового циклу розвитку [8, с. 167]. За провадження саморозвитку економічна система здійснює перехід на новий рівень функціонування у разі активізації процесів змін, наявності здатності та взаємодії з екосистемою функціонування, застосування відтворювального механізму з максимальною ефективністю використання інновацій. Особливістю інноваційно орієнтованих підприємств у провадженні саморозвитку в процесі функціонування є використання інновацій у розвитку потенціалу, в оновленні та застосування економічних ресурсів задля формування здатності розвиватись інноваційно. Тобто таким підприємством доцільно вважати динамічну економічну систему, яка саморозвивається, оперуючи розвитком у процесі функціонування через інноваційні провадження в економічній діяльності. Досліджувані підприємства повинні мати високий ступінь функціональності. При цьому функціональним, інноваційно орієнтованим підприємством вважаємо динамічну економічну систему, що спроможна в процесі функціонування не тільки розвиватись, але й забезпечувати розвиток іншим економічним системам поряд із інституціями мезорівня, трансформуючи результати їх розвитку для власної подальшої економічної еволюції.

Як зазначено в дослідженні [9], підприємство є джерелом інновацій, інноваційна продуктивність може розглядатися як один із найважливіших факторів її конкурентоспроможності й ефективності, інноваційні результати не доцільно обмежувати інноваційними продуктами, оскільки присутня тенденція надання більшого значення іншим видам інновацій навіть у підприємств виробничого характеру, а інновацією є не лише випуск продукції, а й зміни як у взаємовідносинах у внутрішньому середовищі, так у взаєминах з відповідними суб'єктами у зовніш-

нього [9]. Специфіка діяльності досліджуваного типу підприємств виражається у використанні будь-якого виду інновацій (організаційних, маркетингових, продуктових, процесних), їх цільове чи похідне створення (табл. 1).

Таблиця 1

**Особливості функціонування підприємств із інноваційною орієнтованістю**

Тип підприємства	Складові характеристики			
	Специфіка інноваційної діяльності	Реалізація інноваційної продукції	Фінансування НДДКР	Використання інноваційних ресурсів
Інноваційне	Створення інноваційної продукції	Впровадження та реалізація інноваційної продукції протягом конкретизованого періоду часу, більше 70 % відповідно до норми, встановленої законом	Відповідно до потреби, переважно власний капітал	Переважно власні
Інноваційно-активне	Будь-яка діяльність пов'язана зі створенням інновацій	Реалізація як інноваційної продукції, нової для ринку, так і нової для підприємства	Відповідно до потреби, поєднання власного та залученого капіталу	Поєднання власних і залучених
Наукомістке	Наукоємне виробництво	Реалізація наукомісткої продукції	Витрати на НДДКР складають не менше 60 %, переважно власний капітал	Переважно власні, що утворюють науково-дослідницький потенціал
Високотехнологічне	Виробництво високотехнологічної продукції, використання комплексу інновацій	Реалізація та використання власної продукції для проміжного споживання	Відповідно до потреби, поєднання власного та залученого капіталу	Переважно власні
Інноваційно орієнтоване	Використання будь-якого виду інновацій (організаційних, маркетингових, продуктових, процесних) в економічній діяльності, їх цільове чи похідне створення*	Реалізація продукції, що містить інновацію / створена на її основі / застосована при її виробництві*	Поєднання власного та залученого капіталу*	Використання як власних інноваційних ресурсів, так і залучених у процесі колаборативних відносин*

Джерело: узагальнено автором на основі [1–6], запропоновано автором (\*)

Продукція інноваційно орієнтованого підприємства, що призначена для реалізації, може бути інноваційною, містити інноваційні складові частини, прирівнювані до інноваційних, високотехнологічні компоненти або ж може бути створена з використанням високотехнологічного обладнання чи з застосуванням інноваційних технологій як для виробництва, так і зниження собівартості. Інноваційна діяльність і НДДКР можуть проводитись за поєднання власного та залученого капіталу з використанням як створених інноваційних ресурсів, так і залучених у процесі колаборативних відносин із замовниками, постачальниками й іншими стейкхолдерами.

Науковці здебільшого орієнтуються на класифікацію інноваційних підприємств, об'єднуючи їх при цьому у волюнтарів, патентів, експлерентів, комутантів за конкурентною поведінкою (згідно з Л. Г. Раменським) [10], ресурсні, технологічні, технічні та продуктові відповідно до типів інновацій [11], а також формуючи ряд класифікаційних ознак: за новизною продукції (абсолютно нова продукція, модернізація наявних розробок, конструкторсько-технологічні доопрацювання); за змістом робіт (науково-технічні, науково-виробничі, посередницькі – впроваджувальні й консультативні, науково-технічні послуги); за етапами інноваційного процесу (розробка, дослідний зразок, промислове виробництво, поширення, експлуатація); за ринком збуту (світовий, внутрішній); за ступенем ризику (дуже ризиковані, помірно ризиковані, мало ризиковані) [12]. Проте доцільно до окреслених класифікацій додати поділ інноваційно орієнтованих промислових підприємств за специфікою функціонування як основи їх розвитку (табл. 2).

За першою ознакою підприємства пропонується поділяти на інноваційно маневрені й інноваційно адаптивні. Інноваційно адаптивні підприємства здебільшого проявляють інноваційну активність не системно, за потребою, а інноваційні провадження не вирізняються високим рівнем новизни, здійснюючи в основному модифікаційні та локальні інновації, і, у разі наявності економічної можливості, – комбінаторні. Інноваційно маневрені мають здатність до швидкої зміни інноваційної та економічної поведінки, створюють і впроваджують інновації на системній основі, постійно інвестують в інноваційний розвиток і комерціалізують інноваційну продукцію.

За другою ознакою підприємства пропонується поділяти відповідно до орієнтації інноваційної діяльності на виробників інноваційної продукції, її споживачів (підприємства, які залучають інноваційні продукти чи продук-

цію для її подальшого використання у власних потребах), модифікатори (підприємства, що займаються ускладненням продукції з метою підвищення її вартості та подальшого продажу), виробники, що працюють на основі виробничої франшизи.

Таблиця 2

**Класифікація інноваційно орієнтованих промислових підприємств за специфікою функціонування**

№ з / п	Ознака	Види інноваційно орієнтованих підприємств
1	Інноваційна модель функціонування	– Інноваційно адаптивні – Інноваційно маневрені
2	Орієнтація інноваційної діяльності	– Виробники інноваційних продуктів / продукції – Споживачі інноваційних продуктів / продукції – Модифікатори інноваційних продуктів / продукції – Виробники на основі виробничої франшизи
3	Специфіка інноваційно орієнтованого виробництва	– З наукомістким виробництвом – З високотехнологічним виробництвом – З інноватизованим виробництвом – З інтелектуалізованим виробництвом
4	Активність у використанні типу інновацій	– З управлінськими інноваціями – З техніко-технологічними інноваціями – З продуктовими інноваціями – Змішана форма
5	Напрямок використання інтелектуальних ресурсів	– З використанням для виробництва продукції – З проміжним споживанням для удосконалення виробничих процесів – З комерціалізацією та продажем – Змішана форма
6	Частка власності на об'єкти інтелектуальної власності	– Одноосібна власність – Співвласність
7	Участь у створенні інновацій	– Розробники – Замовницькі – З колаборативними економічними відносинами зі споживачами продукції
8	Джерело капіталу для інновацій	– З власним капіталом – З інвестованим капіталом – З державними асигнуваннями – Змішана форма
9	Нормування обсягів реалізації інноваційної продукції	– З нормованим обсягом – З необмеженим обсягом
10	Нормування обсягів витрат на НДДКР	– З нормованим обсягом – З довільним обсягом

*Джерело: сформовано автором*

За специфікою інноваційно орієнтованого виробництва, крім підприємств з наукомістким і високотехнологічним, пропонуємо виокремлювати інноватизоване й інтелектуалізоване.

Доцільним буде поділ інноваційно орієнтованих підприємств також за активністю у використанні типу інновацій на такі, що розробляють / впроваджують:

- 1) управлінські інновації, тобто виробництво залишається не змінним, проте удосконалюються або видозмінюються підходи та методи до керівництва, організації, збуту тощо;
- 2) техніко-технологічні інновації, що забезпечують розвиток виробничої підсистеми підприємства;
- 3) продуктові інновації – підприємства, що створюють, модифікують, удосконалюють продукцію;
- 4) змішана форма.

Залежно від напрямку використання інтелектуальних ресурсів інноваційно орієнтовані підприємства різняться за використанням для виробництва продукції, проміжним споживанням (передбачає створення продуктів, технологій не тільки для продажу, але й для удосконалення виробничих, організаційних збутових процесів), комерціалізацією та продажем (підприємства, що здійснюють не тільки продаж ліцензій тощо, але й раціоналізаторських пропозицій у формі ноу-хау), а також виокремлюється змішана форма.

За часткою власності на об'єкти інтелектуальної власності інноваційно орієнтовані підприємства можуть вважатись їх одноосібними власниками, а також співвласниками з інвесторами та контрагентами у процесі реалізації інноваційних проектів чи виконання замовлень.





Доцільно виокремити і таку класифікаційну ознаку, як участь у створенні інновацій з поділом на розробників; замовницькі підприємства, тобто ті, які надають перевагу у створенні інновацій через суб'єктів інноваційної інфраструктури (науково-дослідні інститути, конструкторські бюро тощо), не маючи власних підрозділів; з колаборативними економічними відносинами, що активно використовують клієнтський капітал для інноваційно орієнтованого розвитку.

Відповідно до джерела капіталу для інновацій традиційно підприємства можна поділити на таких, які використовують власний капітал, інвестиційні ресурси, державні асигнування або їх комплекс.

Врахування законодавчого поля щодо певних норм, встановлених окремим типам інноваційно орієнтованих підприємств, дозволяє додати як класифікаційні ознаки нормування обсягів реалізації інноваційної продукції та обсягів витрат на НДДКР.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, інноваційно орієнтованим підприємством доцільно вважати динамічну економічну систему з високим рівнем інновативності, яка саморозвивається на основі використання чи створення управлінських інновацій поряд із продуктивними та техніко-технологічними, оперуючи розвитком у процесі функціонування через інноваційні провадження в економічній діяльності та колаборативні відносини зі стейкхолдерами. Функціонування таких підприємств є основою їх розвитку і ґрунтується на провадженні саме економічної діяльності. Застосування інновацій при цьому є джерелом та активатором саморозвитку. На відміну від класичної класифікації інноваційних підприємств, інноваційно орієнтовані слід поділяти за інноваційною моделлю функціонування, орієнтацією інноваційної діяльності, специфікою інноваційно орієнтованого виробництва, активністю у використанні типу інновацій, напрямом використання інтелектуальних ресурсів, часткою власності на об'єкти інтелектуальної власності, участю у створенні інновацій, джерелом капіталу для інновацій, нормуванням обсягів реалізації інноваційної продукції та витрат на НДДКР. Результати проведеного дослідження дозволять обґрунтовано підходити до вивчення питань функціонування та розвитку інноваційно орієнтованих підприємств.

---

**Література:** 1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. 2. Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності // Державна служба статистики України: офіц. сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2\\_07\\_02\\_01\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2_07_02_01_2016.htm). 3. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data 3rd edition. A Joint Publication of OECD and Eurostat. OECD/EC, 2005 (Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд., совместная публикация ОЭСР и Евростата. М.: ГУ «Центр исследований и статистики науки», 2006. 192 с.). 4. «Про державну підтримку наукоємних виробництв в Україні: Проект Закону України від 12.12.2012 № 1044 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>. 5. Про затвердження Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств: Наказ Міністерства промислової політики України від 08.02.2008 № 80 // Закони України: інформаційно-правовий портал. URL: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_ee/pg\\_gtwgwd/index.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_ee/pg_gtwgwd/index.htm). 6. Бобирев Д. Б., Мартинюк І. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі його інноваційної орієнтації. *Вісник Східноукраїнського університету ім. В. Даля*. 2011. № 10 (164). Ч. 1. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_10\\_1/Bobirev.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Bobirev.pdf). 7. Комаров С. В., Молодчик А. В. Понятие саморазвивающейся локальной организации и новая теория менеджмента. *Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса*. 2012. № 3 (20). С. 197–201. 8. Шестакова Е. В. Микроуровень самоорганизации социально-экономических систем. *Вестник Самарского университета. экономика и управление*. 2012. № 7 (98). С.164–171. 9. Zizlavsky O. The Use of Financial and Nonfinancial Measures within Innovation Management Control: Experience and Research. *Economics and Sociology*. 2016. Vol. 9. No 4. P. 41–65. DOI: 10.14254/2071-789X.2016/9-4/3. 10. Раменский Л. Г. О принципиальных установках, основных понятиях и терминах производственной типологии инноваций. *Наука и общество*. 2012. № 5. С. 25–40. 11. Малышева Л. А., Харламова О. Г. Создание необходимых и достаточных условий стимулирования инновационной активности предприятий // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-2. URL: <https://www.science-education.ru/pdf/2015/2-2/385.pdf>. 12. Рощин А. В. Развитие инновационных предприятий // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 9. URL: <http://human.snauka.ru/2016/09/16591>.

**References:** 1. Pro innovatsiynu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 No. 40-IV // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. 2. Metodolohichni polozhennia zi statystyky innovatsiinoi diialnosti // Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofits. sait. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2\\_07\\_02\\_01\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2_07_02_01_2016.htm). 3. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data 3rd edition. A Joint Publication of OECD and Eurostat. OECD/EC, 2005 (Rukovodstvo Oslo. Rekomendatsii po sboru i analizu danykh po innovatsiyam. 3-e izd., sovместnaya publikatsiya OESR i Yevrostat. M.: GU «Tsentr issledovaniy i statistiki nauki», 2006. 192 p.). 4. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu pidtrymku naukoiemnykh vyrobnytv v Ukraini: Proekt Zakonu Ukrainy vid 12.12.2012 No. 1044 // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <http://portal.rada.gov.ua>. 5. Pro zatverdzhennia Metodyky identyfikatsii ukrainskykh vysokotekhnolohichnykh promyslovykh pidpriemstv: Nakaz Ministerstva promyslovoi polityky Ukrainy vid 08.02.2008 No. 80 // Zakony Ukrainy: informatsiino-pravovyi portal. URL: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_ee/pg\\_gtwgwd/index.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_ee/pg_gtwgwd/index.htm).



com/documents/date\_ee/pg\_gtwgwd/index.htm. **6.** Bobyriev D. B., Martyniuk I. V. *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na osnovi yoho innovatsiinoi oriientatsii* [Ensuring the Competitiveness of the Enterprise Based on Its Innovation Orientation]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho universytetu im. V. Dalia*. 2011. No. 10 (164). Part 1. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_10\\_1/Bobirev.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Bobirev.pdf). **7.** Komarov S. V., Molodchik A. V. *Ponyatiye samorazvivayushcheysya lokalnoy organizatsii i novaya teoriya menedzhmenta* [The Concept of Self-Sustaining Local Organization and the New Theory of Management]. *Biznes. Obrazovaniye. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa*. 2012. No. 3 (20). P. 197–201. **8.** Shestakova Ye. V. *Mikrouroven samoorganizatsii socialno-ekonomicheskikh sistem* [Microlevel Self-Organization of Socio-Economic Systems]. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravleniye*. 2012. No. 7 (98). P.164–171. **9.** Zizlavsky O. The Use of Financial and Nonfinancial Measures within Innovation Management Control: Experience and Research. *Economics and Sociology*. 2016. Vol. 9. No 4. P. 41–65. DOI: 10.14254/2071-789X.2016/9-4/3. **10.** Ramenskiy L. G. *O printsipialnykh ustanovkakh, osnovnykh ponyatiyakh i terminakh proizvodstvennoy tipologii innovatsiy* [The Fundamental Units, Basic Concepts and Terms of Production Typology of Innovation]. *Nauka i obshchestvo*. 2012. No. 5. P. 25–40. **11.** Malysheva L. A., Kharlamova O. G. *Sozdaniye neobkhodimyykh i dostatochnyykh usloviy stimulirovaniya innovatsionnoy aktivnosti predpriyatiy* [The Creation of Necessary and Sufficient Conditions for Stimulation of Innovative Activity of the Enterprises] // *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. 2015. No. 2-2. URL: <https://www.science-education.ru/pdf/2015/2-2/385.pdf>. **12.** Roshchin A. V. *Razvitiye innovatsionnykh predpriyatiy* [The Development of Innovative Enterprises] // *Gumanitarnyye nauchnyye issledovaniya*. 2016. No. 9. URL: <http://human.snauka.ru/2016/09/16591..>

#### Інформація про автора

**Бояринова Катерина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, м. Київ, 03056, Україна; e-mail: boyarinovaea@ukr.net).

#### Информация об авторе

**Бояринова Екатерина Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Национального технического университета Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского» (просп. Победы, 37, г. Киев, 03056; Украина, e-mail: boyarinovaea@ukr.net).

#### Information about the author

**K. Boyarinova** – PhD. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Department of Management of National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine; e-mail: boyarinovaea@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.  
15.03.2017 р.*

JEL Classification P41, L21, D82

УДК 658.1/5

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Пилипенко А. А.  
Єремейчук Р. А.**

**Анотація.** На основі визначення взаємозв'язку між стійкістю, гнучкістю й адаптивністю обґрунтовано сутність процесів сталого розвитку підприємства. Розроблено формалізоване представлення сталого розвитку підприємства, в межах якого визначено умови провадження процесів розвитку та напрямки формування їх інформаційно-аналітичної підтримки. Орієнтація на представлення процесів сталого розвитку підприємства в розрізі концепції організаційних змін дозволила ідентифікувати етапи формування відповідного механізму управління та розробити технологічну схему формування й реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

© Пилипенко А. А., Єремейчук Р. А., 2017