

4. Copeland, Tom, Koller, Tim and Murrin, Jack (2005), *Stoimost kompanii: otsenka i upravleniye* [Value of the company: Assessment and Management], translated from English, 3rd publishing, corrections and additions, Olimp-Biznes, Moscow, Russia, 576 p.
5. Damodaran, A. (2008), *Investitsionnaya otsenka. Instrumenty i tekhnika otsenki lyubykh aktivov* [Investment estimation. Instruments and technology for the evaluation of any assets], *Alpina Biznes Buks*, Moscow, Russia, 1344 p.
6. Walsh, Ciaran (2012), *Klyuchevyye pokazateli biznesa. Klyuchevyye pokazateli menedzhmenta. Polnoye rukovodstvo po rabote s kriticheskimi chislami, upravlyayushchimi vashim biznesom* [Key Management Ratios: The Clearest Guide to the Critical Numbers That Drive Your Business], Companion Group, Moscow, Russia, 416 p.
7. Mordashov, S. (2001), "Levers of value management of the company", *Securities Market*, no. 15, pp. 15–18.
8. Yegerev, I.A. (2003), *Stoimost biznesa: Iskusstvo upravleniya* [The cost of business: The Art of Management] tutorial, Delo, Moscow, Russia, 465 p.
9. Ivashkovskaya, I.V. (2013), *Finansovyye izmereniya korporativnykh strategiy. Steykhholderskiy podkhod* [Financial measurements of corporate strategies. Stakeholders approach], *Infra-M*, Moscow, Russia, 319 p.
10. Kudina, M.V. (2010), *Teoriya stoimosti kompanii* [The theory of value of the company] monograph, ID «FORUM», *Infra-M*, Moscow, Russia, 368 p.
11. Yakovleva, Ye.A. (2008), *Upravleniye stoimostyu predpriyatiya v innovatsionnom protsesse* [Cost Management of the enterprise in the innovation process], monograph, St.Petersburg, Russia, *Izd-vo SPbGPU*, 315 p.
12. Mendrul, O.H. (2002), *Upravlinnia vartistiū pidpriyemstv* [Cost Management of enterprises], monograph, *KNEU*, Kyiv, Ukraine, 272 p.
13. Mnykh, O.B. (2009), *Marketynhova kontseptsiia formuvannia vartosti mashynobudivnoho pidpriyemstva: teoriia i praktyka* [The marketing concept of value of engineering enterprise formation: Theory and Practice], monograph, *Vydavnytstvo Natsionalnoho un-tu "Lvivska politekhnik"*, Lviv, Ukraine, 428 p.
14. Rappaport, A. (1998), *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*, Rev. and updated ed. New York: Free Press, 205 p.
15. Ivashkovskaya, I. (2009), *Modelirovaniye stoimosti kompanii. Strategicheskaya otvetstvennost soveta direktorov* [Modelling of the company's value. The strategic responsibility of Board of Directors], *Infra-M*, Moscow, Russia, 430 p.
16. Mendrul, O.H. (2011), *Upravlinnia vartistiū pidpriyemstva* [Cost Management of the enterprise], *KNEU*, Kyiv, Ukraine, 538 p.
17. Shevchuk, N.V. (2015), "Fundamental and value approach in the context of the substantiation of strategic decisions at the enterprise", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 36, pp. 147–155.
18. Bukhanets, V.V. (2015), "Studies of modern methodological approaches to the assessment of capitalization of industrial enterprises", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 37, pp. 136–147.
19. Katkalo, V.S. (2008), *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [Evolution of Strategic Management Theory], monograph, 2nd publ., cor. and ad., *Vysshaya shkola menedzhmenta*, St.Petersburg, Russia, 548 p.

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємств  
 Донецького національного університету економіки  
 і торгівлі ім. М. Туган-Барановського Л.В. Фролова

УДК 338.46

Кузьмак О.І.,  
 к.е.н., доцент кафедри менеджменту, директор  
 ПВНЗ "Європейський університет", Рівненська філія

## ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАСІБ СТАБІЛІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Kuzmak O.I.,  
 cand.sc.(econ.), assistant professor of the  
 department of management, director  
 PHEI "European University", Rivne affiliate

## THE INNOVATION STRATEGY AS A MEANS FOR STABILIZATION OF DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та євроінтеграції проблема підвищення ефективності інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств набуває принципового значення, оскільки досвід успішних міжнародних компаній свідчить, що інновації забезпечують виключні конкурентні переваги, довгострокову дохідність та високі темпи розвитку і є основним фактором економічного зростання національної економіки. Однак існуюча фінансово-економічна криза, невизначеність ринкового середовища, при неефективному менеджменті промислового підприємства, спричиняють сповільнення інноваційної діяльності. За таких умов інновації

залишаються джерелом розвитку лише теоретично, та не знаходять своєї практичної реалізації. В зв'язку із цим особливого значення набуває стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем стратегічного управління та теорії інновацій приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, В. Александрової, О. Амоші, І. Герчикової, А. Гриньова, В. Гейця, П. Друкера, Н. Краснокутської, А. Портера, А. Тітова, Л. Трофімової, Р. Фостера, А. Шегди, Й. Шумпетера.

Зокрема, Герчикова І.Н. у своїй праці відмічає, що одним з напрямків стратегічного управління, яке здійснюється на вищому рівні керівництва підприємством є інноваційний менеджмент, тому головну увагу в інноваційному менеджменті слід приділити розробці стратегії інновацій та заходів, що спрямовані на її реалізацію [1, с. 305]. Шегда А. під стратегією інновацій розуміє зосередження зусиль підприємства на пошук принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але не відомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо [2, с. 650]. Краснокутська Н. вважає, що інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому [3, с. 261].

На думку Тітова А., інноваційна стратегія виражається через функцію технологічних можливостей (внутрішніх і зовнішніх), ринкових цілей, а також конкурентних позицій підприємства [4, с. 45]. Гриньов А.В. зазначає, що стратегія розвитку інноваційної діяльності на підприємстві – це система довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між складовими його інноваційного розвитку, а також їх перерозподілу при змінні внутрішніх і зовнішніх умов функціонування [5, с. 95].

Аналізуючи наведені вище визначення, можна стверджувати, що вдало розроблена стратегія інноваційної діяльності забезпечує стабілізацію розвитку промислового підприємства на довгострокову перспективу в умовах змінних ринкових факторів та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Проте, огляд наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів вказує на певні розбіжності розуміння та трактування стратегії інноваційної діяльності підприємства, недостатня чіткість механізму формування ефективної інноваційної стратегії в умовах кризи свідчить про доцільність продовження досліджень даного спрямування.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування ефективності стратегічного управління у практиці менеджменту та визначення основних етапів формування інноваційної стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація, загострення конкурентної боротьби, насичення ринків, обмеженість ресурсів, вичерпання можливостей екстенсивного росту призвели до того, що основним фактором конкурентоспроможності фірми стали інновації. Нинішня ситуація, що склалася в економіці України, характеризується зниженням активності інноваційної діяльності, пов'язаної передусім із браком власних коштів у підприємств і обмеженістю бюджетного фінансування.

Інноваційний характер економічного розвитку дедалі більше стає тим фундаментом, який визначає економічну міць країни та її перспективи на світовому ринку. Впровадження інновацій є запорукою збереження промисловим підприємством ринкової частки, отримання прибутку та подальшого розвитку. Можна з впевненістю стверджувати, що в активізації інноваційної діяльності зацікавлені як підприємства, так і споживачі, оскільки це забезпечує випуск та доступ до нових і конкурентоздатних видів товарів, які дають гарантований прибуток, накопичення вільного капіталу і можливість його вкладення у розширення виробництва, залучення іноземного капіталу у вигляді прямих інвестицій.

Інноваційну діяльність у всьому світі вважають ключем до конкурентоспроможності окремих підприємств та економіки країни в цілому, оскільки вона важлива для місцевої, регіональної і національної економіки, що дає можливість отримати конкурентну перевагу, утримати яку легше, ніж перевагу, засновану на ціні [6, с. 156].

У зв'язку з цим, досить гострою є проблема своєчасного просування інноваційних можливостей, концентрації ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом при мінімальному ризику від неправильного вибору інноваційного напрямку розвитку.

Інноваційна спрямованість економічних процесів, що властиві сучасній економіці, довела неефективність організаційних структур та методів традиційного менеджменту, які не враховують зростаючих нетрадиційних якісних факторів економічного росту. Цілеспрямований інноваційний розвиток промислового підприємства можна забезпечити лише на основі використання інструментів стратегічного управління, які забезпечують досягнення перспективних цілей підприємства з урахуванням його внутрішніх можливостей та зовнішніх впливів.

Вибір стратегії є запорукою успіху для інноваційної діяльності підприємства. В умовах трансформаційної економіки, яка характеризується зростаючою конкуренцією і постійним підвищенням агресивності зовнішнього оточення, підприємство може у будь-який момент опинитися в

критичній ситуації, якщо не зуміє вчасно передбачати обставини, що змінилися, та адекватно відреагувати на них [7, с. 125].

Інноваційна стратегія є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку. Результатом впровадження інноваційної стратегії має бути нова якість виробництва та управління. Інноваційна стратегія як ефективний засіб управління розвитком підприємства не тільки дає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, а й сприяє генеруванню змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру) в середині підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів діяльності підприємства. Під час вибору стратегій в бізнесі, який має справу з інноваціями, важливо в певний момент зупинитись на найкращій можливій стратегії, а вже у процесі її реалізації та постійного перегляду визначити, якими мають бути стандарти.

Формування стратегії в бізнесі, який має справу з інноваціями, залежить від вибору та закріплення у місії та завданнях способів отримання ефектів: прямих чи опосередкованих. Крім того, для підприємств, які націлені на розробку та впровадження інноваційних продуктів, стратегія розвитку є особливо актуальною, оскільки необхідно передбачити заходи, які будуть ефективними не тільки через рік-два, але й у більш тривалій перспективі.

Таким чином, в основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які [8, с. 262]: орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища; пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу; характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до ринкових умов; ураховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

Складовою загальної стратегії промислового підприємства завжди виступає інноваційна політика, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності, націленої на підтримання його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного потенціалу. Розробка інноваційної політики підприємства передбачає визначення цілей і стратегій його розвитку на перспективу, виходячи з оцінки потенційних можливостей і ресурсів підприємства.

На жаль, єдиної та успішної для всіх підприємств інноваційної стратегії не існує. Вибір стратегії (рис. 1) залежить від позиції промислового підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, стану економіки, поведінки конкурентів, соціального середовища і багатьох інших чинників.

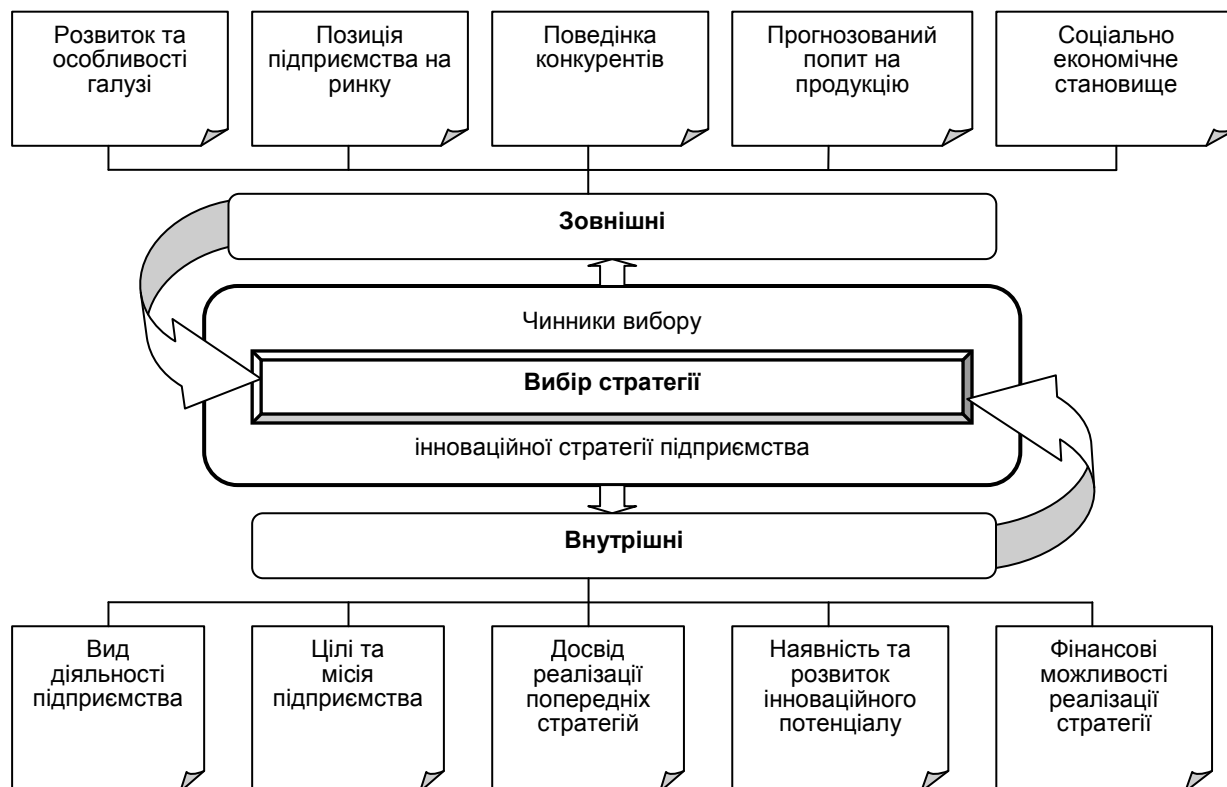


Рис. 1. Чинники вибору інноваційної стратегії підприємства

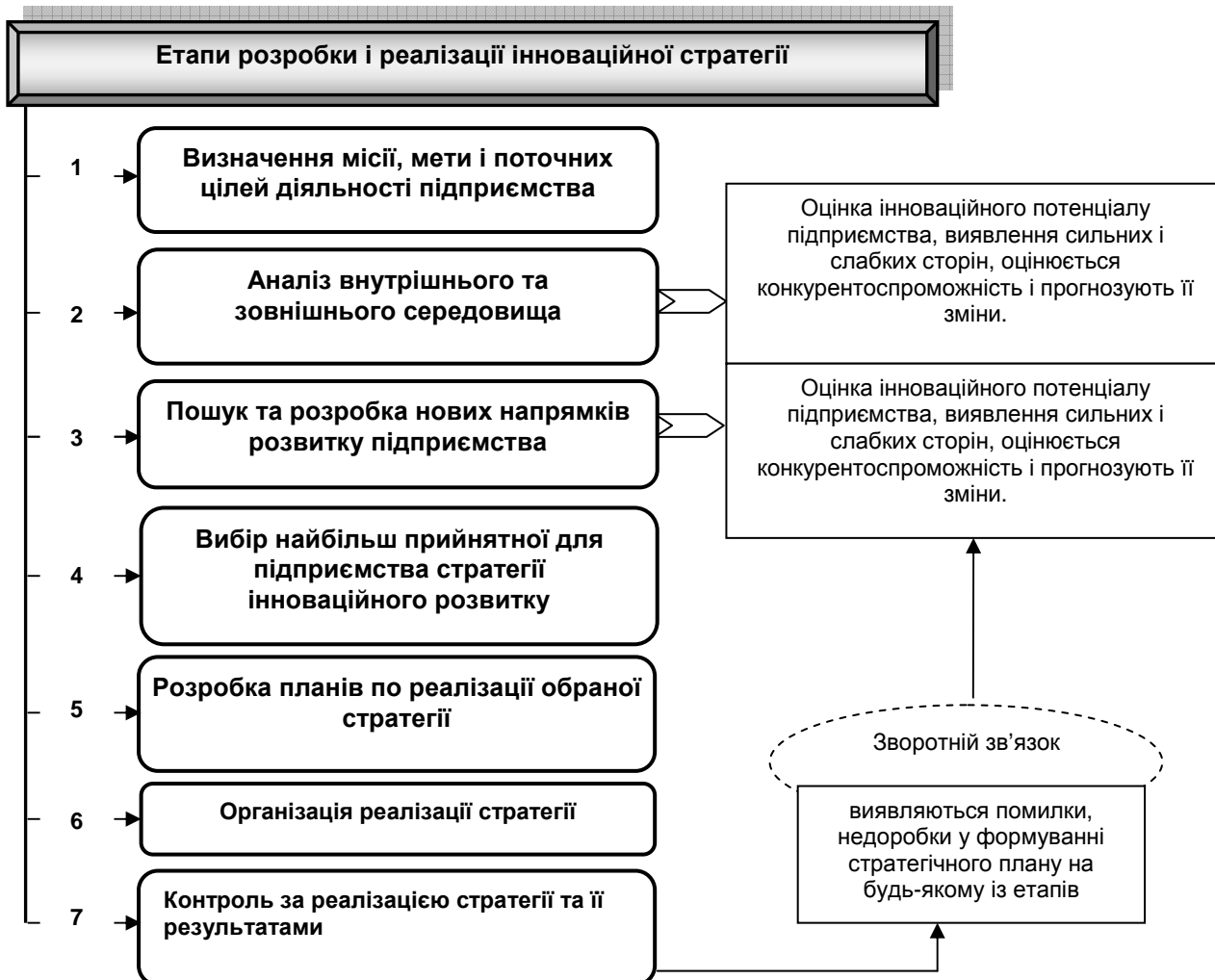
Джерело: авторська розробка

Ефективність інноваційної стратегії безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко враховані всі особливості та специфіка галузі, а також і життєвий цикл галузі.

Безумовно, вибір конкретної інноваційної стратегії промислового підприємства має базуватися на наявному інноваційному потенціалі, оскільки він забезпечує проведення наукових досліджень,

експериментальних розробок і на цій основі – впровадження технічних, організаційних і соціально-економічних нововведень, впливаючи таким чином на можливості розвитку підприємства в умовах постійно зростаючої конкурентної боротьби. Крім того вибір стратегії обов'язково повинен здійснюватись з урахуванням впливу зовнішнього середовища та цілей розвитку організації, але поряд з цим, слід пам'ятати, що ключову роль у виборі стратегії розвитку організації відіграє верхній рівень керівництва, який відповідає за вибір точних стратегічних пріоритетів.

На основі особливостей вибору інноваційної стратегії підприємства можна сформулювати основні етапи її розробки та методики вибору (рис. 2).



**Рис. 2. Етапи розробки та реалізації інноваційної стратегії**

*Джерело: авторська розробка*

На першому етапі необхідно визначити місію, мету і поточні цілі діяльності підприємства.

На другому – варто здійснити аналіз середовища як внутрішнього, так і зовнішнього. Зокрема оцінюють інноваційний потенціал підприємства, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

Третій етап передбачає на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища поточних цілей, пошук та розробку нових напрямків розвитку підприємства. Тобто на даному етапі узгоджуються відповідність вихідних та нових цілей діяльності підприємства, моделюються варіативні сценарії і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На четвертому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної для підприємства стратегії інноваційного розвитку.

П'ятий етап включає розробку планів по реалізації обраної стратегії.

Після цього розпочинається процес реалізації інноваційної стратегії, він в свою чергу передбачає не лише організацію реалізації стратегії (6-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (7-й етап) також зворотній зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні

стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними.

Наведена схема дозволяє структурувати процес формування інноваційної стратегії та виділити необхідні складові цього процесу, які потребують подальшого дослідження та аналізу в процесі вибору інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** В умовах ринкової конкуренції для того щоб протистояти негативним впливам та підвищити конкурентний статус на ринку, керівникам промислових підприємств необхідно чітко розуміти суть та елементи інноваційної стратегії. Крім того, формування виваженої інноваційної стратегії розвитку підприємства дозволяє йому збільшувати обсяги виробництва, товарообороту, прибутку, зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, наростити фінансовий капітал, а активізація інноваційних процесів в країні забезпечує конкурентоспроможність національної економіки.

Стратегія управління інноваційною діяльністю повинна бути невід'ємною складовою загальної стратегії управління розвитком підприємства, а питання вибору та оцінки інноваційних стратегій має посісти ключове місце в процесі вирішення проблем стратегічного розвитку підприємства.

#### Література

1. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
2. Економічна енциклопедія: у 3 т. / А.С. Гальчинський, В.М. Гець, О.І. Амоша, С.В. Мочерний (відп. ред.). – К. : Видавничий центр “Академія”, 2001. – Т. 3. – 800 с.
3. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
4. Титов А.Б. Маркетинг и управление инновациями / А.Б. Титов. – СПб. : Питер, 2001. – 240 с.
5. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 308 с.
6. Мержа С.І. Інноваційна діяльність у промисловості: сучасний стан та напрями активізації в Україні / С.І. Мержа // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 9. – С. 155–159.
7. Черкасова Т.І. Стратегія та контроль інноваційного розвитку підприємства / Т.І. Черкасова, І.В. Палагіна. – Одеса: Астропринт, 2010. – 310 с.
8. Інноваційна політика : навч. посіб. / Б.М. Андрушків, Ф.В. Бортняк, Ю.Я. Вовк [та ін.]. – Тернопіль : ТзОВ “Терно-Граф”, 2012. – 484 с.

#### References

1. Herchikova, I.N., (1995), *Menedzhment* [Management], textbook, Banki i birzhi, YUNITI, Moscow, Russia, 480 p.
2. Halchynskiy, A.S., Heiets, V.M., Amosha, O.I. and Mochernyi, S.V., (2001), *Ekonomichna entsyklopediia* [The economic encyclopedia], Vydavnychiy tsentr “Academiiia”, Kyiv, Ukraine, Vol. 3, 800 p.
3. Krasnokutska, N.V., (2003), *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation Management], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 504 p.
4. Titov, A.B., (2001), *Marketing i upravleniye innovatsiyami* [Marketing and Innovation Management], Piter, St.-Peterburg, Russia, 240 p.
5. Hrynov, A.V. (2003), *Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv: kontseptsii, metodolohiia, stratehichne upravlinnia* [The innovative development of industrial enterprises: concept, methodology, strategic management], “ІНЖЕК”, Kharkiv, Ukraine, 308 p.
6. Merzha, S.I., (2005), “Innovation activity in industry: current situation and trends in the activation of Ukraine”, *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9, pp. 155–159.
7. Cherkasova, T.I. and Palahina, I.V. (2010), *Stratehiia ta kontrol innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva* [The strategy of innovative development and control of the enterprise], Astroprint, Odessa, Ukraine, 310 p.
8. Andrushkiv, B.M., Bortniak, F.V., Vovk Yu. Ya. et al. (2012), *Innovatsiina polityka* [Innovation policy], tutorial, Ltd. “Terno-Hraf”, Ternopil, Ukraine, 484 p.

Рецензент: д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва Рівненської філії ПВНЗ “Європейський університет” О.М. Кузьмак