

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 2, 2020 | 27.02.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.57](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.57)

УДК 658:330.341.1

*Н. С. Ілляшенко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший науковий співробітник, Сумський державний університет  
ORCID: 0000-0002-1426-1215*

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА<sup>1</sup>**

*N. Illiashenko*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of The Department of Economic Cybernetics and Marketing Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Senior Research Fellow, Sumy State University*

### **THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF STRATEGIES FOR ADVANCING SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL INNOVATION DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

*У статті розроблено методологічні засади організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. Визначено принципи його формування і функціонування, окреслено склад підсистем механізму і їх елементів, розроблено методи і інструменти реалізації його функцій. Визначено порядок процедур реалізації функцій зазначеного механізму який відповідає розробленій автором системній карті стратегічного управління підприємством. Він передбачає послідовне застосування виділених у системній карті підходів до стратегічного управління, що доводить наукову обґрунтованість засадничих аспектів розробленого організаційно-економічного механізму. Окреслено основні складові успіху промислового підприємства-інноватора, обґрунтовано, що результативність впливу на них визначає ефективність управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку. Розроблено концептуальну модель управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств. Її практична реалізація надасть принципову можливість цілеспрямовано управляти формуванням і впровадженням стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств, що орієнтовані на «технологічний прорив» і виведення на ринок «підривних» інноваційних продуктів (виробів чи послуг).*

---

<sup>1</sup> Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної теми «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928)

*The methodological foundations of organizational and economic mechanism for managing the strategies of leading innovative development of an industrial enterprise are developed in the article. The principles of its formation and functioning are determined. Top-level principles include those that are fundamental to leading the way: orientation to innovative development; the radical nature of innovative developments; continuity (cyclicity) of creation and introduction of innovations and struggle for leadership / its retention; prediction / formation of tendencies of scientific and technological development of the branch of the enterprise and related industries; knowledge orientation as a source of innovative developments; orientation to the quality of staff. The composition of the subsystems of the mechanism and their elements is outlined, methods and tools of its functions realization are developed. The procedure for implementing the functions of the specified mechanism, which corresponds to the system map developed by the author of strategic enterprise management, has been determined. It envisages the consistent application of strategic management approaches highlighted in the system map, which proves the scientific validity of the fundamental aspects of the developed organizational and economic mechanism. The author substantiates that the efficiency of functioning of organizational and economic mechanism of management of strategies of leading innovative development of industrial enterprises is determined by the effectiveness of managerial influences on the main components of success of innovative activity of a particular industrial enterprise. The author defines their composition as follows: management system, knowledge of the enterprise, staff, innovative culture, research and development, marketing of innovations, production, material resources. The conceptual model of management of the strategies of leading scientific and technological development of industrial enterprises is developed. Its practical implementation will give a principled opportunity to purposefully manage the formation and implementation of strategies for innovative development of industrial enterprises, focused on "technological breakthrough" and the launch of "disruptive" innovative products (products or services).*

**Ключові слова:** механізм; стратегії; випереджаючий розвиток; управління стратегіями; інновації.

**Key words:** mechanism; strategies; advancing development; strategy management; innovation.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У вітчизняній економіці загострюється проблема пошуку шляхів забезпечення інноваційного зростання підприємств промисловості, як галузі, яка визначає темпи розвитку НТП інших галузей національної економіки. Прогресуюче відставання вітчизняних промислових товаровиробників від іноземних конкурентів вже загрожує системним відривом, подолати який буде практично неможливо. В цих умовах актуалізується проблема розроблення і наукового обґрунтування стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств України, які б дозволили випередити конкурентів не повторюючи їх шлях на якому вони зайняли міцні ринкові позиції, а відшукувати, посилювати і реалізовувати відносні конкурентні переваги, радикально трансформуючи існуючі і формуючи нові ринки. Досвід підприємств які є лідерами інноваційного зростання свідчить, що основу таких стратегій покладено найсучасніші науково-технологічні досягнення. Відповідно, потребує розв'язання проблема формування механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Підходи до формування засад організаційно-економічного механізму управління випереджаючим інноваційним розвитком підприємств досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: Бойко О. Б. [1], Бугайова М. В. [2], Воронкова В. Г. [3], Дерманська Л. В. [4], Захарченко В. І. [5], Корсікова Н. М. [6], Микитюк П. П. [7], Мусаєв Е. К. [8], Онищук І. Г. [9], Розум Г. М. [10], Сенів Б. Г. [11], Шевлюга О. Г. [12], Шипуліна Ю. С. [13]. Проте існуючі розробки відзначаються фрагментарністю, вони розкривають лише окремі аспекти зазначеного механізму. Вони не дозволяють розв'язати цілісний комплекс завдань щодо управління стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства в руслі концепції інноваційного випередження. А це не дозволяє цілеспрямовано управляти процесами визначення, посилення і реалізації порівняльних конкурентних переваг конкретних підприємств, формувати на їх основі стратегії випереджаючого інноваційного розвитку, забезпечувати умови тривалого і стійкого інноваційного зростання на національних і зарубіжних ринках.

**Метою статті є** формування методологічних засад організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства.

### **Основний матеріал.**

У загальному вигляді організаційно-економічний механізм управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства (ОЕМУСВІР) повинен включати наступні складові:

1. Функції, які він реалізує.
2. Принципи формування і функціонування.
3. Об'єкт управління – стратегії випереджаючого інноваційного розвитку.
4. Методи, інструменти, критеріальну базу управління стратегіями.
5. Суб'єкт управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства.
6. Підсистеми і елементи механізму управління, порядок їх взаємодії.

Розглянемо детальніше зазначені складові.

1. Розглянемо підходи до виокремлення функцій в розрізі управління інноваційною діяльністю на підприємстві та формування відповідного механізму. Загалом до основних функцій інноваційного менеджменту відносяться: аналіз, планування, реалізація і контроль інноваційної діяльності. До основних функцій управління інноваційним розвитком на мікрорівні (рівні окремого суб'єкта господарювання) належать [14]:

1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку.
  2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
  3. Виділення і вибір напрямків, а в їхніх межах варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей на основі зіставлення можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища, а також сили і слабкості підприємства, наприклад, методом SWOT-аналізу.
  4. Вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, розроблення підходів до формування цільового ринку на базі виділених ділянок.
  5. Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку і всього процесу в цілому, коригування робіт етапів за результатами аналізу (за необхідності).
  6. Виділення пріоритетних напрямків діяльності.
  7. Формування організаційної структури управління інноваційним розвитком.
  8. Планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямками.
  9. Контроль за виконанням заходів спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку.
  10. Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності.
- Аналізуючи даний перелік зазначимо, що вони притаманні будь-якому типу інноваційного розвитку: наздоганяючому, на рівні лідера, випереджаючому.

Нами було розглянуто і інші підходи. Від так в роботі [6] зазначаються функції, що повинен виконувати організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства. Аналізуючи дані функції слід зауважити, що вони обмежуються в більшій мірі засадами наздоганяючого розвитку, адже передбачають в якості головної мети – вихід з кризи на шлях зростання. Крім того, хоча автор і говорить про механізм на рівні підприємства, однак по суті частина функцій передбачає саме макрорівень (наприклад, остання в переліку функція).

В роботі [3] розглядаються функції управління інноваційним розвитком як сукупність функцій управління інноваціями. Аналізуючи даний перелік, можна зауважити, що ці функції дублюють традиційні функції управління підприємством і більше стосуються наздоганяючого типу розвитку.

В роботі [13] запропоновано функції для реалізації механізму управління інноваційною культурою на підприємстві. Дані функції пропонується взяти в якості основи для механізму управління знаннями на підприємстві.

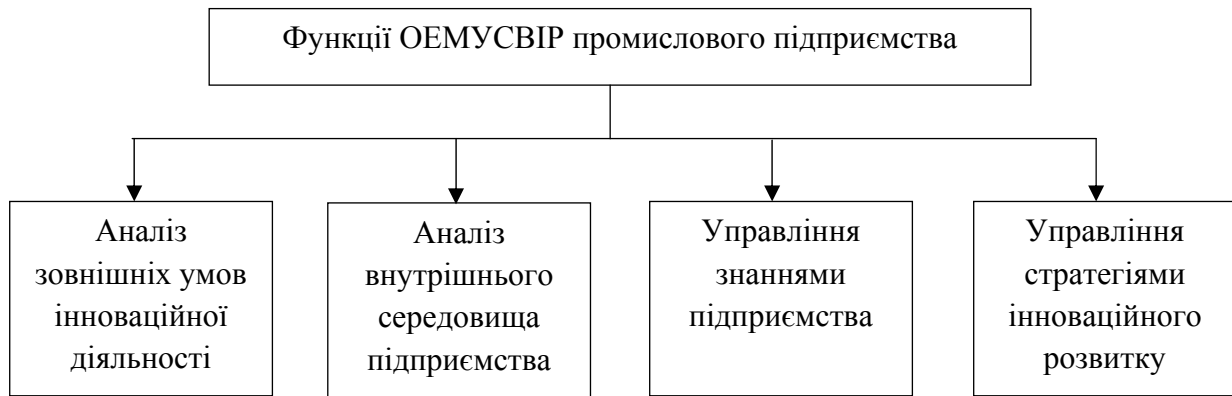
В роботі [1] запропоновано функції для реалізації механізму управління чинниками інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Зазначені функції не передбачають виконання конкретних дій, направлених на реалізацію напрямів інноваційного розвитку, використання наявного інноваційного потенціалу чи взагалі організацію діяльності підприємства. Вони лише обмежуються попередніми (аналіз та планування) або кінцевими (моніторинг) етапами загальних функцій управління.

В роботі [71] розглядаються основні функції інноваційного механізму управління підприємством. На нашу думку, ці функції не враховують особливості інноваційного типу розвитку.

В роботах [7, 15] пропонується використовувати для реалізації механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві традиційні функції менеджменту. Однак, на нашу думку, вони повинні бути все одно трансформовані до особливостей інноваційної діяльності підприємства. Тому такий підхід може мати місце та все ж викликає ряд сумнівів.

Аналогічним чином в роботі [12] пропонується застосовувати традиційні функції менеджменту для реалізації організаційно-економічного механізму управління техніко-технологічним розвитком підприємства, однак з певною їх конкретизацією.

Таким чином, за результатами аналізу існуючих напрацювань в сфері виокремлення функцій для реалізації різного роду організаційно-економічних механізмів, а також виходячи з сутності і змісту управління випереджаючим інноваційним розвитком виділено основні функції ОЕМУСВІР промислового підприємства. Їх групи подано на рис. 1, детальний опис наведено нижче.



**Рисунок 1. Групи функцій OEMУСВІР промислового підприємства**  
(авторська розробка)

Функції аналізу зовнішніх умов (особливої уваги потребує аналіз передумов випереджаючого типу розвитку):

- зовнішнього макросередовища (національного і міжнародного) і тенденцій його розвитку – визначення та аналіз рівня макроекономічної стабільності, наявності добре функціонуючих організацій приватного та державного сектору, рівня розвитку інфраструктури, ринків праці, збуту та фінансового, аналіз рівня державних замовлень передових технологічних продуктів, стану регуляторної політики та підтримки інноваційно-активних підприємств, аналіз стану венчурного ринку;

- зовнішнього мікросередовища (національного і міжнародного) і тенденцій його розвитку – аналіз наявності численної кількості та якості місцевих постачальників, посередників та інших контрагентів, аналіз рівня кластеризації та визначення тенденцій подальшого розвитку всіх складових мікросередовища;

- інноваційної культури держави (національний рівень) – аналіз рівня всіх складових інноваційної культури держави та виявлення тенденцій до його підвищення;

- світових тенденцій розвитку науки і техніки;

- тенденцій розвитку науки і техніки у галузі підприємства і суміжних галузей;

- тенденцій розвитку науки і техніки на фактичних і потенційних цільових ринках підприємства (галузях споживачів – фактичних чи потенційних);

- тенденцій зміни споживчого попиту на фактичних і потенційних цільових ринках підприємства – аналіз готовності споживачів до інновацій, рівня їх досвідченості.

Функції аналіз внутрішнього середовища підприємства:

- потенціалу інноваційного розвитку підприємства: у цілому і за окремими його складовими – аналіз рівня технологічної спроможності, рівня комплексності інноваційної діяльності, рівня витрат підприємства на інноваційну діяльність, рівня децентралізації управління, аналіз ситуації в сфері інтелектуальної власності;

- інноваційної культури підприємства – аналіз здатності людського капіталу до інновацій, їх психологічної готовності та наявної системи стимулювання.

Функції продукування (отримання) і використання знань для формування конкурентних переваг підприємства для забезпечення його випереджаючого інноваційного розвитку. Ця функція є особливою важливою в теперішніх умовах господарювання. Адже новий технологічний уклад та Індустрія 4.0 передбачають активний розвиток саме знаннеорієнтованої економіки.

Функції управління вибором і реалізацією напрямів і стратегій інноваційного розвитку:

- перспективних напрямів інноваційного розвитку галузі у які працює підприємство (суміжних галузей);

- перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємства;

- типу перспективної стратегії інноваційного розвитку.

- конкретних варіантів перспективної стратегії інноваційного розвитку.

2. Для формування більш обґрунтованого переліку принципів в межах OEMУСВІР пропонується розглянути існуючі підходи до виокремлення принципів управління, які притаманні інноваційному розвитку.

В роботі [15] пропонується враховувати при формуванні інноваційного механізму розвитку підприємства базові складові принципу системності, а саме: цілісність, ієрархічність, структуризація, множинність, системність. Крім того автор пропонує наступні принципи: цілеспрямованість, динамічність, адаптивність, обмеженість ресурсів, комплексність, альтернативність, самоорганізація, саморозвиток, ефективність.

В роботах [2, 16] зазначається, що підприємства, які обрали інноваційний тип розвитку мають на додачу до базових принципів керуватись також наступними: адаптивність, динамічність, самоорганізація, саморегуляція, саморозвиток.

В роботі [17] пропонуються наступні принципи, які допоможуть підприємствам перейти до нових етапів розвитку: принципи системності, комплексності, керованості, цілеспрямованості, безперервності, своєчасності, оптимальності, наступності, послідовності, незворотності, принцип виправданого ризику, принцип максимального врахування інтересів суб'єктів інноваційного процесу.

В роботі [18] до традиційних принципів управління підприємством додається перелік наступних, які притаманні підприємствам, що обрали інноваційний тип розвитку: створення умов та стимулювання пошуку і впровадженню інновацій, задоволення попиту, націленість задач та цілей на розвиток нових технологій, принцип централізованого керування інноваційних процесів, принцип максимального залучення ресурсів підприємства до інноваційної діяльності.

В роботі [12] для реалізації організаційно-економічного механізму управління техніко-технологічним розвитком підприємства пропонуються керуватись наступними принципами: принцип постійного техніко-технологічного розвитку, принцип забезпечення безпеки процесу виробництва, принцип прогресивності техніки і технологій, принцип розумної орієнтації на задоволення потреб і запитів споживачів, принцип наукової обґрунтованості системи управління, принцип орієнтації підприємства на інноваційний шлях розвитку, принцип гнучкого реагування, принцип збереження та розвитку конкурентних переваг, принцип максимізації прибутку, принцип комплексності, принцип системності.

В роботі [6] зазначається, що для інноваційного розвитку підприємства мають керуватись наступними принципами: динамічність, невизначеність, адаптивність, інтеграція, надмірність.

В роботі [13] всі принципи організаційно-економічного механізму управління інноваційною культурою підприємства пропонуються всі принципи розподілити в три блоки: блок цілепокладання, блок організаційно-управлінських принципів, блок принципів інноваційної спрямованості та творчості.

Досить широкий перелік принципів управління інноваційною діяльністю підприємства пропонуються в роботі [1], які виокремлені у руслі закономірностей процесу управління інноваційною діяльністю.

В роботі [7] пропонуються наступні принципи: принцип самоокупності та самофінансування, принцип соціальної захищеності та мотивації персоналу, принцип відповідності обраної господарчої стратегії, принцип досягнення відповідності між самоокупними та дотаційними об'єктами, принцип ефективності взаємодії з державою та профспілками.

Системний критичний аналіз і узагальнення літературних джерел і практики господарювання дозволив сформулювати систему принципів формування і функціонування ОЕМУСВІР промислових підприємств.

Від так до принципів вищої ланки відносяться ті, які є базовими для здійснення випередження:

- орієнтація на інноваційний розвиток – чітке усвідомлення, що інновації є джерелом стійких конкурентних переваг підприємства;
- радикальність інноваційних розробок, вони повинні радикально змінювати існуючі потреби і запити споживачів та інших суб'єктів інноваційного процесу, або ж формувати нові;
- безперервність (циклічність) створення і впровадження інновацій та боротьби за лідерство/його утримання;
- прогнозування/формування тенденцій науково-технологічного розвитку галузі підприємства і суміжних галузей – націленість на здійснення випередження;
- орієнтація на знання як джерело інноваційних розробок – орієнтація на якість персоналу (рівень кваліфікації, постійного її підвищення, навчання протягом всього життя, стимулювання праці і т.п.).

До принципів середнього рівня належать ті, що притаманні будь-якому інноваційно-активному підприємству, яке бажає довгострокового розвитку:

- максимізації прибутку (темів його зростання) при одночасній максимізації добробуту кожного працівника – головним ресурсом в теперішніх умовах функціонування є люди, їх знання та досвід. І тому керівництво підприємства повинно чітко усвідомлювати, що розвиток та максимізація прибутку можлива лише за умови задоволення персоналу у відповідному рівні оплати праці. Аналогічно тому як зростає ВНП на душу населення при переході від одного до іншого типів розвитку економіки, повинен зростати дохід на одного працюючого і, відповідно, заробітна плата працівників задіяних в інноваційному процесі;
- децентралізації управління – свобода творчості та в цілому праці є невід'ємною умовою розвитку здібностей персоналу та його здатності до інноваційних зрушень;
- націленості на постійне підвищення рівня технологічної спроможності – як вже зазначалось в другому розділі на сьогодні головними факторами випереджаючих зрушень є знання та технології, тому постійне впровадження та продукування новітніх технологій є запорукою довгострокового успіху.
- максимального врахування інтересів суб'єктів інноваційного процесу;
- приведення у відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку (потенціалу інноваційного розвитку) підприємства зовнішнім, що генеруються факторами зовнішнього макро- і мікросередовища;
- розумної орієнтації на задоволення потреб і запитів споживачів – повністю керуватись поточними вимогами споживачів наразі не є вірним, адже досить часто самі споживачі не усвідомлюють своїх потреб; варто виявляти приховані потреби та направляти зусилля на їх задоволення.

До принципів нижнього рівня відносяться базові принципи сучасного підприємства:

- системності;
- наукового підґрунтя (співпраця науки та виробництва);

- альтернативності (при виборі варіантів стратегій, типів розвитку, напрямів розвитку і т.п.).

3. Об'єктом управління є стратегії випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства.

Авторські класифікації і детальний опис стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства, у тому числі випереджаючих, подані у [19]. Автор розглядає стратегії як комплекси планових заходів щодо проведення інноваційної діяльності промислового підприємства в руслі перспективних (з огляду на зовнішні і внутрішні умови) напрямків його інноваційного розвитку. Враховуючи це авторська класифікація і детальний аналіз напрямів інноваційного розвитку підприємства подано в [20].

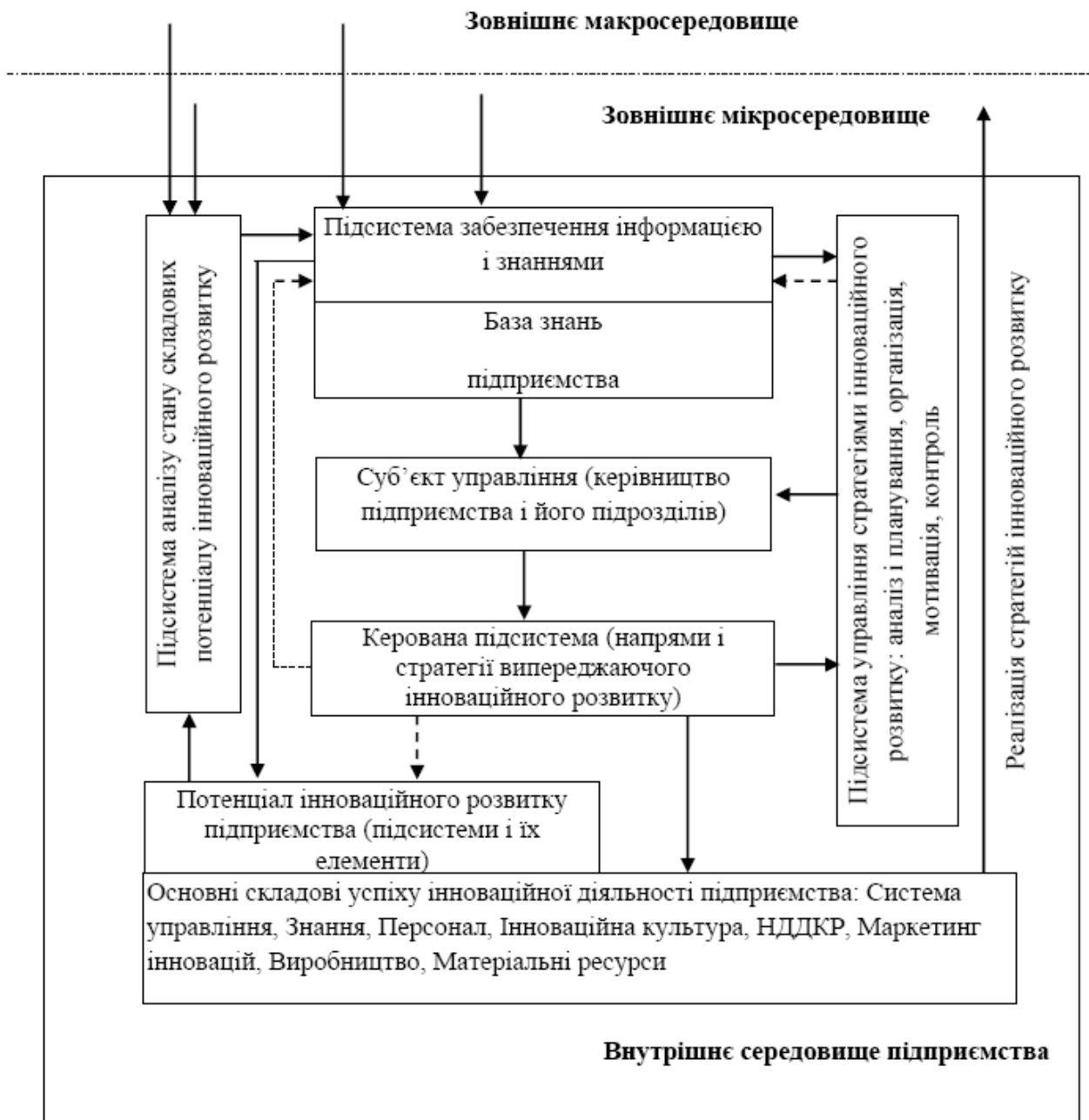
Автором обгрунтовано, що на сучасному етапі розвитку світової економіки (зміна технологічних укладів, початок четвертої промислової революції тощо) основою ринковою успіху як окремих підприємств, так і національних економік у цілому є здатність продукувати і використовувати нові актуальні знання. Саме нові знання є основою інновацій і інноваційної діяльності, стратегій інноваційного розвитку підприємств, які є світовими лідерами інноваційного зростання.

4. Методи та інструменти управління стратегіями, включаючи критеріальну базу прийняття рішень подано в роботі [21]. Оскільки, як свідчить практика, в основу перспективних напрямів інноваційного (особливо – випереджаючого) розвитку покладено нові знання, то необхідним є аналіз наявних знань підприємства і оцінка можливості їх втілення в інноваційні розробки, які дозволять сформувати і реалізувати відновні конкурентні переваги. Тому в роботі [22] розроблено блок-схему алгоритму, а також таблицю рішень для вибору напрямів (а в їх межах - варіантів) комерціалізації знань (безпосередньої у вигляді патентів, ліцензій, ноу-хау тощо) чи втілених у інноваційні розробки підприємства.

5. Суб'єкт управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. В якості суб'єкта управління виступає вище керівництво підприємства-інноватора та керівництво його структурних підрозділів.

6. Підсистеми і елементи механізму управління, порядок їх взаємодії. Узагальнення викладеного у пп. 1-5 дозволило запропонувати концептуальну схему ОЕМУСВІР промислового підприємства (рис. 2).

Розглянемо основні підсистеми поданого на рис. 2 механізму.



**Рисунок 2. Концептуальна схема OEMUSVIP промислового підприємства**  
(авторська розробка)

Підсистема забезпечення інформацією і знаннями включає сукупність методів і інструментів моніторингу стану зовнішнього макро- і мікросередовища, складових і елементів потенціалу інноваційного розвитку підприємства, а також його інноваційної культури. За їх допомогою формується база знань підприємства, які є основою формування і реалізації стратегій інноваційного розвитку. У табл. 1 подано основні з зазначених інструментів і методів, а також види знань, які продукують (отримують) з їх допомогою.

Підсистема аналізу стану складових потенціалу інноваційного розвитку підприємства. Включає сукупність методик діагностики стану складових потенціалу інноваційного розвитку підприємства. В роботі [27] викладено методичні засади діагностики потенціалу інноваційного розвитку підприємства за складовими підсистемами-потенціалами: ринковим, інноваційним, виробничо-збутовим. Проте, автор вважає, що для вибору типу стратегії інноваційного розвитку (наздоганяючого, помірковано-наступального, агресивно-наступального), а також їх різновидів, необхідним є діагностика стану складових потенціалу інноваційного розвитку: науково-дослідного, лабораторно-випробувального, виробничо-збутового (виробництво + маркетинг). При цьому при виборі орієнтованих на знання стратегій інноваційного розвитку (їх можливих різновидів) необхідним є окремий аналіз виробничої і маркетингової складових. У цьому контексті науково-дослідна і лабораторно-випробувальна складові розглядаються як частини інноваційного потенціалу-підсистеми потенціалу інноваційного розвитку підприємства.

**Таблиця 1.**  
**Характеристики підсистеми отримання інформації і знань**

Інструменти і методи (джерела)	Види знань
Експертні оцінки	Тенденції розвитку науки, техніки і технологій: світових, у галузі підприємства (суміжних галузях)
Маркетинг знань	Напрями появи нових і розвитку існуючих знань. Потреби у знаннях. Види знань, що користуються (будуть користуватися) попитом
Маркетинг інновацій	Тенденції зміни потреб і запитів споживачів. Коло цільових споживачів. Оцінка конкурентоспроможності
Трендвотчінг, форсайт, трендспоттінг, трендхантинг, трендсеттінг тощо	Існуючі тенденції, зокрема: змін потреб і запитів споживачів, мотивації їх поведінки відповідно до трансформаційних процесів в економіці України тощо
Підсистема аналізу стану складових потенціалу інноваційного розвитку	Стан підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства

*(розроблено автором на основі [23-26])*

Зазначені методики дозволяють діагностувати достатність чи недостатність рівня зазначених складових для реалізації конкретних типів, а їх межах – різновидів, стратегій інноваційного розвитку аналізованого промислового підприємства.

Підсистема управління стратегіями інноваційного розвитку включає сукупність методик, що забезпечують виконання усіх функцій управління: аналізу і планування, організації, мотивації, контролю. Зазначена система методик подана у табл. 2.

**Таблиця 2.**  
**Комплекс методик управління стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства**

Методичний апарат	Результат застосування
1	2
Методика оцінки відповідності перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємства прогнозним тенденціям розвитку науки і техніки галузі	Вибір перспективного напрямку інноваційного науково-технологічного розвитку промислового підприємства
Методика визначення рівня передумов наздоганяючого, випереджаючого та розвитку на рівні лідера	Попередній вибір типу інноваційного розвитку
Методика оцінки можливостей реалізації підприємством стратегій інноваційного розвитку виділених за відношенням до лідера	Вибір одного з трьох типів інноваційних стратегій захисної, помірковано наступальної, агресивно-наступальної
Методика управління вибором варіантів захисної, помірковано-наступальної та агресивно-наступальної стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства	Набір варіантів обраного типу стратегії інноваційного розвитку
Методика управління вибором перспективних напрямів використання знань на промисловому підприємстві	Обґрунтування напрямів застосування знань підприємства як основи його інноваційного розвитку
Методика управління вибором найбільш прийнятної для конкретного промислового підприємства одного з чотирьох можливих стратегічних напрямів його випереджаючого інноваційного розвитку	Обґрунтування вибору напрямів випереджаючого інноваційного розвитку
Методика діагностики рівня підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства	Оцінка достатності рівня підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства для реалізації конкретних напрямів і стратегій випереджаючого інноваційного розвитку
Методика управління знаннями як основою формування конкурентних переваг промислового підприємства для реалізації стратегії його випереджаючого інноваційного розвитку	Визначення раціональних напрямів продукування і використання знань на підприємстві для забезпечення його випереджаючого інноваційного розвитку
Методичний підхід до моделювання процесу вибору стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства	Економіко-математична модель для управління за формалізованими процедурами вибором стратегій інноваційного розвитку
Методика урахування неповних, неточних, суперечливих оцінок векторів впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища на вибір стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства	Прийняття обґрунтованих інноваційних рішень в умовах неповної визначеності



Методика кількісного аналізу різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційної діяльності організації в умовах імовірнісної оцінки впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища	Вибір стратегій випереджаючого інноваційного розвитку, які більшою мірою відповідають інтересам суб'єктів інноваційного процесу
---	---

(авторська розробка)

Автором обґрунтовано, що ефективність функціонування ОЕМУСВІР визначається результативністю управлінських впливів на основні складові успіху інноваційної діяльності конкретного промислового підприємства.

Їх склад автором визначено наступним чином:

- система управління (раціональна організаційна структура, динамічність, гнучкість, адаптивність, управління змінами, управління ризиками, прямі і зворотні зв'язки, мотивація, ефективність контролю тощо);
- знання підприємства (актуальність, релевантність, повнота, ефективність продукування і використання тощо);
- персонал (знання, кваліфікація, креативність, раціональна вікова і гендерна структура, психологічна сумісність тощо);
- інноваційна культура (ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації у цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо [28]);
- НДДКР (дослідно-випробувальна база, методики, патентна активність, науково-дослідні підрозділи, практична спрямованість, результативність тощо);
- маркетинг інновацій (кадри, організаційна структура, зв'язки з економічними контрагентами і контактними аудиторіями, методики, досвід, практична спрямованість, результативність);
- виробництво (техніка, технології, контакти, кадри, традиції, виробничі площі, результативність тощо);
- матеріальні ресурси (фінанси, сировина і комплектуючі, техніко-технологічна база тощо).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи викладене слід зазначити, що автором розроблено концептуальну модель управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств. Її практична реалізація надасть принципову можливість цілеспрямовано управляти формуванням і впровадженням стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств, що орієнтовані на «технологічний прорив» і виведення на ринок «підривних» інноваційних продуктів (виробів чи послуг). Це, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність і знизити ризик інноваційної діяльності, обґрунтовано розробляти стратегії випереджаючого інноваційного розвитку вітчизняної промисловості, забезпечити високу конкурентоспроможність промислових підприємств на національному і зарубіжному ринках, що сприятиме економічному зростанню України у цілому.

#### Література.

1. Бойко О.Б. Комбіновані підходи до управління чинниками інноваційної діяльності машинобудівного підприємства : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. 234 с.
2. Бугайова М. В. Інноваційний розвиток підприємства. Кіровоград, 2014. 315 с.
3. Воронкова В. Г. Теоретичні засади управління інноваційним процесом в Україні. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2008. № 628. С. 417-423.
4. Дерманська Л.В. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2013. 217 с.
5. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент : меторія і практика в умовах трансформації економіки : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
6. Корсікова Н.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. №3. С. 8-11.
7. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
8. Мусаєв Е. К. Формування інноваційного механізму управління розвитком АПК регіону. *Економічна наука*. 2017. №5. С. 93-97. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2013/27.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/27.pdf) (дата звернення 21.07.2017).
9. Онищук І. Г. Формування інноваційної моделі інвестиційної політики регіону : дис... канд. екон. наук : 08.10.01 / Харківська національна академія міського господарства. Харків, 2005. 213 с.
10. Розум Г. М. Формування механізмів державного управління інноваційним розвитком регіону : світовий досвід. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. №2. С. 110-115.
11. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
12. Шевлюга О.Г. Організаційно-економічні засади управління техніко-технологічним розвитком машинобудівного підприємства : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2015. 212 с.

13. Шипуліна Ю. С. Методологічні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві : дис... д-ра. ек. наук : 08.00.04 / НТУ «ХП», Харків, 2018. 525 с.
14. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
15. Дунська А. Р. Інноваційний механізм розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості : дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». Київ, 2018. 551 с.
16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «княгиня Ольга», 2005. 324 с.
17. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 202 с.
18. Инновационное развитие предприятия: выбор направления и разработка стратегии. *Генеральный директор: персональный журнал руководителя*. 2017. № 8. URL: <https://www.gd.ru/articles/9375-innovatsionnoe-razvitiye-predpriyatiya> (дата звернення: 10.09.2017).
19. Ілляшенко Н. С. Узагальнена класифікація стратегій інноваційного розвитку. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 11–12 травня 2016 р.). Т.2. Суми : Сумський державний університет, 2016. С. 59-60.
20. Ілляшенко Н. С., Голишева Є. О., Грищенко О. Ф. Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №3. Т.2. С. 128-131.
21. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. Критеріальна база оцінки і відбору стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2018. Том 23. Випуск 8 (73). С. 83-87.
22. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. Управління знаннями в системі випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. 2018 р. Т. 2. Нац. метал. академія України, 2018. С. 22-24.
23. Ілляшенко Н. С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми : Сумський державний університет, 2011. 192 с.
24. Ілляшенко С. М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. №668. С. 68-74.
25. Ілляшенко С. Н. Примененіе методів і інструментів маркетинга в управленні знаннями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 13-23.
26. Росохата А. С. Трендотчінг як напрямок прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Серія : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків : НТУ «ХП», 2014. № 33(1076). С. 62-75.
27. Шипуліна Ю. С. Показники, критерії і методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку* : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД "Університетська книга". 2006. С. 321-349.
28. Шипуліна Ю. С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств : монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.

## References.

1. Boyko, O.B. (2015), “Combined approaches for factors management in the innovation activity of engineering enterprise”, Abstract of Doctor of Science dissertation, Economy, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.
2. Bugaeva, M.V. (2014), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of the enterprise], Kirovograd, Ukraine.
3. Voronkova, V.G. (2008), “Theoretical foundations of innovation process management in Ukraine”, *Visnyk Nats. un-tu «Lvivska politehnika» «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, Vol. 628, pp. 417-423.
4. Dermanska, L.V. (2013), “Economic mechanism of management of innovative development of the enterprises of the food industry”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine.
5. Zakharchenko, V.I., Korsikova, N.M. and Merkulov, M.M. (2012), *Innovatsiyni menedzhment : metoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky* [Innovative management: methodology and practice in the conditions of economic transformation], Center for Educational Literature, Kiev, Ukraine.
6. Korsikova, N.M. (2009), “Organizational and economic mechanism of management of innovative development of the enterprise in modern conditions”, *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, Vol.3, pp. 8-11.
7. Mykytyuk, P.P., Krysko, J.L, Ovsyanuk-Berdadina, O.F. and Skochilyas, S.M. (2015), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative enterprise development], Printer Inform, Ternopil, Ukraine.

8. Musayev, E.K. (2017), "Formation of innovative mechanism of management of development of agroindustrial complex of the region", *Ekonomichna nauka*, Vol.5. pp. 93-97. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2013/27.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/27.pdf) (Accessed 21 July 2017).
9. Onishchuk, I.G. (2005), "Formation of innovative model of investment policy of the region", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkiv National Academy of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine.
10. Rozum, H.M. (2017), "Formation of mechanisms of state management of innovative development of the region: world experience", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2, pp. 110-115.
11. Mykytyuk, P.P., Seniv, B.G. (2009), *Innovatsiina diialnist* [Innovative activity], Center for Educational Literature, Kiev, Ukraine.
12. Shevlyuga, O.G. (2015), "Organizational and economic principles of management of technological and technological development of machine-building enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Sumy State University, Sumy, Ukraine.
13. Shipulina, Y.S. (2018), "Methodological bases of formation of innovative and favorable environment at the enterprise", Abstract of Doctor of science dissertation, Economy, NTU "KPI", Kharkiv, Ukraine.
14. Illiashenko, S.M. (2010), *Innovatsiyni menedzhment* [Innovation management], VTD «Universytetska knyha», Sumy, Ukraine.
15. Dunska, A.R. (2018), "Innovative mechanism for the development of the pulp and paper industry", Abstract of Doctor of science dissertation, Economy, National Technical University of Ukraine «Kiev Polytechnic Institute. I. Sikorsky», Kyiv, Ukraine.
16. Illiashenko, S. M. (2005), *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom* [Management of innovative development], VTD «Universytetska knyha»; Vydavnychiy dim «Kniahynia Olha», Sumy, Kiev, Ukraine.
17. Pavlenko, I. A. (2004), *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti* [Economics and organization of innovation activity], KNEU, Kyiv, Ukraine.
18. CEO: personal journal of the manager (2017), "Innovative development of the enterprise: choice of direction and development of the strategist", available at: <https://www.gd.ru/articles/9375-innovatsionoe-razvitiie-predpriyatiya> (Accessed 10 September 2017).
19. Illiashenko, N. S. (2016), "Generalized classification of innovative development strategies", *Ekonomichni problemy staloho rozvytku* [Economic Problems of Sustainable Development], *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsia imeni prof. Balatskoho O. F.* [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference named after prof. O. Balatsky], Sumy state University, Sumy, pp. 59-60.
20. Illiashenko, N. S., Holysheva, Ye. O. and Hryshchenko, O. F. (2018), "Classification of strategic directions of scientific and technological development of the enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, Vol. 3/2, pp. 128-131.
21. Illiashenko N. S., Shypulina Yu. S. (2018), "Criteria base for evaluation and selection of strategic directions of scientific and technological development of the enterprise", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*. Vol. 23. Vypusk 8 (73), pp. 83-87.
22. Illiashenko, N. S., Shypulina, Yu. S. (2018), "Knowledge management in the system of leading innovative enterprise development", *Zb. mat.-liv vseukr. nauk.-prakt. konf.* [Collection of materials for the All-Ukrainian scientific-practical conference], National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnipro, pp. 22-24.
23. Illiashenko, N. S. (2011), *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady innovatsiinoho marketynhu promyslovykh pidpriemstv* [Organizational and economic principles of innovative marketing of industrial enterprises], Sumskyi derzhavnyi universytet, Sumy, Ukraine.
24. Illiashenko, S.M. (2010), "Conceptual bases of marketing forecasting of strategic directions of scientific and technological innovative development of Ukraine on the basis of expert evaluations", *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 668, pp. 68-74.
25. Illiashenko, S.M. (2013), "Application of marketing methods and tools in knowledge management", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 2, pp. 13-23.
26. Rosokhata, A.S. (2014), "Trendwatching as a direction for forecasting innovative development of industrial machinery and equipment manufacturing enterprise", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut». Zbirnyk naukovykh prats. Seriya : Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva*, vol. 33(1076), pp. 62-75.
27. Shypulina, Yu.S. (2006), *Pokaznyky, kryterii i metodyka diahnozyky innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva* [Indicators, criteria and methods of diagnostics of innovative potential of industrial enterprise], *Marketynh i menedzhment innovatsiinoho rozvytku* [Marketing and management of innovative development], Sumy, VTD "Universytetska knyha", pp. 321-349.
28. Shypulina, Yu.S. (2017), "Managing the formation of innovative culture of industrial enterprises", TOV «Trytoriia», Sumy, Ukraine.