

ВИБІР НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

SELECTION OF AREAS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE REGION

УДК 338.931

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-21>**Ключ Ю.І.1**

д.е.н., професор,
завідувач кафедри обліку
і оподаткування,

Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Серебряк К.І.2

д.е.н., професор
професор кафедри економіки
та підприємництва

Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Керезвас І.А.

аспірант,
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Klius Yuliia

Volodymyr Dahl East Ukrainian
National University

Sieriebriak Kseniia

Volodymyr Dahl East Ukrainian
National University

Kerezvas Ivan

Volodymyr Dahl East Ukrainian
National University

У статті надано характеристику інноваційної стратегії підприємства, визначено етапи розробки інноваційної стратегії підприємства, розглянуто види інноваційних стратегій підприємства (стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегія і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»)), надано характеристику їх етапів, переваг та недоліків. Охарактеризовано управління реалізацією інноваційних стратегій підприємства, запропоновано стратегічні альтернативи інноваційного розвитку підприємства, здійснено дослідження формування інноваційної стратегії підприємства та принципів її розробки в сучасних умовах, наведено напрями вибору інноваційної стратегії на підприємстві та чинники, що впливають на цей вибір; обґрунтовано використання матриці альтернативних варіантів інноваційних стратегій.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційна стратегія, етапи, чинники, інноваційна діяльність, підприємство, регіон.

The article describes the innovative strategy of the enterprise, defines the stages of development of the innovative strategy of the enterprise, considers the types of innovative strategies of the enterprise (offensive strategy, defensive strategy, imitative, dependent, traditional strategy and strategy "for the opportunity" ("niche strategy")), provides a description of their stages, advantages and disadvantages. The management of the implementation of the innovative strategies of the enterprise is characterized, strategic alternatives of the innovative development of the enterprise are proposed, research is carried out on the formation of the innovative strategy of the enterprise and the principles of its development in modern conditions (predominance of strategic orientation, orientation to market needs, purposefulness, comprehensiveness, planning, information security). Directions for choosing an innovative strategy at the enterprise are given (if there is a strong innovative potential – active research and development, differentiation, cost leadership, absorption of innovative firms, acquisition of full licenses, if weak – attracting investment from outside, merging with other companies, using franchising, purchase of licenses) and factors affecting this choice. The use of the matrix of alternative options for innovative strategies is substantiated. It was determined that the strategic planning of the region's enterprises is related to the distribution of resources between certain areas of its activity, taking into account their prospects. The definition of the innovation policy of the region's enterprises is provided (a form of strategic management that defines the goals and conditions of the organization's innovative activities, aimed at ensuring its competitiveness and optimal use of the available production and intellectual potential). The selection of the innovation strategy is carried out taking into account the internal and external conditions of the enterprise's functioning. The basis of the development of an innovative strategy should be strategic management decisions that reflect consideration of all issues related to its implementation. The development of these solutions should be a promising direction of research.

Key words: strategic management, innovation strategy, stages, factors, innovation activity, enterprise, region.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств регіону посиленої уваги до аналізу та оцінювання перспектив своєї діяльності. Головним завданням управління інноваціями як однієї з функціональних сфер менеджменту організації є забезпечення її ефективної діяльності та розвитку у тривалій перспективі завдяки обґрунтуванню і вибору перспективних напрямів діяльності, створенню чи залученню тих інновацій, які суттєво відрізнятимуть продукцію чи послуги організації від аналогічних продуктів конкурентів. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств регіону передбачає передусім визначення місця і ролі інновацій в реалізації загальної стратегії підприємств регіону, яка розробляється для досягнення перспективних цілей (завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням суті і значення стратегічного управління приділено багато уваги як з боку вітчизняних науковців, так і з боку дослідників країн зарубіжжя. Такі вчені, як Чандлер А., Портер М., Ансофф І. своїми працями доводять необхідність розроблення ефективної стратегії управління [1–3], Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. вказують на стратегічне управління як інструмент, що дозволяє створити умови для розвитку регіону в перспективі, та приймати управлінські рішення відповідно до стратегічних цілей [4]. Жаворонкова Г.В. та Коритько Т.Ю. займались дослідженням стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону [5; 6]. Рогатіна Л. досліджує вплив стратегічного управління на формування конкурентних переваг регіону [7]. Незважаючи на те, що спектр дослідження стратегічного управління розвитком регіону є достатньо великим, але враховуючи

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1841-2578>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7025-2399>

сьогоднішню економічну ситуацію, наслідки пандемії і військовий стан, даному питанню необхідно приділити ще більше уваги, адже більшість регіонів України є нестабільними і економічно нерентабельними, тому необхідно розглянути особливі важелі, напрямки, які допоможуть стратегічно ефективно управляти регіоном.

Постановка завдання. Метою даної статті є висвітлення сутності інноваційних стратегій підприємств регіону та їх застосування в умовах сьогодення.

Завдання роботи: для досягнення вищезазначеної мети здійснити дослідження формування інноваційної стратегії підприємства та принципів її розробки в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Механізм реалізації стратегічних програм інноваційного розвитку підприємств регіону функціонує на основі принципів, які мають зв'язок між теоріями та методами. Нами узагальнені і згруповані принципи механізму реалізації таких стратегічних програм. Перша група складається з універсальних принципів, так як вони відображають основні правила реалізації стратегічних програм інноваційного розвитку, а також підходять і відповідають будь-якій формі реалізації.

1. Принцип цілеспрямованості передбачає стратегічні інноваційні програми розвитку підприємств регіону реалізовувати строго по раніше запланованим стратегічним орієнтирам. Обов'язковим правилом є відповідність результатів реалізації таких програм, запланованих раніше її цілям, які в свою чергу повинні бути чітко і точно визначені та кількісно вимірювані.

2. Принцип системності передбачає стратегічні програми інноваційного розвитку підприємств регіону реалізовувати у відповідності з основними стратегічними напрямками соціально-економічного розвитку різних рівнів.

3. Принцип збалансованості передбачає відповідність цілям і задачам реалізації стратегічних програм інноваційного розвитку підприємств регіону з ресурсами, правами та обов'язками співробітників, витратами з результатами реалізації таких програм.

4. Принцип гнучкості розуміє здатність керувати реалізацією стратегічних програм інноваційного розвитку підприємств регіону так, щоб при виникненні можливих непередбачуваних обставин у зовнішньому та внутрішньому її оточенні вона не вийшла за допустимі межі коливань навколо своєї траєкторії (допустимі мінімальні значення).

Друга група – це принципи управління інноваційним розвитком підприємств регіону, які включають в себе основні правила і методи управління реалізацією стратегічних програм.

1. «Принцип легітимності передбачає обов'язкове нормативно-правове закріплення принципів,

цілей, завдань і методів, а також фінансового забезпечення реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону з розподілом по суб'єктам управління та термінам застосування» [178].

2. Принцип відповідальності передбачає встановлення відповідальності осіб за використання ресурсів, за ефективність і цілеспрямованість реалізації стратегічних програм, за ступінь досягнення стратегічних цілей і виконання запланованих показників. Передусім, необхідна повна персоналізація всіх учасників реалізації стратегічних програм, які повинні бути адміністративними органами і встановлені для виконання вказаних функцій.

3. Принцип синхронізації передбачає узгодження інтересів, координацію дій і ресурсів, як на різних рівнях влади, так і сомежних муніципальних утворень, а також узгодження діяльності муніципальних органів, представників бізнесу і місцевих громад, спрямованих на досягнення стратегічних цілей управління інноваційним розвитком підприємств регіону [3].

Третя група містить у собі принципи фінансування реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону.

1. Принцип орієнтованості на результат підприємства розуміється як здійснення фінансування реалізації стратегічної програми управління інноваційним розвитком регіону за результатами оцінки ефективності в контрольній її точці по завершенні окремого етапу.

2. Принцип оптимальності передбачає цілеспрямоване та обґрунтоване використання бюджету з метою підвищення ефективності реалізації стратегічних програм.

Четверта група – принципи оцінки результатів реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону.

1. Принцип ефективності передбачає якісну і кількісну оцінку результатів реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону (виконання планових заходів, досягнення стратегічних цілей, вирішення стратегічних завдань).

2. Принцип диференціації відхилень – виявлення відхилень від запланованих значень у реалізації стратегічних програм та їх можливі причини, визначення заходів, які дозволяють усунути ці відхилення та забезпечують підвищення ефективності реалізації таких програм.

Для досягнення цілей реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону необхідно застосувати цільово спрямоване регулювання совокупності методів та інструментів. Під методом розуміється «здатність підприємств досягнутих результатів» [3], в реалізації стратегічних програм управління інноваційним

розвитком регіону. Інструменти містяться в підпорядкуванні до поняття методу, виступаючи засобом впливу на реалізацію стратегічних програм у рамках відповідного методу. Методи та інструменти недопустимо застосовувати роздільно. Обумовлено це тим, що об'єктивне уявлення формується лише при виявленні всіх зв'язків та їх аспектів. Інструмент по суті являє собою набір кількісних і якісних дій, що виражають передбачені параметри цим інструментом стимулу, мотивації.

На нашу думку, всі методи реалізації стратегічних програм управління розвитком інноваційних підприємств регіону можуть бути представлені трьома групами: економічними (прямими та непрямими), адміністративними та мотиваційно-стимулюючими. У кожній групі методів повинні бути відповідні інструменти, які відрізняються за способом впливу на реалізацію стратегічних програм та її результат, але вони об'єднані єдиним цільовим призначенням – забезпечують підвищення її ефективності.

Під економічними методами в рамках реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону доцільно розуміти загальну сукупність економічних прийомів і способів, спрямованих на підвищення ефективності реалізації таких програм. В основі економічних методів лежить застосування правових грошово-вартісних інструментів. Вони надають регулюючий вплив на фактори через важелі, за допомогою яких відбувається підвищення ефективності реалізації таких програм. Усі економічні інструменти взаємодіють у сукупності за рахунок цільових та об'єктивних змін їх величин. Економічні методи поділяються на прямі і непрямі.

Прямі економічні методи (бюджетне фінансування, система кредитування) пов'язані з наданням необхідних для реалізації стратегічних програм фінансових ресурсів. Такі методи передбачають використання наступних інструментів: субсидії, субвенції, дотації, державні, регіональні та обласні цілі програми, факторинг, компенсація відсоткових ставок за банківськими кредитами та субсидування лізингових платежів. Ряд економічних методів (система оподаткування і процесів страхування, система амортизаційних відрахувань і митних платежів, інші пільги з метою створення сприятливих умов для розвитку підприємницької інвестиційної діяльності) мають спільний характер, тому що вказані методи знижують очікуваний негативний вплив на реалізацію стратегічних програм, що визначають «правила гри». Економічні непрямі методи включають у себе використання наступних інструментів: податковий кредит, ставки та пільги, амортизаційні пільги, індивідуальні способи нарахування амортизації та її коефіцієнтів, страхові тарифи та внески, митні податки та збори, пільгові умови використання землі та

інших природних ресурсів, фінансування витрат по підготовці до виконання інвестиційних проектів (на конкурсній основі), компенсації витрат на створення інженерної інфраструктури проекту та ін.

Під адміністративними методами в рамках реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону доцільно приймати комплекс законодавчих та адміністративних заходів, спрямованих на підвищення ефективності реалізації таких стратегічних програм. Вони надають регулюючий вплив на фактори через владно-розпорядчі вказівки та організаційно-структурні упорядкування. Адміністративні методи реалізації стратегічних програм є методами прямої дії, оскільки мають директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на таких відносинах, як дисципліна, відповідальність, влада, примус.

Мотиваційно-стимулюючі методи відіграють важливу роль у реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону, їх основна ціль включається у дію на суб'єктів реалізації таких програм за допомогою стимулів і мотивів, які стимулюють їх на активну та ефективну діяльність. Дані методи передбачають використання наступних інструментів: моральна і матеріальна мотивація і стимулювання у вигляді грошових стимулів і гнучких графіків роботи, підвищення кваліфікації працівників, кар'єрне зростання, додаткова оплачувана відпустка.

Наступним елементом представленого механізму є ресурсне та інформаційно-аналітичне забезпечення. Без ресурсного забезпечення неможлива реалізація стратегічних програм. Таке забезпечення включає в себе джерела фінансування, за допомогою яких буде реалізована стратегічна програма управління інноваційним розвитком підприємств регіону:

- кошти державного та місцевого бюджету;
- засоби юридичних і фізичних осіб;
- кошти від спільної діяльності установ і підприємств;
- кошти, отримані від надання майна в оренду.

Інформаційно-аналітичне забезпечення реалізації стратегічних програм управління розвитком підприємств інновацій регіону включає результати оцінки ефективності реалізації стратегічних програм; відомості про соціально-економічний розвиток промислових підприємств; прикладні дослідження та розробки, що дозволяють отримувати своєчасну і в достатньому обсязі достовірну інформацію про процес реалізації таких програм і розвитку інноваційної діяльності, публічну незалежну експертизу законів, публікації в СМІ.

На механізм реалізації програми стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств регіону в процесі функціонування впливають як негативні, так і позитивні фактори. Фактори – це

рухомі сили підприємств, від впливу яких змінюється результат реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком регіону. Нами запропоновано всю сукупність факторів розділити на чотири групи: природно-ресурсні, інформаційно-технологічні, соціально-економічні, організаційно-правові. На відміну від другої групи факторів, перша група не має цілеспрямованого вектору дій, а підтримує характер, і розвиваються вони з реалізацією стратегічних програм.

Природно-ресурсні фактори – це сукупність природних ресурсів, в які включено географічне положення, мінеральне сировину, рельєф, кліматичні умови, водні, ґрунтові та лісові ресурси, тваринний світ.

Інформаційно-технологічні фактори – це явлення та процеси, а також окремі люди та підприємства, що сприяють розробці нових прогресивних технологій, завдяки яким покращується науково-технічне середовище управління інноваційним розвитком підприємств регіону.

Соціально-економічні фактори здатні справляти як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону. Під ними розуміється соціально-економічна політика, яка проводиться не тільки в промисловості, але і в зовнішньому його середовищі, фінансовій структурі, стан споживчого і валютного ринку, ринку цінних паперів і робочої сили.

Правові та політичні фактори так само, як і соціально-економічні, здатні зробити як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію стратегічних інноваційних програм управління розвитком підприємств регіону. Дані фактори відображають політичну складову макрооточення, куди входить представлення про результати органів державної влади у відношенні розвитку стратегічної діяльності перспективних підприємств і країни в цілому.

На науково-дослідному і прогнозно-аналітичному етапах органів місцевої влади, виявив відхилення та їх можливі причини в реалізації стратегічних програм. Управління інноваційним розвитком підприємств регіону оцінює стан розвитку інноваційних підприємств регіону і реальні можливості стратегій, визначають стратегічні цілі і завдання розвитку інноваційної діяльності підприємств регіону, розробляють напрямки вдосконалення реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону. Далі, на етапі організаційно-правового оформлення, органи місцевої влади створюють необхідні умови для досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань, забезпечують реалізацію стратегічних програм необхідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, інформаційними, нормативно-правовими).

На цьому етапі визначається, які методи та інструменти будуть застосовуватися, затверджуються певні параметри реалізації стратегічних програм: терміни, затрати, результативність виконання, режими роботи підрозділів вирішуваних підприємств і відносини між ними. На четвертому етапі – етап реалізації, забезпечується виконання стратегічної програми управління інноваційним розвитком підприємств регіону. Оцінка ефективності реалізації таких програм здійснюється на етапі контролю та корекції. Якщо реалізація такої програми є ефективною і відхилень немає, то вона здійснюється в заданому режимі. У разі виявлення відхилень виникає необхідність внесення змін в реалізацію стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону. Необхідність змін запускає процедуру перепланування, яка здійснюється на першому етапі – науково-дослідному.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, запропонований механізм реалізації стратегічної програми відрізняється комплексним підходом, логічним набором необхідних процедур, орієнтованих на підвищення ефективності реалізації цієї програми та усунення виявлених у процесі стратегічної діагностики відхилень і недоліків у реалізації такої програми. У запропонованому підході акцент зроблено на системності та чіткості регламентації всіх процедур, що проходять у реалізації стратегічних програм управління інноваційним розвитком підприємств регіону.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
2. Porter M.E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitor. First Free Press Edition, 1980. 397 p.
3. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 27. С. 298–308. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40.
4. Коритько Т.Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 152–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_14.
5. Жаворонкова Г.В., Жаворонков В.О. Стратегічне управління розвитком регіону. *Проблеми екологічної біотехнології*. 2010. № 1. С. 26–31. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861>.
6. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf.

7. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August. 1972. P. 4.

8. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (дата звернення: 22.04.2023).

9. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості : науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І.З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>.

10. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 22. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/>

11. Вимушена міграція і війна в Україні (24 лютого – 24 березня 2022). Аналітичний центр Cedos. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/vymushena-migracziya-ta-vijna-v-ukrai%CC%88ni.docx-1.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).

REFERENCES:

1. Chandler A. (1962, 1990) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press.

2. Porter M.E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, no. 39/2022

3. Putsenteilo P.R., Zavytii O.P. (2017) Osoblyvosti formuvannia stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu [Features of forming of strategy of management economic development of region]. *Podil'skyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, vol. 27, pp. 298–308. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40.

4. Korytko T.Yu. (2012) Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Strategic planning of socio-economic development of region]. *Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho*

rozvytku, pp. 152–160 Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_14.

5. Zhavoronkova H.V., Zhavoronkov V.O. (2010) Stratehichne upravlinnia roz vytkom rehionu [Strategic management development of region]. *Problemy ekolohichnoi biotekhnolohii*, no. 1, pp. 26–31. Available at: <https://jml.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861>.

6. Rohatina L.P. (2018) Stratehichne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom, yoho osoblyvosti ta rol u formuvanni konkurentnykh perevah rehionu [A strategic management, his features and role, economic development is in forming of competitive edges of region]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 92–96. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf.

7. Schendel D.E., Hatter K.J. (1972) Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding.

8. Iak viina zminyt rehionalnu polityku v Ukraini: detsentralizatsiia, hromady, podatky, ekonomika [As war will change a regional policy in Ukraine: decentralization, societies, taxes, economy]. Available at: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (accessed 22 April 2023).

9. Storonianska I.Z. (2022) Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh viiny: ryzyky ta napriamky zabezpechennia stiikosti: naukovo-analitychne vydannia [An economy of regions of Ukraine is in the conditions of war: risks and directions of providing of firmness: scientifically analytical edition]. Lviv (Eds.). DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy», 70 p. (Seriiia «Problemy rehionalnoho rozvytku»). Available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>.

10. Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: operatyvna otsinka, kviten 22. Analitychna zapyska Tsentru ekonomichnoi stratehii [An economy of Ukraine is in the war-time: operative estimation, April 22.]. Available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/>

11. Vymushena mihratsiia i viina v Ukraini (24 liutoho – 24 bereznia 2022) Analitychnyi tsentr Cedos [The forced migration and war is in Ukraine (on February, 24 – on March, 24 2022)]. Available at: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/vymushena-migracziya-ta-vijna-v-ukrai%CC%88ni.docx-1.pdf> (accessed 18 May 2023).