

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53>

УДК 658.014

Гривківська Оксана Василівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4160-5914>

Овсієнко Наталія Василівна

кандидат економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

Котвицька Наталія Миколаївна

доктор економічних наук,
доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Гудзь Юрій Федорович

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9122-4648>

Oksana Hryvkivska

National University of Food Technologies

Nataliia Ovsienko, Nataliia Kotvytska, Iurii Gudz

Private Higher Educational Institution "European University"

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ****FORMATION OF THE STRATEGY OF MANAGEMENT
OF INNOVATION-ORIENTED DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES**

Анотація. Стаття присвячена розробці теоретичних і методичних основ поняття стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. У сучасних умовах глобалізації та постіндустріалізації створення такої стратегії є ключовим напрямом для підвищення конкурентоспроможності компаній. Здатність підприємств генерувати інноваційні технологічні продукти та послуги стає фундаментом для якісного прогресу в науково-технічній та соціально-економічній сферах. В умовах жорсткої конкуренції внутрішнє середовище підприємств має адаптуватися до зростаючих і змінних вимог ринку. Це є визначальним фактором успіху бізнесу, що спонукає компанії до постійних трансформацій, впровадження інноваційних ідей у виробничі процеси, управління та споживання. Процеси інтеграції та комунікації в економічному середовищі підтверджують, що розробка та реалізація стратегії інноваційного розвитку не лише підвищує конкурентоспроможність окремих підприємств, але й виступає стратегічним драйвером економічного зростання країни загалом.

Ключові слова: стратегія управління, інноваційно-орієнтований розвиток, формування стратегії, стратегія розвитку, управління розвитком.

Summary. The article is devoted to the formation of theoretical and methodological foundations of the concept of strategy of management of innovation-oriented development of enterprises. In the context of globalization and post-industrialization, the formation of a strategy for managing innovation-oriented development of enterprises is the most important direction for increasing their competitiveness. The ability to create innovative and technological products and services is the basis for the qualitative growth of scientific, technical and socio-economic progress.

In modern conditions of high competition, the internal environment of enterprises must meet the growing and changing requirements of the market, which is the most important factor in the success of business and forces them to constantly transform, developing and introducing innovative ideas into production, management and consumption. The processes of integration and communication taking place in the economic environment confirm the fact that the development and implementation of a strategy for managing innovation-oriented development is not only a way to increase the competitiveness of an individual enterprise, but also a strategic incentive for the economic development of the country as a whole. One of the most urgent problems of the modern stage of economic reforms is the problem of the revival of domestic enterprises, and an effective strategy for managing innovation-oriented development is one of the key factors of their effective functioning. Therefore, it is very important to develop a system for managing innovation-oriented development, which will determine the crisis situation, find its place in a timely manner and, if possible, eliminate or at least minimize the consequences of the crisis. The new economic reality faced by domestic enterprises in modern conditions of management involves the introduction of completely new approaches, technologies and methods of work. Modern universal tools for solving problems that correspond to a new level of quality of the external environment should be based on an entrepreneurial management style, that is, on making strategic adaptation decisions in real time in accordance with changing conditions and the active development of scientific and technological progress, etc. The formation of a strategy for managing innovation-oriented development of enterprises involves earlier identification of a crisis situation in order to adequately respond to negative trends in a situation where the enterprise is still completely under the control of the owners and managers involved, which means that it has greater freedom of maneuver, and a greater choice of alternative anti-crisis procedures that need to be carried out within the framework of the legislation.

Keywords: management strategy, innovation-oriented development, strategy formation, development strategy, development management.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, спричинені кризовими явищами в сучасній економіці, розвитком різних форм господарювання та їх удосконаленням, динамічним прискоренням впливів факторів навколишнього середовища, підвищенням рівня невизначеності та ризику, підвищують роль формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств.

Для того, щоб активно розвиватися в довгостроковій перспективі, вітчизняним підприємствам необхідно розробляти та успішно реалізовувати стратегії зростання в складних економічних, демографічних та соціальних умовах. Динамічні зміни соціально-економічних процесів та сучасний стан економіки вимагають враховувати не лише економічну поведінку суб'єктів господарювання, а й стратегічну її складову. Цілеспрямованість ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі визначає розвиток концепції стратегічного планування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств [6, с. 170].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств були предметом досліджень багатьох науковців, серед яких О. Ареф'єва, Н. Гавкалова [1, с. 57], В. Геєць, О. Давидова, В. Дикань, П. [2, с. 32] Друкер, О. Карлова [5], М. Кизим, В. Ковальов [4, с. 201], О. Колещук, О. Кузьмін, М. Мескон [3, с. 172] та інші.

Проте, попри значний внесок як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, залишаються недостатньо вивченими питання, що стосуються сутності та методологічного інструментарію формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств.

Метою роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення рекомендацій щодо формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток підприємства безпосередньо залежить не тільки від фінансових чинників, але і від ефективного управління, що формує розвинену систему маркетингу, якість трудового потенціалу, організацію виробничого процесу, правильне ведення бізнесу тощо.

Ефективна стратегія управління є невід'ємною частиною ведення бізнесу та залежить від економічної та політичної ситуації в країні, а також культурного, морального та соціального середовища. Створена стратегія управління вітчизняними підприємствами під впливом умов навколишнього середовища, повинна відповідати сучасним вимогам. Крім того, в більшості випадків, стратегія управління вітчизняними підприємствами визначається поглядами конкретного керівника, що формується під впливом його професіоналізму та рис характеру.

На всіх рівнях повинен існувати загальний набір функцій управління (рис. 1), реалізація яких забезпечує повний цикл прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку підприємства [2, с. 78].

Таким чином, наразі зрозуміло, що управління підприємством – це поєднання науки і мистецтва мотивації та впливу на людський капітал.

Сучасні економічні умови змушують кожне вітчизняне підприємство активно розробляти та впроваджувати у виробництво нововведення, що обумовлює необхідність їх інноваційно-орієнтованого розвитку. Ці потреби викликані не тільки



Рисунок 1 – Функції управління

Джерело: складено авторами за матеріалами [1, с. 120; 4, с. 89]

впливом зовнішніх змін, а й моральним зносом вироблених продуктів чи послуг [1, с. 67].

У сучасних умовах господарювання, коли активно розвивається науково-технічний прогрес, виникає потреба в нових креативних знаннях, які здатні ефективно змінювати існуючий стан підприємств. Зміна технологій, бажань і поглядів споживачів і, як наслідок цього, поява жорсткої конкуренції, – мають стрімкі темпи.

Підприємства, які не зможуть адаптуватися і бути гнучкими до викликів середовища, уступлять свої позиції на користь більш прогресивних підприємств, інноваційно-орієнтованих [3, с. 98]. Існує певна сукупність факторів, за якими можна виявити потребу підприємства в інноваційно-орієнтованому розвитку :

- зменшення життєвого циклу товарів чи послуг;
- підвищення ролі науково-технічного прогресу;
- неможливість використання традиційних видів виробництва;
- мінливе ринкове становище та стрімкі зовнішні зміни;
- глобалізація економіки тощо.

В останні роки сила впливу перерахованих факторів на розвиток підприємства активно збільшується та сприяє формуванню нових параметрів діяльності підприємств, з огляду на що трансформація стратегії управління діяльності підприємств повинна корелюватися з світовим рівнем інноваційно-орієнтованого розвитку.

Таким чином, кожна стратегія управління підприємствами повинна бути взаємопов'язана зі змінами, що відбуваються в житті суспільства та відповідати вимогам інноваційної економіки [5].

Головною метою стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства є підвищення його конкурентних переваг, збереження економічних вигід шляхом цілеспрямованої зміни внутрішніх факторів, завдяки впровадженню технологічних рішень, нових методів управління, змін у структурі виробництва нового продукту або послуги тощо [4, с. 87].

Розвиток інформаційно-наукоємних технологій, мобільність виробничих факторів, створення сучасних умов для відкритості національної економіки накладають нові вимоги до інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств, що зумовлює необхідність активізації їх економічного використання. потенціалу шляхом вдосконалення набору інструментів управління соціально-економічним розвитком та активного залучення людського капіталу.

В умовах обмежених фінансових ресурсів та необхідності оптимізації використання економічних резервів роль стратегічного планування зростає, що дозволяє реалізувати довгострокові цілі соціально-економічного розвитку та використання ресурсів у системі формату програми механізму управління інноваційно-орієнтованим розвитком в підприємств. Принципи планування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств відтворюють дані табл. 1 [3, с. 97].

Сучасна стратегія управління інноваційно-орієнтованим розвитком вітчизняних підприємств повинна поєднувати існуючі методи та нові підходи, в яких велике значення мають гнучкість, здатність адаптуватися до складних і нестабільних умов навколишнього середовища, орієнтація на інтереси всіх зацікавлених сторін та постійне вдосконалення діяльності. Історична перспек-

Таблиця 1 – Принципи планування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств

Принципи планування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств	
Принцип науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії	Для прийняття стратегічного управлінського рішення недостатньо лише бажань чи суб'єктивних припущень. Необхідно здійснювати ретельний аналіз попередньої діяльності підприємства, а також прогнозувати майбутні результати. Важливим етапом є розробка сценаріїв інноваційно-орієнтованого розвитку, які дозволяють врахувати можливі варіанти подій та забезпечити ефективне управління
Принцип врахування та узгодження зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку	Стратегічні рішення, які базуються на аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, часто стикаються з проблемою недостатньої системності. Це може призводити до помилок у прийнятті управлінських рішень, оскільки відсутність цілісного підходу ускладнює врахування всіх важливих аспектів
Принцип відповідності стратегії і тактики управління	Для забезпечення успішної діяльності вітчизняних підприємств необхідно розробляти вивірені стратегії та ефективну тактику, які мають бути взаємопов'язаними. Ефективність діяльності підприємства залежить від того, наскільки тактичні дії відповідають стратегічним цілям, а також від того, чи враховує стратегія реальні можливості вирішення тактичних завдань
Принцип пріоритетності людського фактору	Для успішної реалізації стратегії та тактики підприємства важливо, щоб вони були сприйняті керівництвом і персоналом, які відповідають за прийняття управлінських рішень. Це пов'язано з тим, що навіть найкраще розроблені стратегії та тактичні плани не матимуть ефективності, якщо їх не підтримують ті, хто безпосередньо реалізує ці рішення
Принцип визначеності стратегії та організації стратегічного обліку та контролю	Чітке формулювання стратегічних цілей є критично важливим для успішної реалізації стратегії підприємства. Нечітко сформульовані цілі можуть призводити до неоднозначного тлумачення завдань різними підрозділами, що, у свою чергу, створює ризик неузгодженості дій та зниження ефективності роботи організації
Принцип відповідності стратегії організації наявним ресурсам	Для успішної реалізації стратегії підприємства необхідно забезпечити його потенціальними ресурсами, такими як сировинні матеріали, енергетичні, трудові, інформаційні та інші. Без цих ресурсів стратегія може опинитися під загрозою часткової або повної нереалізації
Принцип відповідності стратегії наявним інноваційним технологіям	Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно забезпечити наявність інноваційних технологій, які дозволяють ефективно вирішувати конкретні завдання. Інноваційні технології є ключовим інструментом для досягнення проривних результатів, оскільки вони сприяють створенню нових або вдосконалених процесів, продуктів і систем, що забезпечують конкурентні переваги

Джерело: складено авторами за матеріалами [3, с. 97; 5, с. 89]

тива управління – це середовище, контекст інтеграції поточних можливостей та викликів. Однак вивчення еволюції розвитку стратегії управління включає не лише хронологічне впорядкування, а й розуміння впливу соціальних, політичних, економічних сил на діяльність організації в динаміці [6, с. 90]. Докорінна зміна парадигми соціально-економічного розвитку країни, зовнішньоекономічних відносин та інших факторів призвели до перебудови пріоритетів та структури бізнесу, що призвело до диверсифікації виробництва або припинення діяльності багатьох підприємств, у тому числі тих, що виробляють продукцію, яка затребувана національною економікою, та іноземними споживачами.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність сучасних підприємств характеризується неви-

значеністю через свою складність та постійну динаміку перетворень, які мають значний вплив на функціонування вітчизняних підприємств та вимагають кардинальних змін у внутрішньому середовищі. У зв'язку з цим одним з найважливіших елементів розв'язання цієї проблеми є формування відповідних стратегій управління інноваційно-орієнтованим розвитком вітчизняних підприємств та рішень для усунення негативного впливу динаміки та невизначеності з урахуванням прогресивних умов розвитку суспільства.

Висновки. Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком вітчизняних підприємств є складним і тривалим процесом, який відбувається поетапно. Цей процес має свої особливості, що відрізняють його від інших типів стратегічного управління. Зокрема, для подо-

лання або пом'якшення наслідків втрати стабільності діяльності підприємства необхідно використовувати інноваційно-креативні інструменти, які можуть бути застосовані на різних етапах розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямків реалізації стратегічних орієнтирів є впровадження концепції ресурсів. Відповідно до цієї концепції, позиція підприємства на ринку базується на унікальному поєднанні матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також на їх ефективному управлінні. Особливу увагу слід приділяти формуванню інноваційно-інтелектуального капіталу, який є пріоритетним напрямком у сучасних умовах господарювання.

Реалізація стратегічних цілей підприємства можлива лише за наявності інноваційних технологій, які дозволяють вирішувати конкретні

завдання, пов'язані зі стратегічними цілями. Інноваційні технології забезпечують підприємству конкурентоспроможність та адаптивність до змін у ринкових умовах.

Серед основних викликів, які стоять перед підприємствами, є забезпечення стабільності діяльності та адаптація до змін. Для цього необхідно використовувати інструменти, що сприяють ефективному управлінню ресурсами, а також впровадженню інноваційних рішень. Це дозволяє підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й розвиватися в умовах нестабільності.

Таким чином, стратегічне управління інноваційно-орієнтованим розвитком вимагає комплексного підходу, що включає ефективне використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій та застосування креативних інструментів для подолання викликів.

Список використаних джерел:

1. Андрієнко В.М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монографія. Донецький нац. ун-т. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
2. Бугайчук В.В., Кривульській С.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
3. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Голубенко Г.О. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: моногр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
4. Мікловда В.П. та ін. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава : Полтавський університет економіки та торгівлі, 2013. 231 с.
5. Чижевська М.Б., Чернодубова Е.В., Сидоренко-Мельник Г.М., Куява Б.М. Аналіз факторів технологічного розвитку та забезпечення фінансово – економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах соціальної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2>
6. Чобіток В.І., Шелест Т.М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 169–180.

References:

1. Andriienko V. M. (2012) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy realnoho sektoru ekonomiky: mekhanizmy, metody, modeli [Strategic management of enterprises in the real sector of the economy: mechanisms, methods, models]. Donetsk National University, 155 p. (in Ukrainian)
2. Buhaychuk V. V., Kryvul'skyi Ye. V., Hliuza K. A. (2023) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viyny [Formation of enterprise development strategy in wartime]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (in Ukrainian)
3. Buzko I. R., Vartanova O. V., Holubenko H. O. (2002) Stratehichne upravlinnia investytsiinyamy ta innovatsiina diial'nist' pidpriemstva [Strategic management of investments and innovative activities of the enterprise]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 176 p. (in Ukrainian)
4. Miklovdva V. P. et al. (2013) Efektyvnist' stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyreshennia [Effectiveness of strategic management of enterprises: current problems and prospects for their resolution]. Poltava: Poltavskiy universitet ekonomiky ta torhivli, 231 p. (in Ukrainian)
5. Chyzhevska M. B., Chernodubova E. V., Sydorenko-Melnyk H. M., Kuiaava B. M. (2024) Analiz faktoriv tekhnolohichnoho rozvytku ta zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky innovatsiyno oriyentovanoho pidpriemstva v umovakh sotsial'noi ekonomiky [Analysis of factors of technological development and ensuring financial and economic security of an innovation-oriented enterprise in the conditions of social economy]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2> (in Ukrainian)
6. Chobitok V. I., Shelest T. M. (2021) Systema upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku: naukovo-praktychni aspekty otsinky [Management system of industrial enterprises in the conditions of innovative development: scientific and practical aspects of evaluation]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economics*, no. 2 (48), pp. 169–180. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025