

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133>

УДК 658.5

# СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## STRATEGIC APPROACH TO MANAGING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

**Волкова Мілиця В'ячеславівна**

кандидат економічних наук,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2590-9005>

**Подвігін Андрій Дмитрович**

магістр,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2133-9897>

**Volkova Militsa, Podvihin Andrii**

O.M.Beketov National University of Urban Economy

У статті розглядається стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах швидкого технологічного прогресу та зростаючої конкуренції. За останні десятиліття парадигма успіху як окремих організацій, так і економіки в цілому зазнала значних змін. У дослідженні проаналізовано основні проблеми, з якими стикаються українські підприємства при впровадженні інновацій, зокрема наявність значних бар'єрів, що зменшують реальний вплив інновацій на їхню діяльність. Запропонована модель управління інноваційною діяльністю, що дозволяє оцінити поточний стан інноваційної зрілості підприємства та визначити шляхи розвитку для досягнення наступного рівня зрілості. Таким чином, стратегія роботи з інноваціями є ключовим елементом системи управління інноваціями, яка допомагає підприємствам визначати цілі, транслювати ці цілі всім співробітникам та формувати план реалізації інноваційних ініціатив.

**Ключові слова:** управління, інноваційна діяльність, підприємство, стратегічний підхід, інновації.

The article discusses the strategic approach to managing the innovative activities of an enterprise in the context of rapid technological progress and increasing competition. Over the past decades, the paradigm of success for both individual organizations and the economy as a whole has undergone significant changes. Today, the speed at which new products and business models emerge plays a key role in maintaining the competitiveness of companies. Enterprises are compelled to implement new ideas and technologies to meet the demands of the rapidly changing market, especially in countries with traditional economies, such as Ukraine. The study analyzes the main problems faced by Ukrainian enterprises in implementing innovations, particularly the presence of significant barriers that reduce the real impact of innovations on their activities. The authors propose a model for managing innovative activities based on a strategic approach, which includes elements that characterize the innovative maturity of the organization. The model allows for the assessment of the current state of the enterprise's innovative maturity and identifies pathways for development to achieve the next level of maturity. The aim of the study is to develop a model that will enable Ukrainian enterprises to become more open to innovations, change their management structure, and more effectively implement new technologies and solutions using tools that have gained widespread adoption in Ukraine and globally. The main characteristics of an enterprise's innovative maturity are defined in the following areas: the company's strategy and the role of innovation in its implementation, the degree of impact of innovative activities on the company's results, the readiness and ability of the enterprise to invest in innovations and take risks, as well as the role of the internal customer in innovative activities. The article also presents the "Three Horizons Model," which helps determine planning horizons and the complexity of innovations. Thus, the strategy for working with innovations is a key element of the innovation management system, which helps enterprises to set goals, communicate these goals to all employees, and form a plan for implementing innovative initiatives.

**Key words:** management, innovation activity, enterprise, strategic approach, innovation.

**Постановка проблеми.** У останні десятиліття парадигма успіху як окремих організацій, так і економіки в цілому, зазнала значних змін. Сьогодні швидкість появи нових продуктів і бізнес-моделей грає важливішу роль, ніж 10–20 років тому – найбільші компанії змушені конкурувати не лише між собою, але й з молодими, швидкозростаючими компаніями.

Прогрес та поява нових рішень значно прискорилися, в результаті чого багато підприємств, що стикаються з новими викликами інноваційного розвитку, змушені впроваджувати нові ідеї та технології, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це особливо актуально для України та країн, де домінують традиційні галузі економіки. Для успішного розвитку в умовах швидких змін необхідно змінюватися з тією ж швидкістю, а якщо ставити за мету лідерство – бути швидшими за зміни в оточуючому світі.

Такі зміни неможливі без впровадження проривних інновацій, що охоплюють усі рівні організацій. Як показує практика, більшість українських підприємств стикаються з певними викликами у цьому напрямку. Очевидно, що впроваджені інновації мають мінімальний реальний вплив на поточну діяльність більшості українських підприємств, що пояснюється наявністю значних бар'єрів при впровадженні інновацій.

Новий час вимагає нових рішень та управлінських моделей. Сьогодні вже не так важливо, хто винайшов, важливо – хто швидше впровадив та адаптував свій бізнес і продукти під потреби клієнтів. Тому швидкість прийняття рішень, час виходу нових продуктів на ринок, відкритість підприємств до взаємодії з підприємницьким середовищем, науковими організаціями та іншими великими компаніями не менш важливі, ніж фундаментальна наука та власні дослідження.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Багато науковців займаються дослідженням проблем управління інноваційною діяльністю на підприємствах. Теоретичну основу інноваційного менеджменту заклали фундаментальні праці таких вчених, як П. Друкер [1], Е. Пенроуз [2], П. Ромер [3], Й. Шумпетер [4] та інші. Вітчизняні вчені, такі як Р. Бруханський [5], Н. Комарницька [6], В. Рязановська [7], С. Свірідова [8], М. Тисько [9], Л. Федулова [10] та інші, також приділили увагу питанням стратегічного управління в контексті інноваційного розвитку підприємства. Однак, у наукових працях недостатньо висвітлено питання

управління інноваційною діяльністю підприємств з точки зору стратегічного підходу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка моделі, яка за допомогою стратегічного підходу дозволить українським підприємствам стати більш відкритими до інновацій, змінити структуру управління та ефективніше впроваджувати нові технології та рішення, використовуючи різноманітні інструменти, що набули широкого поширення в Україні та світі в останні роки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запропонована модель управління інноваційною діяльністю підприємства, яка базується на стратегічному підході, включає елементи, що характеризують інноваційну зрілість організації з точки зору стратегії управління інноваціями. Використовуючи характеристики, наведені в таблиці 1, підприємство може оцінити поточний стан своєї інноваційної зрілості та визначити шляхи для розвитку, які дозволять йому досягти наступного рівня зрілості.

Модель оцінки рівня зрілості, наведена в таблиці 1, включає такі 4 характеристики:

- стратегія підприємства та роль інновацій у її реалізації, що відображає рівень інтеграції інноваційної діяльності в досягнення стратегічних цілей компанії та демонструє прагнення компанії розвивати нові напрями бізнесу та впроваджувати передові технології;
- вплив інноваційної діяльності на результати підприємства, що показує внесок інновацій у стійкий розвиток компанії та досягнення її стратегічних цілей;
- готовність та здатність підприємства інвестувати в інновації та приймати ризики, що демонструє апетит компанії до високоризикових інноваційних проєктів, здатність керівництва та співробітників брати на себе відповідальність за реалізацію інновацій, а також ставлення до невдач та помилок, пов'язаних з високою невизначеністю інноваційних проєктів;
- роль внутрішнього замовника в інноваційній діяльності, що визначає, хто формує та стимулює попит на інновації, визначає напрям розвитку інноваційної діяльності та є користувачем інноваційних продуктів та послуг.

Довгостроковий і стабільний розвиток підприємства значною мірою залежить від якості стратегії компанії та детальності плану дій для її реалізації. Загальна стратегія підприємства визначає основні цілі організації та створює запит на інновації. Отже, стратегія

Таблиця 1

**Основні характеристики інноваційної зрілості підприємства  
на основі стратегічного підходу**

Характеристики	Початковий рівень	Просунутий рівень	Цільовий рівень
Стратегія підприємства та роль інновацій у її реалізації	Зусилля компанії спрямовані на збереження або захист поточного бізнесу. Інноваційна діяльність компанії має незначний або несистемний характер.	Зусилля компанії спрямовані на розвиток нових напрямків бізнесу, в тому числі за рахунок інновацій. Інноваційна діяльність підприємства враховується як фактор розвитку.	Зусилля компанії спрямовані на суттєву зміну застосовуваних технологій і процесів, а також на збереження або завоювання лідируючих позицій. Інноваційна діяльність має значний вплив на стратегію розвитку підприємства.
Ступінь впливу інноваційної діяльності на результати підприємства	Результати інноваційної діяльності компанії не оцінюються або мають незначний характер.	Результати інноваційної діяльності компанії вносять вклад у загальний розвиток компанії.	Результати інноваційної діяльності підприємства вносять суттєвий вклад у загальний розвиток компанії.
Готовність і здатність підприємства інвестувати в інновації та приймати ризики	Підприємство не інвестує час і ресурси в інновації, якщо є ризик погіршення короткострокових фінансових результатів. Інвестиції пов'язані з розвитком існуючих продуктів або підвищенням операційної ефективності.	Підприємство готове інвестувати в окремі ризиковані проекти, пов'язані з розвитком поточного бізнесу та нових продуктів.	Компанія систематично здійснює ризиковані інвестиції за наявності відповідних проектів, здійснює пошук проектів, спрямованих на розвиток поточних і нових напрямків, включаючи підривні інновації.
Роль внутрішнього замовника в інноваційній діяльності	Визначення нових проектів та їх впровадження відбувається несистемно або лише за вказівкою керівництва. Функціональні підрозділи не беруть участі в розгляді та реалізації проектів.	Функціональні підрозділи передають запит на інновації, але неактивно беруть участь у процесі прийняття рішень і реалізації проектів або не зацікавлені в результаті.	Функціональні підрозділи передають запит на інновації, є активними учасниками та вносять значний вклад у реалізацію проектів.

управління інноваціями має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства і виступати її продовженням або частиною.

Зовнішнє середовище, включаючи споживачів, конкурентів, учасників суміжних ринків, ринкову кон'юнктуру і технології, впливає на напрям інноваційного розвитку підприємства. Наявність власних компетенцій, розвиток ринку стартапів та зовнішніх технологій, а також рівень інноваційної зрілості визначають можливості підприємства щодо впровадження певних типів інновацій (внутрішніх або зовнішніх), рівень готовності

технологій (TRL) і прийнятний рівень ризику для компанії.

Підприємство має визначити відповідні для досягнення своїх цілей типи інновацій, підходи та інструменти для роботи з інноваціями, а також план організаційних заходів для досягнення інноваційної трансформації. При цьому наявність окремого документа з інноваційною стратегією не є критичним для інноваційної трансформації. Важливим є розуміння цілей інноваційного розвитку, наявність плану дій і належне донесення цінностей та пріоритетів до співробітників. Стратегію роботи з іннова-

ціями можна розробити кількома способами: створення окремого документа зі стратегії інновацій, інтеграція елементів інноваційної стратегії в загальну стратегію компанії, проведення стратегічної сесії, формування внутрішніх цілей і правил ведення інноваційної діяльності.

Таким чином, інноваційна стратегія або її окремі елементи (при відсутності повної інноваційної стратегії) повинні виконувати такі функції: визначати цілі інновацій на підприємстві; передавати інноваційні пріоритети та завдання інноваційного розвитку співробітникам підприємства.

Різні цілі та наміри підприємства визначають різні напрями для інноваційної діяльності. Інноваційна стратегія залежить від зовнішніх факторів і загальної корпоративної стратегії підприємства, та може бути спрямована на роботу з різними видами інноваційних рішень: поступовими або проривними інноваціями, інноваціями у бізнес-процесах або бізнес-моделях тощо.

Завданнями інноваційної стратегії підприємства є визначення цілей інноваційного розвитку, створення плану реалізації, вибір інструментів впровадження та підходів до управління інноваціями. Наприклад, для компаній, що прагнуть підвищити операційну ефективність, найбільш актуальними будуть поступові та процесні інновації. Компанії у споживчому секторі, для підтримання конкурентоспроможності, частіше виходитимуть на нові ринки, створюватимуть нові продукти або використовуватимуть нові для себе бізнес-моделі.

На основі загальної стратегії підприємства потрібно визначити, які інновації є для нього пріоритетними: продуктові, процесні

чи ті, що орієнтовані на зміну бізнес-моделі. Для визначення горизонту планування та рівня складності інновацій підприємство може використовувати «Модель трьох горизонтів», яка виділяє три групи інновацій та представлена в таблиці 2.

Перший горизонт (поступові інновації): нові рішення є поступовими і забезпечують безперервне вдосконалення існуючої бізнес-моделі підприємства та її ключових компетенцій у короткостроковій перспективі.

Другий горизонт (проривні або радикальні інновації): нові рішення розширюють поточну бізнес-модель підприємства та її ключові компетенції, залучаючи нових клієнтів і виходячи на нові ринки.

Третій горизонт (підривні інновації): створюються нові проривні компетенції та види бізнесу, які дозволяють або використовувати нові можливості на свою користь, або протистояти хвилі підривних інновацій.

В залежності від того, які цілі поставлені перед підприємством (тобто до якого горизонту належать його майбутні плани), компанія має змінювати процеси, критерії відбору інноваційних проєктів та розвивати відповідні компетенції. Це пов'язано з необхідністю підтримувати або покращувати конкурентні переваги підприємства. Якщо компанія впроваджує лише поступові інновації, то вона може лише намагатися не відставати від конкурентів. Однак, якщо компанія прагне стати лідером і утримувати лідерські позиції в довгостроковій перспективі, їй потрібно виходити на нові ринки (горизонт 2) та розробляти нові бізнес-моделі (горизонт 3).

Для великих корпорацій, що діють на складних інноваційних ринках, важливо підтриму-

Таблиця 2

**«Модель трьох горизонтів»  
для визначення горизонту планування і складності інновацій**

<b>Нові ринки (раніше не існували)</b>	<b>Відкриття нових ринків</b>		
Ринки, що розвиваються (існуючі)	Розвиток та зріст		<b>Горизонт 3</b> (нові ідеї, що трансформують ринок і компанію)
Поточний ринок	Підтримка поточних ринків <b>Горизонт 1</b> (вдосконалення, розширення, нові варіанти, зниження витрат і т.д.)	<b>Горизонт 2</b> (наступне покоління продуктів/ послуг для основного ринку)	
	Зрілі технології (що використовуються)	Технології, що розвиваються (ще не використовуються)	Нові технології



вати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі за рахунок впровадження інновацій другого та третього горизонту. Відсутність гнучкості та небажання займатися проривними інноваціями може призвести до втрати лідерських позицій. Будь-яка бізнес-модель містить суттєві ризики, зокрема, поява нових гравців або вихід на нові ринки (горизонт 2), а також розробка нових бізнес-моделей (горизонт 3).

Підприємство повинно пам'ятати, що в умовах швидкого розвитку технологій інновації стають ключовим фактором конкурентної переваги та основою стабільного розвитку. Підривні інновації мають найбільше значення, оскільки несуть значні ризики для будь-якої компанії. Тому підприємству слід приділяти особливу увагу своєму інноваційному розвитку в довгостроковій перспективі, враховуючи необхідність розвитку власних компетенцій у складних інноваціях. З точки зору підривних інновацій (горизонт 3) компанії використовують різні підходи до управління:

- співпраця з іншими великими компаніями, які здатні швидко розробити і запропонувати інноваційні рішення в обмін на вигідні контракти або інші форми співпраці;

- поглинання або партнерство із зовнішніми інноваційними компаніями, що займаються розробкою підривних інновацій. Цей крок варто робити після оцінки сильних сторін підприємства та її бізнес-моделі. Також важливо оцінити ризик невідповідності культур і процесів між компаніями. Інакше інноваційна корпоративна культура придбаної компанії може бути поглинена;

- швидке копіювання підривних інновацій, створених конкурентами, і подальший розвиток, використовуючи свою операційну перевагу. Цей варіант можливий за наявності достатніх ресурсів і компетенцій. Діючи за таким сценарієм, компанії необхідно розуміти, яку конкретну проблему клієнта вирішує інновація. Це дозволить компанії зайняти лідерську позицію на ринку. Інакше існує ризик запустити продукт, який не буде затребуваний;

- створення та впровадження підривних інновацій ефективніше, ніж у стартапів. Цей підхід важко реалізувати для великих компаній, оскільки стартапи мають конкурентну перевагу. Вони створені для підривних інновацій і мають відповідну інноваційну культуру та швидкість реагування на зміни. Водночас корпорації більше спрямовані на реалізацію поточних процесів та збереження конкурент-

них переваг. Зміни у корпораціях вимагають трансформації операційної моделі, системи мотивації та корпоративної культури.

Таким чином, зовнішнє середовище визначає загальну корпоративну стратегію компанії, яка, в свою чергу, визначає стратегію роботи з інноваціями, необхідну для досягнення цілей та подолання викликів.

Компаніям, які прагнуть зберегти лідерські позиції на ринку, рекомендується працювати як з поступовими, так і з підривними інноваціями, що передбачають створення нових для компанії бізнес-моделей для мінімізації втрати позицій у разі виходу нових гравців або інших непередбачуваних змін. Робота з різними типами інновацій вимагає адаптації бізнес-процесів, критеріїв вибору проєктів та розвитку відповідних компетенцій.

**Висновки з проведеного дослідження.** Стратегія роботи з інноваціями є ключовим компонентом системи управління інноваціями, оскільки вона дозволяє підприємству визначати цілі інноваційної діяльності, передавати ці цілі всім співробітникам, задавати основні напрями роботи та формувати план реалізації запланованих ініціатив.

Зовнішнє середовище визначає загальну стратегію, яка, в свою чергу, формує основу для інноваційної стратегії компанії. Таким чином, інноваційна стратегія допомагає досягати стратегічних цілей корпорації та підтримувати її конкурентоспроможність в умовах зовнішніх викликів.

Інноваційна трансформація підприємства, як і будь-яка значна зміна в бізнесі, вимагає використання механізмів оцінки ефективності проведених змін. Належна система оцінки допомагає вчасно виявляти вузькі місця, визначати інструменти для коригування і, в результаті, покращувати результати інноваційної діяльності.

Залежно від рівня інноваційної зрілості підприємства, необхідно балансувати між показниками «дій», які пов'язані зі створенням інноваційного потенціалу компанії (актуально для початкових етапів), і «результатами» (актуально для більш зрілих етапів). Для досягнення стабільних позитивних результатів рекомендується поступово змінювати фокус показників відповідно до інноваційного розвитку підприємства. Такий підхід дозволить підприємствам початкового рівня зрілості уникнути багатьох ризиків, пов'язаних з використанням виключно «результативних» показників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Drucker, P. Management: tasks, responsibilities, practices Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. 2008. Accessed mode: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed.pdf> (дата звернення: 25.06.2024)
2. Penrose E. The theory of the growth of the firm. Oxford : Oxford University Press, 1995. 272 p
3. Romer P. Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*. 1990. No. 98. P. 71–102.
4. Schumpeter J. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge : Harvard University Press. 2008. 255 p.
5. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічноорієнтованої системи Бруханський. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 1. С. 163–169.
6. Комарницька Н. М. Формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2017. 230 с.
7. Рязановська В. В., Передерій В. В. Сучасні підходи до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 1029–1032.
8. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6(4). С. 290–292.
9. Тисько М. М. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 187 с.
10. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122–135.

## REFERENCES:

1. Drucker, P. (2008) Management: tasks, responsibilities, practices Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. Available at: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>. (accessed July 25, 2024)
2. Penrose E. (1995) The theory of the growth of the firm. Oxford : Oxford University Press. 272 p.
3. Romer P. (1990) Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*. No. 98. pp. 71–102.
4. Schumpeter J. (2008) The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge : Harvard University Press. 255 p.
5. Brukhanskyi R. F. (2014) Analiz vymoh systemy stratehichnoho menedzhmentu do pobudovy stratehichnoorієntovanoi systemy [Analysis of the requirements of the strategic management system to build a strategically oriented system] *Brukhanskyi. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 163–169. (in Ukrainian)
6. Komarnytska N. M. (2017) Formuvannia i otsiniuvannia systemy upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva [Formation and evaluation of the management system of innovation activity of the enterprise]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Lviv. 230 p. (in Ukrainian)
7. Riazanovska V. V., Perederii V. V. (2017) Suchasni pidkhody do stratehichnykh priorytetiv rozvytku pidpriemstv [Modern approaches to strategic priorities of enterprise development]. *Molodyi vchenyi*, no. 10, pp. 1029–1032. (in Ukrainian)
8. Sviridova S. S., Stoilovska O. M. (2011) Problemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. [Problems of strategic management of the enterprise] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho uiversytetu*, vol. 6(4), pp. 290–292. (in Ukrainian)
9. Tysko M. M. (2016) Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva [Management of innovative development of the enterprise] : dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Ternopil: TNEU. 187 p. (in Ukrainian)
10. Fedulova L. I. (2014) Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv [Conceptual principles of management of innovative development of enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 2, pp. 122–135. (in Ukrainian)