

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-29>

УДК 658.152

Валентина СТАДНИК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

Андрій ГОНЧАРУК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4690-9781>e-mail: goncharukam@gmail.com

Віталій ЙОХНА

Хмельницький національний університет

e-mail: vyokhna@gmail.com

Олена ГОНЧАРУК

Хмельницький національний університет

e-mail: goncharukam@gmail.com

МЕТОДОЛОГІЯ АНТИСИПАТИВНОГО ПІДХОДУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДИНАМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ХОДІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

Актуалізовано проблему відновлення діяльності промислових підприємств України в післявоєнний період на засадах реалізації інноваційних стратегій. Наведено результати аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств України за 2014–2020 роки та співвіднесено їх із динамікою відповідних витрат. Вказано на низьку віддачу від інноваційної діяльності. Зроблено припущення, що це є наслідком того, що при формуванні цільових орієнтирів інноваційних стратегій перевага надається показникам алокативної ефективності. Вказано на недоліки такого підходу і акцентовано на пріоритетності забезпечення адаптивної ефективності. Висловлено авторську позицію, що методологічною основою розроблення інноваційних стратегій промислових підприємств має бути антисипативний підхід у менеджменті. Аргументовано, що це потребує високої інформаційної чутливості в системі прийняття рішень, що досягається децентралізацією управління. Розроблено алгоритм обґрунтування рішень в системі децентралізованого управління системними трансформаціями підприємства на основі реалізації інноваційних стратегій.

Ключові слова: промислове підприємство, посткризове відновлення, конкурентоспроможність, системні трансформації, інноваційна стратегія, алокативна і адаптивна ефективність управлінських рішень, децентралізація управління.

Valentyna STADNYK, Andriy GONCHARUK,

Vitaliy YOKHNA, Olena GONCHARUK

Khmelnitskiy National University

METHODOLOGY OF ANTISPATIVE APPROACH IN ENSURING DYNAMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE DURING THE IMPLEMENTATION OF INNOVATION STRATEGIES

The article actualizes the problem of post-crisis resumption of activity of industrial enterprises of Ukraine in the post-war period. It is argued that this requires systemic transformations of the business model based on the implementation of relevant innovation strategies. The results of the analysis of innovative activity of industrial enterprises of Ukraine for 2014-2020 are presented and correlated with the dynamics of the corresponding costs. The low return on innovation is indicated. It is assumed that this is a consequence of the fact that in the formation of targets of innovation strategies, preference is given to indicators of allocative efficiency. The shortcomings of this approach are pointed out, the main of which is the lack of efficiency in the implementation of innovative changes, caused by the inconsistency of the structure of the innovative potential of the enterprise to the goals of innovative development. This causes the company to lag behind the schedule of innovative changes and threatens it with the loss of dynamic stability during the implementation of innovation strategies. The need to form a relevant theoretical and methodological basis to justify the choice of industrial enterprise innovation strategy, able to ensure the systemic transformation processes in conjunction with the goals of increasing competitiveness in the strategic period. The need to combine allocative and adaptive efficiency indicators in the formation of goals of innovative change is emphasized and the priority is given to the priority of ensuring adaptive efficiency. The author's position is expressed that the methodological basis for the development of innovative strategies of industrial enterprises should be an anticipatory approach in management. It is argued that this requires high information sensitivity in the decision-making system, which is achieved by decentralization of management. The algorithm of substantiation of decisions in the system of decentralized management of system transformations of the enterprise on the basis of realization of innovative strategies is developed.

Key words: industrial enterprise, post-crisis recovery, competitiveness, system transformations, innovation strategy, allocative and adaptive efficiency of management decisions, decentralization of management.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Зростання конкуренції за ринки і ресурси в сучасному глобальному економічному просторі, яке наразі перейшло у його найбільш агресивну форму у вигляді війни в самому центрі Європи, формує нові

виклики для суб'єктів економічної діяльності. Ці виклики є особливо відчутними для України, економіка якої найбільше страждає у тих секторах, які формували її експортний потенціал. І це не тільки виробництво металу та сільськогосподарської продукції – вцінт зруйновано і багато промислових підприємств з високотехнологічними виробництвами, що знаходились в Харкові, Миколаєві, Дніпрі, Одесі, Сумах та інших українських містах. Значна їх частина була учасниками глобальних технологічних ланцюжків створення цінності – завдяки унікальності технологій, закладених у виробничі системи. Їх релокація і відновлення діяльності потребуватимуть значних ресурсів і за цей час їх місце у логістичних ланцюжках постачань можуть встигнути зайняти інші. Тому відновлення таких виробничих систем навряд чи можливе і навіть доцільне в попередньому вигляді. Необхідні системні трансформації бізнесу, формування нової бізнес-моделі, яка має забезпечити життєздатність і конкурентоспроможність підприємств на глобальних ринках.

В умовах глобальних (а значить, відкритих для конкуренції) ринків одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств є інноваційна діяльність. Однак лише за умов, що вона забезпечуватиме очікувані результати. Тобто створення і реалізацію таких інновацій, які системно нарощуватимуть конкурентні переваги підприємства. Це передбачає цілеспрямовану інноваційну діяльність у тому напрямі, в якому підприємство має сильні позиції для створення довготривалих конкурентних переваг. Водночас така діяльність має готувати організаційне або технологічне підґрунтя для формування нових конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані в стратегічному періоді. Комплексність, багатофакторність і взаємообумовленість таких завдань є очевидною і їх успішна реалізація потребує розробки інноваційної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми

Проблематика ефективного управління інноваціями постійно перебуває в колі наукового інтересу багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. І це логічно для ринкових економік, де інновації є основним джерелом формування конкурентних переваг і підтримання/нарощування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Однак зміст і структура інноваційних завдань залежать від ринкового контексту. І якщо в країнах із розвинутою економікою і значною часткою високотехнологічних виробництв основна увага у сфері управління інноваціями приділяється питанням дифузії новітніх технологій у суміжні галузі, розбудови глобальних ланцюжків створення цінності [1–4], то в Україні, економіка якої все ще інституційно не відлагоджена і містить у своїй структурі квазіринкові елементи, більше досліджень присвячується створенню сприятливих умов для підвищення інноваційної активності підприємств. Причому не лише інституційних (як наприклад, [5–8]), а в розрізі проблем конкретного підприємства, зокрема, структурного наповнення його інноваційного потенціалу, оскільки саме структурні характеристики інноваційного потенціалу визначають спроможність підприємства до інновацій і його здатність реалізувати певну інноваційну стратегію. І приблизно в такому контексті досліджують проблеми управління інноваціями на промислових підприємствах Б. Ананьєв, Ш. Валітов, Ю. Головчук, О. Замазій, Т. Зубко, К. Ковтуненко, О. Ястремська та ін. [7–15]. Опираючись на ринкову логіку, у роботах цих, та багатьох інших науковців цільові орієнтири при розробленні інноваційних стратегій обираються переважно з комерційних позицій. Тобто, стратегія формується для створення комерційно привабливих продуктів – і за ціною, і за споживчими характеристиками. Однак в умовах сучасних глобальних викликів вибір інноваційної стратегії має здійснюватися з урахуванням її можливості забезпечити набуття підприємством стійких конкурентних переваг у стратегічному періоді, що актуалізує необхідність забезпечення його динамічної стійкості у ході трансформаційних процесів. Частково ці питання розглядалися нами у попередніх дослідженнях [16; 17]. Однак значні безпекові виклики, які постали перед більшістю промислових підприємств України в умовах війни, змушують по-новому підійти до вирішення завдань управління інноваціями – з позицій комплексності, проактивності і системності у роботі з середовищем господарювання, що є необхідною умовою відновлення їх функціонування у післявоєнний період.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Аналіз існуючого наукового доробку у сфері стратегічного управління інноваціями показав, що недостатньо дослідженими є питання взаємозв'язку інноваційної активності із стратегічними цілями розвитку промислових підприємств в світлі підтримання динамічної стійкості цих підприємств в ході їх трансформацій. Вирішення цих питань потребує формування релевантної теоретико-методологічної бази для обґрунтування вибору промисловим підприємством інноваційної стратегії, здатної забезпечити системність трансформаційних процесів у взаємозв'язку з цілями алокативної ефективності і нарощування конкурентоспроможності в стратегічному періоді. Авторська позиція полягає в тому, що для цього доцільно використовувати методологію антисипативного підходу.

Формулювання цілей статті

Виділити методологічні переваги та обґрунтувати доцільність застосування антисипативного підходу для підтримання динамічної стійкості промислового підприємства в ході реалізації інноваційних

стратегій, спрямованих на трансформацію бізнес-системи в напрямі посилення її здатності забезпечувати адаптивну і алокативну ефективність в умовах посткризового відновлення.

Виклад основного матеріалу

Зумовлені війною ресурсні й ринкові деструктивні процеси, з якими зіткнулося нині багато підприємств України, з усією гостротою актуалізували проблему вибору стратегії подальшого функціонування – для збереження себе як учасника ринкових процесів. Тому управління ними слід розглядати з позицій стратегічного підходу з чітко окресленими довгостроковими цілями. Це впливає із класичного визначення сутності стратегії, як комбінації «методів конкуренції та організації бізнесу, спрямованої на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей» (18, с. 32). М. Портер підкреслював, що реалізація таких цілей потребує «створення унікальної вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності» (19, с. 83). Створення такої позиції потребує усебічного аналізу бізнес-середовища, виділення основних ринкових трендів, а відтак – розв'язання багатьох взаємопов'язаних завдань, значна частина яких є інноваційними. Тому й вирішуватися вони мають в контексті інноваційної стратегії.

Умови реалізації промисловими підприємствами інноваційної стратегії в різних країнах суттєво відрізняються. На це впливає багато чинників – починаючи від структури макросередовища господарювання, рівня розвитку економіки країни та її місця в глобальному економічному просторі і завершуючи специфікою конкретного виду економічної діяльності, яким займається підприємство, що розробляє для себе таку стратегію. Не менш вагоме значення має і загальний рівень розвитку сектору досліджень і розробок (R&D) в країні, який характеризується обсягом відповідних витрат і має втілюватись у певні практичні розробки. На жаль, станом на 2020 р. частка даної галузі у ВВП України склала лише 3,04% – це суттєво менше, ніж у Франції (8,44%), Німеччині (6,24%), Польщі (5,92%), та Іспанії (4,68%) [20]. Доцільно припустити, що доволі низька практична віддача від вкладених коштів у сектор (R&D) в Україні зумовлює нехтування дослідженнями і розробками у реальному секторі економіки. Про це свідчать статистичні дані, які характеризують у динаміці витрати на інноваційну діяльність промислових підприємств у 2014–2020 роках (рис. 1, побудовано на основі даних статистичної звітності [21]).

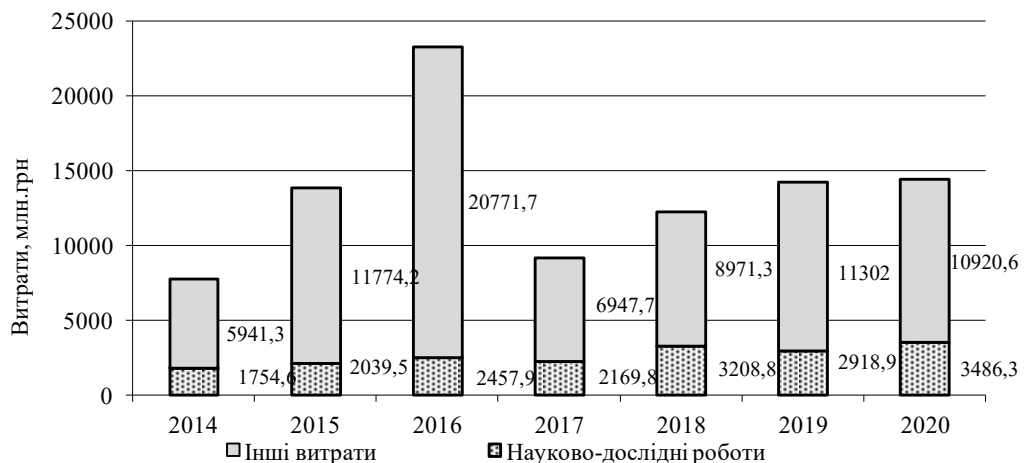


Рис. 1. Динаміка витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств України в розрізі основних напрямів використання

Як видно із рис.1, витрати на НДР впродовж вказаного періоду зростали незначною мірою (приблизно в 1,9 раз в порівнянні абсолютних величин) і коливались в межах 25–35% від усього обсягу інноваційних витрат, а в 2015-2016 роках були навіть нижче 20%. Основна ж частина інноваційних витрат йшла на придбання обладнання (в т.ч. виробничо-технологічного) і програмного забезпечення. Тобто, кошти витрачались на придбання інноваційно-технологічних рішень, створених іншими. У 2016 році обсяги витрат на інноваційну діяльність були найбільшими – і переважно пішли на технологічне переоснащення. Порівняно з 2015 роком ці витрати зросли на 76,4% – з 11774,2 до 20771,7 млн грн. Проте основним чинником такого зростання загальних інноваційних витрат було різке знецінення гривні (технології і програмні продукти закупаються переважно у іноземних виробників). Як видно із діаграми, витрати на НДР у 2016 р. зросли набагато менше (тільки на 20%). Це й спричинило зростання загальних витрат.

Таке співвідношення основних елементів інноваційних витрат на промислових підприємствах України вказує на те, що створенню власних знань на них не приділяється належної уваги. А стандартні технологічні рішення не створюють стійких конкурентних переваг. Можливо й тому віддача від інноваційної діяльності у промисловому секторі національної економіки є невисокою – як за часткою інноваційної продукції у загальному обсязі її реалізації, так і за показником економічної віддачі.

розрахованим як відношення обсягу реалізації інноваційної продукції з розрахунку на 1 грн витрат на інновації промислових підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка витрат і результатів інноваційної діяльності на промислових підприємствах України

Показники	Роки						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяг реалізації продукції промисловими підприємствами, млрд грн.	1428,8	1776,6	2158	2625,8	3045,2	3019,4	3201,9
Частка інноваційної продукції в загальному обсязі її реалізації, %	2,5	1,4	-	0,7	0,8	1,3	1,9
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млрд грн.	35,72	24,87	-	18,38	27,33	38,20	50,49
Витрати на інновації промислових підприємств, млрд грн.	7,70	13,81	23,23	9,12	12,18	14,22	14,41
Обсяг реалізації усієї продукції з розрахунку на 1 грн витрат на інновації промислових підприємств грн/грн*	185,56	128,65	92,90	287,92	250,02	212,33	222,20
Обсяг реалізації інноваційної продукції з розрахунку на 1 грн витрат на інновації промислових підприємств, грн/грн*	4,64	1,80	-	2,02	2,00	2,69	3,50

Примітка: * власні розрахунки

Джерело: складено і розраховано за: [21; 22; 23; 24]

Результати розрахунків показників віддачі від інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств непрямим чином вказують на те, що інноваційна діяльність не може обмежуватися лише упровадженням нових типів технологічного устаткування, навіть якщо воно є прогресивним з погляду ресурсоощадності і екологічної безпеки. Необхідно доповнювати його новими рішеннями у сфері роботи з ринком, вибудовувати нову бізнес-модель господарювання. І саме в контексті цих завдань має формуватися інноваційна стратегія. Тобто основною метою інноваційної стратегії має бути побудова нової бізнес-моделі, а її деталізація у вигляді конкретних бажаних показників бізнесу виступатиме окремими цільовими орієнтирами у різних функціональних підсистемах менеджменту. Для цього необхідно максимально використовувати потенціал нових знань, концентрація яких у вигляді організаційного знання покращує можливість промислових підприємств рекомбінувати ресурси і процеси, розвивати споживчі властивості товарів, ефективно впливати на поведінку споживачів. А це має стати основним пріоритетом при виборі інноваційної стратегії для відродження промислових підприємств України.

Проблема формування нової бізнес-моделі економічної діяльності є однією із ключових проблем тих вітчизняних промислових підприємств, усталений бізнес яких виявився зруйнованим внаслідок війни. Необхідне його відродження у новій формі (нових моделях) роботи з конкурентним середовищем і споживчим ринком. Авторська позиція полягає в тому, що ключовою характеристикою такої бізнес-моделі має бути її висока адаптивність у поєднанні з алокативною ефективністю. Це поєднання потребує методологічного роз'яснення як щодо самої сутності, так і щодо інструментального втілення через обґрунтування і реалізацію інноваційної стратегії певного типу, яка забезпечить інноваційний розвиток підприємства.

Як зазначалось нами раніше, інноваційний розвиток промислових підприємств – це «обґрунтовані з урахуванням тенденцій НТП та споживчих потреб якісні зміни його техніко-технологічної складової, а також взаємоузгоджені з ними зміни у інших складових бізнес-системі, які сприяють поліпшенню здатності підприємства до створення продуктів з високою споживчою цінністю, що служить основою для його кількісного зростання і зміцнення ринкових позицій» [7, с.49]. Із цього визначення випливає, що реалізація інноваційної стратегії має забезпечити такі якісні зміни техніко-технологічної складової підприємства (однієї із ресурсних складових), які суттєво поліпшуватимуть використання інших ресурсних складових підприємства. Тобто, підвищуватимуть його *алокативну ефективність*. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати високе значення співвідношення результатів і витрат, яке оцінюється показниками прибутковості (рентабельності). *Алокативна ефективність* є результатом систематичного й цілеспрямованого вдосконалення способів використання й трансформації ресурсів, задіяних у процесах створення споживчої цінності.

Така ефективність досягається завдяки високому рівню компетентності працівників різних підсистем управління, які проєктують операційну систему підприємства і забезпечують її функціонування в процесах створення цінності відповідно до міжнародних стандартів якості. І саме показники алокативної ефективності переважно беруться до уваги як цільові орієнтири формування стратегії діяльності підприємства та обґрунтування змісту її інноваційної складової – для формування нових бізнес-процесів з відносно високим потенціалом економічної віддачі (наступальна або імітаційна стратегія), вдосконалення існуючої бізнес-системи для роботи на традиційних сегментах ринку (захисна), чи введення нових елементів у цю систему для диференціації ринкових пропозицій і розширення своєї присутності на ринку (стратегії фокусування або виробничої диверсифікації).

Реалізація кожної із вказаних інноваційних стратегій потребує суттєвих трансформацій певних елементів існуючої бізнес-системи та зазвичай призводить до порушень у функціонуванні інших підсистем. Тому поряд із реалізацією цілей алокативної ефективності необхідно забезпечити умови для *адаптивної ефективності*. Адже, згідно принципових висновків теорії систем і теорії еволюції, відкрита система (якою і

є промислове підприємство) спроможна залишатись цілісним структурним утворенням і зберігати свою життєздатність саме завдяки високим адаптивним властивостям. Однак, на відміну від природних систем, адаптивні властивості яких проявляються у вигляді реакції на зміни середовища існування, для економічних систем такий реактивний підхід в управлінні змінами не сприятиме зростанню її життєздатності. Тут перевага має надаватись передбаченню і проактивності, що відповідає методологічним положенням антисипативного підходу в менеджменті.

Антисипативне управління – це управління, «спрямоване на випередження усіх можливих подій внутрішнього та зовнішнього оточення на засадах ідентифікування слабких сигналів у середовищі функціонування підприємницьких структур» [25]. Опіраючись на антисипативний методологічний підхід у теорії систем, можемо стверджувати, що *адаптивна ефективність* характеризує здатність підприємства як економічної системи своєчасно та адекватно *взаємодіяти із зовнішнім середовищем*, не тільки реагуючи на його зміни, а й цілеспрямовано впливаючи на нього у своїх інтересах (забезпечуючи його майбутні зміни в сприятливому для свого функціонування напрямі). Завдяки адаптивній ефективності система може відновлювати свою алокативну ефективність після кожних трансформацій. Справедливо стверджувати, що основним джерелом і чинником такої ефективності є система менеджменту, зокрема досконалість її структури та процесів, що в ній відбуваються. Відштовхуючись від того, що основною метою формування нових бізнес-моделей вітчизняних промислових підприємств у ході відновного періоду має бути забезпечення їх конкурентоспроможності на світових ринках (а це має розглядатись у динамічному контексті тривалого стратегічного періоду), можна стверджувати, що для їх реалізації необхідно забезпечувати пріоритетність адаптивної ефективності над алокативною.

За мінливого і високо конкурентного середовища господарювання така адаптивність забезпечується, передусім, наявністю ефективного керуючого центру, який визначає цілі і засоби їх досягнення і, водночас, децентралізацією управління на нижчих рівнях управлінської ієрархії – через обґрунтоване і розподілене за сферами відповідальності структурування влади і повноважень та гнучкими інтеграційними зв'язками між усіма структурними елементами. Слід підкреслити, що формування чітких цільових установок є вихідною функцією управління, яка надає сенс діяльності, формує її напрям і вказує на бажані результати. Цілепокладання в розрізі організаційної ієрархії забезпечує узгодженість цілей спільної діяльності підприємства в різних функціональних сферах, без чого неможливо досягти загальної результативності, і тим більше – ефективності. Зрозуміло, що система цілей інноваційної діяльності навіть за однакових типів інноваційних стратегій матиме різну конфігурацію в різних господарських ситуаціях – залежно від масштабів і видів діяльності підприємств, кон'юнктури ринку і конкурентного тиску на ньому. До того ж, вона може вибудовуватись на різних підходах до структурування влади і повноважень, особливостей вертикального і горизонтального взаємоузгодження управлінських рішень, стилю і методів управління тощо

Не менш важливим елементом адаптивної ефективності є формування в системі менеджменту релевантних інформаційних потоків для усієї сукупності осіб, що можуть брати участь у обґрунтуванні та ухваленні управлінських рішень. Водночас має бути забезпечено достатній рівень транспарентності інформаційного супроводу процесів прийняття і реалізації управлінських рішень. Це відповідає функціональним особливостям антисипативного управління, яке опирається на процеси своєчасного виявлення слабких сигналів ринку і їх правильної інтерпретації для планування дій на випередження. А це можливо лише за високої інформаційної чутливості системи менеджменту, яка забезпечується децентралізацією і структурною гнучкістю реалізації управлінських функцій, а значить – оперативністю їх прийняття.

Оперативність прийняття обґрунтованих управлінських рішень є визначальними чинниками конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки дають їм змогу бути проактивними у взаємодії із зовнішнім середовищем. Однак децентралізація управління містить ризики прийняття помилкових рішень, які особливо ймовірні при розробленні інноваційної стратегії (адже вона характеризується високим рівнем невизначеності). Ці ризики зменшують алокативну ефективність реалізації інноваційних змін і їх необхідно мінімізувати. В умовах децентралізації управління це досягається тим, що особи, які приймають рішення, мають повною мірою нести відповідальність як за позитивні, так і за негативні наслідки їх реалізації. Тому процедура прийняття мало структурованих рішень (якими насичена інноваційна стратегія) згідно делегованих повноважень за рівнями управління має передбачати певні контури їх прийняття, які окреслюються цілями, конкретизуються сукупністю критеріїв і вказують на обмеження, якими не можна нехтувати (рис. 2, авторська розробка).

При цьому важливо розглядати інноваційні стратегії з позицій їх внеску у якісний розвиток підприємств, з позицій їх здатності забезпечувати системні трансформації суб'єкта господарювання у відповідь на ринкові виклики. З огляду на особливості реалізації інноваційних стратегій різних типів важливо визначити можливості кожної з них у реалізації якісних і системних трансформацій промислового підприємства з позицій нарощування його конкурентних переваг на відкритих ринках.

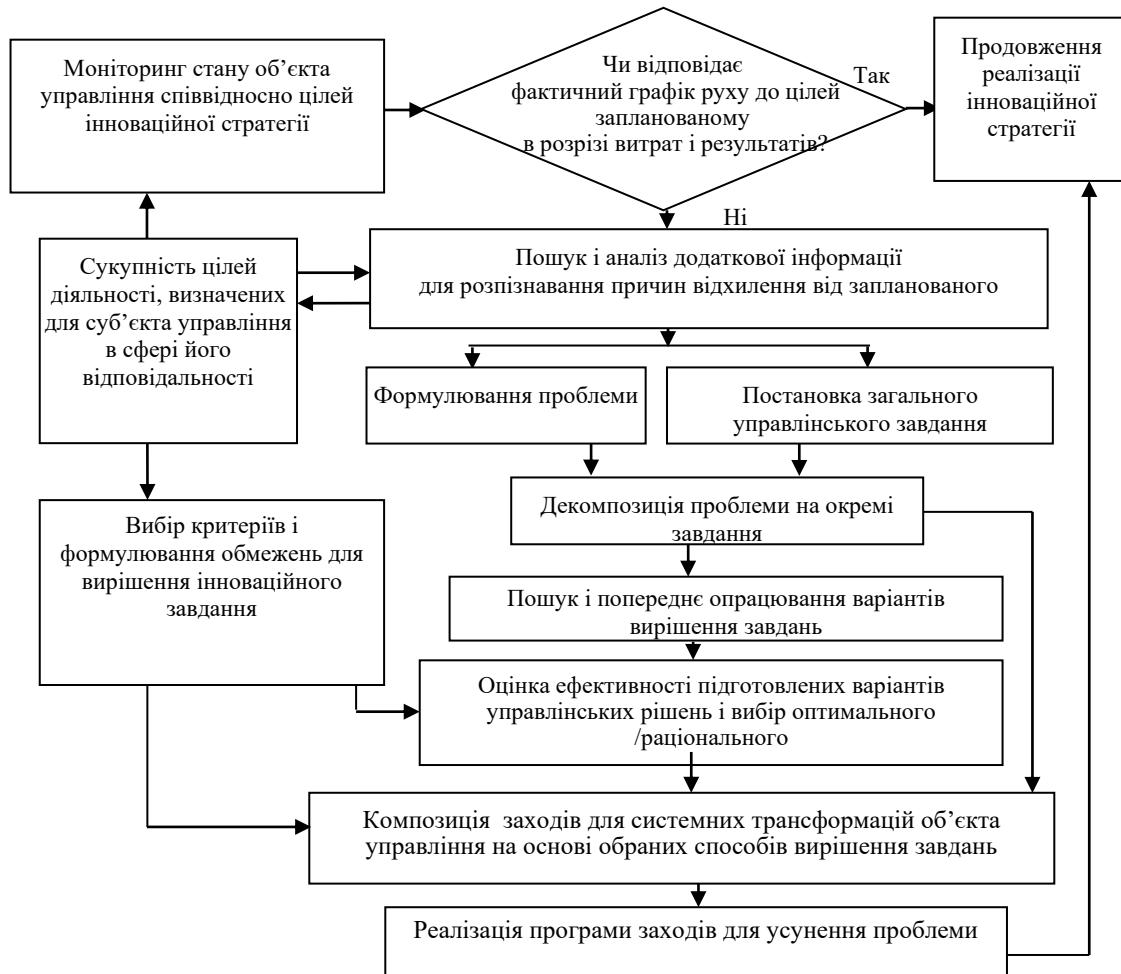


Рис. 2. Алгоритм обґрунтування рішень в системі децентралізованого управління системними трансформаціями підприємства

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Формування науково-методичного інструментарію управління системними перетвореннями промислових підприємств на основі обґрунтованих інноваційних стратегій є актуальним завданням для вітчизняного бізнесу – зважаючи на те, що багато виробничих підприємств, які формували експортний потенціал вітчизняної економіки, зазнали катастрофічних руйнувань внаслідок війни і відновлення їх діяльності має здійснюватися на інноваційній основі. У статті наведено результати аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств України за 2014–2020 роки та співвіднесено їх із динамікою відповідних витрат. Вказано на низьку віддачу від інноваційної діяльності і зроблено припущення, що це свідчить про недостатній рівень фаховості управлінського персоналу при розробленні інноваційних стратегій. Зокрема, на те, що цільовими орієнтирами при їх формуванні обирають показники алокативної ефективності. Вказано на недоліки такого підходу і акцентовано на пріоритетність забезпечення адаптивної ефективності. Висловлено авторську позицію, що методологічною основою розроблення інноваційних стратегій промислових підприємств має бути антисипативний підхід у менеджменті. Аргументовано, що це потребує високої інформаційної чутливості в системі прийняття рішень, що досягається децентралізацією управління. Розроблено алгоритм обґрунтування рішень в системі децентралізованого управління системними трансформаціями підприємства на основі реалізації інноваційних стратегій. Підкреслено, що з огляду на особливості реалізації інноваційних стратегій різних типів важливо визначити можливості кожної з них у реалізації якісних і системних трансформацій промислового підприємства з позицій нарощування його конкурентних переваг на відкритих ринках. Це і визначено предметом подальших розвідок у цьому напрямі.

Література

1. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий ; пер. с англ. В. Н. Егорова. Москва : Поколение, 2007. 336 с.
2. Гречко М. В. Мировые тенденции инновационного развития экономики. *Экономика и предпринимательство*. 2012. № 4 (27). С. 49–53.

3. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*. 2017. Vol. 33. No 1. Pp. 2–23. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>.
4. Kowalski P., Lopez-Gonzalez J., Ragoussis A., Ugarte C. Developing countries participation in global value chains and its implications for trade and trade related policies. *OECD Trade Policy Paper*. 2015. No. 179.
5. Амоша О. І. Саломатіна Л. М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 20–34.
6. Геец В. М. Бар'єри на пути развития промышленности на инновационной основе и возможности их преодоления. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 4–25.
7. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за наук. ред. В.В.Стадник. Хмельницький : ХНУ, 2016. 446 с.
8. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с.
9. Ананьєв Б. Формування інноваційного потенціалу : можливості підприємства та умови ринку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3. С. 14–21. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/issue/view/38>
10. Валітов Ш.М., Хакімов А.Х. Інноваційний потенціал як основа інноваційної стратегії розвитку підприємства. *International Conference on Applied Economics, 2-4 July, Procedia Economics and Finance*, 2015. T. 24. С. 716–721. Doi:10.1016/S2212-5671(15)00682-6/
11. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45.
12. Зубко Т., Андреева В. Зміст, поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 74–81. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/633>
13. Kovtunen K.V., Ananiev B.S. Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 215 p.
14. Stadnyk V., Krasovska G., Holovchuk Yu. Marketing dominant in models of entrepreneurial structures innovative potential development for competitive business strategy realization. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. No 1. P. 30–41. <https://doi.org/10.31891/mdes/2021-1-4>.
15. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization management model of the industrial enterprise innovation potential development on the basis of a value-oriented approach. *Advances in economics, business and management research*. 2019. Vol. 95. P. 38–43.
16. Стадник В.В., Йохна В.М., Чуняк О.В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 2. С. 66–73.
17. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Tomalja T., Sokoliuk G. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, Vol-2713*, p. 145–166.
18. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. ; пер с англ., под ред. Я.М. Макаровой. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
19. Портер М.Э. Конкуренция. Пер с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
20. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році : науково-аналітична записка / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда, Т.К. Кваша та ін. К. : УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020> (дата звернення 14. 05.2022).
21. Державна служба статистики України. Витрати на інновації промислових підприємств за напрямами інноваційної діяльності (2000-2020). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.05.2022).
22. Державна служба статистики України. Наука, технології та інновації. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення 14. 05.2022).
23. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 14.05.2022).
24. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2020 роках. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 14.05.2022).
25. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31 (5). P. 47–50.

References

1. Chesbro G. Otkrytye innovacii: sozdanie priblynyh tehnologij ; per. s angl. V. N. Egorova. Moskva : Pokolenie, 2007. 336 s.
2. Grechko M. V. Mirovye tendencii innovacionnogo razvitiya ekonomiki. *Ekonomika i predprinimatelstvo*. 2012. № 4 (27). S. 49–53.
3. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*. 2017. Vol. 33. No 1. Pp. 2–23.

DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>.

4. Kowalski P., Lopez-Gonzalez J., Ragoussis A., Ugarte C. Developing countries participation in global value chains and its implications for trade and trade related policies. OECD Trade Policy Paper. 2015. No. 179.
5. Amosha O. I. Salomatina L. M. Innovatsiyni rozvytok promyslovykh pidpriemstv u rehionakh: problemy ta perspektyvy. *Ekonomika Ukrainy*. 2017. № 3. S. 20–34.
6. Geec V. M. Barery na puti razvitiya promyshlennosti na innovacionnoj osnove i vozmozhnosti ih preodoleniya. *Ekonomika Ukrainy*. 2015. № 1. S. 4–25.
7. Funktsionalni stratehii innovatsiynoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia / za nauk. red. V.V.Stadnyk. Khmelnytskyi : KhNU, 2016. 446 c.
8. Yastremska O. M., Demchenko H. V. Aktyvizatsiia innovatsiynoi diialnosti pidpriemstv : monohrafiia. Kharkiv : FOP Liburkina L. M., 2018. 232 s.
9. Ananiev B. Formuvannia innovatsiynoho potentsialu : mozhlyvosti pidpriemstva ta umovy rynku. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2014. № 3. S. 14–21. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/issue/view/38>
10. Valitov Sh.M., Khakimov A.Kh. Innovatsiyni potentsial yak osnova innovatsiynoi stratehii rozvytku pidpriemstva. *International Conference on Applied Economics, 2-4 July, Procedia Economics and Finance*, 2015. T. 24. C. 716–721. Doi:10.1016/S2212-5671(15)00682-6/
11. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45.
12. Zubko T., Andriieva V. Zmist, poniattia i metody otsinky innovatsiynoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2016. № 1. S. 74–81. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/633>
13. Kovtunen K.V., Ananiev B.S. Formation of innovation potential of industrial enterprise in the economy of knowledge. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. 215 p.
14. Stadnyk V., Krasovska G., Holovchuk Yu. Marketing dominant in models of entrepreneurial structures innovative potential development for competitive business strategy realization. Modeling the development of the economic systems. 2021. No 1. P. 30–41. <https://doi.org/10.31891/mdes/2021-1-4>.
15. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization management model of the industrial enterprise innovation potential development on the basis of a value-oriented approach. *Advances in economics, business and management research*. 2019. Vol. 95. P. 38–43.
16. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Chuniak O.V. Napriamy formuvannia praktychnoho instrumentariiu upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoii pidpriemstv v stratehiakh innovatsiynoho rozvytku. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. 2018. № 2. S. 66–73.
17. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Tomalja T., Sokoliuk G. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraines economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, Vol-2713*, p. 145–166.
18. Tompson-m. Artur A., Striklend III A.Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza. 12-e izd. ; per s angl., pod red. Ya.M. Makarovoj. Moskva : Izdatelskij dom «Vilyams», 2006. 928 s.
19. Porter M.E. Konkurenciya. Per s angl. Moskva : Izdatelskij dom «Vilyams», 2005. 608 s.
20. Stan naukovo-innovatsiynoi diialnosti v Ukraini u 2020 rotsi : naukovo-analitychna zapyska / T.V. Pysarenko, T.K. Kuranda, T.K. Kvasha ta in. K. : UkrINTEI, 2021. 39 s. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020> (data zvernennia 14. 05.2022).
21. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Vytraty na innovatsii promyslovykh pidpriemstv za napriamamy innovatsiynoi diialnosti (2000-2020). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia 11.05.2022).
22. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Nauka, tekhnolohii ta innovatsii. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (data zvernennia 14. 05.2022).
23. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Obsiah realizovanoi innovatsiynoi produktsii (tovariv, posluh) za vydamy ekonomichnoi diialnosti. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia 14.05.2022).
24. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii (tovariv, posluh) za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2010-2020 rokakh. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia 14.05.2022).
25. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31 (5). P. 47–50.