

issue "Competitive intelligence" // <https://www.hse.ru/data/2020/09/22/1581586802/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%203-2020.pdf>; 9. *Bulger N.J.* (2016) The Evolving Role of Intelligence: Migrating from Traditional Competitive Intelligence to Integrated Intelligence // *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*. Vol. 18. № 1. P. 57–84. DOI: 10.1080/23800992.2016.1150691; 10. *Calof J.L.* (2016) Government sponsored competitive intelligence for regional and sectoral economic development: Canadian experiences // *Journal of Intelligence Studies in Business*. Vol. 6. № 1. P. 48–58; 11. 10 Competitive Intelligence Tools to Suppress Competition <https://www.affde.com/ru/use-8-competitive-intelligence-tools-crush-competition.html>; 12. *Colakogly T.* (2011) The problematic of competitive intelligence: How to evaluate and develop competitive intelligence? // *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol. 24. P. 1615–1623; 13. *Mancilla-de-la-Cruz J., Rodriguez Salvador M., Ruiz-Cantu L.* (2020) The Next Pharmaceutical Path: Determining Technology Evolution in Drug Delivery Products Fabricated with Additive Manufacturing. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no 3, pp. 55–70. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.3.55.70; 14. *Moore J.* (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review*. May/June 1993. Режим доступа: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>, дата обращения 11.05.2020; 15. *Kuhn M.-L., Viviers W., Sewdass N., Calof J.* (2020) The Business Anticipatory Ecosystem outside the «First World»: Competitive Intelligence in South Africa. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no 3, pp. 72–87. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.3.72.87; 16. 16. Tools and methods for competitive intelligence in 2022/ available at [<https://spspa.ru/instrumenty-i-metody-konkurentnoj-razvedki-v-2021-godu/>]; 17. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации/ available at [https://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking_meths.shtml].

УДК: 658. 114

М.Р. Костецкий, О.М.Мельник

DOI: 10.36919/2312-7812.2.2022.64

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

Метою статті є дослідження управління розвитком підприємств на інноваційних засадах, як стабілізуючий і конкурентоздатний чинник, що сприяє стабільності і незалежності його розвитку.

Наукові результати дослідження управління розвитком підприємства на інноваційних засадах одержано з використанням таких методів: теоретичного узагальнення та порівняння (для дослідження сутності поняття «розвиток підприємства», «управління розвитком» «інновації»), порівняльного аналізу (для аналізу чинників впливу на управління розвитком підприємства на інноваційних засадах), графічний (для наочного зображення схем і моделей управління розвитком підприємства на інноваційних засадах), абстрактно-логічного (для розробки заходів щодо удосконалення управління розвитком підприємства на інноваційних засадах, формування висновків, пропозицій).

Обґрунтовано, що розвиток підприємства є динамічною характеристикою і спонукає підприємство до постійної зміни та адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, впровадження прогресивних технологій. З'ясовано, що прискорення інноваційних процесів сприяло появі нової категорії підприємств, для яких інновації становлять предмет

основної діяльності, що забезпечує посилення конкурентної позиції. З іншого боку, зростання ролі інновацій зумовлює необхідність реструктуризації багатьох підприємств, основним елементом якої є зміна стратегії дій з одночасним спрямуванням на зростання інноваційного потенціалу.

Удосконалено поняття «розвиток підприємства», відмінність між інноваційним розвитком і розвитком на інноваційних засадах.

Розроблено пропозиції щодо усунення чинників, що впливають на управління розвитком підприємства на інноваційних засадах а саме:

- Удосконалення інституційної складової;
- Змінити підбір і підготовку кадрів;
- Провести моніторинг використання потенціалу підприємства;

The purpose of the article is to study the management of enterprise development on an innovative basis, as a stabilizing and competitive positive factor contributing to the stability and independence of its development.

The scientific results of the study of enterprise development management on an innovative basis were obtained using the following methods: theoretical generalization and comparison (to study the essence of the concept of «enterprise development», «development management» «innovation»), comparative analysis (to analyze the factors influencing the management of enterprise development on an innovative basis), graphic (for a visual image of schemes and models of enterprise development management on an innovative basis), abstractly - logical (for the development of measures to improve the management of enterprise development on an innovative basis, the formation of conclusions, proposals).

It is substantiated that the development of the enterprise is a dynamic characteristic and encourages enterprises to constantly change and adapt to the conditions of the external and internal environment, the introduction of advanced technologies. It was found out that the risk of innovation processes contributed to the emergence of a new category of enterprises, for which innovations are the subject of the main activity, which ensures the strengthening of the competitive position. On the other hand, the growing role of innovation necessitates the restructuring of many enterprises, the main element of which is to change the strategy of action while focusing on the growth of innovative potential.

The concept of «enterprise development» has been improved, the difference between innovation-development and development on an innovative basis.

Proposals have been developed to eliminate the factors affecting the management of enterprise development on an innovative basis, namely:

The concept of «enterprise development» has been improved, the difference between innovative development and development on an innovative basis.

Proposals have been developed to eliminate the factors affecting the management of enterprise development on an innovative basis, namely:

- Improvement of the institutional component;
- Change the selection and training of personnel;
- To monitor the use of the potential of the enterprise;

Ключові слова: управління розвитком, розвиток підприємства, інновації, інноваційні засади.

Keywords: development management, enterprise development, innovation, innovative principles.

Постановка проблеми. Економічні механізми є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість досягнення встановлених цілей на всіх рівнях економіки. Управлінські рішення відіграють роль імпульсів, які «запускають» той чи інший економічний механізм або ланцюжок взаємопов'язаних механізмів.

При цьому, якщо побудовані механізми є дієвими та ефективними, реалізація управлінських рішень не вимагає додаткових імпульсів. Тому вирішення тієї чи іншої проблеми у сфері функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо пов'язане з дослідженням існуючих і формуванням нових економічних механізмів, що забезпечать її ефективне вирішення. Перехід економіки України на інноваційну модель розвитку потребує формування взаємопов'язаної системи організаційно-економічних механізмів на всіх рівнях управління: від державного до рівня окремого підприємства. На державному рівні побудова таких механізмів передусім пов'язана з формуванням Національної інноваційної системи та забезпеченням інноваційного розвитку економіки. Розвиток підприємства залежить від його позиціонування на ринку, від здатності запропонувати споживачам якісні конкурентоздатні товари, що забезпечить йому стабільний прибуток. Стійкість розвитку підприємства є динамічною характеристикою і означає здатність підприємства до постійної зміни та адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, визначається прогресивними технологіями. Прискорення інноваційних процесів сприяло появі нової категорії підприємств, для яких інновації становлять предмет основної діяльності, що спричиняє посилення конкурентної позиції. Для таких підприємств інновації можна трактувати як чинник, що випереджає зміни в оточенні. З іншого боку, зростання ролі інновацій зумовлює необхідність реструктуризації багатьох підприємств, основним елементом якої є зміна стратегії дій з одночасним спрямуванням на зростання інноваційного потенціалу. У нових умовах функціонування сучасного підприємства особливо важливим стає розвиток підприємства на інноваційній основі.

На нашу думку управління розвитком підприємства на інноваційних засадах заслуговує на дослідження, як чинник стійкого функціонування і розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування підприємств на інноваційних засадах окреслено в працях Б. Андрушківа, К.Бужимської, М. Бурмака, Т. Бурмака, О. Гудзь, Л. Забуранної, О. Зінченко, І.Космідайло, І. Крейдич, О. Кузьміна, О.Мельник, Л.Федулової А. Трифілової, С. Тульчинської, І. Хвостіна, І.Царук, Н. Чухрай, В.Ярмолки, О. Ястремської. Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанню управління розвитком підприємства на інноваційній основі, досліджено недостатньо в наукових працях не існує єдиного підходу щодо розв'язання цієї проблеми та її складових. Все вищезазначене зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою статті є дослідити стан і перспективи управління розвитком підприємства на інноваційних засадах, виявити причинно - наслідкові зв'язки між розвитком підприємства і інноваціями.

Викладення основного матеріалу. Розвиток підприємства, — це довгострокова програма вдосконалення можливостей підприємства вирішувати різні проблеми та спроможності до оновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою виробництва» [16, с.542]. Розвиток призводить як до покращення внутрішнього стану підприємства, ефективності використання його ресурсів, так й до підвищення зовнішніх переваг підприємства над конкурентами. Оцінка внутрішніх складових найбільш повно відображається через показник потенціалу підприємства, а зовнішніх - показником його конкурентоспроможності. - потенціал підприємства являє собою відносну характеристику, яка комплексно характеризує сукупність всіх

видів ресурсів, що можуть бути максимально ефективно використані для досягнення певних цілей;

- конкурентоспроможність підприємства це відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурентів як по ступені взаємодії з зовнішнім оточенням й задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної корисності, так і по ефективності виробничої діяльності. Збільшення рівня потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства можна досягти шляхом управління розвитком. Розвиток підприємства - це рух, зміни, тому важливо розуміти те, що управління розвитком підприємства це управління змінами. В узагальненому вигляді управління - це циклічно повторюваний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, у якому послідовно на основі обробки вихідної інформації про стан об'єкта та оцінки оточення розробляється план досягнення мети та заходи для його реалізації, здійснюється передача впливів на об'єкт управління та контроль їх виконання, корегування плану в залежності від зміни умов оточення та стану об'єкта, розробка та передача нових впливів, обраних з множини варіантів, що забезпечують досягнення конкретної мети при оптимальних витратах ресурсів. Управління діяльністю підприємства - це сукупність цілей, функцій, принципів, методів, форм управління, які формує керівна ланка, з огляду на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, для забезпечення ефективного впливу на керовану систему з метою реалізації інноваційного процесу [1].

Для забезпечення ефективного управління необхідно насамперед встановити об'єкт управління.

У загальному випадку об'єктом управління є процес або явище, яке породжує проблемну ситуацію, оскільки в основі управління лежить, з однієї сторони -потреба та спроможність суб'єкта управляти, а з іншої — потреба та спроможність об'єкта сприймати управляючі сигнали, тобто існує суперечлива ситуація, яка потребує рішення і може бути вирішена. Для виділення конкретного об'єкта управління із зовнішнього по відношенню до нього середовища необхідно встановити цілі та задачі управління, визначити ознаки, що всесторонньо характеризують об'єкт, розглянути його структуру[154].

Метою управління розвитком підприємства є підвищення рівня потенціалу й конкурентоспроможності підприємства. В той же час інноваційні процеси охоплюють ту сукупність якісних та структурних змін, що мають місце при зміні цілей та задач підприємства, при гнучкому реагуванні на перемини зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [63] інновація це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. На підприємствах цей процес проявляється у формі здійснення певних інноваційних проектів, які є об'єктами внутрішньої політики фірми, управління й планування. Інноваційний проект — організаційно-технологічна схема робіт зі створення, впровадження, освоєння та поширення нових видів продуктів або процесів. Інноваційна діяльність у загальному розумінні — це системний вид діяльності, спрямований на створення і реалізацію в інновації. Закон України «Про інноваційну діяльність» [63] конкретизує її узагальнене розуміння як діяльність,

що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Аналізуючи питання управління інноваційними процесами, проектами та взагалі інноваційного менеджменту, вони вважають, що інноваційний процес не закінчується так званим впровадженням, першою появою на ринку нового продукту, послуги або доведенням до проектної потужності нової технології. Управління інноваційною діяльністю є складовою загальної системи управління підприємством. На підприємстві постійно здійснюється реалізація декількох інноваційних проектів, після закінчення яких починаються реалізовуватися інші. Однак на момент початку нового інноваційного проекту всі інші проекти вже є застарілими, зміни що відбуваються в них не носять аспектів новизни й можуть бути віднесені до поточної діяльності, тобто до процесів функціонування. Тому для формування ефективної системи управління розвитком підприємства необхідно здійснити чітке розмежування між інноваційними процесами та функціонуванням, як складових об'єкта управління. Як показують дослідження в науці виділяють 5 стадій інноваційного проекту на протязі всього життєвого циклу: дослідження та обґрунтування нововведення, розробка (придбання) нововведення, впровадження нововведення в діяльність підприємства, освоєння використання інновації, поточна діяльність підприємства з застосуванням інновації, які графічно представлені на рис. 1.1.

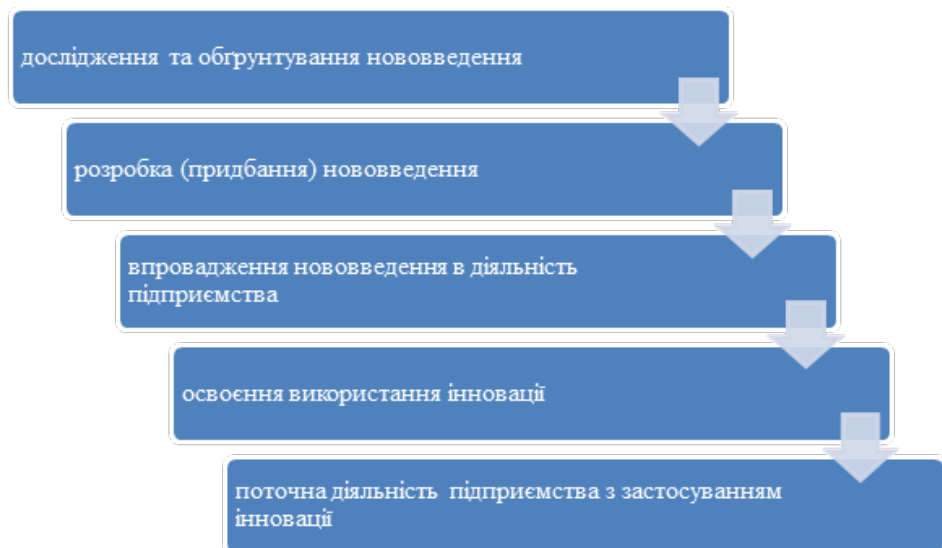


Рис. 1.1. Стадії інноваційного проекту

При цьому кількісні, якісні та структурні зміни являють собою зміни, які сприяють підвищенню рівня потенціалу й конкурентоспроможності підприємства. З урахуванням усього вищенаведеного розглянемо наступний об'єкт управління — процес розвитку підприємства — що є сукупністю кількісних, якісних й структурних змін у просторі та часі які здійснюються при реалізації взаємопов'язаних інноваційних процесів та процесів функціонування в рамках виділених структурно-функціональної та виробничо-економічної підсистем підприємства, потребують спеціального механізму управління і призводять до підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства. Графічно процес розвитку підприємства представимо у вигляді системи (рис. 1.2).



Рис.1.2 Процес розвитку підприємства

Подальше дослідження об'єкта управління здійснимо шляхом встановлення «входу» та «виходу» для обох складових процесу розвитку. У загальному розумінні «входами» системи є інформація, ресурси, енергія, які мають бути перетворені; «виходами» системи - результат перетворення інформації, ресурсів та енергії [2]. «Входом» для першої складової процесу розвитку підприємства - інноваційних процесів - є ресурси (інформаційні, фінансові, трудові, матеріальні) необхідні для обґрунтування, розробки (придбання) та впровадження нововведень. «Виходом» є інновація, що пройшла апробацію на підприємстві та готова до повсякденного використання та відповідна інформація. Якщо нововведення було самостійно розроблено підприємством, то у цьому випадку можливий його продаж. Принципова схема процесу розвитку підприємства як об'єкта управління. До «входу» для другої складової процесу розвитку підприємства - процесів функціонування - можна віднести всі ресурси (матеріальні, трудові, інформаційні, фінансові) необхідні для виконання виробничої програми. На «виході» - будівлі, споруди, автомобільні дороги, напівфабрикати тощо. Інноваційні процеси та процеси функціонування відбуваються на підприємстві як паралельно,

так і послідовно. У першому випадку, впровадження інновацій у визначену сферу діяльності підприємства здійснюється одночасно зі звичайним функціонуванням, тобто без зупинок виробничого процесу. У другому випадку, під час впровадження інновацій функціонування даної сфери тимчасово припиняється. Таким чином, можна визначити часові границі управління розвитком. Початком управління розвитком є час виникнення потреби в змінах, а закінчення — той момент, коли ці зміни стають неефективними або непотрібними. З урахуванням усього вищенаведеного, під управлінням розвитком пропонується розуміти систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників та ресурси підприємства, з метою підвищення рівнів потенціалу й його конкурентоспроможності. Будь-якому об'єкту управління властиві економічні, організаційні, соціальні та техніко-технологічні фактори. Як об'єкту управління, процесу розвитку підприємства властиві всі перераховані вище фактори, а саме: 1) економічні — одержання економічної ефективності від змін, впроваджених у процесі розвитку; 2) організаційні — створення організаційної структури управління об'єктом, її гнучкість і надійність; 3) соціальні — можливість прояву соціальної та творчої активності, духовного та культурного росту, як управляючого персоналу, так і працівників, якими управляють; 4) техніко-технологічні — застосування нових засобів і предметів праці, спеціальних машин і механізмів, виробничих та управлінських технологій. Відповідно до існуючої у теорії управління класифікації об'єктів управління — виробничі, структурні та функціональні — процес розвитку підприємства можна віднести до функціональних об'єктів управління. Формування процесу розвитку і виділення границь управління, є вирішенням першої частини задачі опису об'єкта управління. Друга частина цієї задачі буде здійснюватися шляхом визначення змісту об'єкта, з урахуванням галузевих особливостей будівництва. Принциповий опис змісту процесу розвитку представимо у виді ієрархічної моделі, що має характерні риси для об'єкта управління. Таким чином, об'єктом управління є безпосередньо процес розвитку підприємства, що являє собою сукупність кількісних, якісних й структурних змін у просторі та часі які здійснюються при реалізації взаємопов'язаних інноваційних процесів та процесів функціонування в рамках виділених структурно-функціональної та виробничо-економічної підсистем підприємства, потребують спеціального механізму управління і призводять до підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства. Визначення об'єкта управління та побудова ієрархічної моделі процесу розвитку дозволить сформувати систему управління розвитком підприємства.

Висновки. Проведені дослідження показали, що результатами дослідження існуючих методологічних підходів до управління розвитком підприємства визначено, що найбільш ефективним для вирішення проблем управління розвитком підприємства є використання сучасних концепцій менеджменту, які застосовують взаємодію процесного, системного, ситуаційного, цільового, енергетичного та кумулятивного підходів. У контексті управління розвитком підприємства особливого значення набуває вивчення практичних аспектів запровадження означено механізму на вітчизняних промислових підприємствах, що і буде об'єктом подальших наукових досліджень.

Інноваційна діяльність є одним з основних складників процесу забезпечення успішного функціонування підприємств. Тому сучасні економічні умови вимагають

інтенсивної інноваційної діяльності, ефективної організації досліджень та розробок, нововведень, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в інноваційній діяльності кожного підприємства.

Активізація інноваційної діяльності вітчизняних підприємств сприятиме зміцненню конкурентних переваг галузі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках шляхом реалізації науково-технічного потенціалу, що проявлятиметься у:

- підвищенні якості та, відповідно, конкурентоспроможності продукції за рахунок використання нових або модернізованих способів виробництва;
- захопленні нових ринків та збільшенні обсягів реалізації продукції шляхом впровадження інноваційних технологій в організацію збуту та позиціонування товарів на ринку.

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002р.(із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>; 2. *Бурбака М.М. Бурбака Т.М.* Управління розвитком підприємства. Монографія. Харків: Видавництво ХНАДУ, 2011. – 194 с.; 3. *Войнаренко М.П.* Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: монографія / М.П. Войнаренко, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.Г. Череп. - Хмельницький: ХНУ, 2010. – 444 с.; 4. *Павлович Р.Ф.* Методичний підхід до формування стратегії інвестування в контексті розвитку Національної інноваційної системи. Економіка і управління. 2019. № 2. С. 41–50. DOI: 10.36919/2312-7872.2.2019.41; 5. *Тіпанов В.В., Ткаленко С.І.* Ключові чинники формування національних інноваційних систем. Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка». 2019. № 4. С. 213-218. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-213-218>; 6. *Єршова О.О.* Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2019. – Вип. 2. – С. 85–95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).85-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95); 7. *Куліш О.* Механізм стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізничних підприємств. Економічний аналіз. 2019. – Т. 29. – № 1. – С. 126-132. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1660/6565656758>; 8. *Сорока А.М.* Інноваційний розвиток як механізм управління конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 1. С. 97-102. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.019712; 9. *Ряєвська О.В.* Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.; 10. *Федулова Л.І.* Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика: монографія / Л.І. Федулова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 844 с

1. Law of Ukraine «On Innovation Activity» of 04.07.2002 (with changes and additions) [Electronic resource]. - Access mode: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>; 2. *Burbaka M. m. Burbaka T. m.* In the management of the development of the enterprise Monography. Kharkiv: KhNADU Publishing House, 2011. 194s; 3. *Voynarenko M.P.* Innovative development of industrial enterprises: analysis and evaluation: monograph / M.P. Voynarenko, A.V. Cherep, L.G. Oleynikova, O.G. Cherep. - Khmelnytsky: KhNU, 2010. – 444 p.; 4. *Pavlovich R. F.* Methodical approach to the formation of an investment strategy in the context of the development of the National Innovation System. Economics and management. 2019. № 2. pp. 41–50. DOI: 10.36919/2312-7872.2.2019.41; 5. *Tipanov V.V., Tkachenko S.I.* Key factors of formation of national innovation systems. Scientific notes of the University «KROK». Series «Economics». 2019. № 4. pp. 213-218. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-213-218>; 6. *Yershova O.O.* Institutional support of the mechanism for managing the development of business processes of the enterprise. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics». 2019. Issue. 2. pp. 85–95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).85-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95)

org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95; 7. *Kulish O.* Mechanism of strategic management of flexible economic development of iron ore enterprises. *Economic analysis*. 2019. – Т. 29. – № 1. pp. 126-132. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1660/6565656758>; 8. *Soroka A. M.* Innovative development as a mechanism for managing the competitiveness of telecommunications enterprises. *Economy. Management. Business*. 2019. № 1. pp. 97-102. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.019712; 9. *Raevneva O. V.* Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models: monograph. Kharkiv : «INZHEK» Publishing House, 2006. – 496 p.; 10. *Fedulova L. I.* Technological policy: global context and Ukrainian practice: monograph / L. I. Fedulova. – K.: Kyiv. nats. torg.-econ. un-t, 2015. – 844 С.