УДК 65.01:339.13

JEL classification: D20, O20, O31

Олена ПЕТРИК

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри,
кафедра аудиту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, Україна*
E-mail: auditlena@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-9412>
ResearcherID:
<http://www.researcherid.com/rid/K-9720-2018>

Олексій ПАЦАРНЮК

*аспірант,
кафедра аудиту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, Україна*
E-mail: patsarniuk.oleksii@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2475-3878>

© Олена Петрик, Олексій Пацарнюк, 2020

Отримано: 05.11.2020 р.
Прорецензовано: 17.11.2020 р.
Рекомендовано до друку: 16.12.2020 р.
Опубліковано: 16.12.2020 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Олена Петрик (Україна)
Олексій Пацарнюк (Україна)

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Успішна інноваційна діяльність та конкурентоспроможність сучасного підприємства залежить від розуміння його власниками і керівництвом напрямів його розвитку у майбутньому, що мають бути узагальнені у вигляді стратегії інноваційного розвитку. Проблема розробки ефективної інноваційної стратегії є особливо важливою для малих і середніх підприємств. Неправильно обрані підходи до вибору інноваційного проєкта можуть спричинити не лише збитки, а й поставити під загрозу безперервність діяльності підприємства.

Мета. Метою статті є дослідження сучасних науково-методичних підходів до формулювання поняття «інноваційна стратегія», порядку її розробки на підприємствах та обґрунтування авторського підходу до формування та аналізу інноваційної стратегії малих та середніх підприємств.

Метод (методологія). Методологічною основою дослідження є порівняльний аналіз і теоретичне узагальнення наукових підходів до визначення змісту інноваційної стратегії підприємства, логіко-структурний підхід до формування та аналізу інноваційної стратегії малих та середніх підприємств.

Результати

В результаті порівняння існуючих підходів до розробки інноваційних стратегій, дослідження їх класифікації, аналізу факторів впливу на успішність реалізації інноваційної стратегії підприємства, етапів її формування та особливостей найбільш відомих концепцій створення стратегій інноваційного розвитку підприємства, авторами сформульовано логіко-структурний підхід до формування та аналізу інноваційної стратегії малих та середніх підприємств. Визначено, що для середніх та малих підприємств на сучасному етапі потрібно окремо оцінювати зовнішню загрозу призупинення діяльності внаслідок оголошення карантину.

Петрик О., Пацарнюк О. Методичні аспекти розробки та аналізу інноваційної стратегії малих і середніх підприємств. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 164-172.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.164>

Ключові слова: інновація; інноваційна стратегія; інноваційна діяльність підприємства; аналіз; мале підприємство; середнє підприємство.

UDC 65.01:339.13

JEL classification: D20, O20, O31

Olena PETRYK

*Doctor of Economics,
Professor,
Head,
Department of Audit,
Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine
E-mail: auditlena@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-9412>
ResearcherID:
<http://www.researcherid.com/rid/K-9720-2018>*

Oleksii PATSARNIUK

*PhD Student,
Department of Audit,
Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine
E-mail: patsarniuk.oleksii@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2475-3878>*

© Olena Petryk, Oleksii Patsarniuk, 2020

Received: 05.11.2020
Revised: 17.11.2020
Accepted: 16.12.2020
Online publication date: 16.12.2020

This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Olena Petryk (Ukraine)
Oleksii Patsarniuk (Ukraine)

METHODICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT AND ANALYSIS OF INNOVATIVE STRATEGY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

ABSTRACT

Introduction. Successful innovation and competitiveness of a modern enterprise depends on the understanding of its owners and management of the directions of its development in the future, which should be summarized in the innovative strategy. The problem of developing an effective innovation strategy is especially important for small and medium enterprises. Wrongly chosen approaches to the selection of an innovative project can not only cause losses, but also jeopardize the entity's ability to continue as a going concern.

Purpose. The purpose of the article is to study modern scientific and methodological approaches to the formulation of the concept of "innovation strategy", the order of its development in enterprises and substantiation of the author's approach to the formation and analysis of innovation strategy of small and medium enterprises.

Methods (methodology). The methodological basis of the study is a comparative analysis and theoretical generalization of scientific approaches to determining the content of the innovation strategy of the enterprise, logical-structural approach to the formation and analysis of the innovation strategy of small and medium enterprises.

Results. As a result of comparison of existing approaches to development of innovative strategies, research of their classification, factors of influence on success of realization of the enterprise's innovative strategy, stages of its formation and features of the most known concepts of creation of the innovative strategies the authors formulated a logical-structural approach to the formation and analysis of the innovation strategy of small and medium enterprises. It is determined that for medium and small enterprises at the present stage it is necessary to assess the external threat of suspension of activities due to the announcement of quarantine.

Petryk, O., & Patsarniuk, O. (2021). Methodical aspects of development and analysis of innovative strategy of small and medium enterprises. *Economic analysis*, 30 (4), 164-172.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.164>

Keywords: innovation; innovation strategy; innovative activity of the enterprise; analysis; small enterprise; medium enterprise.

Вступ

Результати сучасних наукових досліджень та практика довели, що підприємства, які не мають чіткого бачення свого розвитку у майбутньому, не є конкурентоспроможними та сильними навіть у найближчій перспективі. Особливо важливою у цьому контексті є проблема розробки інноваційної стратегії для малих та середніх підприємств, оскільки при застосуванні неправильних підходів до обрання інноваційних проєктів підприємство не лише понесе збитки, а й ставить під загрозу безперервність своєї діяльності.

Аналіз наукових публікацій у сфері розробки стратегій розвитку підприємства, зокрема в інноваційній сфері, підтверджує важливість цього напрямку досліджень та його актуальність. Питання розробки інноваційної стратегії є об'єктом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Чан В. Ким та Р. Моборн [2], О. І. Ковтун [3], О. І. Кузьмак [4], Ю. М. Мельник [5], П. П. Микитюк [1], О. Ю. Пригара [6], М. Є. Рогоза і К. Ю. Вергал [7], Н. М. Сиротинська [8], М. П. Чайковська [9], Л. М. Шульгіна і В. В. Юхименко [10] та багато інших.

Незважаючи на ґрунтовні розробки методичних підходів щодо формування інноваційної стратегії для підприємств різних сфер діяльності, проблеми створення та аналізу інноваційних стратегій для підприємств малого та середнього бізнесу є малодослідженими.

Мета статті

Мета статті полягає у дослідженні сучасних науково-методичних підходів до формулювання поняття «інноваційна стратегія», порядку її розробки на підприємствах та обґрунтуванні авторського підходу до формування та аналізу інноваційної стратегії малих та середніх підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Як зазначають М. Є. Рогоза і К. Ю. Вергал, інноваційну стратегію як зарубіжні, так і вітчизняні науковці трактують по-різному – як стратегію інновацій, інвестиційно-інноваційну стратегію, стратегію науково-технічного розвитку чи стратегічне інноваційне управління [7, с. 23]. Автори характеризують найбільш поширений системний підхід до інноваційної стратегії, згідно з яким вона є частиною загальної економічної стратегії підприємства та визначає певні правила, процедури та інструменти пошуку напрямів розвитку підприємства, що будуть ефективними.

Погоджуємося з думкою авторів, що ефективна стратегія інноваційного розвитку є основою успішної інноваційної діяльності підприємства в

цілому [7, с. 26]. Водночас дослідження сучасних підходів до формулювання визначення терміну «інноваційна стратегія» доводить відсутність єдиної точки зору на зміст цього поняття, яке розглядають як комплекс дій [1], довгостроковий план діяльності [8], цілеспрямований процес [5], засіб (спосіб) досягнення перспективних цілей [4, 6] або як суперстратегію (надстратегію) [3], відводячи інноваційній стратегії місце вище від усіх інших стратегій підприємства. Водночас всі автори сходяться у думці, що інноваційна стратегія є основою для успішного розвитку підприємства у майбутньому та, навіть, його виживання.

Детальний аналіз еволюції концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємства подано у монографії Л. М. Шульгіної та В. В. Юхименко [10], у якій автори досліджують різні напрями – від ресурсної теорії Б. Вернефельта (1984 рік) до таких сучасних підходів, як стратегія блакитного океану Ч. В. Кіма та Р. Моборн (2004 рік) і мікροстратегій Д. Логана і Х. Фішер-Райта (2009 рік).

Ресурсний підхід базується на тому, що стратегію потрібно планувати, виходячи з унікальних ресурсів і здібностей, які є конкурентними перевагами підприємства. Якщо підприємство зможе підібрати необхідні ресурси, а також розвивати існуючі та шукати нові ресурси у відповідь на виклики зовнішнього середовища, то це і буде його стійкими конкурентними перевагами [10, с. 10].

Відомою також є концепція «5 П» Г. Мінцберга, у якій методи розробки стратегії згруповані у певні інструменти: план, прийом, принцип поведінки, позиція, перспектива. По-перше, потрібно створити план (наприклад, за допомогою SWOT- чи PEST-аналізу) як послідовність певних дій. Далі має бути вигаданий прийом, якого конкуренти не очікують від підприємства (наприклад, зниження цін, подання заявки на патент тощо). Наступний крок – принцип поведінки, що склався на підприємстві. Позиція – необхідно знайти найбільш вигідну позицію підприємства на ринку (наприклад, найбільш дешевий продукт, багатофункціональність, широка мережа обслуговування клієнтів тощо). Перспектива – те, чого підприємство намагається досягти у майбутньому (наприклад, ринок цінує швидкість розробки нового продукту, тому підприємство зосереджено на швидкому розвитку).

Класична модель 7S була розроблена наприкінці 1970-х років співробітниками компанії McKinsey для того, щоб оцінювати ефективність діяльності підприємства шляхом аналізу семи основних його елементів, англійське написання яких і дало назву моделі: «жорстких» елементів – стратегії (strategy), структури (structure), систем

(systems) та «м'яких» елементів – навичок (skills), спільних цінностей (shared values), співробітників (staff) і стилю (style). Ключові елементи підприємства знаходяться у взаємній залежності та спільно впливають на його ефективність [11]. Застосування моделі 7S дозволяє узгодити всі її елементи при побудові стратегії, зокрема інноваційної. Зміна одного елемента призводить до змін у інших елементах. Модель зосереджує увагу на внутрішніх проблемах та сильних сторонах підприємства.

Нові підходи до розробки стратегій представляє Стратегія блакитного океану, що була запропонована професорами Чан В. Кімом і Рене Моборн і була представлена у 2005 році в їх книзі, яка сьогодні вже видана більше ніж 40 мовами, зокрема українською [2]. Стратегія має прикладний характер і є системним підходом до створення конкуренції, що заснований на п'ятнадцятирічних дослідженнях 150 успішних стратегій на відрізок в 120 років серед 30 галузей. У книзі описані бурхливе зростання і висока прибутковість компаній, які можуть генерувати продуктивні бізнес-ідеї, створюючи не існуючий раніше попит на новому ринку («блакитний океан»), де практично відсутні конкуренти, замість того, щоб конкурувати з безліччю конкурентів на малоприбуткових ринках («червоний океан»). У 2007 році авторами був створений Інститут Стратегії Блакитного Океану, діяльність якого спрямована на проведення академічних досліджень у сфері стратегії та управління і сприяння діяльності компаній, урядів і некомерційних організацій шляхом практичного застосування результатів цих досліджень [2]. З точки зору новизни, «блакитний океан» і є ринком інноваційних продуктів у всіх його проявах – ідей, продукції, товарів, послуг, технологій, управлінських, організаційних та інших інновацій.

Також результативний підхід у формуванні інноваційної стратегії підприємства демонструє запропонована у 2009 році концепція мікстратегій Д. Логана та Х. Фішер-Райта, яка полягає у використанні невеликих стратегій на короткий термін. Підприємство визначає короткострокову мету і розробляє мікстратегію для її досягнення. Отже, підприємство рухається від однієї короткострокової мети до іншої і стає успішним, оскільки такий підхід враховує сучасні умови, що дуже швидко і непередбачувано змінюються [10, с. 19].

Підсумовуючи огляд існуючих концепцій формування стратегії підприємства, Л. М. Шульгіна та В. В. Юхименко поділяють їх на дві великі групи – стратегії, спрямовані на внутрішні та зовнішні джерела формування конкурентних переваг підприємства [10, с. 20-21].

Вважаємо, що ефективна інноваційна стратегія підприємства має поєднувати різні підходи та враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники. Також інноваційні стратегії великих, середніх та малих підприємств будуть значно відрізнятися, враховуючи їх ресурси та можливості.

Важливим аспектом розробки інноваційної стратегії є її тип. В теорії існує декілька класифікацій типів інноваційних стратегій, які враховують позиції підприємства на ринку, його інноваційний потенціал, рівень ризиків та інноваційну політику. Наприклад, автори посібника «Інноваційний розвиток підприємства» виділяють такі типи інноваційних стратегій: наступальна, захисна, ліцензійна, проміжна, стратегія створення нового ринку, розбійнича, імітаційна, залежна, традиційна, «за нагодою», поглинальна та інші [1, с. 122].

М. Є. Рогоза і К. Ю. Вергал, аналізуючи й інші типи інноваційних стратегій, що виділяються авторами (зокрема, силова, нішова, піонерська, стратегія пристосування тощо), роблять висновок, що більшість цих типів стратегій поєднують в собі характеристики інших, як, наприклад, імітаційна та розбійнича чи захисна та пасивна. Також автори зазначають, що на практиці підприємства часто поєднують елементи інноваційних стратегій різних типів, що робить їх більш ефективними [7, с. 27-28].

М. П. Чайковська класифікує інноваційні стратегії відносно внутрішнього середовища на продуктові (портфельні, підприємницькі, скеровані на створення нових виробів, технологій та послуг), функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові), ресурсні (матеріально-технічні, трудові, фінансові) та організаційно-управлінські (структури, методи управління) [9, с. 74].

Н. М. Сиротинська пропонує таку класифікацію інноваційних стратегій:

- за напрямом реалізації – продуктова, процесна, комбінована;
- за рівнем ризику – з високим, низьким або оптимальним рівнем ризику;
- за поведінкою підприємства на ринку – агресивна, зважена, пасивна;
- за ступенем новизни інноваційних проєктів – радикальна, покращуюча, псевдоінноваційна, комбінована;
- за процесом створення новацій – стратегія власних НДДКР чи ліцензійна;
- за метою реалізації – наступальна, реакція на дії конкурентів, знаходження вільної ніші на ринку, продовження життєвого циклу товару [8, с. 107].

Для того, щоб правильно обрати інноваційну стратегію, підприємству потрібно визначити фактори зовнішнього та внутрішнього впливу, що пов'язані з його об'єктивною спроможністю реалізувати обраний тип стратегії.

О. І. Кузьмак виділяє такі фактори впливу на успішність реалізації інноваційної стратегії підприємства:

- зовнішні фактори – розвиток та особливості галузі, позиція підприємства на ринку, поведінка конкурентів, прогнозований попит на продукцію, соціально-економічне становище;
- внутрішні фактори – вид діяльності підприємства, цілі та місія підприємства, досвід реалізації попередніх стратегій, наявність та розвиток інноваційного потенціалу, фінансові можливості реалізації стратегії [4, с. 116].

М. Є. Рогоза та К. Ю. Вергал дають більш широкую класифікацію таких факторів, виділяючи крім зовнішніх та внутрішніх активні та пасивні, відкриті та латентні (за способом прояву), позитивні та негативні (за впливом на стратегію), зміни зв'язків, елементів стратегії або змішані (за характером дії) [7, с. 33-34].

На думку О. Ю. Пригари, популярності набуває теорія «відкритих інновацій», яка визначає, що стимулювання інноваційної активності підприємства має зосереджуватися на зовнішньому середовищі з метою пошуку ідей щодо нових потреб ринку, нових технологій або нових зв'язків [6].

Погоджуємося з думкою авторів про можливості, які може надати зовнішнє середовище підприємства для розвитку його інноваційної діяльності та формування інноваційної стратегії. Водночас необхідно додати, що для середніх та малих підприємств на сучасному етапі потрібно окремо оцінювати зовнішню загрозу призупинення діяльності внаслідок оголошення карантину. За оцінками міжнародних експертів, найближчими десятиліттями відбуватимуться епідемії та пандемії на кшталт COVID-19, що зробить деякі види діяльності чутливими до зупинення на час оголошення карантину. В першу чергу, це стосується сфери послуг (транспорт, послуги з організації харчування, освітні, туристичні послуги, послуги з обслуговування населення та багато інших). Якщо для великих промислових підприємств призупинення діяльності на час карантину було частковим, то для малих і середніх підприємств у зазначених сферах відбулося повне зупинення діяльності.

Отже, з одного боку, інноваційна діяльність малих та середніх підприємств менш ризикова, оскільки такі підприємства практично не беруть участь у НДДКР, долучаються до реалізації інновацій на етапі їх дифузії, що зменшує ризик втрат внаслідок неуспішних чи тривалих розробок. З іншого боку, малі та середні підприємства, реалізуючи інноваційні проекти, можуть збільшувати ризики, пов'язані з відсутністю

диверсифікації виробництва (надання послуг) у чутливих до зупинення діяльності галузях. Вважаємо, що це обов'язково потрібно враховувати при формуванні інноваційної стратегії підприємства.

Аналіз інноваційної стратегії підприємства є безперервним процесом і входить до кожного етапу її формування та реалізації. Дослідження існуючих наукових підходів до процесу створення інноваційної стратегії доводить відсутність закріпленої послідовності. Автори пропонують різні етапи залежно від того, який підхід застосовують – системний чи процесний [4; 6; 7; 10].

Більшість науковців рекомендують розпочати з формулювання місії та мети підприємства [4; 6; 10], яка буде впливати на узгодженість інноваційної стратегії з загальною стратегією підприємства. Зазвичай мета діяльності підприємства прописується у статутних документах і на практиці обмежується реченням, що метою є одержання прибутку від господарської діяльності. Водночас місія підприємства може бути набагато ширшою, охоплювати не лише економічні наміри, а й соціальні та екологічні. Наприклад, місією може бути задоволення попиту населення на товари чи послуги, дотримання соціальних чи екологічних норм та інше.

Отже, керівництву підприємства важливо сформулювати місію і відповідні цілі діяльності підприємства для власного розуміння шляхів, якими можна досягти цих цілей.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його інноваційного потенціалу. На цьому етапі доцільно провести аналіз інноваційного потенціалу за показниками, що його характеризують. Вважаємо, що потрібно починати з оцінки фінансової стійкості підприємства, оскільки будь-які інноваційні проекти потребують додаткових ресурсів, направлення яких на нові види діяльності неможливе, якщо підприємство не буде мати достатньо ресурсів на поточну діяльність.

Підтримуємо думку М. Є. Рогози та К. Ю. Вергал, що базовим етапом є соціально-психологічний етап, на якому визначається наявність персоналу високої кваліфікації, що має необхідні знання та доступ до інформації, має мотивацію для розвитку та виконання нових завдань, пов'язаних з інноваційною діяльністю [7, с. 39].

Для аналізу готовності персоналу підприємства до ведення інноваційної діяльності, існуючих слабких та сильних сторін доцільно використати метод анкетування, залучивши до опитування всі категорії працівників. Правильно сформульовані питання дозволять сформулювати уявлення про готовність (або неготовність) персоналу до змін, виявити слабкі місця (наприклад, відсутність

інформації, неточна інформація, неправильне уявлення про заплановані зміни). Опитування дозволяє виявити думку працівників щодо запланованих змін, а також ту інформацію, яку не можна отримати з кадрової документації (рівень освіти, досвід роботи тощо).

Також важливе значення має наявність мотивації для інноваційної діяльності. Якщо передбачається збільшення кількості завдань чи їх інтенсивності, то працівники будуть очікувати збільшення заробітної плати. Водночас керівництво підприємства має розрахувати потребу у ресурсах на реалізацію конкретних інноваційних проєктів, тому потрібно з'ясувати наскільки можливо змінювати завдання без значних змін у розмірі заробітної плати. Також важливо зрозуміти, як додаткові стимули можна застосувати, щоб підтримати ідею важливості інноваційної діяльності для розвитку підприємства.

У взаємозв'язку з соціально-психологічним етапом знаходиться організаційно-управлінський етап, на якому потрібно з'ясувати які зміни у структурі управління, повноваженнях, розподілі функцій та повноважень мають відбутися для успішної інноваційної діяльності. Запровадження нової технології дуже часто потребує перегляду структури управління – формування нових відділів, наймання додаткового персоналу, зміни повноважень працівників. На нашу думку, всі управлінські та організаційні зміни потребують аналізу та оцінки, оскільки їх ефективність буде впливати на результати інноваційної діяльності в цілому та прибутковість підприємства.

Далі потрібно дати характеристику інноваційній стратегії, яку обирає підприємство. Тип стратегії може змінюватися залежно від конкретних інноваційних проєктів, які буде реалізовувати підприємство.

Наступний етап розробки інноваційної стратегії буде включати маркетинговий аналіз, що є дуже важливим для збільшення частки ринку, охоплення нових клієнтів тощо. У випадках, коли замовником на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг виступають державні органи, що фінансуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, підприємства не можуть впливати на дохід від реалізації інноваційного продукту, ціна на який визначена замовником. Забезпечити прибутковість проєкту у такій ситуації може лише правильне розпорядження ресурсами для зменшення витрат. Отже, важливими складовими є аналіз та оцінка виробничого, логістичного, інформаційного етапів.

Особливе місце відводиться фінансово-економічному, за результатами якого і відбувається

відбір інноваційного проєкту (проєктів) для реалізації. Для малих та середніх підприємств часто може не існувати альтернативного інноваційного проєкту. У такому випадку потрібно проаналізувати різні сценарії реалізації одного інноваційного проєкта та прийняти рішення про його впровадження або відмову від нього внаслідок значних загроз безперервності діяльності підприємства.

Вважаємо, що для підприємств малого і середнього бізнесу в сучасних умовах доцільно реалізовувати мікстратегії за підходом Д. Логана і Х. Фішер-Райта. Крім того, для управління і контролю за реалізацією інноваційних проєктів рекомендуємо запровадити цикл Демінга (Deming Cycle).

Цикл Демінга (також відомий, як коло якості) – постійне коло регулювання удосконалення продукту і виробничих процесів, оптимізації окремих одиниць і об'єктів. Цикл також часто називають циклом PDCA (від англ. Plan – Do – Check – Act) (рис. 1). Модель безперервного покращення якості, при якій за допомогою постійних перевірок до, під час і після процесу виробництва, стимулювання відповідальності за якість і постійного контролю процесу виробництва можуть бути виявлені слабкі місця в різних процесах на підприємстві.

Цикл Демінга застосовують у різних сферах діяльності, що дозволяє ефективно управляти цією діяльністю на системній основі. Вважаємо, що впровадження цикла Демінга при реалізації інноваційних проєктів буде підвищувати результати, оскільки дозволить оперативно отримувати необхідну інформацію та усувати небезпечні відхилення в процесах.

Загалом контролю відводиться вагомий роль в процесі формування інноваційної стратегії. Значні ризики, що пов'язані з інноваційною діяльністю, потребують постійного контролю за їх появою та усуненням. Особливо це стосується малих та середніх підприємств, оскільки несвоєчасно виявлені проблеми з реалізацією інноваційного проєкту загрожують не лише стабільній діяльності підприємства, але й можуть призвести до його банкрутства.

Отже, з урахуванням результатів проведеного дослідження можна запропонувати логіко-структурний підхід до формування та аналізу інноваційної стратегії малих та середніх підприємств, поданий на рис. 2. При розробці врахований удосконалений підхід до аналізу інноваційної діяльності підприємства, а також особливості інноваційної діяльності малих та середніх підприємств.

Рис. 1. Модель Цикл Демінга

Джерело: [11].

Аналітичні методи на кожному етапі формування інноваційної стратегії підприємства можуть обиратися залежно від особливостей та можливостей підприємства. Наприклад, якщо підприємство застосовує в своїй діяльності сучасні програмні засоби, такі як ERP- або BMP- системи або окремі їх модулі, то в такому випадку у підприємства є можливість більш глибокого аналізу даних бухгалтерського та управлінського обліку, економіко-статистичного, імітаційного моделювання. Застосування експертних методів також потребує відповідної підготовки та фінансування. Водночас вважаємо, що розробці інноваційної стратегії потрібно приділити значну увагу для забезпечення ефективності інноваційної діяльності та функціонування підприємства в цілому.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, у процесі дослідження особливостей формування та аналізу інноваційної стратегії малих і середніх підприємств було надано характеристику інноваційних стратегій, досліджено їх класифікацію, етапи формування та особливості аналізу інноваційної стратегії малих та середніх підприємств. Також було проаналізовано найбільш відомі концепції формування стратегій інноваційного розвитку підприємства, охарактеризовано класифікацію типів інноваційних стратегій та фактори впливу на успішність реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Запропонований логіко-структурний підхід до формування та аналізу інноваційної стратегії може бути впроваджений в практичну діяльність малих та середніх підприємств та є основою для подальших наукових розвідок у сфері аналізу інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах.

Рис. 2. Логіко-структурний підхід до формування та аналізу інноваційної стратегії малих та середніх підприємств

Джерело: розроблено автором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
2. Ким В. Чан, Моборн Рене Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. І. Андрющенко. Київ: Family Leisure Club, 2019. 270 с.
3. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4(617). С. 44–56.
4. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2(61). С. 114–118.
5. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 67–72.
6. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/53.pdf.
7. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
8. Сиротинська Н. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 103–108.
9. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2015. 382 с.
10. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ: Univest PrePress, 2015. 212 с.
11. Enduring Ideas: The 7-S Framework. McKinsey & Company : веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>.

REFERENCES

1. Mykytiuk, P. P. (Ed.). (2105). *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of the enterprise]. Ternopil : PP «Prynter Inform». [in Ukrainian].
2. Kim, W. Chan & Mauborgne, R. (2019). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Kyiv: Family Leisure Club. [in Ukrainian].
3. Kovtun, O. I. (2013). Innovatsiini stratehii pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady [Innovative strategies of enterprises: methodological-theoretic principles]. *Ekonomika Ukrainy*, 4(617), 44–56. [in Ukrainian].
4. Kuzmak, O. I. (2016). Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [The innovation strategy as a means for stabilization of development of an industrial enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, 1-2(61), 114–118. [in Ukrainian].
5. Melnyk, Y. M. (2015). Innovatsiina stratehiia pidpriemstva yak dzherelo yoho konkurentnykh perevah [Innovation strategy of the enterprise as the source of its competitive advantage]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 7(4), 67–72. [in Ukrainian].
6. Prygara, O. Yu. (2018). Mekhanizm rozrobky innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Mechanism of development of innovative strategy of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/53.pdf. [in Ukrainian].
7. Rohoza, M. Ye. & Verhal, K. Yu. (2011). *Stratehichni innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy* [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms]. Poltava : RVV PUET. [in Ukrainian].
8. Syrotynska, N. M. (2014). Stratehichne planuvannya innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Strategic planning of the innovation activity in the machine-building enterprises]. *Business Inform*, 9, 103–108. [in Ukrainian].
9. Chaikovska, M. P. (2015). *Innovatsiyni menedzhment* [Innovation management]. Odesa: Odeskyi natsionalnyi universytet imeni I. I. Mechnykova.
10. Shulhina, L. M. & Yuhymenko, V. V. (2015). *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: formuvannya stratehii* [Innovative development of enterprises: formation of strategies]. Kyiv: Univest PrePress.
11. Enduring Ideas: The 7-S Framework. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>.