

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.2

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-8>СИСТЕМНІСТЬ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

І. О. БАС

аспірант,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9017-5524>

Л. С. ЛІСОВСЬКА

доктор економічних наук,

професор кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9937-3784>

Анотація. *Мета статті* полягає у дослідженні системного та стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств в сучасних умовах, визначення принципів та визначальних ознак цих процесів з метою нарощення їх конкурентоспроможності та реалізації відповідного інноваційного потенціалу. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: теоретичний аналіз літератури для вивчення існуючих наукових джерел, що висвітлюють питання стратегічного планування та управління інноваціями, що дозволило систематизувати знання та побудувати основу для розуміння ключових аспектів теми; метод системного аналізу застосований для розгляду підприємства як цілісної системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем та дозволив визначити вплив стратегічного планування на всі рівні управління та на різні етапи інноваційних процесів; порівняльний аналіз, логічного узагальнення та графічний для наочного відображення результатів дослідження. **Результати.** У статті досліджено особливості формування та реалізації планування в управлінні інноваційними процесами підприємств. Зроблений акцент на системності через визначення складових елементів в інтегрованому підході в управлінні інноваційними процесами суб'єктів ринку в сучасних умовах. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у тому, що за проведеними попередньо напрямками оцінки визначено принципи стратегічного планування в управлінні інноваційними процесами підприємств, що відіграють важливу роль у забезпеченні успіху інновацій та їх впливу на конкурентоспроможність, ключовими з них є принцип цілісності, довгострокової орієнтації, залучення та участі, ресурсної забезпеченості та гнучкості. Доведено, що системність управління інноваційними процесами на підприємстві передбачає інтеграцію всіх елементів управління для досягнення ефективного та стійкого впровадження інновацій. Відповідно основними елементами виступає організаційна структура, кадровий потенціал, інформаційні та інвестиційні ресурси, технології, комунікація та співпраця, яка сприяє обміну інформацією та співпраці між різними відділами підприємства, а також з партнерами, науковими установами та ринковими агентами. Окрім того системність та стратегічне планування повинні враховувати довгострокові цілі сталого розвитку, що забезпечує економічну, соціальну та екологічну відповідальність підприємства у процесі впровадження інновацій.

Ключові слова: інновації, стратегічне планування, інноваційні процеси, підприємство, системність управління.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Системність та стратегічне планування в управлінні інноваційними процесами підприємств є надзвичайно важливою у сучасних умовах розвитку економіки. Інновації стають основним двигуном конкурентоспроможності підприємств, оскільки технологічний прогрес і швидка динаміка ринкових змін вимагають від бізнесу гнучкості та ефективності у прийнятті рішень. В свою чергу системний підхід

дозволяє підприємствам комплексно охоплювати всі аспекти інноваційного процесу: від генерації ідей до їх комерціалізації, що забезпечує узгодженість та послідовність дій, допомагає уникнути фрагментації та забезпечити стабільний розвиток. Крім того, системність дозволяє враховувати взаємозв'язок між різними підрозділами підприємства, що сприяє оптимізації процесів і ресурсів. Стратегічне планування є невід'ємною частиною управління інноваціями, оскільки воно дозволяє підприємству формувати довгострокові цілі, роз-

робляти конкретні стратегії для впровадження нововведень та забезпечувати їх узгодження з загальною бізнес-стратегією, а планування допомагає передбачати ризики, що є критичним для підприємств у сучасному нестабільному економічному середовищі. Зважаючи на глобальні виклики, такі як цифровізація, зміна технологічних парадигм та посилення конкуренції, інтеграція системного підходу та стратегічного планування в управління інноваційними процесами є ключем до забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств, що обґрунтувало актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням дослідження управління інноваційним розвитком підприємств та суб'єктів інших рівнів присвячено праці достатньо великої кількості вітчизняних науковців, зокрема Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. [1], Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О.В. [2], Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Швед Л.Р. [4], Кіпень С.С., Дунська А.Р. [5], Kozuk V., Liutak O., Lisovska L., Mrykhina O. and Novakivskyj I. [6], Кривов'язюк І. [7], Лютак О.М., Баула О. В. [9] та ін. Проте питання стратегічного та системного планування цих процесів у науковій літературі висвітлені менш ґрунтовно.

Формування цілей статті (постановка завдання). Для дослідження системного та стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств в сучасних умовах, тобто досягнення поставленої мети необхідно виконати розв'язання таких завдань: сформулювати інтегрований підхід в управлінні інноваційним процесом на підприємствах, визначити принципи стратегічного планування в управлінні інноваційними процесами підприємств та їх визначальні характеристики; охарактеризувати основні елементи системності управління інноваційними процесами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В сучасних умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку технологій підприємства повинні адаптуватися до швидкозмінного середовища. Одним із ключових факторів успішного розвитку є управління інноваційними процесами. Системність у підході до інновацій передбачає комплексне бачення всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, інтеграцію ресурсів та координацію зусиль усіх підрозділів для досягнення загальних цілей. Водночас стратегічне планування є невід'ємним елементом ефективного управління інноваціями, оскільки дозволяє передбачати майбутні зміни, реагувати на виклики ринку та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспек-

тиві. В свою чергу впровадження інновацій стає вирішальним чинником для забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Як зазначає Захарчин Г.М. «Інноваційність як діяльність характеризується пошуком нових можливостей удосконалення усіх факторів, спрямованих на створення інновації. Це особливий вид діяльності, пов'язаний із створенням нової якості у різноманітних формах, ризиком та інвестиціями» [4].

В свою чергу Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О.В. зазначають, що «Процесні технології бізнесу підкреслюють важливість системного підходу до управління діяльністю організації, розглядаючи її як взаємопов'язану сукупність різноманітних процесів. Центральним елементом цього підходу є стандартизація, яка виходить з принципів менеджменту якості» [2].

Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. [1] визначили, що основними проблемами розвитку інноваційного підприємництва в Україні є низький попит на інновації на ринку; відсутність вдалих ідей і можливостей для створення інновацій; відсутність партнерів по співпраці, недостатність коштів у підприємства.

У продовження зазначених постулатів Кривов'язюк І. [7] аналітично довів, що в період 2013–2019 рр. в Україні ми можемо спостерігати скорочення кількості інноваційно активних підприємств. Разом з тим з 2017 р. спостерігається тренд щодо збільшення загального обсягу витрат на інновації, обсягів реалізованої інноваційної продукції, кількості упроваджених у виробництво нових технологічних процесів. «Для забезпечення подальшого інноваційного розвитку України рекомендовано створення ефективного механізму активізації науково-технічного потенціалу і забезпечення можливості її інноваційного саморозвитку».

Лютак О.М. та Баула О.В. зробили акцент на взаємодії із зовнішнім середовищем і використанні інформаційних технологій в даному сегменті, обравши за об'єкт досліджень країни [8], а також особливості забезпечення сталого розвитку на основі формування еколого-економічних відносин в інноваційній економіці [9].

Інтегруючи наведені дослідження та пропонуючи власний підхід ми можемо визначити інтегрований підхід в управлінні інноваційними процесами підприємств, що базується на наступних ключових аспектах (рис. 1)

Коментуючи окремі елементи ми можемо констатувати, що інтегрований підхід передбачає системний погляд на управління інноваціями, що охоплює всі етапи життєвого циклу інноваційного продукту чи процесу – від ідеї до її комерціалізації. Окрім того інноваційний процес потребує стратегічного планування, що включає формулювання стратегій підприємства, які враховують рин-

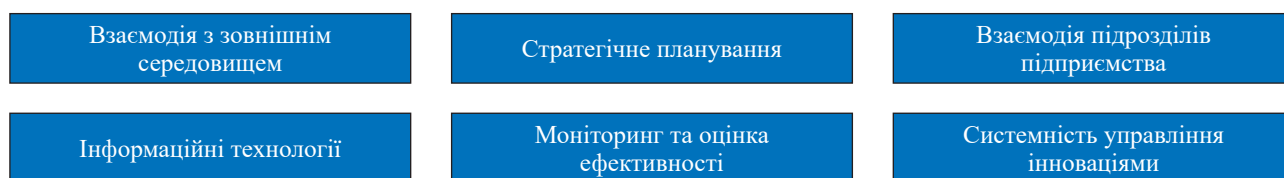


Рис. 1. Інтегрований підхід в управлінні інноваційними процесами підприємств

Джерело: сформовано автором

кові тенденції, технічні можливості, інвестиції та потенційні ризики. Важливо дослідити, як стратегія інновацій вбудовується в загальну бізнес-стратегію підприємства. Інтегрований підхід вимагає ефективної координації різних підрозділів підприємства – від дослідницько-розробних відділів до відділів маркетингу і виробництва. Відповідно вивчення цієї взаємодії допоможе зрозуміти, як організаційна структура підприємства впливає на успішність інноваційних процесів. ІТ-технології є важливим елементом інтегрованого управління інноваціями. Автоматизація та цифрові платформи дозволяють покращити управління проектами, пришвидшити комунікацію та збір даних, а також підвищити якість аналітики. Інноваційні процеси вимагають значних інвестицій та ресурсів, як наслідок важливо проаналізувати, як підприємства інтегрують управління фінансовими, людськими та технологічними ресурсами в інноваційний процес. Важливий аспект інтегрованого підходу полягає в постійному моніторингу і оцінці ефективності інновацій. Це дозволяє своєчасно коригувати процеси та знижувати ризики. Вивчення цього аспекту допоможе краще зрозуміти, як підприємства відслідковують досягнення поставлених інноваційних цілей. Інтеграція зовнішніх партнерів, таких як університети, науково-дослідні установи, венчурні капіталісти та інші компанії, є ключовим аспектом інноваційної діяльності. Важливо розглянути, як підприємства створюють інноваційні екосистеми та використовують мережі для підвищення конкурентоспроможності. Ці аспекти забезпечують комплексне розуміння інноваційних процесів підприємств та дозволяють детально структурувати їх управління на основі системності та стратегічності.

Принципи стратегічного планування в управлінні інноваційними процесами підприємств відіграють важливу роль у забезпеченні успіху інновацій та їх впливу на конкурентоспроможність, ключовими з них є принцип цілісності, довгострокової орієнтації, залучення та участі, ресурсної забезпеченості та гнучкості. Зокрема принцип цілісності передбачає, що стратегічне планування повинно враховувати всі аспекти діяльності підприємства та інтегрувати інновації в загальну стратегію розвитку. Інноваційні процеси мають бути тісно пов'язані з іншими бізнес-процесами. Окрім того управління інноваціями потребує бачення

майбутнього розвитку ринку та технологій, тобто підприємство повинно прогнозувати зміни і надавати ресурси для інновацій з орієнтацією на довгострокові результати. Разом з тим стратегічне планування повинно бути динамічним і гнучким, дозволяючи підприємству швидко адаптуватися до змін ринкових умов, нових технологій та вимог споживачів. Принцип інноваційної орієнтованості передбачає, що планування має враховувати потенціал інноваційних рішень і націлюватися на постійне оновлення продуктів і послуг з метою забезпечення конкурентних переваг. Окрім того важливо забезпечити достатню кількість фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів для реалізації інноваційних проектів, потрібна оптимізація ресурсів для досягнення ефективності інноваційних процесів. Врахування ризиків та невизначеностей, пов'язаних з інноваціями, є необхідним елементом стратегічного планування, оскільки їх передбачення дозволяють зменшити можливі втрати та краще підготуватися до майбутніх викликів. В цілому стратегічне планування інновацій повинно передбачати активну участь всіх рівнів персоналу, а залучення співробітників до розробки інноваційних рішень підвищує їх ефективність та впровадження.

Системність управління інноваційними процесами на підприємстві передбачає інтеграцію всіх елементів управління для досягнення ефективного та стійкого впровадження інновацій. Основні елементи системності включають:

- організаційна структура – інноваційний процес потребує спеціалізованої структури, яка підтримує розвиток нових ідей (створення окремих підрозділів, інноваційних відділів або R&D-центрів, які займаються дослідженнями та впровадженням інновацій);
- стратегічне управління – чітко визначені цілі та стратегії інноваційної діяльності дозволяють підприємству краще планувати свої дії та адаптуватися до ринкових змін;
- кадровий потенціал – підготовка та розвиток кадрів, які здатні реалізовувати інноваційні проекти, є ключовим елементом (професійне навчання, підвищення кваліфікації та створення сприятливого середовища для генерації нових ідей);
- інформаційні ресурси та технології – для успішної реалізації інновацій важливо мати доступ до сучасних інформаційних технологій,

баз даних та аналітичних інструментів, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та ефективно використовувати нові знання;

- інвестиційні ресурси – ефективна інноваційна діяльність вимагає фінансових ресурсів для досліджень, розробок та впровадження нових технологій;

- оцінка та контроль результатів – постійний моніторинг та оцінка ефективності інноваційних процесів дозволяють виявляти слабкі сторони та вдосконалювати управління, що включає в тому числі і контроль за виконанням інноваційних планів та оцінку їх впливу на загальний розвиток підприємства;

- комунікація та співпраця – ефективна внутрішня та зовнішня комунікація сприяє обміну інформацією та співпраці між різними відділами підприємства, а також з партнерами, науковими установами та ринковими агентами.

Таким чином, системний підхід в управлінні інноваційними процесами передбачає інтеграцію цих елементів для забезпечення ефективної та стійкої інноваційної діяльності підприємства.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, ефективне стратегічне планування вимагає інтеграції інноваційних процесів у загальну стратегію розвитку підприємства, забезпечуючи гармонійне поєднання всіх його підрозділів і процесів. Стратегії повинні бути розроблені з урахуванням довгострокових тенденцій розвитку ринку, технологій і потреб споживачів, забезпечуючи стійке зростання підприємства. Окрім того планування повинно бути гнучким, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до нових викликів. управління інноваційними процесами повинно здійснюватися з урахуванням сис-

темного підходу, що включає не тільки технічні, але й економічні, соціальні та екологічні аспекти. Стратегічне планування в управлінні інноваціями є ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей підприємства, що дозволяє визначити пріоритетні напрямки інноваційної діяльності та розподілити ресурси відповідно до потреб ринку. Стратегічне планування повинно включати механізми управління ризиками, пов'язаними з впровадженням інновацій, що мінімізує можливі втрати та дозволяє підвищити ефективність інноваційної діяльності. Системність та стратегічне планування повинні враховувати довгострокові цілі сталого розвитку, що забезпечує економічну, соціальну та екологічну відповідальність підприємства у процесі впровадження інновацій. Таким чином, системний та стратегічний підхід до управління інноваційними процесами є необхідними елементами для забезпечення ефективності підприємства, його конкурентоспроможності та сталого розвитку на ринку. Перспективи подальших досліджень у напрямі системності та стратегічного планування в управлінні інноваційними процесами підприємств охоплюють декілька важливих аспектів серед яких адаптація до динамічних ринкових змін – дослідження можуть зосередитися на тому, як стратегічне планування реагує на швидкі зміни в економіці, технологічні зрушення та глобальні виклики, вплив цифрових технологій на інноваційні процеси, інтеграція сталого розвитку – стійкі практики та екологічно орієнтовані інновації стають ключовими елементами корпоративної стратегії, відповідно подальші дослідження можуть сфокусуватися на поєднанні стратегічного планування з цілями сталого розвитку та екологічними інноваціями, щоб забезпечити конкурентні переваги й підвищити соціальну відповідальність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.109>
2. Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О.В. Використання інноваційних технологій управління для підвищення ефективності бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.41>
3. Державна служба статистики України (2021) Наука, технології та інновації. Економічна статистика за 2013–2019 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Швед Л.Р. Інтегрований підхід до інноваційності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/50.pdf
5. Кіпень С.С., Дунська А.Р. Інновації як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279884>
6. Kozuk V., Liutak O., Lisovska L., Mrykhina O. and Novakivskiy I. The Impact Of Economic Entities' Innovative Activity On The Indicators Of Sustainable Development Of Ukraine. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 628 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012041>
7. Кривов'язюк І. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні та його вплив на позиції в глобальній економіці. *Грааль науки*. 2021. № (10). С. 57–61. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.11.2021.007>
8. Liutak, O., Baula, O., Tkachuk A. Simulation of the influence of investment and innovation activities on ensuring the international competitiveness of countries. *Informatyka, Automatyka, Pomiaru W Gospodarce I Ochronie Środowiska*. 2023. No. 13(2). P. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.35784/iapgos.3470>

9. Лютак О.М., Баула О.В. Формування екологічно-економічних відносин в інноваційній економіці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10139>

10. Zaiats T.A. Values guidelines for innovative development in Ukraine. *Demography and Social Economy*. 2021. No. 2 (44). С. 3–21.

REFERENCES

1. Havrysh, O. M., Pylnova, V. P., & Piskovets, O. V. (2020). Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, znachennia ta problemy v suchasnykh umovakh funktsionuvannia. [Innovative entrepreneurship: essence, significance and problems in modern operating conditions]. *Economy and the state*. 12. 109–113. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.109>. [in Ukrainian].

2. Grechanyk, O. E., Khlebnikova, T. M., & Temchenko, O. V. (2024). Vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia dlia pidvyshchennia efektyvosti biznes-protsesiv. [Use of innovative management technologies to increase the efficiency of business processes]. *Efektivna ekonomika*. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.41> [in Ukrainian].

3. State Statistics Service of Ukraine (2021). Nauka, tekhnolohii ta innovatsii. [Science, technologies and innovations]. Economic statistics for 2013–2019. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].

4. Zakharchyn, H. M., Lyubomudrova, N. P., & Shved, L. R. Intehrovanyi pidkhid do innovatsiinosti. [An integrated approach to innovativeness]. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/50.pdf [in Ukrainian].

5. Kipen, S. S., Dunska, A. R. (2023). Innovatsii yak peredumova pidvyshchennia efektyvosti diialnosti pidpriemstva. [Innovation as a prerequisite for increasing the efficiency of the enterprise]. *Business, innovation, management: problems and prospects*. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279884> [in Ukrainian].

6. Kozyk, V., Liutak, O., Lisovska, L., Mrykhina, O. & Novakivskyj, I. (2021). The Impact Of Economic Entities' Innovative Activity On The Indicators Of Sustainable Development Of Ukraine. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 628. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012041>

7. Kryvyovyazyuk, I. (2021). Rozvytok innovatsiinoho pidpriemnytstva v Ukraini ta yoho vplyv na pozytsii v hlobalnii ekonomitsi. [Development of innovative entrepreneurship in Ukraine and its impact on positions in the global economy]. *The grail of science*. (10), 57–61. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.11.2021.007> [in Ukrainian].

8. Liutak, O., Baula, O., & Tkachuk A. (2023). Simulation of the influence of investment and innovation activities on ensuring the international competitiveness of countries. *Informatyka, Avtomatyka, Pomiar W Gospodarce I Ochronie Srodowiska*, 13(2), 86–92. DOI: <https://doi.org/10.35784/iapgos.3470>

9. Liutak, O. M., Baula, O. V. (2024). Formuvannia ekolohichno-ekonomichnykh vidnosyn v innovatsiinii ekonomitsi. [Formation of ecological and economic relations in the innovative economy]. *International scientific journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences". 7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10139> [in Ukrainian].

10. Zaiats, T. A. (2021). Values guidelines for innovative development in Ukraine. *Demography and Social Economy*. 2 (44), 3–21.

Bas Ihor, Lidiya Lisovska, Lviv Polytechnic National University, *The Systematicity and strategic planning in the management of innovative processes of enterprises*.

Annotation. The purpose of the article is to study the systematic and strategic management of the innovative development of enterprises in modern conditions, to determine the principles and defining features of these processes in order to increase their competitiveness and realize the corresponding innovative potential. **Methodology of research.** The goal set in the article was achieved using the following research methods: theoretical analysis of the literature to study existing scientific sources that highlight the issues of strategic planning and innovation management, which made it possible to systematize knowledge and build a basis for understanding key aspects of the topic; the method of system analysis was applied to consider the enterprise as a complete system interacting with the external environment and made it possible to determine the influence of strategic planning on all levels of management and on various stages of innovation processes; comparative analysis, logical generalization and graphic for visual display of research results. **Findings.** The article examines the peculiarities of the formation and implementation of planning in the management of innovative processes of enterprises. Emphasis is placed on systematicity through the definition of constituent elements in an integrated approach to the management of innovative processes of market entities in modern conditions. **Practical value.** The practical significance of the research results lies in the fact that the principles of strategic planning in the management of innovative processes of enterprises have been determined according to the previously conducted assessment areas, which play an important role in ensuring the success of innovations and their impact on competitiveness, the key ones being the principle of integrity, long-term orientation, involvement and participation, resource availability and flexibility. It has been proven that the systematic management of innovation processes at the enterprise involves the integration of all management elements to achieve effective and sustainable implementation of innovations. Accordingly, the main elements are the organizational structure, personnel potential, information and investment resources, technologies, communication and cooperation, which facilitates the exchange of information and cooperation between different departments of the enterprise, as well as with partners, scientific institutions and market agents. In addition, systematic and strategic planning should take into account the long-term goals of sustainable development, which ensures the economic, social and environmental responsibility of the enterprise in the process of implementing innovations.

Keywords: innovations, strategic planning, innovation processes, enterprise, systemic management.