

ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА ЗАСАДАХ УРАХУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**CHOICE OF ALTERNATIVES OF INNOVATION STRATEGIES ON THE BASIS OF CONSIDERING OF ENTERPRISES' INNOVATIVE POTENTIAL**

У статті досліджено взаємозв'язок і взаємообумовленість процесів управління інноваційним потенціалом та реалізації інноваційної стратегії на рівні підприємства. Уточнено елементний склад інноваційного потенціалу підприємства з огляду на його динамічний перспективний характер та можливість синергетичної взаємодії структурних елементів.

Розроблено принциповий підхід до вибору інноваційної стратегії промислового підприємства, який базується на використанні матричних методів з урахуванням якісного рівня інноваційного потенціалу у розрізі його складових: організаційних цілей, структури і системи управління, технології, персоналу. Цей підхід дає змогу комбінаторного сполучення характеристик інноваційного потенціалу та зовнішніх передумов його реалізації, яке є основою формування альтернативних варіантів інноваційних стратегій підприємства у сприятливих, нейтральних і несприятливих умовах зовнішнього середовища. Обґрунтовано можливість формування заходів щодо нарощування інноваційного потенціалу підприємства на етапі реалізації його інноваційної стратегії.

Ключові слова: *інноваційний потенціал підприємства, інноваційна стратегія, стратегічні інноваційні альтернативи, структура інноваційного потенціалу, умови зовнішнього середовища підприємства.*

Постановка проблеми. Перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку неможливий без активізації інноваційних процесів на рівні її первинних ланок – підприємств, оскільки навіть створення потужного виробничого потенціалу останніх не є достатньою умовою не лише для забезпечення їх розвитку, але й для збереження досягнутих ринкових позицій. Це вимагає стратегічного підходу в управлінні діяльністю підприємств на платформі її інноваційності.

Разом з тим, створення так званих «плідних технологій» (за класифікацією І. Ансоффа [1, с. 147–151]), які, залишаючись тривалий час незмінними у своїй основі, можуть постійно вдосконалюватися, розширюючи можливості підприємства у модифікації його продукції, є справою надзвичайно наукомісткою, яка не під силу більшості вітчизняних підприємств. Тому стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства має вестися з урахуванням його інноваційного потенціалу, тобто повинне базуватися на врахуванні потенційних можливостей як до продукування інноваційних ідей, так і до втілення їх у господарську практику в частині і техніко-технологічних рішень, і організаційних механізмів, і ринкових компонентів. Це актуалізує проблему взаємозв'язку розробки інноваційної стратегії підприємства та досягнутого і перспективного рівня його інноваційного потенціалу.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Питання управління інноваційною діяльністю на усіх рівнях економічної системи є достатньо розробленими в економічній науці. Зокрема, питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств ґрунтовно досліджувались в численних роботах В. М. Аньшина, О. В. Василенка, О. І. Волкова, Т. В. Гринько, А. В. Гриньова, М. П. Денисенко, Е. Менсфілда, І. А. Павленко, Б. Твіста, Р. А. Фатхутдінова, Х. Фрімана й ін. Вагомий внесок у розвиток теорії оцінювання і управління інноваційним потенціалом підприємств зробили В. А. Верба, А. М. Власова, С. М. Ілляшенко, С. Д. Ільєнкова, Д. І. Кокурін, М. В. Краснокутська, С. В. Лабунська, В. В. Ломакін, Л. І. Федулова, В. М. Чубай та ін.

Водночас, двоїстий характер інноваційного потенціалу, з одного боку, рівень якого є чинником впливу на вибір інноваційної стратегії промислового підприємства, а, з другого, можливість нарощування якого залежить від цього вибору, свідчить про необхідність наукових досліджень питань системного погодження елементів управління інноваційним потенціалом та інноваційним розвитком підприємств.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування інноваційної стратегії підприємств та вибору її альтернативних варіантів на основі врахування якісного рівня інноваційного потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Поняття «інноваційний потенціал» підприємства за своїм змістом дуже близьке до поняття «потенціалу». Однак, якщо потенціалом підприємства у широкому розумінні можна вважати його «здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії і спроможність своєчасно і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища» [7, с. 208], то інноваційний потенціал обумовлює не реактивний, а випереджальний розвиток підприємства і його підрозділів, усіх елементів виробничо-господарської системи.

Вивчення наукових джерел з питань оцінювання інноваційного потенціалу підприємств показало, що переважна більшість дослідників визначає його рівень формалізованими методами. Так, деякі дослідники використовують для характеристики інноваційного потенціалу показники результативності. Звідси і визначення інноваційного потенціалу як сукупності певних параметрів, що характеризують інноваційну діяльність підприємства (наукомісткість виробництва, рівень якості і конкурентоспроможності продукції, показники оновлення продукції та її експортоспроможності) [2; 4; 8]. Інші дослідники, звертаючи увагу на вплив умов господарювання на величину інноваційного потенціалу, стверджують, що саме внутрішні і зовнішні чинники господарської системи впливають на те, яким буде інноваційний потенціал – бажаним чи використовуваним, релевантним чи нерелевантним, технікоорієнтованим чи людиноорієнтованим [5]. Це твердження відповідає дійсності, про що свідчать результати економічної діяльності колишніх великих українських підприємств, які в нових умовах не змогли реалізувати свої ресурсні можливості. Проте менеджмент підприємства може більшою мірою впливати на внутрішнє середовище, формуючи його здатність до змін, до створення нового. Тому, на нашу думку, найближче за змістом визначення належить В. М. Гуніну, В. П. Баранчесу й ін., які під інноваційним потенціалом підприємства розуміють міру його «... готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто ... готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін» [11, с. 317]. Розвиваючи цей погляд, слід зазначити, що інноваційний потенціал показує ступінь сприйнятливості підприємства до нововведень продуктового, технічного, технологічного і організаційного характеру, а також готовності до їх систематичного проведення.

На необхідності врахування інноваційного потенціалу при оцінюванні впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на інноваційний розвиток промислових підприємств наголошує Т. В. Гринько [12, с. 211]. Завдяки інноваційному потенціалу організація може оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, змінюючи відповідним чином своє внутрішнє середовище. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідною складовою процесу стратегічного планування на підприємстві, а врахування його складових, ступеня їх взаємодії та якісного рівня інноваційного потенціалу підприємства в цілому мають бути покладені в основу формування інноваційної стратегії та вибору з множини її альтернатив варіанта, що найбільш відповідає цілям розвитку підприємства.

Своє бачення критеріїв оцінювання інноваційного потенціалу підприємства запропонував А. Ю. Ломакін [6]. На його думку, вони мають включати: здатне до ризику керівництво; прогресивну структуру управління, яка відповідає ринковим умовам; високу репутацію підприємства і його продукції у споживачів та ділових партнерів; володіння інформацією про тенденції зміни потреб і запитів споживачів; наявність досвіду в сфері розробки інновацій та їх просування на ринок; володіння патентами на технічні рішення і технології; доступ до найновіших досягнень науки і техніки у вибраній сфері діяльності; кадровий потенціал (науковий, інженерний, робітничий); наявність прогресивного обладнання; високу якість продукції і високу культуру виробництва; резерви виробничих площ і потужностей.

Аналізуючи ці критерії, можна помітити, що певна їх частина характеризує не стільки потенціал до інновацій, скільки вже досягнутий рівень розвитку підприємства. Так, наявність кадрів високої кваліфікації без належної системи мотивації не забезпечить їх інноваційної активності; наявність прогресивного обладнання, висока якість продукції і позитивний імідж швидше характеризують виробничий, а не інноваційний потенціал.

З урахуванням сказаного, приймемо, що структура інноваційного потенціалу підприємства має включати лише ті елементи його внутрішнього середовища, які обумовлюють його готовність і, головне, здатність до змін. Отже, структуру інноваційного потенціалу промислового підприємства, на наш погляд, можна представити чотирикомпонентною взаємодією організаційних цілей (I), структури і системи управління (II), технології (III) і персоналу (IV), що зображено на рис. 1.

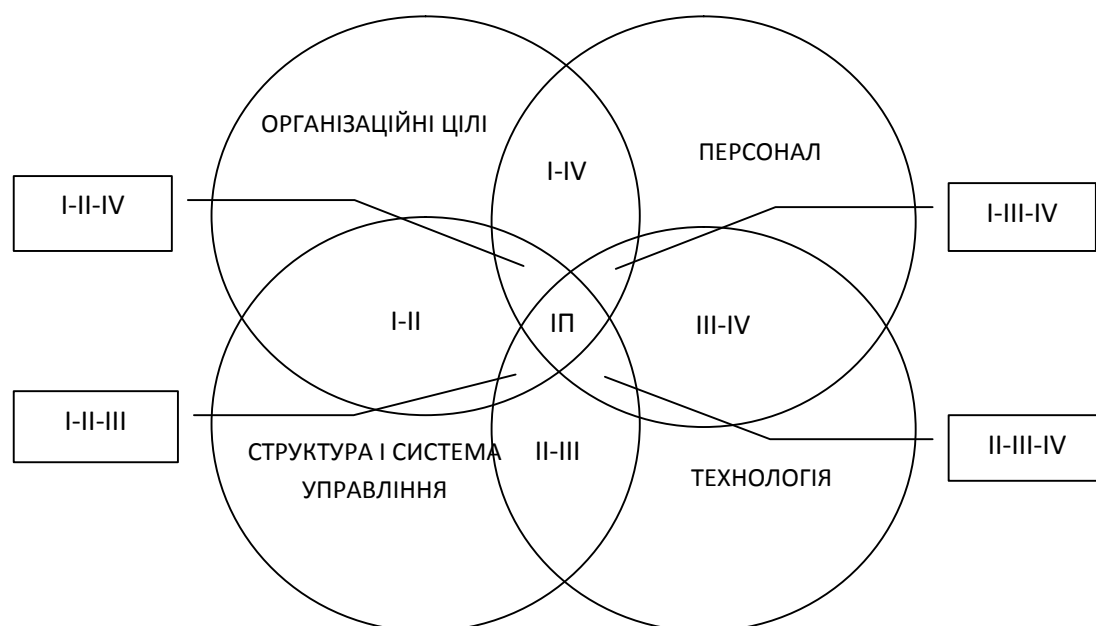


Рис. 1. Компонентний склад інноваційного потенціалу промислового підприємства

Така структуризація інноваційного потенціалу дає змогу виділити: управлінську компоненту (І-ІІ), інформаційну компоненту (ІІ-ІІІ), науково-технічну компоненту (ІІІ-ІІІ), інтелектуально-кадрову компоненту (І-ІІІ), а також їхню синергетичну взаємодію (І-ІІ-ІІІ; І-ІІ-ІІІ; ІІ-ІІІ-ІІІ; І-ІІ-ІІІ-ІІІ) та інноваційний потенціал підприємства в цілому (ІІІ).

Слід відзначити, що на сьогодні не існує стандартної методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Найчастіше вона передбачає оцінювання складових внутрішнього середовища підприємства за схемою «ресурси – функції – проекти», що здійснюється для визначення здатності фірми реалізувати конкретний інноваційний проект, який потребує специфічних ресурсів [3; 8; 10; 11].

Компоненти ж інноваційного потенціалу є динамічними і в силу своєї темпоральності як таких кількісних вимірників не мають. Натомість, їх можна оцінити за якісними параметрами у кожному конкретний момент часу. Так, управлінська компонента може бути оцінена в частині перетину блоку організаційних цілей (за функціональними областями: корпоративні, маркетингові, виробничі, фінансові, персональні) та блоку структури і системи управління (за відповідними елементами внутрішнього середовища: тип структури і зв'язки, підпорядкування, рівень делегування повноважень, стиль та методи управління і прийняття рішень, регламентація управлінських процедур тощо), інформаційна компонента – блоку структури і системи управління та блоку технологій (за технологічними процесами, ступенем прогресивності обладнання, відповідності їм характеристик виробничих приміщень тощо), науково-технічна – блоку технологій та блоку персоналу (за внутрішньою і зовнішньою мотивацією, освітньо-кваліфікаційним рівнем, здатністю до продукування і модифікації інновацій тощо), інтелектуально-кадрова компонента – блоку організаційних цілей та блоку персоналу. Трикомпонентна характеристика інноваційного потенціалу передбачає спільне оцінювання трьох блоків, а чотирикомпонентна – усіх чотирьох блоків інноваційного потенціалу підприємства.

При цьому градація інноваційного потенціалу може варіювати від дуальної оцінки «низький – високий» або «слабкий – сильний» до квадрильної оцінки «відсутній – такий, що перебуває у стані формування, – сформований – розвинений». Така градація базується на ступені синергії взаємодії компонентів інноваційного потенціалу: у разі позитивного синергетичного ефекту інноваційний потенціал оцінюється як високий, сильний, сформований, розвинений; у разі нейтрального синергетичного ефекту – низький, слабкий, такий, що перебуває у стані формування; у разі негативного – відсутній.

Високий (сильний, розвинений) потенціал характеризує спроможність підприємства в цілому вести інноваційний пошук і здійснювати технічні, технологічні і організаційні зміни у процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії. Низький (слабкий, такий, що формується) потенціал не забезпечує такої можливості і веде до обмежень у виборі інноваційних стратегій. Відсутній інноваційний потенціал свідчить про необхідність першочергових заходів щодо його формування, лише після чого

стане можливим вибір інноваційної стратегії. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідною операцією процесу розробки інноваційної стратегії.

Оцінювання зовнішнього середовища та інноваційного потенціалу дає змогу сформувавши матрицю SWOT, на основі якої можна визначити напрямки інноваційних змін і оцінити можливості підприємства у виборі певного типу інноваційної стратегії.

Практика стратегічного управління налічує декілька різновидів інноваційних стратегій, що можуть бути реалізовані тими чи іншими підприємствами. Здебільшого вирізняють три види стратегій: наступальну, захисну та імітаційну, у [9] замість останньої виділена група змішаних стратегій. Деякі автори доповнюють зазначену класифікацію ще трьома типами інноваційної стратегії, виділяючи залежну, традиційну і так звану стратегію «за нагодою». М. Додгсон зі співавторами обмежують кількість типів інноваційних стратегій чотирма: проактивною, активною, реактивною і пасивною [14], використовуючи переважно маркетинговий підхід. Заслужовує на увагу класифікація інноваційних стратегій, викладена у [13], де за ознакою очікуваного інноваційного ефекту та стратегічних пріоритетів розвитку автор виділяє стратегії оптимізації витрат, екологічної безпеки, підвищення соціальних стандартів, формування конкурентних переваг.

Загальна технологічна відсталість, відсутність сучасної дослідницько-конструкторської бази і недостатній рівень інженерного забезпечення на більшості вітчизняних підприємств не створюють умови для реалізації наступальних стратегій. Разом з тим, це не є остаточним вердиктом щодо нездатності їх до інноваційного розвитку взагалі. Інноваційні стратегії інших видів також дають реальні шанси щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства і створюють передумови для реалізації ним інновацій вищого порядку. Слід лише вміти своєчасно скористатися можливостями, закладеними у кожній стратегії, і обґрунтовано підійти до вибору точки прикладення інноваційних зусиль.

Інноваційна стратегія реалізується у рамках стратегічного планування; вибір типу інноваційної стратегії обумовлює і склад робіт, виконуваних у процесі її реалізації, специфіку і напрямок проведення науково-технічних досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності.

Вибір підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників: умов та факторів зовнішнього середовища (наявності або відсутності дієвого законодавчого механізму стимулювання інноваційної діяльності та організаційно-економічного механізму комерціалізації нововведень, ступеня затребуваності інноваційної продукції з огляду на головування інтенсивних чи екстенсивних факторів розвитку, доступу підприємства до науково-технічної інформації щодо ринку інновацій тощо); елементів внутрішнього середовища (сфери діяльності підприємства, номенклатури та асортименту продукції, тривалості її життєвого циклу, величини темпорального лагу в реалізації інноваційної продукції тощо); інноваційного потенціалу підприємства у поточний момент часу і на перспективу.

Інструментом вибору інноваційної стратегії може бути також матриця їх альтернативних варіантів, сформована за аналогією з матрицею SWOT (рис. 2).

Обґрунтовуючи певний варіант інноваційної стратегії, керівництво підприємства має враховувати, передусім, міру її відповідності загальнокорпоративній стратегії розвитку підприємства, ступінь прийнятності для неї за рівнем ризику (який зазвичай для інноваційної діяльності вищий порівняно з традиційними сферами господарювання) та готовність ринку до сприйняття нововведень (у разі продуктивних інновацій).

На нашу думку, формування інноваційної стратегії має відбуватися з огляду на можливість досягнення таких завдань:

- спрямування інноваційної діяльності на інноваційне прогнозування (прогнозування змін у попиті) і подальше інноваційне проектування товарів, що задовольняють вимоги і бажання реальних і потенційних споживачів;
- підвищення сприйнятливості організації до інновацій;
- визначення інноваційних завдань як можливостей та способів отримання конкурентних переваг;
- підвищення інноваційного потенціалу підприємства за усіма складовими, що забезпечує його здатність до створення і реалізації інноваційних проектів і у майбутньому. Це можливо за рахунок підвищення організаційної гнучкості через створення спеціального структурного підрозділу, основними функціями якого є стратегічне і оперативне планування інноваційної діяльності, розробка і реалізація

лізація інноваційних проєктів, мотивація працівників до активізації роботи у сфері інноваційного проєктування;

– реалізації сприятливих можливостей для виходу на нові ринки – як способу зміцнення ринкових позицій підприємства, розширення частки ринку, яку воно займає.

		ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ		
		розвинений	сформований	такий, що формується
УМОВИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	сприятливі	Наступальна стратегія (активні НДДКР, лідерство за витратами, поглинання)	Імітаційна або наступальна стратегія (придбання повних ліцензій, диференціація)	Імітаційна або залежна стратегія (диверсифікація, спільні підприємства)
	нейтральні	Традиційна стратегія (венчурні проєкти, диференціація, вертикальна інтеграція)	Залежна або стратегія «за нагодою» (придбання ліцензій, франчайзинг, злиття, диверсифікація)	Захисна стратегія (раціоналізація)
	несприятливі	Стратегія «за нагодою» (пошук вигідних сфер застосування технологій)	Захисна стратегія (раціоналізація)	Ліквідація бізнесу

Рис. 2. Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій промислового підприємства

Разом з тим, враховуючи динамічний характер інноваційного потенціалу і темпоральність зовнішніх умов, підприємства, з огляду на певну константність у межах малих часових проміжків процесу реалізації стратегії, потребують відповідних заходів щодо управління своїм інноваційним потенціалом. Зокрема, негативні зміни у зовнішньому середовищі мають сприйматися керівництвом підприємства як сигнал до негайного нарощування (розвитку) його інноваційного потенціалу, а виявлені «вузькі місця» потенціалу за його компонентами та їхньою взаємодією виступають орієнтирами розробки відповідних заходів.

Висновки. Здатність підприємства до інноваційного розвитку шляхом реалізації адекватної зовнішнім умовам інноваційної стратегії має базуватися на врахуванні рівня його інноваційного потенціалу, наявності якого є необхідною умовою позитивних перетворень і зрушень. Величина інноваційного потенціалу залежить не стільки від кількісних вимірників та якісних параметрів ресурсного забезпечення підприємства, скільки від здатності системи менеджменту своєчасно виявляти нові можливості, що криються у середовищі господарювання, і забезпечувати їх ефективну реалізацію. Для підвищення інноваційного потенціалу підприємства необхідно центр уваги менеджменту підприємств перенести із простого адміністрування на створення гнучкої системи підтримки ініціативності працівників різних рівнів і сфер діяльності. Це забезпечить зростання їх активності і створить умови для успішної реалізації стратегічних намірів керівництва.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–31.
3. Єфімова С. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства / С. А. Єфімова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9, ч. 3. – С. 98–101. – (Серія : Економічні науки).

4. Жукова А. Г. Тезаурус інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства / А. Г. Жукова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2 (15). – С. 99–105.
5. Кравченко С. И. Исследование сущности инновационного потенциала / С. И. Кравченко, И. С. Кладченко // Наукові праці Донецького державного технічного університету. – 2003. – № 68. – С. 88–96. – (Серія : Економічна).
6. Ломакин А. Ю. Инновационный потенциал как основа стратегии развития предприятия / А. Ю. Ломакин // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы II междунар. науч. конф., июнь 2013 г. – СПб. : Реноме, 2013. – С. 111–114.
7. Менеджмент організації : підруч. / [за заг. ред. Л. І. Федулової]. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
8. Павлова В. А. Інноваційний розвиток підприємств : організація, оцінка потенціалу, ефективність : [монографія] / В. А. Павлова, В. В. Татарінов, А. Г. Жукова. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. – 200 с.
9. Радинський С. Класифікація інноваційних стратегій підприємства [Електронний ресурс] / С. Радинський // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 277–285. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13rsvisp.pdf>
10. Тищенко Т. І. Оцінка інноваційного потенціалу промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. І. Тищенко. – Дніпропетровськ, 2013. – 20 с.
11. Управление инновациями / В. Н. Гунин, В. П. Баранчев, В. А. Устинов, С. Ю. Ляпина. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 272 с.
12. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах : колект. монографія / [за заг. ред. Т. В. Гринько]. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2014. – 324 с.
13. Хаустова К. М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації / К. М. Хаустова // Фінансовий простір. – 2015. – № 4 (20). – С. 183–187.
14. Dodgson, M. The management of technological innovation: strategy and practice / M. Dodgson, D. Gann, A. Salter. – Oxford University Press, 2008.

References

1. Ansoff, I. (1989), "Strategic management". Trans. from Eng. ["Strategicheskoe upravlenie". Sokr. per. s ang.], Ekonomika, Moscow, 519 p.
2. Verba, V. A. (2003), "Methodical recommendations on the evaluation of enterprise innovative potential" ["Metodychni rekomendatsiyi z otsinky innovatsiyonoho potentsialu pidpryyemstva"], *Problemy nauky*, No. 3, pp. 22–31.
3. Yefimova, S. A. (2014), "Management by enterprise innovative potential" ["Upravlinnya innovatsiyonym potentsialom pidpryyemstva"], *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, No. 9, ch. 3, pp. 98–101.
4. Zhukova, A. H. (2013), "Thesaurus of innovative potential of engineering enterprise" [Tezaurus innovatsiyonoho potentsialu mashynobudivnoho pidpryyemstva], *Yevropeys'kyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, 2 (15), pp. 99–105.
5. Kravchenko, S. I., Kladchenko, I. S. (2003), "The study of innovative potential nature" ["Issledovanie sushchnosti innovatsionnogo potentsiala"], *Naukovi pratsi Donets'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichna*, (68), pp. 88–96.
6. Lomakin, A. Yu. (2013), "Innovative potential as a basis for enterprise development strategy" ["Innovatsionnyy potentsial kak osnova strategii razvitiya predpriyatiya"], *Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya: materialy II mezhdunar. nauch. konf., June*, Renome, St. Petersburg, pp. 111–114.
7. Fedulova, L. I. et al. (2004), "Organizations management" ["Menedzhment orhanizatsiyi"], *Lybid'*, Kyiv, 448 p.
8. Pavlova, V. A., Tatarinov, V. V., Zhukova, A. H. (2013), "Enterprise innovative development: organization, potential evaluation, effectiveness" ["Innovatsiyyny rozvytok pidpryyemstv : orhanizatsiya, otsinka potentsialu, efektyvnist'"], *Dnipropetr. un-t im. Al'freda Nobelya, Dnipropetrovs'k*, 200 p.
9. Radyn's'kyu, S. (2013), "Classification of enterprise innovative strategies" ["Klasyfikatsiya innovatsiynykh stratehiy pidpryyemstva"], *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, 2 (9), pp. 277–285, available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13rsvisp.pdf>
10. Tyshchenko, T. I. (2013), "Evaluation of innovative potential of industrial enterprise": Author's thesis ["Otsinka innovatsiyonoho potentsialu promyslovoho pidpryyemstva": avtoref. dys. kand. ekon. nauk 08.00.04], *Dnipropetrovs'k*, 20 p.
11. Hunin, V. N., Baranchyeyev, V. P., Ustinov, V. A., Lyapina, S. Yu. (2000), "Innovation management" ["Upravlenie innovatsiyami"], *INFRA-M*, Moscow, 272 p.
12. Grynko, T. V. et al. (2014), "Enterprise development management in modern conditions" ["Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva v intehratsiynykh umovakh"], *Bila K. O., Dnipropetrovs'k*, 324 p.

13. Khaustova, K. M. (2015), "Investment and innovation enterprise strategy and approaches to its classification" ["Investytsiyno-innovatsiyna stratehiya pidpnyemstva ta pidkhody do yiyi klasyfikatsiyi"], *Finansovyyu prostir*, 4 (20), pp. 183–187.
14. Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. (2008), "The management of technological innovation : strategy and practice", Oxford University Press.

O. Hrabchuk

**CHOICE OF ALTERNATIVES OF INNOVATION STRATEGIES
ON THE BASIS OF CONSIDERING OF ENTERPRISES' INNOVATIVE POTENTIAL**

The article studies the interrelation and interdependence of processes of innovative potential management and the implementation of innovation strategy at enterprise level. Elemental composition of enterprise's innovative potential has been specified taking into account its dynamic and promising nature as well as the opportunity of synergetic interaction of structural elements.

Fundamental approach to the choice of innovation strategy of industrial enterprise, which is based on the use of matrix methods taking into account quality level of innovative potential in terms of its components: organizational objectives, structure and management system, technology, personnel, has been developed. This approach allows combinatorial combination of innovative potential features and external conditions for its implementation, which is the basis for the formation of alternative strategies for innovative enterprises in favourable, neutral and unfavourable environments. The possibility of forming measures to increase enterprise's innovative capacity on the stage of its innovation strategy implementation has been substantiated.

To enhance innovative capacity of enterprise's management the focus should be moved from simple administration to a flexible support system initiative of workers of different levels and areas. This will increase their activity and create conditions for successful implementation of management strategic intentions.

Keywords: *enterprise innovative potential, innovation strategy, strategic innovative alternatives, structure of innovation potential, conditions of enterprise's external environment.*

Статтю представляє д.е.н., професор Грабчук О. М., професор кафедри економіки та управління підприємством, Дніпропетровський національний університет ім. Олеся Гончара.