



Ostrowska, H. (2018). Stratehiia innovatsiino-tekhnologichnoho proryvu v yevropeyskyi ekonomichnyi prostir promyslovykh pidpriemstv na osnovi efektyvnoho vykorystannia intelektualnoho potentsialu [The strategy of innovative-technological breakthrough of industrial enterprises into the European economic area through the effective use of intellectual potential]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 19, no. 2, pp. 95-113. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ohjvip.pdf>



СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОРИВУ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Галина Островська

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: h.ostrowska@gmail.com

к.е.н., доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг



Article history:

Received: October, 2018

1st Revision: October, 2018

Accepted: November, 2018

JEL classification:

O10,

O31

UDC:

330.341.1:658

Анотація. Стаття присвячена розробці методичного підходу щодо формування та реалізації стратегії інноваційного прориву підприємств машинобудівної галузі у передумовах становлення економіки, заснованої на знаннях. Проведено теоретичне узагальнення підходів щодо стратегії прориву та висвітлено особливості основних практичних прийомів, які домінують в стратегіях прориву. Здійснено комплексне осмислення сутнісних характеристик інноваційного розвитку підприємств машинобудування, аргументовано необхідність якісних змін та обґрунтовано доцільність запровадження стратегії інноваційного прориву високотехнологічних підприємств з метою ціннісного зростання в сучасному бізнесі. Визначено сутність та зміст стратегії інноваційного прориву підприємства. Запропоновано власне бачення терміну «стратегія інноваційного прориву в Європейський економічний простір». Запропоновано системний підхід до стратегії інноваційного прориву, який перевірений багатьма гравцями ринку на практиці і може слугувати імпульсом для виходу підприємства на новий рівень розвитку. Здійснено класифікацію лідерських якостей особистості, що дає змогу топ-менеджерам підприємства ідентифікувати, створювати та втілювати в життя стратегію інноваційного прориву. Поєднано наявні стратегічні ресурси, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища, що дало змогу побудувати схему ресурсних взаємозв'язків та взаємодії чинників в умовах промислового підприємства. Розроблено алгоритм стратегії інноваційного прориву на основі використання інтелектуального потенціалу підприємства та принципу інноваційності. Запропоновано модель розробки та реалізації стратегії інноваційного прориву. Розглянуто механізми реалізації стратегії інноваційного прориву підприємств машинобудування, що дають змогу простежити взаємозв'язок інноваційних пріоритетів. Розроблено схему основних елементів механізму реалізації стратегії інноваційного прориву, що дасть змогу реалізувати цілі підприємств машинобудування. Вказано на основні вектори посилення ролі держави в забезпеченні інноваційного та технологічного прориву.

Ключові слова: Європейський економічний простір, підприємство, інноваційний розвиток, інновація, інноваційність, інтелектуальний потенціал, стратегія прориву, лідерські якості, механізм реалізації стратегії інноваційного прориву, економіка, заснована на знаннях.



Островська, Г. Стратегія інноваційно-технологічного прориву в європейський економічний простір промислових підприємств на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу [Електронний ресурс] / Галина Островська // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 95-113. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ohjvip.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

У світі, що стрімко змінюється, потрібно швидко змінювати свій бізнес також!

Адріан Сливоцький¹

1. Постановка проблеми.

Третє тисячоліття буде доленосним для України, яка знаходиться у точці біфуркації: або прорив у майбутнє, в Європейський економічний простір, або нас очікує деградація. Для прориву у майбутнє необхідні значні ресурси, у тому числі такі ключові компетенції, як економічна синергетика і синергетичний менеджмент. Інституціонально-синергетичний метод формування синергічних ефектів на стратегічних (тригерних) напрямках розвитку – ось якою має бути асиметрична відповідь України на виклики і загрози XXI-го ст. Україна не повинна залишатися у полоні фетишів і міфів відживаючого минулого. Модель сировинного розвитку економіки не вигідна для країни і не має майбутнього. Переорієнтація інвестицій з розширення виробництва і накопичення матеріальних активів має спрямовуватись на ефективне використання інтелектуального потенціалу промислових підприємств. Прикро, що одну з ключових своїх інтелектуальних сфер – сферу економічної політики – ми розвиваємо без застосування цього інтелекту.

У нових умовах стає очевидним, що наявний науково-виробничий і інтелектуальний потенціал підприємств машинобудування дає змогу скористатися можливостями для прориву до нової хвилі економічного підйому, які відкрилися в умовах глобальної кризи. Саме в цей період структурної кризи у підприємств тих країн, які відстали від компаній, що функціонують в умовах економіки, заснованої на знаннях, з'являється реальний шанс для здійснення «економічного дива» (швидкого підйому з відстаючих – в лідери) за рахунок випереджаючого розвитку ключових виробництв і факторів нового технологічного укладу інноваційного ресурсу. Для цього, як показує світовий досвід, необхідним є ефективне використання інтелектуального потенціалу та досить потужний ініціюючий імпульс оновлення основного капіталу на принципово новій технологічній основі. Результатом має бути сеттлеретика інноваційного ресурсу як здатність генерувати науково-технологічну синергію, що утворює методологічну основу вирішення проблем суспільно-виробничої невпорядкованості та невизначеності.

Довідково! У цьому контексті під сеттлеретикою інноваційного ресурсу розуміємо заснований на принципах самоорганізації та зворотного зв'язку процес «переміщення» інформаційного змісту структурних елементів інтелектуальної підсистеми в інформаційну підсистему інноваційного ресурсу, результатом якого стає виникнення нових або ліквідація наявних структурних елементів [5, с. 54].

Досвід подібних проривів в нових індустріальних країнах свідчить про те, що необхідне для цього нарощування інтелектуальної, інвестиційної та інноваційної активності передбачає підвищення норми накопичення до 35–40 % ВВП з її концентрацією на проривних напрямках глобального економічного зростання. Щоб «утриматися на гребені» нової хвилі економічного зростання, інвестиції в розвиток виробництв нового технологічного укладу повинні збільшуватися щорічно не менше ніж в 1,5 рази, частка витрат на НДДКР у ВВП – досягти 4 % [6, с. 91]. При цьому, за словами Ч. Лусієра, почесного старшого віце-президента компанії Booz Alien Hamilton, компанії просто зобов'язані забезпечувати щорічне зростання прибутку на рівні 15–20 %, що більш серйозна цифра, ніж всього десяток років тому.

На жаль, українські реалії не тільки гальмують використання технологій підприємствами машинобудування, що апробовані в розвинених країнах, але й

¹ Американський економіст українського походження, визначний фахівець в сфері сучасного менеджменту

створюють бар'єри для розроблення, поширення, стимулювання і використання інновацій. Серед них явно вираженими є недосконала законодавча база, що регулює інноваційну діяльність; протиріччя між рівнем інноваційного потенціалу та складністю і високою вартістю інноваційних проектів; несталий фінансовий стан, як наслідок дефіцит власних фінансових ресурсів; зношеність основних фондів; відсутність економічного ефекту від соціальних інновацій; тривалий період окупності ряду екологічних і економічних інновацій; відсутність / нестача кваліфікованих кадрів та кваліфікованого інноваційного менеджменту; обмежений доступ до інформаційного інноваційного середовища; проблема опору змінам при впровадженні нововведень; високий рівень інноваційних та підприємницьких ризиків [2, с. 56]. Відповідно до зазначеного, низький темп і динаміка підвищення інноваційності підприємств обумовлені двома основними чинниками – нестачею фінансових (інвестиційних) ресурсів і обмеженістю в якісному управлінні інноваційними процесами, інноваційними комунікаціями, інноваційним потенціалом і його інтелектуальною складовою.

Несприятлива соціально-економічна ситуація, яка тримає в напрузі Україну, тай увесь світ, це не час для абстрактних теоретизувань, а час прийняття дійсно «проривних» рішень. І оскільки потенціал будь-якого бізнесу залежить від соціальних і технологічних змін, тому підприємства машинобудування мають змогу стати продуктом стратегічної творчості лише за умов дієвої стратегії інноваційно-технологічного прориву в Європейський економічний простір, за якої потенціал соціально-економічного зростання може зреалізуватися.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Кінець ХХ – початок ХХІ ст. є таким собі “психологічним рубіконом”, що націлює дослідників економічного розвитку суб'єктів господарювання на нову якість осмислення змін, що відбуваються. Мається на увазі не абстрактна дослідницька повинність, а імператив виявлення соціокультурних, господарських і морально-економічних умов і чинників, що визначають стратегічний розвиток підприємств на інноваційній основі.

Розроблення методологічних і науково-практичних проблем стратегічного інноваційного розвитку підприємств постійно перебувають у центрі уваги таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Б. Андрушків, І. Ансофф, К. Боумен, В. Геєць, А. Гриценко, Д. Кемпбел, М. Кизим, Н. Кирич, Дж. П. Коттер, О. Кузьмін, Т. Лотон, Е. Лібанова, Г. Мінцберг, Р. Розенблум, А. Томпсон, С. Фінкельштейн, Ч. Харві, Г. Чезбро, Ш. Шіба та ін. [1-9].

3. Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Змістовність проведених досліджень свідчить про науковий інтерес до питань запровадження стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств. Тим часом проблематика щодо стратегії інноваційно-технологічного прориву в Європейський економічний простір промислових підприємств на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу залишилась за полем зору згаданих авторів.

Тим не менше, попри значну кількість публікацій та їхню наукову цінність, слід вказати на фрагментарність та дискусійність щодо теоретичних і методичних розробок та використання результатів у практиці стратегічного управління підприємствами машинобудівної галузі в контексті інноваційно-технологічного прориву. Власне ці обставини обумовили актуальність та своєчасність окресленої проблеми.

4. Постановка завдання.

Метою статті є розгляд методологічного підґрунтя та розроблення методичного підходу щодо формування та реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву в європейський економічний простір підприємствами машинобудування на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу у передумовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

5. Виклад основного матеріалу.

У контексті управління бізнесом прорив – це примусовий вихід з обмежувального стану або положення. Це структурований і цілеспрямований підхід до здійснення корпоративних змін, а також трансформації ринку або індустрії, що веде до кардинального поліпшення становища підприємства і процвітання бізнесу. Прорив є передбачуваним та інноваційним способом дій, що здійснюється окремими особистостями або цілими командами, які прагнуть досягти високих показників зростання і лідерства на ринку.

Стратегія – це не абстракція, вона є засобом, за допомогою якого керівники мають змогу розподіляти і спрямовувати енергію всіх співробітників підприємства, стимулювати ентузіазм, загартовувати характер та збільшувати довіру, таким чином створюючи та контролюючи майбутнє. Стратегія прориву – це структура і система поглядів, орієнтована на активну діяльність з метою досягнення прискореного зростання. Це цілеспрямований системний підхід до ведення бізнесу, що дає змогу підприємству втілити радикальні зміни і здійснити прорив. Стратегія прориву підприємства базується на концепції «обганяти, не доганяючи» та концепції стратегічної майстерності, має селективний характер і здійснюється на основі підвищення частки інноваційного нагромадження.

У руслі нових концепцій такі дефініції як «інновації» і «творчість» зазвичай використовуються як синоніми. Творчість в бізнесі – це пошук та генерація ідей, які дадуть змогу підприємству стати більш конкурентоспроможним. Розумовий процес бізнесмена ідентичний розумовому процесу художника. Він включає уяву і пошуки відповіді на питання: «А що, якщо? ..». Що станеться, якщо ми змінимо нашу стратегію бізнесу, дизайн продукту, процес виробництва, систему поширення, обліку тощо?

Таким чином, стратегію інноваційно-технологічного прориву в Європейський економічний простір розуміємо як перетворення існуючих ресурсів та інтелектуального потенціалу в ринкові конкурентні переваги, розвиток нових компетенцій раціоналізації управлінської структури на всіх рівнях, які в сукупності додадуть необхідного імпульсу для випереджаючого розвитку підприємства.

Культура, ідеологія, політика, технології, демографія, громадські інститути, закони, зміни навколишнього середовища поряд з багатьма іншими змінними є важливими факторами при розробці сценарію подальшого розвитку. Безпосередня ціль – побачити зміни, що наближаються, до того, як вони відбудуться. Діяльність підприємства має підпорядковуватися такій філософії: «випереджати те, що ось-ось настане».

Основою будь-якого прориву є певний цикл змін і трансформацій. За цих умов стратегія інноваційно-технологічного прориву забезпечує: високопрофесійну та креативну команду керівників; персонал, що здійснює безперервне навчання для виконання нових функцій; модернізацію продукції, модифікування її щодо побажань споживачів, тобто розроблення продукту, у якому виникає інновація цінності. Концентрування на нових можливостях завжди призводить до створення новітніх знань і ноу-хау стосовно продукції, процесів і технологій. За цих умов співробітників надихають нові можливості персонального розвитку, кар'єрного зростання і заохочень

– вони тяжіють до нових знань. Принагідно зазначимо, що нові можливості зазвичай призводять до створення нових альянсів. Внаслідок цього підприємства, які балансували на межі змін, тепер повною мірою є залученими в усі процеси, що відбуваються на ринках. Таким чином, прорив відображається не тільки з точки зору швидкого адаптування, впровадження змін або навіть переродження – він також припускає прийняття нового стратегічного напрямку.

Як свідчить зарубіжний досвід, основними умовами проривних стратегій, що виконуються компаніями із двозначними показниками зростання є такі:

- 1) абсолютно ідеальна реалізація простих стратегій, а не їх химерність;
- 2) продумана процедура складання стратегії, заснована на взаємодії;
- 3) відмінне знання організаційних питань, динаміки підприємства та галузі для створення ефективної стратегії.

В процесі розробки стратегії інноваційно-технологічного прориву пропонуємо керуватися основними практичними прийомами.

1. Науково-прикладне обґрунтування та дотримання чіткої та досяжної візії підприємства, (коригування візії відповідно до логіки “колеса візії” [7, с. 158]). Ми відштовхуємося від того, що трансформація бізнесу, стратегія, лідерство значною мірою базуються на феномені візії як управлінської категорії. Відтак, з метою реалізації візії необхідно досягти рівноваги між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на підприємство, а також між зацікавленими сторонами. Згідно цього підходу успішна візія формується на платформі внутрішньої організації і культури, а також зовнішніх характеристик ринку і взаємовідносин.

2. Визначення та прогресивне поліпшення привабливої ціннісної пропозиції для споживачів. Завдання полягає в наступному: зробити спробу підкорити нові ніші ринку, які враховують усі рушійні сили, що діють на ринках, де працює об’єкт стратегії. Зазначимо, що прорив є неможливим без створення привабливої ціннісної пропозиції. Під ціннісною пропозицією розуміємо пропозицію продукту (серії продуктів) підприємством, наближену до ідеальних очікувань до споживача. При цьому інтегровані матеріальні та нематеріальні переваги продукту або послуги (внутрішня цінність) повинні перевищувати грошову вартість. За цих умов створюється додаткова цінність для споживача і ціннісна пропозиція визначає, що саме є тим особливим в продукті або послугі, що створює додаткову цінність. Таким чином, ціннісні пропозиції, засновані на загальній візії, цінностях, культурі і стандартах, дають змогу споживачу вибрати конкретне підприємство серед інших конкурентів. Разом з цим, стратегія інноваційного прориву вимагає з боку підприємства повного контролю над своїми ціннісними пропозиціями та активним їх управлінням, як основною стратегічною функцією.

3. Розвиток дієздатної бізнес-моделі, яка відіграє провідну роль у результативності прориву. Модель бізнесу є унікальним співвідношенням ресурсів і процесів, що дають змогу підприємству реалізувати свою ціннісну пропозицію [9, с. 529], синхронізуючи сприйняття ринку і корпоративні реалії. Інакше кажучи, модель бізнесу є засобом реалізації ціннісної пропозиції. Баланс між такими компонентами, як ціна, нововведення, надійність, взаємовідносини, канали та бренд визначають конфігурацію бізнес-моделі. Кожен аспект цінності в стосунку до покупця, служить функцією певної корпоративної активності. Зокрема, ціна є функцією вартості (необхідно підвищувати ефективність використання ресурсів), продукт або сервіс – функціями нововведень (необхідно систематично заохочувати інновації з точки зору культури і взаємовідносин), якість – функцією надійності (необхідно поліпшувати механізми контролю якості), підтримка клієнтів – функцією взаємовідносин (відповідати очікуванням клієнтів), доступність – функцією каналів (організувати дистрибуторську сітку, що відповідає іміджу бренда) і репутація – функцією бренду (створювати імідж шляхом налагодження зовнішніх зв’язків, використання програм

навчання). Те, наскільки ефективно підприємство управляє і використовує ці функції, і визначає його відносну цінність з погляду споживачів.

Взаємозв'язок між моделлю бізнесу як внутрішньою характеристикою підприємства та ціннісною пропозицією – її зовнішнім виявом, є підґрунтям стратегії інноваційно-технологічного прориву. За правильного використання ідея бізнес-моделі як стратегічного засобу управління має величезний потенціал.

4. Розробка та впровадження плану трансформації підприємства відповідно до його візії, ціннісної пропозиції та бізнес-моделі. Прорив, як динамічний процес, включає одночасові і постійні зміни. Оновлення має охопити всі сфери – можливості, потужності, розподіл, продукцію, персонал, політику, процедури, методи, системи, процеси, ринки, споживачів, постачальників і партнерів та об'єднати їх, що є найважливішим завданням [7, с. 25]. Вирішенню цього питання сприятиме детальне планування з урахуванням усіх аспектів бізнесу і реалізації можливостей. Важливим у цьому випадку є повний контроль над ситуацією і залучення наявних ресурсів для виконання намічених проектів і програм, важливих для досягнення стратегічних цілей.

5. Демонстрування керівництвом лідерських якостей з метою формування спрямованості всіх акціонерів на операційну досконалість та досягнення стратегічних цілей.

При цьому керівництву необхідно осмислити: який тип стратегії прориву підходить підприємству; чи існує баланс технологічної та соціальної систем в реалізації стратегії прориву; чи існує баланс лідерських якостей в команді топ-менеджерів підприємства.

Аналіз низки видатних бізнесів дає змогу запропонувати для підприємств машинобудування такі типи стратегій прориву:

1. Взяття штурмом. Ця стратегія характерна для підприємств, які за короткий час з невідомих фірм перейшли у лідери галузі. Такі організації виводять на ринок свій продукт несподівано, бо швидкість є їх головним козирем. Підприємства, які вибрали стратегію взяття штурмом на новому ринку, називають першопроходцями, найчастіше вони самі його створюють і розвивають. Серед таких компанії jetBlue, Google, Research in Motion (бренд Blackberry), Cisco Systems, Dyson.

2. З аутсайдерів – в лідери. Стратегія показова для підприємств, які тривалий час перебували за ширмою інших гравців, однак активізувалися і перейшли на передові позиції. Іншими словами, вони змогли вчасно розпізнати потенціал розвитку нового ринку і “мігрувати” в нього. Саме цей шлях пройшли такі компанії, як Porsche чи Ryanair.

3. Розширення горизонтів – такі прориви зачіпають зміни від національної або національно-орієнтованої індустрії до глобальної. Подібний прорив зробила Toyota.

4. Зміна форми – стратегія, за якої підприємство вирішує кардинально змінити рід своєї діяльності із-за непривабливих перспектив зростання. До прикладу, компанія Apple, яка з виробника персональних комп'ютерів перетворилася в проривного виробника мультимедійних плеєрів. У новій філософії менеджменту перевага надавалась якості над якістю, а стратегічні цінності стимулювали розвиток інтелектуального капіталу, організаційної творчості, інновацій та надання більших повноважень співробітникам.

Під впровадженням стратегії розуміємо два взаємопов'язаних процеси: швидке навчання і адаптацію до потреб прориву (управління змінами), а також збалансоване виконання креативних тактичних проектів і програм, які є вкрай необхідними за ефективною реалізації стратегії (здійснення прориву). Ми приєднуємось до слів П. Друкера стосовно того, що реалізація стратегії є мистецтвом, бо вважаємо, що найкращі лідери інтегрують в собі артистичну й наукову сторону бізнесу. Для того, щоби реалізувати стратегію, створити цінність для клієнтів, споживачів, працівників, акціонерів, окремі елементи бізнес-моделі повинні бути побудовані, збережені і

укріплені за допомогою підтримки артистичних, або «м'яких» (соціо), і наукових, або «твердих» (техно), визначальних чинників організаційного виконання. Розглядаючи процес реалізації стратегії, слід акцентувати увагу на збалансуванні енергетичної та продуктивної соціосистеми і ефективної та продуктивної техносистеми. Варто додати, що перша фокусується на організаційній культурі, яка створює і розширює сильні організаційні сторони, звільняє енергію і мотивує людей доводити до завершення реалізацію стратегії; людських навичках і практиках управління підприємством, друга – на організаційних процесах, структурі і важливості системи бізнесу. Найбільша небезпека в реалізації стратегії криється в домінуванні технологічної і недооцінці соціальної складової (зокрема, чіткого розуміння організаційної культури з врахуванням індивідуального та групового її рівня, розвитку прихильності і лідерства серед співробітників, вихованні талантів і розвитку управління). Інакше кажучи, ігнорування соціосистеми може підірвати ідеально розроблену і реалізовану трансформацію техносистеми. Таким чином, підприємство може здійснити стратегію інноваційного прориву тільки тоді, коли досягне успіху за вказаними позиціями. За інших умов його стратегія перетвориться з проривної в нежиттєздатну.

Один з найскладніших викликів полягає в створенні імпульсу для змін, того нового вектора, розрахованого на перетворення підприємства з другорядного гравця в лідера індустрії. На сьогодні лідерство і стратегічне управління змінами є практично синонімами. Отже, трансформаційні дії не можуть відбуватись без динамічного і сфокусованого лідерства, інакше кажучи, стратегія інноваційного прориву починається з лідерства. Відомий японський експерт з питань менеджменту, професор Ш. Шіба поділився думками щодо лідерства. «Є дуже просте правило: якщо змінюється соціум, менеджмент також повинен змінюватися. Ключовими елементами проривного менеджменту є те, що він має відповідати потребам суспільства, а очолювати ці зміни має справжній візійний лідер. Прорив має творити нову цінність. А ще – він повинен містити нотку божевілля. Тому лише одиниці на нього наважуються», – наголосив професор Ш. Шіба під час лекції на тему «Технології проривного менеджменту та якісної трансформації бізнесу, громади, країни» в Львівській бізнес-школі УКУ (LvBS). Щодо запитання, чи має він унікальний підхід до вирішення проблем, зазначив таке: «Є два способи вирішення проблеми. Перший: стояти ззовні акваріума, спостерігати за рибкою, що плаває всередині. Застосовуючи логіку створити об'єктивну шкалу і вимірювати її швидкість, розмір, досліджуючи тим самим, що це за риба... Це процесний підхід. Я не хочу слідувати процесам, я хочу сам їх творити! Другий: спосіб – застрибнути в акваріум, вистрибнути назовні і проаналізувати отриману інформацію. Це – мій шлях та мій підхід» [8]. У річищі цих ідей Дж. Коттер, професор кафедри лідерства в Гарвардській школі бізнесу віднотує таке: «Управління та лідерство – абсолютно різні сутності, і для успіху компанії в постійно мінливому середовищі обидві однаково важливі» [3, с. 84–85], при цьому «управління (менеджмент) – це набір добре відомих процесів, які допомагають організаціям отримувати надійні, ефективні і передбачувані результати» [3, с. 81]. У свою чергу, «лідерство породжує зміни, необхідні для того, щоб скористатися новими можливостями, уникнути серйозних загроз, створити і здійснити нову стратегію» [3, с. 84–85].

В сучасних умовах лідерство вимагає особливих рис характеру. Не лише навиків, але і цілісного ставлення до своєї відповідальності, у якому дуже важливим є вміння слухати. Лідер, який опинився попереду, чи «зверху», повинен завжди бути здатним почути тил, низи, маргінес. Цього вміння, – і горизонтального, і вертикального, – зараз дуже бракує. Тому навіть досить компетентні і талановиті люди з немалим досвідом так часто розчаровують: вони не слухають, не чують і не можуть зберігати цілісність «організму». Лідер же не той, хто «над» чи «перед» іншими. Якщо він бачить себе надто високо, найбільш ймовірно, він не зможе вести людей за собою. Така людина стане самотнім солістом, якого, можливо, запевняють в його здібностях і здатностях, але

який насправді живе у своєму окремому світі.

Єдиної думки про те, якими ж якостями має володіти лідер, дотепер не існує. На основі досліджень нами виокремлено набір різних, але взаємодоповнюючих лідерських якостей, що дають змогу топ-менеджерам підприємства ідентифікувати, створювати та втілювати в життя стратегію інноваційного прориву (табл. 1).

Таблиця 1. Лідерські якості для формування та реалізації стратегії інноваційного прориву

Якості	Асоційована поведінка	Важливість
Позитивні	Вміння надихати, переконувати, продавати, управляти змінами, бути відповідальним при визначенні основної мети підприємства.	До цієї групи лідерських якостей можна віднести позитивне бачення майбутнього, надихаючі впевненість, переконання і погляди, а також вміння у певні моменти виходити із зони комфорту.
Негативні	Вміння чекати, слухати, обмірковувати, тестувати, бути самокритичним і приземленим, дискутувати, ставити правильні, але часом жорсткі запитання.	Негативність цих якостей не варто сприймати буквально. Це саме ті необхідні якості, які дають змогу лідерам вирішувати складні завдання, розпізнавати загрози на ранніх стадіях та запобігати їх розвитку, бути пильним до неефективності, розтрат, непродуктивності та конфліктів інтересів.
Концептуальні	Вміння аналізувати, контролювати, оцінювати, планувати, досліджувати і теоретизувати. Концептуальними якостями володіють люди, які вірять в перевагу існуючих систем, процесів і процедур.	Лідери з розвиненими концептуальними якостями відповідально підходять до нових ініціатив і приймають тільки прораховані ризики. Вони ставлять під сумнів усталені ринкові припущення і пропонують щось принципово нове. Ефективні стратегії створюються ними в результаті абстрактного мислення і оцінювання чинників.
Креативні	Вміння нестандартно мислити, експериментувати, гармонійно працювати в команді, запроваджувати моделі вироблення і прийняття управлінських рішень.	Ці якості принципово протилежні концептуальним, оскільки креативним лідерам притаманні як необдумані ризики, так і величезний ентузіазм, заснований на інтуїції. Вони знаходяться в постійному пошуку нових ідей – шукають їх повсюди, навіть у інших індустріях.
Пов'язані з взаємовідносинами	Вміння формувати згуртовані команди, демонструвати свою компетентність і викликати довіру у інших, ефективно комунікувати, співпереживати, володіти мистецтвом міжособистісних відносин.	Налагодження взаємовідносин зі співробітниками, постачальниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими особами – одна з найнеобхідніших якостей сучасних бізнес-лідерів. Результатом майстерності у взаємовідносинах є підвищення рівня довіри та ділової репутації топ-менеджменту.
Специфічні	Організаторське чуття, особистісна цілісність, емоційно-вольова дія, схильність до організаторської діяльності, вміння співпрацювати, безкомпромісна зорієнтованість на цінності, багатогранність мислення, інтелектуальна багатоплановість, схильність до рефлексій, здатність надихати послідовників.	Особистісні якості, наявність яких забезпечує ефективність лідерства. Своєрідні індикатори лідерської поведінки.

Примітка: складено автором на основі [5, с. 297].

Кожна з груп лідерських якостей є досить важливою для формування та реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву, але жоден керівник не може володіти ними усіма. Саме тому бізнес-лідери повинні тверезо оцінювати свої слабкі сторони і з їх урахуванням створювати збалансовану команду топ-менеджерів. На нашу думку, визначальними компонентами лідерства є такі: система ціннісних орієнтирів лідера, сприйняття довкілля і його відношення до людей; поведінка лідера як умова взаєморозуміння та взаємооцінювання; ситуація, в межах якої діє лідер, як передумова успішної організації його професійної діяльності.

Для кожного з чотирьох типів стратегії інноваційно-технологічного прориву існує свій обов'язковий набір якостей. Наприклад, характерною рисою лідерів підприємств, які здійснюють прориви взяттям штурмом, є надзвичайна самовпевненість і досить часто за своєю суттю вони є порушниками правил. Для здійснення прориву «з відстаючих в лідери» керівники підприємств повинні володіти широтою поглядів, креативністю та вмінням вселяти натхнення і довіру співробітникам і топ-менеджменту. Лідери стратегії прориву з «розширення горизонту» не просто бачать нові можливості, але й знають, як ними скористатися. Вони здатні заряджати інших своєю сміливістю і драйвом. І, нарешті, «зміна форми» – стратегія прориву, яку реалізують лідери, що спрямовані на майбутнє і часто є неординарними особистостями. Найбільш ефективні лідери прориву також володіють збалансованим набором навичок, необхідних для бачення і охоплення можливостей і переваг ринку.

Необхідно підкреслити, що будь-яка стратегія, заснована на імітації, має високі шанси провалу і, звичайно ж, не може створювати можливості для здійснення прориву. Зокрема, другорядні підприємства просто зобов'язані працювати не так, як усі інші. Для того, щоб впоратися з обмеженнями, їм необхідно перехитрити своїх конкурентів, а не копіювати їх. При цьому домінуючим суб'єктам господарювання необхідно усвідомлювати, що теперішнє їхнє становище і розмах не гарантує володіння ресурсами і можливостями, необхідними для того, щоб залишитися лідерами. У цьому контексті зазначимо, що найбільш ймовірними причинами, за якими лідери втрачають свою першість, є різка зміна умов конкуренції; запізніле усвідомлення неефективності топ-менеджменту; стратегічна нерозсудливість.

Розглянемо фундаментальні сили і динаміку прориву. Всі підприємства можна розглядати як набори, що складаються з таких типів капіталу, як економічний (реальний) капітал та інтелектуальний. Кожна з цих форм може стати динамічною і реалізувати свій потенціал для здійснення прориву. Таким чином, прорив починається тоді, коли підприємство виявляє готовність до тривалої трансформації та накопичення капіталу й використовує свій капітал для нових ринкових можливостей або конкурентних переваг.

Всі форми капіталу – фізичний та фінансовий, інтелектуальний (людський, організаційний та клієнтський) – необхідні для здійснення прориву. Неможливо створити привабливу ціннісну пропозицію без знань, навичок, досвіду, творчих здібностей, моральних цінностей, креативного способу мислення, культури праці тощо, отриманих при використанні людського капіталу. Для впровадження стабільної бізнес-моделі необхідний достатній організаційний капітал (патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура тощо). Без відповідного клієнтського капіталу неможливо отримати підтримку з боку споживачів, постачальників, партнерів та фінансистів (зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади тощо), інформація про економічних контрагентів, історія взаємин з економічними контрагентами, торговельна марка (бренд)). Різні типи стратегії інноваційно-

технологічного прориву тісно пов'язані з рівнем стартового капіталу, що, своєю чергою, впливає на розвиток прориву та труднощі, що постають перед керівниками, які здійснюють цей прорив.

Розроблення стратегії інноваційно-технологічного прориву підприємств машинобудування пропонуємо здійснювати на основі використання інтелектуального потенціалу та принципу інноваційності. Інноваційність є визначальною характеристикою сучасних науково-технічних, виробничих, соціально-економічних процесів. Інноваційність є тим важелем підприємства, який за рахунок технологічно-продуктових та інформаційно-управлінських рішень перетворює ідеї та знання в продукти та послуги. Як якісна характеристика інноваційність відображає здатність інновації сприяти підвищенню економічної ефективності, при цьому «рівень інноваційності» є кількісною характеристикою інноваційної діяльності. Інноваційність «зверху вниз» носить назву заохочувальна або (мотиваційна) та інноваційність «знизу вгору» – робоча. За більшістю ознак ці категорії відрізняються, тому потребують різних методів управління. Основні їх відмінності наведені на рис. 1.

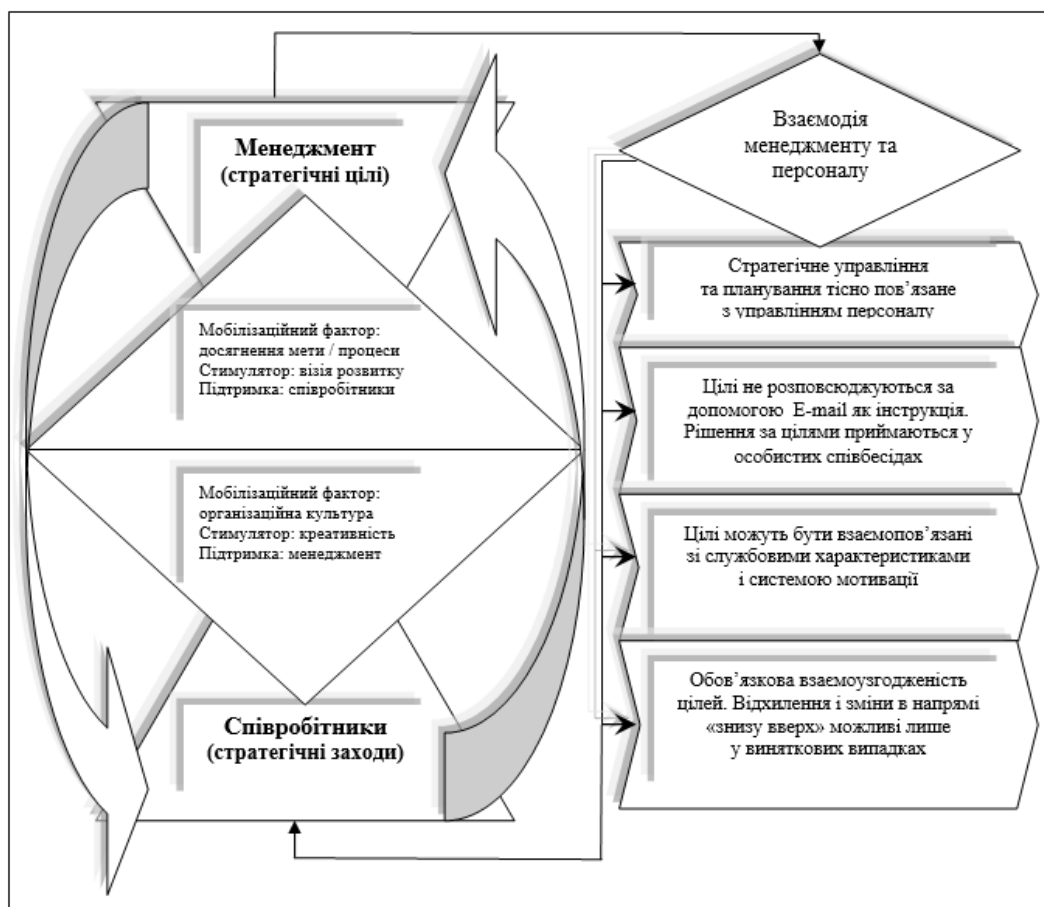


Рисунок 1. Алгоритм стратегії інноваційно-технологічного прориву на основі використання інтелектуального потенціалу та принципу інноваційності

Примітка: сформовано автором.

Джерелом інноваційності за принципом «зверху вниз» є менеджмент підприємства. Інноваційність ґрунтується на стратегічному баченні змін та ініціюванні й реалізації інноваційних проектів на цій основі. Ці проекти виступають у формі інновацій, які створюють нові шляхи розвитку, відомі в літературі як інновації прориву, або приймають форму створення нових напрямів діяльності підприємства. Рушійною силою вказаного виду активності є прагнення керівництва у досягненні мети та

інноваційність, що міцно пов'язана з бізнес-процесами підприємства. В складних умовах визначення й підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, такі інновації зазвичай вимагають створення нових структур та управління на їх основі персоналом, знаннями та компетенціями.

Інноваційність, яка здійснюється у структурних підрозділах і реалізується за принципом «знизу вверху», орієнтується на досягнення стратегічних цілей, сформульованих за принципом «зверху вниз». Інноваційність «знизу вверху» (співробітники) вбудована в організаційну культуру, джерелом якої є креативні працівники. Вони подають ідеї для інноваційних проектів та заходи для їх реалізації. Підкреслюємо, що ця категорія інноваційності може виявитися дуже важливою на кожному етапі визначення конститутивних елементів стратегії, що виявить очікувані ефекти синергії стратегічних дій, а також зміцнить ідентифікацію працівників зі «своєю фірмою». Основна проблема кожного підприємства полягає в тому, щоб стимулювати проінноваційну поведінку якомога більшої кількості працівників.

На підставі викладеного вище можна стверджувати, що, незалежно від категорії, інноваційність повинна керуватися основною метою – зростання цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб, і ця мета є своєрідним «мостом» між принципом «знизу вверху» та принципом «зверху вниз» в процесі реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву.

Можливим є процес змін, який включає елементи принципу «вбік», зокрема стратегічне бачення змін може виходити від найвищого рівня управління, до процесу можуть залучати провідних фахівців, а рішення щодо реалізації стратегії – виходити знизу.

Встановлення взаємодії принципів “зверху вниз” та «знизу вверху» має принципове значення в контексті використання інноваційності у конкретних елементах стратегії інноваційно-технологічного прориву підприємства. Цей аспект дає змогу використовувати досвід, накопичений у підрозділах, безпосередньо пов'язаних із досліджуваними проблемами, створює в працівників враження спільності всього підприємства в розробленні стратегії.

Стратегія інноваційно-технологічного прориву на основі використання інтелектуального потенціалу підприємства та принципу інноваційності дає змогу удосконалити систему управління за визначеними аспектами [4, с. 66]: чітка розстановка стратегічних акцентів; досконаліша реалізація принципів “зверху вниз” та «знизу вверху»; концентрація системи планування на факторах створення цінності; встановлення реалістичних цільових значень показників; покращення процесу проведення планових нарад; інтеграція у систему управління персоналом.

При обґрунтуванні доцільності впровадження стратегії інноваційно-технологічного прориву розглядаються попередні результати діяльності підприємства, а саме: рівень розвитку потенціалу підприємства та ефективності його використання; взаємодія підприємства з конкурентами, постачальниками і споживачами; методи розробки стратегії та інші чинники. Для отримання інформації про стан підприємства і його потенційні можливості необхідно оцінити основні аспекти його розвитку. Алгоритм вирішення цього завдання такий:

- аналіз продуктового ряду і визначення можливості відновлення створюваної продукції (послуг) а також випуску наукоємної;
- оцінка інноваційного заділу, науково-дослідної та виробничо-технологічної бази підприємства;
- оцінка організаційної структури підприємства;
- аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- аналіз систем інформаційного забезпечення високотехнологічного підприємства і вибір напрямів його вдосконалення;

- визначення інвестиційних потреб і вибір джерел фінансування;
- оцінка системи взаємовідносин підприємства з постачальниками ресурсів, споживачами продукції та працівниками підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності нової продукції (технологій) з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Процес формування стратегії інноваційно-технологічного прориву підприємства передбачає здійснення низки різноманітних розрахунків, в результаті чого визначаються:

- конкретні види продукції для певного споживчого призначення (в тому числі принципово нова, покращена і традиційна продукція);
- необхідні продуктові та технологічні нововведення;
- види і вартість власних НДДКР; патентів, що залучаються; ліцензій; ноу-хау; дослідних зразків тощо.

В узагальненому вигляді модель розробки і реалізації запропонованої стратегії інноваційно-технологічного прориву підприємств машинобудування в Європейський економічний простір представляє собою структуру циклу у вигляді безперервного і досить динамічного процесу, що дає змогу забезпечити необхідну адекватність і гнучкість (рис. 2).

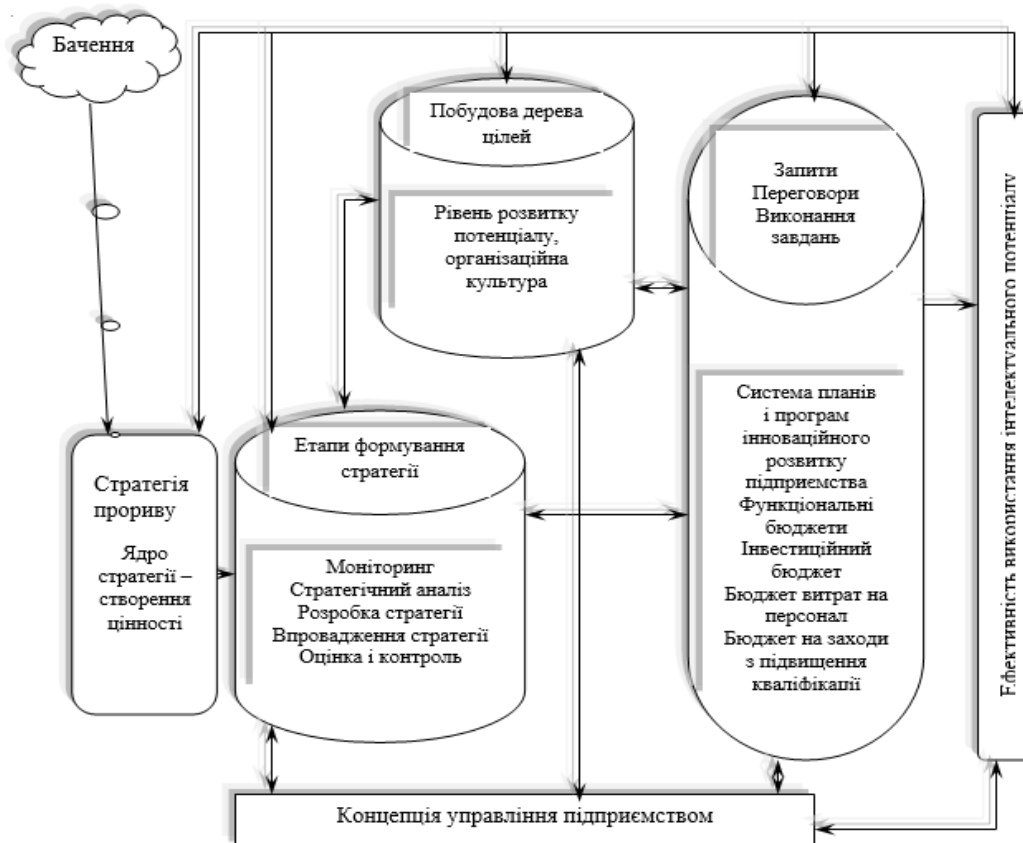


Рисунок 2. Модель розробки та реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву підприємства в Європейський економічний простір

Примітка: сформовано автором.

Пропонована модель включає такі основні блоки: 1) формування візії; 2) моніторинг; 3) стратегічний аналіз; 4) розробка стратегії; 5) впровадження (реалізація) стратегії; 6) оцінка та контроль.

Згідно моделі розробки та реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву основними важелями регулювання інноваційної діяльності підприємств

машинобудування є такі [5, с. 58]: регуляторні, організаційно-управлінські, техніко-економічні, соціальні та інформаційні. Регуляторні важелі на законодавчому рівні врегульовують питання в контексті інноваційної діяльності в межах нормативно-правової бази. Основними є держава й ринок. У науці об'єктивно необхідна присутність цих двох мегарегуляторів інноваційної діяльності – держави та ринку, які незважаючи на різну організацію та мотивацію до праці, є взаємозалежними та взаємопов'язані, що забезпечує суспільні потреби у нових знаннях і технологіях. Організаційно-управлінські важелі передбачають впровадження нових методів і форм організаційної й управлінської діяльності для покращення економічних результатів. Техніко-економічними важелями регулювання інноваційної діяльності є впровадження якісно нового рівня техніки з метою скорочення виробничих витрат, поліпшення кінцевих результатів діяльності суб'єктів господарювання, ефективності виробництва і як наслідок прискорення інноваційного поступу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. На покращення соціального захисту, умов і характеру праці, професійну підготовку і підвищення кваліфікації персоналу, насамперед, що орієнтований на інноваційну діяльність, спрямовані соціально-психологічні важелі. Упровадження інформаційних важелів регулювання інноваційної діяльності підприємств машинобудування вирішують проблеми раціональної організації інформаційних потоків між розробниками проектів, потенційними інвесторами, господарюючими суб'єктами, на базі яких можлива реалізація інноваційних проектів та розширення можливостей доступу до інформаційних ресурсів для всіх зацікавлених осіб на різних умовах, у тому числі комерційних.

Основні елементи механізму реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву в Європейський економічний простір підприємств машинобудування подано на рис. 3.

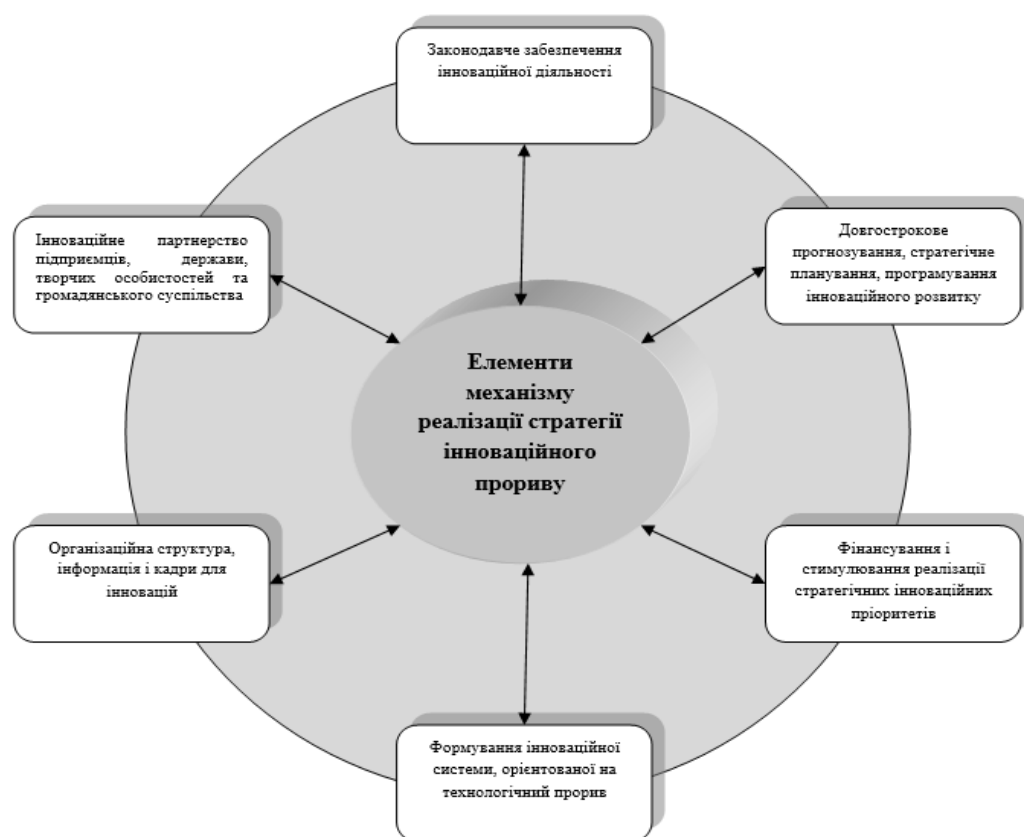


Рисунок 3. Схема основних елементів механізму реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву в Європейський економічний простір підприємств машинобудування

Примітка: сформовано автором.

Розглянуті механізми реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву в Європейський економічний простір підприємств машинобудування дають змогу простежити взаємозв'язок і послідовність формування та реалізації інноваційних пріоритетів. Різноманіття теоретичних і практичних підходів до реалізації стратегій прориву говорить про те, що механізми реалізації можуть спрощуватися, уточнюватися, коригуватися, доповнюватися в залежності від масштабів і складності вирішуваних завдань. Загалом, формування ефективного механізму реалізації стратегії інноваційно-технологічного прориву дасть змогу реалізувати цілі підприємств машинобудування щодо переведення на інноваційний шлях розвитку та прискорення темпів економічного зростання у передумовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

Здійснене нами дослідження дає підстави стверджувати, що реалістичність стратегії інноваційно-технологічного прориву значною мірою залежить від взаємодії підприємства та держави в контексті збалансованості їхніх стратегічних орієнтирів, зокрема:

1. Концентрація державою і бізнесом інноваційно-інвестиційних ресурсів у вузькому діапазоні стратегічних інноваційних пріоритетів, покликаних забезпечувати освоєння пілотних напрямів становлення економіки, заснованої на знаннях. Як наслідок – можна підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг, забезпечення високих темпів соціально-економічного зростання.

2. Створення законодавчої бази, ефективних організаційно-технологічних форм, надійної кадрової складової для здійснення стратегії інноваційно-технологічного прориву. Стимулювати співробітництво між бізнес-структурами та науковими організаціями. Розвивати інновації у сфері соціальних послуг.

3. Формування дієвої нормативно-правової бази у сфері інтелектуальної власності (законодавче врегулювання питань, пов'язаних з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності, правовідносини щодо яких не врегульовані або недостатньо врегульовані спеціальним законодавством; приєднання до міжнародних договорів у сфері інтелектуальної власності тощо).

4. Забезпечення стартового фінансування базисних інновацій у виробничому секторі; створення сприятливого інноваційного клімату; розвиток венчурного фінансування й вдосконалення правового регулювання діяльності венчурних фондів; фінансова й організаційна підтримка високотехнологічних галузей, диверсифікація напрямів досліджень і виробництва згідно з пріоритетами розвитку сучасних технологій; підтримка експорту вітчизняної наукоємної продукції та імпортозаміщення на вітчизняному ринку, надання преференцій для імпортозаміщуючих виробництв; єдині (високі) стандарти для підприємств та імпортерів вітчизняних продуктів.

5. Формування активної промислової політики, яка підтримує розширення ключових галузей нового технологічного укладу і стимулює «точки зростання». Важливим елементом промислової політики має стати стимулювання попиту на вітчизняне обладнання за допомогою відповідного регулювання держзакупівель і закупівель контрольованих і підтримуваних державою підприємств.

6. Створення механізму страхування інноваційних та підприємницьких ризиків діяльності наукоємних підприємств з метою залучення недержавних коштів для фінансового захисту високотехнологічних галузей.

7. Розвиток міжнародного стратегічного партнерства в інноваційно-технологічній сфері щодо спільного освоєння перспективних ніш на світових ринках.

8. Формування нового світогляду українського суспільства, розвиток інноваційної культури на всіх рівнях управління, пропагування толерантності як основи нового суспільства.

6. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

1. Враховуючи наявні негативні тенденції, а також умови розвитку виробництва, варто зазначити, що знання в країнах, які очолюють відповідальні, інтелектуально зрілі, зі стійкими моральними якостями люди, стають сьогодні одним із основних джерел зростання продуктивності і конкурентних переваг. Простежується тісний зв'язок залежності між процесами управління знаннями і загальними результатами діяльності підприємства та створенням зацікавленості у творчій діяльності учених. Ці знання виявляються в навичках, уміннях і професійному рівні співробітників та закріплюються у вигляді організаційної культури, брендів, патентів, ліцензій, іміджу, тобто у вигляді інтелектуального капіталу. Отже, інтелектуальний потенціал як рушійна сила, що базується на знаннях і науці, є основою майбутнього ефективного розвитку України та успішного входження її в Європейську співдружність [1, с. 41]. Тому, найважливішим завданням політичного керівництва і бізнес-еліти країни є відтворення національної інноваційної системи України (НІС). Національна інноваційна система України повинна розвинути дослідження у пріоритетних секторах економіки, подолати розрив між наукою і виробництвом та сконцентрувати увагу на стратегічних напрямках інноваційного розвитку промислових підприємств, зокрема машинобудування.

2. Аналізуючи діяльність успішних проривних підприємств виявлено, що їхнє швидке зростання не химерність, а ідеальна реалізація інноваційних стратегій, підкріплених реалістичною і надихаючою візією, привабливими ціннісними пропозиціями і чіткою бізнес-моделлю для втілення цих пропозицій; пошук золоті середини між технологічними та соціальними складовими в реалізації стратегії підприємства, а також баланс лідерських якостей в управлінській команді. Відмінною особливістю процедури запровадження успішної стратегії є чітка відповідність місії підприємства світовим стандартам якості виконання. Невід'ємною частиною створення стратегії для багатьох швидко зростаючих підприємств є процеси придбання та злиття бізнесів, інновації та розвитку нової продукції, зростання бізнесу, а також управління персоналом, знаннями та інформацією. Необхідною умовою для створення ефективної стратегії інноваційно-технологічного прориву є відмінне знання динаміки підприємства та галузі, особливостей процесу виробництва, а також переваг клієнтів в цій індустрії.

Перспективи використання результатів дослідження.

Орієнтація на зміни є вимогою існування підприємств машинобудування, їх стратегічного розвитку, тому впровадження стратегій інноваційно-технологічного прориву в Європейський економічний простір на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу дасть змогу реалізувати цілі підприємств щодо створення цінності для клієнтів й інших стейкхолдерів, збільшення ринкової капіталізації та підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках у передумовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

Author details (in Russian)

**СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОРЫВА В
ЕВРОПЕЙСКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОГО
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА**

Галина Островская

Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя
ул. Русская, 56, г. Тернополь, 46001, Украина
e-mail: h.ostrovska@gmail.com
к.э.н., доцент кафедры управления инновационной деятельностью и сферой услуг

Аннотация. Стаття посвящена разработке методического подхода по формированию и реализации стратегии инновационного прорыва предприятий машиностроительной отрасли в предпосылках становления экономики, основанной на знаниях. Проведено теоретическое обобщение подходов к стратегии прорыва и освещены особенности основных практических приемов, которые доминируют в стратегиях прорыва. Осуществлено комплексное осмысление сущностных характеристик инновационного развития предприятий машиностроения, аргументирована необходимость качественных изменений и обоснована целесообразность введения стратегии инновационного прорыва высокотехнологичных предприятий с целью ценностного роста в современном бизнесе. Определена сущность и содержание стратегии инновационного прорыва предприятия. Предложено собственное видение термина «стратегия инновационного прорыва в Европейское экономическое пространство». Предложен системный подход к стратегии инновационного прорыва, который проверен многими игроками рынка на практике и может служить импульсом для выхода предприятия на новый уровень развития. Осуществлена классификация лидерских качеств личности, что позволяет топ-менеджерам предприятия идентифицировать, создавать и воплощать в жизнь стратегию инновационного прорыва. Осуществлено сочетание имеющихся стратегических ресурсов, перечень которых предопределяется особенностями внешней и внутренней среды, что позволило построить схему ресурсных взаимосвязей и взаимодействия факторов в условиях промышленного предприятия. Разработан алгоритм стратегии инновационного прорыва на основе использования интеллектуального потенциала предприятия и принципа инновационности. Предложена модель разработки и реализации стратегии инновационного прорыва. Рассмотрены механизмы реализации стратегии инновационного прорыва предприятий машиностроения, которые позволяют проследить взаимосвязь инновационных приоритетов. Разработана схема основных элементов механизма реализации стратегии инновационного прорыва, что позволит реализовать цели предприятий машиностроения. Указано на основные векторы усиления роли государства в обеспечении инновационного и технологического прорыва.

Ключевые слова: Европейское экономическое пространство, предприятие, инновационное развитие, инновация, инновационность, интеллектуальный потенциал, стратегия прорыва, лидерские качества, механизм реализации стратегии инновационного прорыва, экономика, основанная на знаниях.

Author details (in English)

THE STRATEGY OF INNOVATIVE-TECHNOLOGICAL BREAKTHROUGH OF INDUSTRIAL ENTERPRISES INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA THROUGH THE EFFECTIVE USE OF INTELLECTUAL POTENTIAL

Halyna Ostrovska

Ternopil Ivan Puluj National Technical University
56 Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine
e-mail: liliana.mel0512@gmail.com
Ph.D, Assoc. Prof., Department of Management of Innovation Activity and Services Industry

Abstract. *The article is devoted to the development of a methodical approach to the formation and implementation of the strategy of innovation breakthrough in the enterprises of the machine-building industry in the preconditions for the formation of a knowledge-based economy. A theoretical generalization of approaches to the breakthrough strategy and the features of the main practical techniques that dominate the breakthrough strategies are highlighted. Complex comprehension of the essential characteristics of innovative development of mechanical engineering enterprises has been made, the necessity of qualitative changes has been substantiated and the expediency of implementation of the innovation breakthrough strategy of high-tech enterprises with the purpose of value growth in modern business is substantiated. The essence and content of the innovative breakthrough strategy of the enterprise are determined. Proposed own vision of the term "strategy of innovation breakthrough into the European economic area". Classification of leadership qualities of personality that gives you the opportunity to top-managers of the enterprise to identify, create and implement the strategy of innovation breakthrough. The combination of existing strategic resources, the list of which is conditioned by the peculiarities of the external and internal environment, made it possible to construct a scheme of resource interconnections and interaction of factors in the conditions of an industrial enterprise. The algorithm of the strategy of innovation breakthrough is developed on the basis of using the intellectual potential of the enterprise and the principle of innovation. A model for developing and implementing an innovation breakthrough strategy is proposed. The mechanisms of realization of the innovation breakthrough strategy of mechanical engineering enterprises are considered, which allow to trace the interrelation of innovation priorities. The scheme of the main elements of the mechanism of implementation of the innovation breakthrough strategy is developed, which will enable to realize the goals of the enterprises of mechanical engineering. It is indicated on the main vectors of strengthening the role of the state in providing an innovative and technological breakthrough.*

Keywords: *European Economic Area, enterprise, innovation development, innovation, intellectual potential, breakthrough strategy, leadership qualities, mechanism of innovation breakthrough strategy implementation, knowledge based economy.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ohjvip.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Ostrowska, H. (2018). Stratehiia innovatsiino-tekhnologichnoho proryvu v yevropeyskyi ekonomichnyi prostir promyslovykh pidpriemstv na osnovi efektyvnoho vykorystannia intelektualnoho potentsialu [The strategy of innovative-technological breakthrough of industrial enterprises into the European economic area through the effective use of intellectual potential]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 19, no. 2, pp. 95-113. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ohjvip.pdf>

Використана література:

1. Андрушків Б. М. Інтелектуальний потенціал підприємства як інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємства та засіб входження його у європейський економічний простір / Б. М. Андрушків, Г. Й. Островська, О. І. Павликівська // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: економіка та підприємництво / Класичний приватний університет. – № 6 (99). – Запоріжжя, 2017. – С. 38–43.

2. Кирич Н. Удосконалення інноваційних важелів впливу на забезпечення ефективності діяльності виробничого підприємства (еколого-економічні аспекти) [Електронний ресурс] / Н. Кирич, Т. Лібусь, С. Співак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2018. – Вип. 1 (18). – С. 52–60. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18knbeea.pdf>.
3. Коттер Дж. П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Дж. П. Коттер. – М. : Олимп-Бизнес, 2016. – 256 с.
4. Островська Г. Й. Планування на основі збалансованої системи показників / Г.Й. Островська // Галицький економічний вісник. – Тернопіль, 2010. – №.3 – С. 61–69.
5. Ткаленко Н. В. Наукова концептуалізація формування інноваційного ресурсу національної економіки / Н. В. Ткаленко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”. – Чернігів : 2014. – № 4 (76). – С. 52–58.
6. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проекту»? : монографія / В. І. Ляшенко, Є. В. Котов ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Полтав. ун-т економіки і торгівлі, Акад. екон. наук України. – Київ : Ін-т економіки пром-сті НАНУ, 2015. – 195 с. С. 91.
7. Финкельштейн С. Стратегия прорыва. Как расти быстрее рынка / С. Финкельштейн, Ч. Харви, Т. Лотон. – К. : Companion Group, 2007. – 336 с.
8. Шоджі Шіба в LvBS: Проривний менеджмент – це не слідувати процесам, а самому їх творити! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/news/>.
9. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-off Companies. / H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom // Industrial and Compate Change 11 (3). – 2002. – P. 529–555.

References

1. Andrushkiv, B., Ostrovska, H. & Pavlykivska, O. (2017). Intelktual'nyy potentsial pidpryyemstva yak instrumentariy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva ta zasib vkhodzhennya eho u yevropeys'kyy ekonomichnyy prostir [Intellectual Potential of the Enterprise as a Tool for Increasing of the Enterprise Competitiveness and Means of its Entry into the European Economic Area]. Derzhava ta rehiony: naukovo-vyrobnychyy zhurnal. Seriya: ekonomika ta pidpryyemnytstvo. Klasychnyy pryvatnyy universytet. No 6 (99), s. 38–43. [In Ukrainian].
2. Natalia, K., Tetiana, L. & Spivak, S. (2018). Udoskonalennia innovatsiinykh vazheliv vplyvu na zabezpechennia efektyvnosti diialnosti vyrobnychoho pidpryyemstva (ekoloho-ekonomichni aspekty) [Improvement of innovative levers of influence on ensuring of the efficiency of the activity of a production enterprise (ecological and economic aspects)]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 1 (18), s. 52–60. – Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18knbeea.pdf>. [In Ukrainian].
3. Kotter, J. P. (2016). Pryskorennyia zmin. Yak dodaty vashiy orhanizatsiyi stratehichnu hnuchkist' dlya uspikhu v minlyvomu sviti [Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-moving World]. Moskow : Olymp-Business, 256 s. [In Russian].
4. Ostrovska, H. (2010). Planuvannya na osnovi zbalansovanoyi systemy pokaznykiv [Planning on the basis of Balanced Scorecard]. Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk. Ternopil, nr 3. s. 61–69. [In Ukrainian].
5. Tkalenko, N. (2014)/ Naukova kontseptualizatsiya formuvannya innovatsiynoho resursu natsional'noyi ekonomiky [Scientific conceptualization of formation of

- innovation resource of the national economy]. Visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky". Chernihiv : № 4 (76), s. 52–58. [In Ukrainian].
6. Ukrayina XXI: neoindustrial'na derzhava abo "krakh proektu"? : [Ukraine XXI: Neo-industrial state or "collapse of the project"] Monohrafiya / V.I. Lyashenko, E.V. Kotov; NAN Ukrayiny, In-t ekonomiky prom-sti, Poltav. un-t ekonomiky i torhivli, Akad. ekon. nauk Ukrayiny. – Kyiv: In-t ekonomiky prom-sti NANU, 2015. – 195 s. [In Ukrainian].
 7. Finkelstein, S., Harvey, C. & Lawton T. (2007). Stratehiya proryvu. Yak rosty shvydshe za rynek [Breakout Strategy : Meeting the Challenge of Double-Digit Growth]. Kiev : Companion Group, 336 s. [In Ukrainian].
 8. Shoji Shiba u LvBS: Proryvnyy menedzhment – tse ne sliduvaty protsesam, a samym yikh tvoryty! [Shoji Shiba in LvBS: Breakthrough management is not about the processes following but about their creation!]. [Електронний ресурс]. Available at: <https://lvbs.com.ua/news/>. [In Ukrainian].
 9. Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). Hhe Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. Industrial and Compate Change 11 (3), pp. 529–555. [In English].



© 2018 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

You are free to:

Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

Under the following terms:

Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.

You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

No additional restrictions

You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

