

УДК 338.1

JEL classification: O31, M5, M21, P34

DOI : <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/6>

Євген ЗАБАШТА, д-р філософії, асист.

ORCID ID: 0009-0004-4403-8737

e-mail: zabashtaeugen@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Генріх ГУДЗЬ, канд. екон. наук, асист.

ORCID ID: 0000-0003-4931-3350

e-mail: henrikh@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Актуальність цього дослідження полягає у формуванні механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств. Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств в Україні. Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації управління інноваційним розвитком металургійних підприємств в Україні.

Методи. Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: аналізу та формалізації – для вивчення теоретичного підходу до визначення сутності механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств; кваліметричного прогнозування – для визначення складових механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств; таксономії та синтезу – для узагальнення компонентів управління ризиками у процесі розвитку металургійних підприємств; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Результати. Формування механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств включає наступні етапи: на першому аналізують поточний стан інноваційного потенціалу підприємства та формують пропозиції щодо його розвитку відповідно до галузевих та інноваційних фільтрів, а також заданого рівня конкуренції; на другому етапі визначають цілі інноваційної діяльності металургійного підприємства; на третьому пропонують підходи щодо проблем управління ризиком втрати інноваційних можливостей металургійного підприємства; на четвертому (останньому) етапі формують механізм збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства.

Висновки. Формування механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств дозволяє адаптуватися до умов жорсткої конкуренції на ринку, розвивати сучасні технології і розробляти нові, здійснювати випуск складної інноваційної продукції завдяки використанню наявного інноваційного потенціалу, а також його збільшення, що в підсумку підвищує конкурентоспроможність інтегрованої структури.

Ключові слова: ризики, інновації, підприємство, металургійні підприємства, збалансована стратегія, інноваційна діяльність, механізм імплементації збалансованої стратегії.

Вступ

Актуальність дослідження. Промисловість України представлена переважно галузями важкої індустрії, де металургія посідає провідне місце. Цей сектор є життєво важливим для національної економіки. У складі металургійної галузі функціонують різноманітні підприємства, включаючи металоорганічні, коксохімічні заводи й виробників флюсів, а також підприємства кольорової металургії, зокрема трубні та заводи металовиробів. Основною продукцією галузі є чорні та кольорові метали. Чорна металургія спеціалізується на виробництві сплавів заліза, а саме чавуну і різноманітних видів сталі; кольорова металургія виробляє кольорові метали та їхні сплави. Процес виробництва металів є багатоетапним і потребує значної кількості ресурсів, включаючи руду як основну сировину, паливо та різноманітні допоміжні матеріали.

Нині металургійні підприємства стикаються з низкою проблем, що обмежують їхній інноваційний розвиток. До таких перешкод належать: недостатній власний інноваційний потенціал, що робить підприємства надмірно залежними від зовнішнього середовища та підвищує фінансові ризики під час інвестування в інновації; значна експортна орієнтованість економіки; технологічне відставання вітчизняного металургійного комплексу від провідних європейських виробників, що проявляється у домінуванні застарілих мартенівських і конвертерних технологій (що відповідають третьому та четвертому технологічним укладам); негативний вплив бойових дій на території країни; високий рівень екологічної небезпеки виробництва; а також особливості приватного володіння

підприємствами, що не завжди сприяє інноваційному прогресу. Як зазначав Бесараб (2016), саме великі та середні металургійні підприємства, що формують основу комплексу, опинилися в епіцентрі фінансово-економічних труднощів і потребують активізації інвестиційної діяльності для подальшого зростання.

Для забезпечення ефективної участі металургійної галузі у конкурентній боротьбі як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, критично важлива інтенсифікація її інноваційного розвитку. Саме інноваційна діяльність дозволяє підприємствам здобувати значні конкурентні переваги, зміцнюючи свої ринкові позиції. Управління інноваційною діяльністю на сучасному підприємстві являє собою складний механізм взаємоузгоджених управлінських процесів, спрямованих і на ефективне виконання поточної операційної діяльності, і на реалізацію стратегічних планів для забезпечення довгострокового розвитку (Горовий, & Івахненко, 2019).

Посилення інноваційних можливостей металургійних підприємств відкриє шлях до зміцнення та розширення присутності української металопродукції на світових ринках. Це також допоможе подолати технологічний розрив із країнами та компаніями, які є лідерами світової металургійної промисловості, і сприятиме модернізації виробництва.

Метою статті є дослідження формування механізму збалансованої стратегії щодо управління інноваційним розвитком металургійних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування інноваційним розвитком металургійних підприємств в Україні,

© Забашта Євген, Гудзь Генріх, 2025

а предметом дослідження – сукупність теоретичних засад, що виникають у процесі формування інноваційного підприємництва, та особливості його розвитку в Україні.

Огляд літератури. Інноваційний розвиток сьогодні є однією з основних передумов успішного функціонування металургійного підприємства та рушійною силою підвищення ефективності виробництва, фундаментом конкурентоспроможності та подальшого розвитку. Саме тому навіть за несприятливих економічних умов господарювання зміни інноваційного характеру залишаються одним із стратегічних пріоритетів в управлінні діяльністю сучасного металургійного підприємства. Проблеми функціонування інноваційного розвитку здавна були об'єктом досліджень багатьох науковців, серед них такі роботи: (Амоша, Землянін, & Підричова, 2015); (Божанова, & Ступнекер, 2013); (Бондаренко, 2014); (Гаврилко, 2011); (Гринько, & Максимчук, 2015); (Ілляшенко, 2010); (Поврозник, 2023); (Семенова, 2019); (Македон, 2013); (Мазур, & Коротун, 2022); (Alum, & Drucker, 1986); Goutam, & Rishiraj, 2015) тощо.

У межах проведених досліджень здійснено всебічний аналіз та оцінювання стану інноваційного стану бази металургійної галузі, а також проаналізовано результативність діяльності інноваційного підприємництва в цьому секторі. Також розглянуто чинники, що визначають ефективність функціонування, й окреслено можливі напрями для посилення конкурентних позицій продукції та потенціалу інноваційних підприємств України. У наведених роботах запропоновано стратегії для фінансового оздоровлення та надано конкретні рекомендації, спрямовані на виведення української металургії з кризового стану.

Зважаючи на постійні динамічні зміни, що відбуваються у світовому металургійному виробництві, існує нагальна потреба у продовженні досліджень. Майбутні наукові пошуки мають фокусуватися на пошуку та впровадженні інноваційних підходів для підвищення ефективності розвитку металургійного комплексу України. Успішна реалізація таких підходів створить міцну основу для значного зростання конкурентоспроможності вітчизняної металургії на міжнародній арені, особливо на вимогливому ринку Європейського Союзу. Таке зміцнення позицій також може стати ключовою передумовою для збільшення обсягів експорту української металопродукції в майбутньому. Проте досі існує ряд питань, пов'язаних із формуванням механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку підприємництва, які залишилися недостатньо дослідженими.

Методи

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: методи аналізу та формалізації – для вивчення теоретичного підходу до визначення сутності механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств; кваліметричного прогнозування – для визначення складових механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств; методи таксономії та синтезу – узагальнення компонентів управління ризиками в процесі розвитку металургійних підприємств; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Результати

Налагодження інноваційної діяльності можливе за умови покращення виробничо-технологічного, кадрового, маркетингового, наукового та фінансово-економічного забезпечення, а також використання збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств. У межах цього дослідження вдосконалено науково-методичні засади формування збалансованої стратегії

інноваційного розвитку. Ці засади базуються на використанні комплексу взаємопов'язаних економічних, технологічних, організаційних, управлінських, мотиваційних, аналітичних і нормативних дій, спрямованих на проведення науково-технічних досліджень і впровадження інновацій. Вони мають практичне значення для реалізації обраної стратегії, забезпечуючи розв'язання низки проблем задля ефективного функціонування металургійного підприємства та його підрозділів, а також відновлення техніко-виробничого потенціалу.

У сучасних умовах інноваційна стратегія розвитку металургійних підприємств повинна бути спрямована на ефективне використання ринкових можливостей і державної підтримки, водночас забезпечуючи гармонійний розвиток внутрішніх чинників підприємства, які є фундаментом для трансформації його функціонування. Орієнтація металургійних компаній на створення збалансованої стратегії інноваційного розвитку має супроводжуватися активізацією процесів внутрішнього середовища. У зв'язку із цим, важливо розширити інноваційні зусилля, вийшовши за межі "традиційного" оновлення лише виробничої сфери, та звернутися до механізмів активізації внутрішніх інноваційних можливостей підприємств.

Формування механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств включає такі етапи:

- *на першому етапі* аналізують поточний стан інноваційного потенціалу підприємства та формують пропозиції щодо його розвитку відповідно до галузевих та інноваційних фільтрів, а також заданого рівня конкуренції;
- *на другому етапі* визначають етапи формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства;
- *на третьому етапі* пропонують підходи щодо проблем управління ризиком втрати інноваційних можливостей металургійного підприємства;
- *на четвертому (останньому) етапі* формують збалансовану стратегію інноваційного розвитку металургійного підприємства.

Розглянемо кожен етап детально.

На першому етапі проводимо аналіз поточного стану інноваційних можливостей металургійного підприємства. Далі, з урахуванням галузевих та інноваційних фільтрів і визначеного рівня конкуренції, розробляються пропозиції для підвищення інноваційного розвитку. Зазначимо, що формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства враховує як інноваційний, так і управлінський аспекти. Модель визначає процес інноваційного розвитку від формування стратегічних цілей до їхнього досягнення через призму процесів, серед яких можна виділити оновлення та модернізацію, що охоплює виробництво і систему управління. Мета оцінювання полягає в дослідженні поточного стану інноваційного потенціалу металургійного підприємства та розробленні пропозицій щодо його підвищення відповідно до галузевих, інноваційних фільтрів і заданого рівня конкуренції. Стан і динаміка розвитку металургійного комплексу України є галузевим фільтром. Інноваційним фільтром є науково-технічна складова металургійного підприємства. Інноваційний фільтр визначає інноваційні можливості металургійних підприємств і сприяє підвищенню їхньої конкурентоздатності на ринку України.

На початковому етапі розроблення методичного підходу для оцінювання інноваційних можливостей металургійного підприємства важливо визначити складові та

відповідні показники, на основі яких буде здійснюватися цей процес. Оцінювання інноваційних можливостей металургійного підприємства за визначеними складовими дозволяє встановити вплив таких чинників, як фінансово-економічні, виробничо-технологічні, кадрові, маркетингові, наукові, на перспективні шляхи його економічного розвитку. Далі дамо визначення "моделі процесу оцінювання інноваційних можливостей підприємства". Модель процесу оцінювання інноваційних можливостей металургійного підприємства – це система показників, що характеризують структурні складові інноваційних можливостей і підхід щодо розрахунку індексу інноваційних можливостей металургійних підприємств для залучення інноваційних технологій у господарський оборот металургійного підприємства. Пропонується методичний підхід щодо проведення попереднього оцінювання і подальшого контролю інноваційних можливостей металургійних підприємств (рис. 1).

Мета оцінювання полягає в аналізі та дослідженні інноваційного потенціалу металургійного підприємства і формуванні пропозицій щодо його розвитку з урахуванням галузевих, інноваційних фільтрів і заданого рівня конкуренції (Ілляшенко, & Росохата, 2015).

На другому етапі запропоновано етапи формування механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства, який відображає основні етапи цього процесу (рис. 2).

Методологічний підхід визначає необхідність виконання ряду принципів поведінки об'єкта розвитку на основі збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства, серед них (Зянько, 2008):

1. Принцип цілеспрямованості (збалансована стратегія інноваційного розвитку повинна сприяти досягненню підприємством конкретних цілей у його інноваційному розвитку).

2. Принцип систематичності (системний підхід має бути основою для розроблення збалансованої стратегії інноваційного розвитку).

3. Принцип ресурсної обмеженості (будь-яке підприємство діє в умовах обмежень усіх видів ресурсів, які потрібно не тільки залучати, а й ефективно використовувати).

4. Принцип складності (у процесі розроблення збалансованої стратегії інноваційного розвитку слід враховувати її вплив на всі сфери функціонування металургійного підприємства).

5. Принцип альтернативності (достатня кількість альтернатив для того, щоб в умовах дефіциту власних і залучених ресурсів вибрати ту, яка сприятиме досягненню поставленої мети).

6. Принцип оптимальності (за розгляду стратегічних альтернатив вибирається та, що може дати найбільший ефект при мінімально визначених ризиках).

7. Принцип послідовності (дії, що беруть участь у процесі розроблення стратегії, повинні мати певну послідовність та бути обмежені фактором часу).

8. Принцип керованості (управління – це процес прийняття рішень про вплив на керовану систему, а саме, на суб'єкт. Об'єктом управління є збалансована стратегія інноваційного розвитку металургійного підприємства, рішення необхідно приймати за відсутності готових схем і попередніх прецедентів).

9. Принцип гнучкості (система розроблення та впровадження стратегії повинна бути здатною сприймати та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі).

10. Принцип ефективності (зворотний зв'язок і контроль – це найперше, оскільки саме завдяки зворотному зв'язку та контролю можна оцінити ефективність процесу розроблення стратегії).

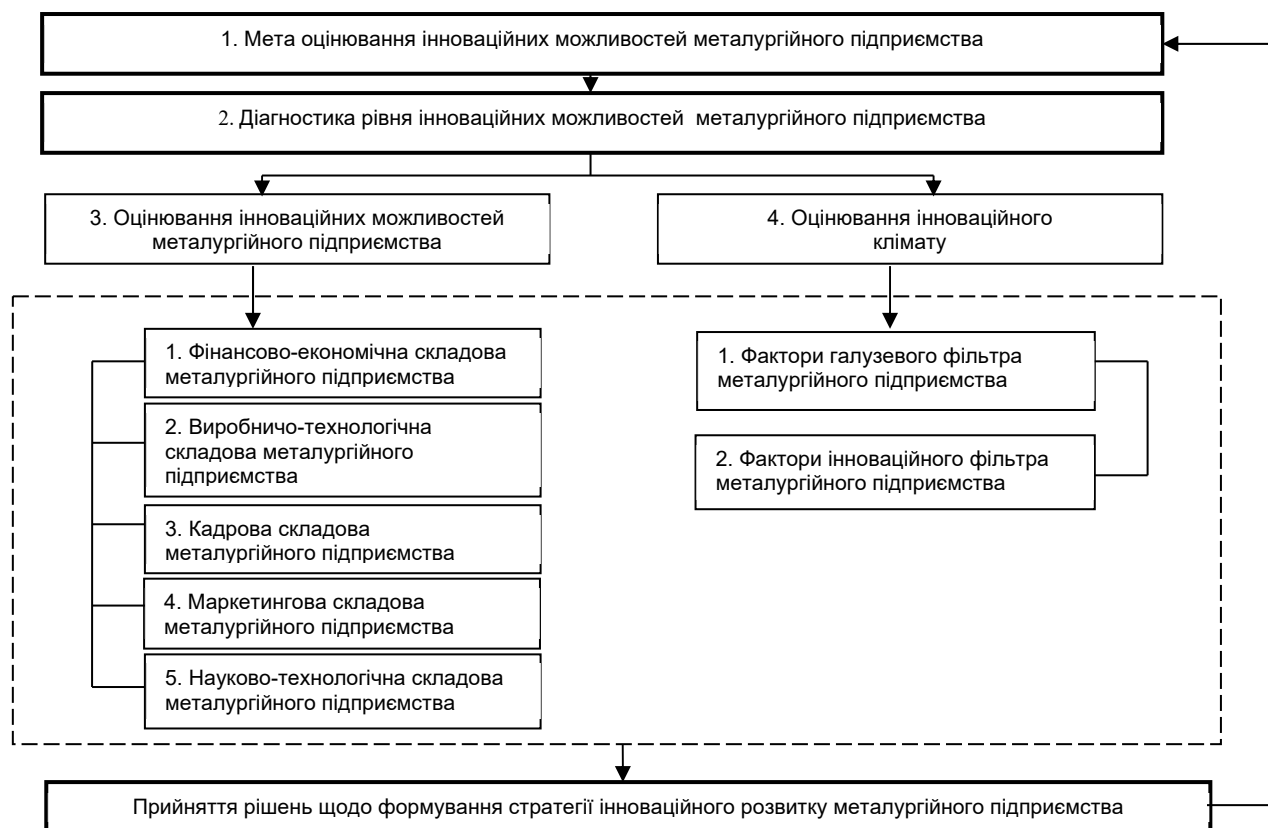


Рис. 1. Модель процесу оцінювання інноваційних можливостей металургійного підприємства

Джерело: розроблено авторами.

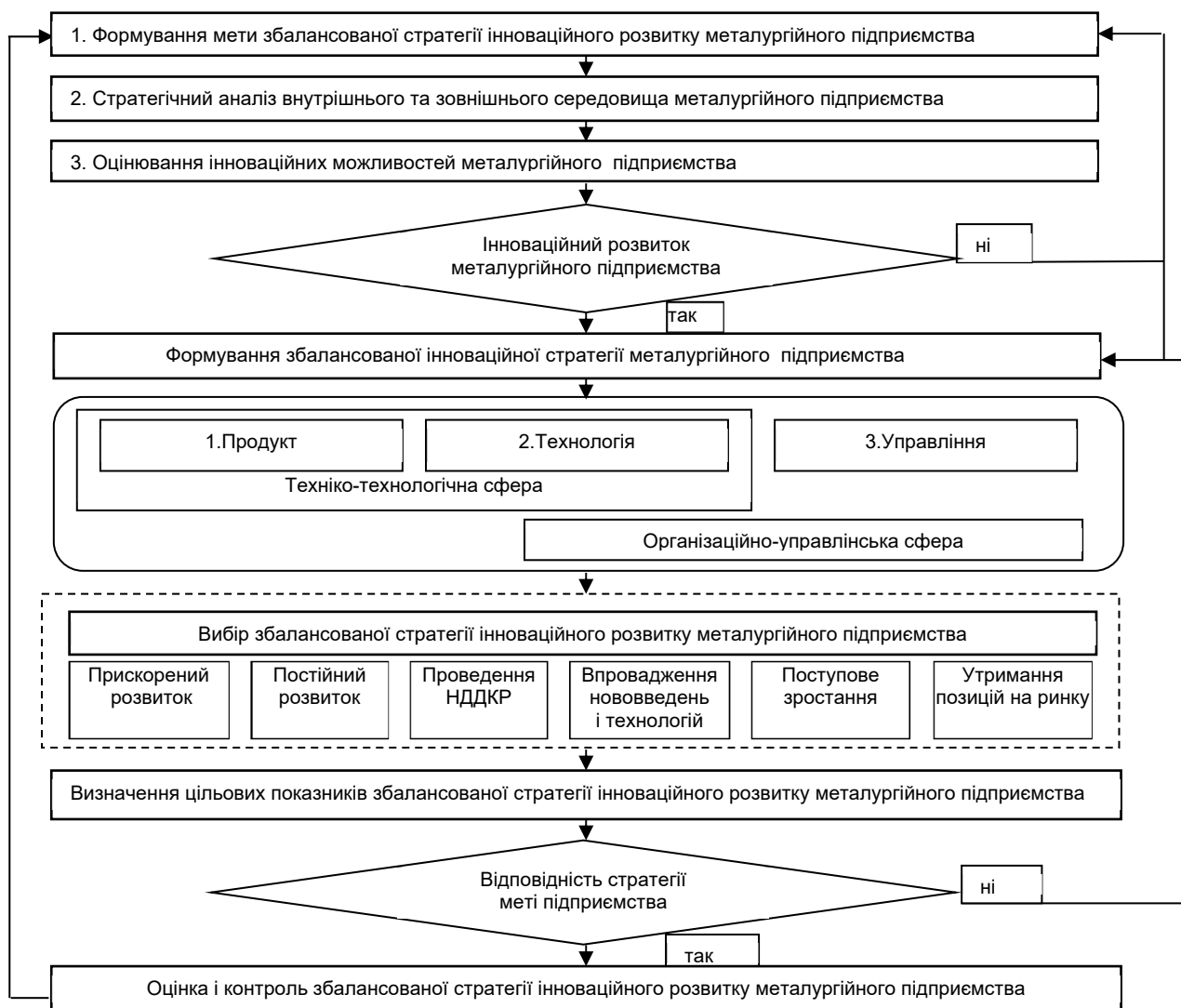


Рис. 2. Етапи формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства

Джерело: складено авторами за (Забашта, 2020).

Зазначений алгоритм спрямований на розв'язання таких завдань:

- визначення стратегічних цілей розвитку й обґрунтування пріоритетних сценаріїв стратегічного розвитку підприємства залежно від існуючих і потенційних можливостей у виробничій і управлінській сферах;
- забезпечення вибору інноваційних проєктів із позицій досягнення збалансованості розвитку і наявності реальних і можливих ресурсів металургійного підприємства;
- формування пакета інноваційних проєктів у техніко-технологічній та організаційно-управлінській сферах для досягнення поставлених цілей розвитку на основі принципів і критеріїв збалансованості розвитку металургійних підприємств;
- забезпечення контуру управління реалізованими проєктами розвитку для забезпечення можливості реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств і досягнення поставлених цілей.

На третьому етапі пропонуються підходи щодо проблем управління ризиком втрати інноваційних можливостей металургійного підприємства (рис. 3). Об'єктом реалізації стратегії є інноваційні можливості металургійного підприємства та рівень ризику, а суб'єктом – органи управління (окремі підсистеми металургійних підприємств), що реалізують функції управління інноваційною діяльністю.

Ризики є елементами результатів виконання будь-яких господарських рішень залежно від того, що є основною умовою процесу господарювання. Інноваційна діяльність металургійного підприємства завжди пов'язана з ризиком, який характеризується впливом певних факторів на результати діяльності, які не можна заздалегідь точно розрахувати.

Постійне посилення конкуренції, нестабільність рівнів попиту і пропозиції, випереджаючі темпи розвитку техніки і технологій, різкі зміни валютних курсів, а також інші негативні фактори створюють умови, за яких виникає ризик втрати інноваційних можливостей металургійного підприємства реалізовувати інноваційні проєкти, що негативно впливає на економічну ефективність інноваційної діяльності (Посохов, 2015).

Процес управління ризиком втрати інноваційних можливостей підприємства має чотири етапи, а саме, ідентифікація виникнення ризику, діагностика ризику, розроблення заходів щодо мінімізації та нейтралізації ризику, аналіз та оцінювання ефективності управління ризиком, мета якого – мінімізація негативних наслідків настання ризикових подій.

Організація процесу ідентифікації ризиків розв'язує такі питання:

- перше: яку інформацію слід збирати та з яких джерел її можна отримати;

• друге: яким чином інформацію потрібно систематизувати;

• третє: як її аналізувати.

Визначається структура ризиків втрати інноваційних можливостей металургійних підприємств, в яких ідентифікують такі групи ризиків:

- 1) комерційні,
- 2) фінансово-економічні,

- 3) соціальні,
- 4) виробничі,
- 5) технологічні,
- 6) проєктні,
- 7) інноваційні,
- 8) маркетингові,
- 9) неплатоспроможності.

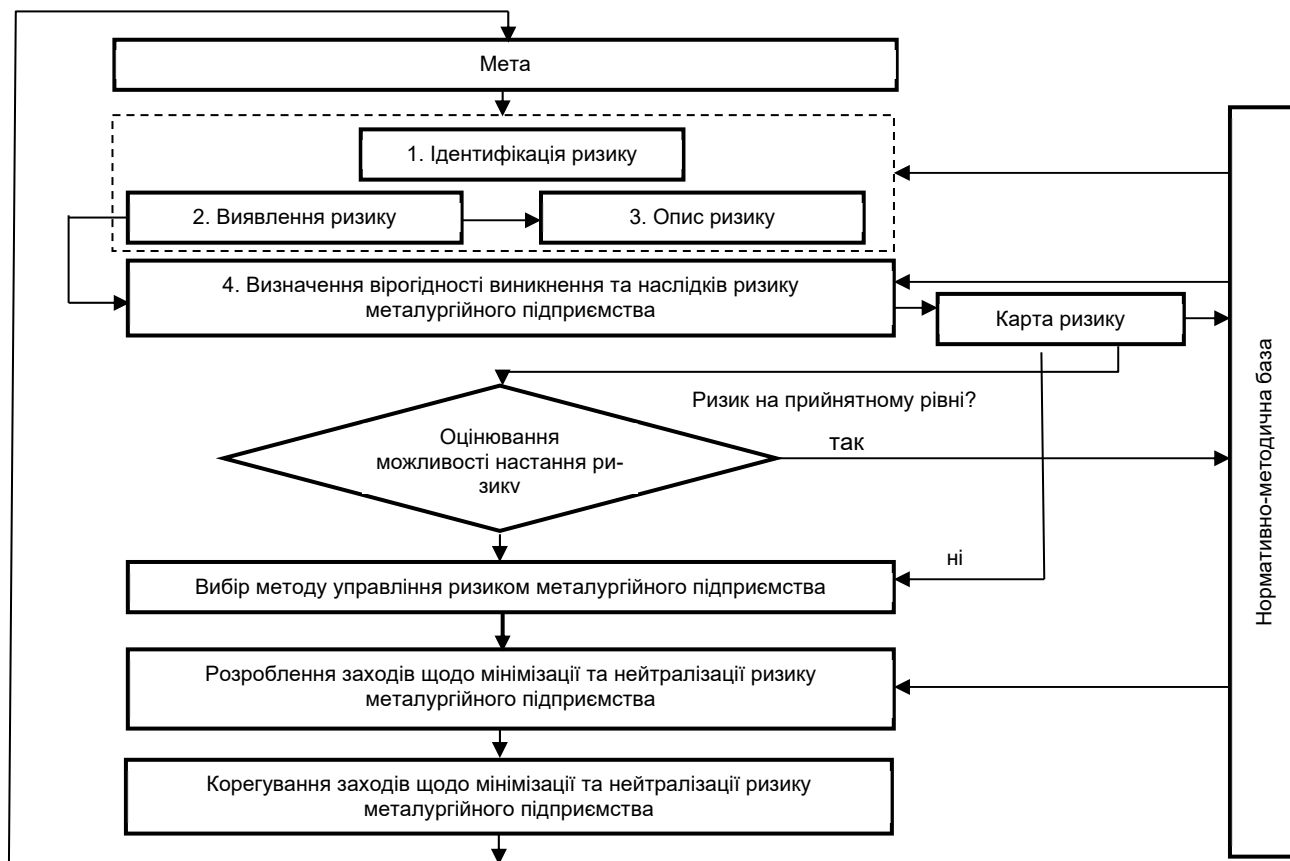


Рис. 3. Алгоритм процесу управління ризиком втрати інноваційних можливостей металургійних підприємств
Джерело: складено авторами за (Забашта, 2020).

На четвертому (останньому) етапі відбувається формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства. Далі розглянемо механізм реалізації вказаної збалансованої стратегії.

Формування механізму реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств, включає теоретико-методологічні та практичні інструменти реалізації цієї збалансованої стратегії для металургійних підприємств. Механізм забезпечує реалізацію інноваційних можливостей металургійних підприємств та оцінювання рівня ризику, впливаючи на органи управління або окремих підсистем металургійних підприємств.

Орієнтація металургійних підприємств на формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку повинна супроводжуватися інтенсифікацією процесів внутрішнього середовища, у зв'язку із чим важливо розширити інноваційні зусилля, вийти за межі "традиційного" оновлення не тільки сфери виробництва, але звернути увагу на механізми активізації внутрішніх інноваційних можливостей підприємств (Goutam, & Rishiraj, 2015).

Впровадження розробленої збалансованої стратегії інноваційного розвитку у практику функціонування вітчизняних металургійних підприємств обумовлює необхідність обґрунтування механізму її реалізації. Він уособлює теоретико-методологічні та практичні інструменти, що забезпечують реалізацію збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств (рис. 4).

Мета механізму реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств полягає в підвищенні ефективності інноваційної діяльності та збільшенні їхнього інноваційного потенціалу.

Завдання механізму реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств:

- 1) підтримувати наявні та створювати сприятливі умови для реалізації інноваційного процесу;

- 2) створювати можливості швидкої адаптації до змін;

- 3) підтримувати зацікавленість в інноваційному розвитку металургійних підприємств усіх учасників інноваційного процесу;

- 4) залучати кошти зовнішніх інвесторів, зокрема й органи державної влади, для матеріально-фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

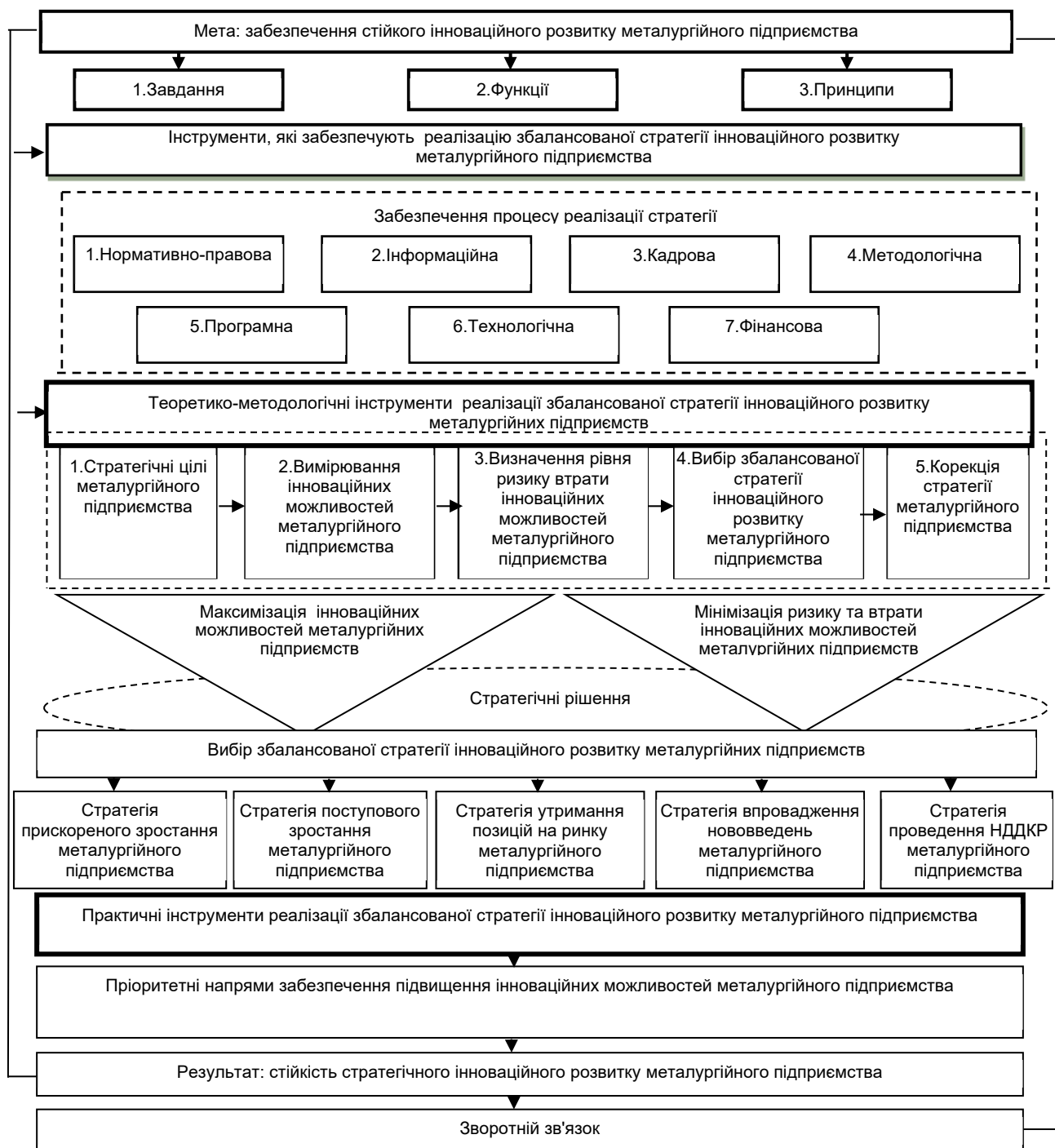


Рис. 4. Механізм збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

Основними принципами впливу на механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства є такі (Ілляшенко, 2010):

- принцип повноти;
- принцип збалансованості інструментарію впливу;
- принцип поєднання централізації;
- принцип децентралізації реалізації стратегії;
- принцип безперервності (систематичне забезпечення інноваційного процесу);
- принцип адаптивності;
- принцип стійкості;
- принцип ефективності;

- принцип сумісності.

Механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства виконує такі функції:

- формування фінансових ресурсів (перерозподіл фінансових ресурсів, управління грошовими потоками);
- управління (планування, організація, контроль, мотивація);
- стимулювання інноваційної діяльності металургійного підприємства;
- активізація інновацій,
- інформаційна функція;
- задоволення інтересів стейкхолдерів.

В сучасних умовах особливу увагу необхідно приділяти таким функціям механізму реалізації стратегії як (Alum, & Drucker, 1986).

1) інноваційна (сутність якої полягає в тому, що механізм повинен сприяти розвитку інноваційної діяльності на металургійному підприємстві);

2) інформаційно-інтеграційна (забезпечення інформацією всіх стейкхолдерів для прийняття найефективніших рішень);

3) задоволення інтересів стейкхолдерів (інноваційна діяльність повинна приводити до таких результатів, які забезпечать задоволення інтересів стейкхолдерів підприємства);

4) програмне забезпечення (апаратне та програмне забезпечення інформаційної системи підприємства, яке об'єднано в локальну мережу інформаційної системи).

5) технічне забезпечення (засоби на основі ПЕВМ, засоби зв'язку та характеристика ступеня відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим зразкам за умови оптимізації витрат ресурсів, розвиток технологічного потенціалу);

6) фінансове забезпечення (можливо структурувати за формами фінансування, проте їхнє ієрархічне співвідношення повністю залежатиме від організаційно-правової форми підприємства, складу його засновників і може суттєво змінюватись у разі змін у політиці фінансування).

Проаналізуємо детальніше теоретико-методологічні та практичні інструменти реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства. Теоретико-методологічні інструменти реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства включають:

1) теоретичний базис розвитку;

2) методологію формування;

3) вибір стратегії з урахуванням ризику.

До практичних інструментів реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства належить розроблення пріоритетних напрямів забезпечення підвищення інноваційних можливостей підприємства.

Збалансована стратегія механізму інноваційного розвитку металургійного підприємства вимагає застосування комплексного набору інструментів для своєї ефективної реалізації. Ці інструменти охоплюють різні аспекти діяльності й управління, а саме:

- *нормативно-правове регулювання* (включає усю релевантну законодавчу базу, укази глави держави, урядові постанови та розпорядження центральних органів влади, що формують правове поле для інноваційної діяльності);

- *інформаційне забезпечення* (стосується організації процесу збору, оброблення та документального супроводу необхідної інформації);

- *створення бази даних* (формування систематизованої інформації про власну діяльність підприємства та його ключових контрагентів);

- *моніторинг інноваційного потенціалу та ризиків* (систематичне відстеження рівня інноваційних можливостей підприємства та оцінювання пов'язаних із ними ризиків);

- *кадрове забезпечення* (наявність кваліфікованих людських ресурсів, здатних реалізовувати інноваційні проекти);

- *методичне супроводження* (набір внутрішніх документів та інструкцій, що регламентують порядок дій суб'єктів управління підприємства);

- *програмне забезпечення*: (сукупність програмних продуктів та апаратних засобів інформаційної системи підприємства, об'єднаних у локальну мережу);

- *технічне забезпечення* (включає комп'ютерну техніку, засоби зв'язку та відображає рівень відповідності технологій, що використовуються на підприємстві, найкращим світовим стандартам з урахуванням оптимізації витрат).

Побудова механізму реалізації такої збалансованої стратегії дозволяє металургійним підприємствам краще адаптуватися до умов інтенсивної конкуренції на ринку. Це сприяє розвитку вже існуючих технологій та розробленню нових, а також освоєнню виробництва складної інноваційної продукції завдяки ефективному використанню наявного інноваційного потенціалу та його подальшому нарощенню, що, зрештою, підвищує конкурентоспроможність усієї інтегрованої структури.

Розроблено також науково-методичні засади для формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку, що ґрунтуються на комплексному застосуванні взаємопов'язаних елементів: економічних, технологічних, організаційних, управлінських, мотиваційних, аналітичних, нормативних дій і процесів впровадження інновацій. Це має важливе практичне значення для реалізації обраної стратегії, допомагаючи розв'язувати багато проблем для забезпечення ефективної роботи підприємства та його структурних підрозділів, а також відновлення техніко-виробничого потенціалу.

Обговорення та висновки вказують, що формування механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку залежить від здатності створити цілісну систему. Така система має чітко визначати взаємозв'язок між установленими довгостроковими стратегічними напрямами та конкретними тактичними кроками, необхідними для їх досягнення.

Механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств являє собою систему інструментів і процесів впливу. Вони застосовуються у практичній діяльності для отримання бажаних інноваційних результатів. Важливо підкреслити, що лише обґрунтоване з наукового погляду та ефективне використання різноманітних інструментів впливу дозволяє належно вплинути на інноваційний процес і досягти поставлених цілей. Цей механізм інтегрує як теоретико-методологічні, так і практичні аспекти реалізації стратегії.

До *теоретико-методологічних інструментів* реалізації збалансованої стратегії належать:

1. Теоретичні основи розвитку.

2. Методологія формування стратегії.

3. Вибір стратегії з урахуванням факторів ризику.

Практичні інструменти реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійного підприємства охоплюють, зокрема і розроблення пріоритетних напрямів для забезпечення зростання інноваційних можливостей підприємства.

Підсумовуючи, механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств – це система інструментів і процесів впливу на діяльність підприємства, що використовуються на практиці для досягнення інноваційних результатів. Лише їх ефективне та науково обґрунтоване застосування дозволяє забезпечити необхідний вплив на інноваційний процес і досягти бажаних результатів у діяльності металургійних підприємств.

Дискусія і висновки

Представлене дослідження пропонує структурований багатоетапний механізм формування та реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку для металургійних підприємств України. Актуальність теми, підкреслена у

Вступі, є беззаперечною, зважаючи на ключову роль металургії в економіці країни та складність викликів, з якими стикається галузь (технологічне відставання, обмежений потенціал, вплив зовнішніх факторів, включаючи наслідки воєнних дій).

Запропонований механізм, що охоплює етапи від аналізу інноваційних можливостей і визначення цілей до управління ризиками й імплементації стратегії, є комплексним і враховує специфіку галузі. Важливим аспектом є акцент на "збалансованій" стратегії, що передбачає гармонізацію внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами та конкурентним середовищем. Це відрізняє його від однобічних підходів, спрямованих лише на окремі аспекти інноваційної діяльності.

Включення етапу управління ризиком втрати інноваційних можливостей є особливо цінним у контексті високої невизначеності, характерної для інноваційної діяльності та поточних економічних умов в Україні. Ідентифікація дев'яти груп ризиків та опис чотириетапного процесу управління ними надає практичний орієнтир для підприємств.

Методологічний підхід, заснований на ряді принципів (цілеспрямованості, систематичності, ресурсної обмеженості, керованості, гнучкості тощо), створює міцну основу для побудови ефективної стратегії. Перелік завдань, які вирішує зазначений алгоритм (визначення цілей, вибір проєктів, формування портфеля проєктів, управління реалізацією), чітко окреслює функціонал механізму.

Обговорення механізму реалізації стратегії, включаючи теоретико-методологічні та практичні інструменти (нормативно-правове, інформаційне, кадрове, технічне забезпечення тощо), підкреслює необхідність системного підходу не лише до формування, а й до впровадження стратегії. Функції механізму (фінансове забезпечення, управління, стимулювання, інформація, задоволення інтересів стейкхолдерів) охоплюють ключові управлінські сфери.

Порівнюючи результати з оглядом літератури, можна сказати, що дослідження ґрунтується на існуючих напрацюваннях науковців щодо інноваційного розвитку та стратегічного управління (Божанова, & Ступнекер, 2013). Дане дослідження полягає у синтезі цих елементів та їхній адаптації до специфічних потреб і проблем металургійних підприємств, а також у розробленні детального механізму, що включає інтегроване управління ризиками та конкретизацію етапів реалізації.

Попри значний внесок, у подальших дослідженнях було б доцільно деталізувати кількісні методики для оцінювання інноваційних можливостей і ризиків на кожному етапі, а також представити емпіричні результати апробації запропонованого механізму на конкретних металургійних підприємствах. Також варто було б глибше проаналізувати вплив зовнішніх макроекономічних і політичних факторів, зокрема й інтеграції до ЄС і відбудови країни, на адаптацію та реалізацію такої стратегії.

У результаті проведеної роботи розроблено й обґрунтовано багатоетапний механізм формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств, що включає:

1. Аналіз поточного стану інноваційних можливостей і розроблення пропозицій щодо їх збільшення.
2. Визначення цілей інноваційної діяльності й етапів формування стратегії.
3. Пропозиції щодо управління ризиком втрати інноваційних можливостей, включаючи ідентифікацію та алгоритм процесу управління ризиками.

4. Формування та механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку, що охоплює теоретико-методологічні та практичні інструменти.

Визначено, що формування механізму збалансованої стратегії базується на ряді ключових принципів (цілеспрямованості, систематичності, гнучкості тощо) та спрямоване на розв'язання конкретних завдань, пов'язаних із вибором пріоритетів, проєктів і забезпеченням управління їхньою реалізацією. Важливість інтеграції управління ризиками у процес стратегічного планування підкреслено як необхідну умову для ефективної інноваційної діяльності.

Представлений механізм реалізації стратегії, що включає різноманітні інструменти та функції, спрямований на підвищення ефективності інноваційної діяльності та збільшення інноваційних можливостей підприємства.

Отже, формування механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств дозволяє підприємствам краще адаптуватися до умов жорсткої конкуренції, сприяє розвитку та впровадженню сучасних технологій, ефективному використанню та нарощенню інноваційного потенціалу, що в підсумку підвищує їхню конкурентоспроможність і забезпечує сталий розвиток в умовах викликів сучасності.

Внесок авторів: Євген Забашта – методологія, емпіричне дослідження, аналіз джерел, редагування та підготування теоретичних засад дослідження; Генріх Гудзь – концептуалізація, збір емпіричних даних та їх валідація, візуалізація, написання – оригінальна чернетка.

Список використаних джерел

- Амоша, О. І., Землянін, А. І., & Підричева, І. Ю. (2015). Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні. *Економіка України*, 9, 49–65. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000450894>
- Бесараб, С. О. (2016). Сучасні тенденції розвитку підприємств металургійної галузі України. *Інвестиції: практика та досвід*, 23, 62–65. http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2016/15.pdf
- Божанова, В. Ю., & Ступнекер, Г. Л. (2013). Стратегічні підходи до інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Ефективна економіка*, 11, 1–4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2450>
- Бондаренко, М. І. (2014). Фактори впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 3(1), 35–37.
- Гаврилко, П. П. (2011). Фактори інноваційного розвитку промисловості. *The Scientific Bulletin of UNFU*, 21(11), 201–205. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_11/index.htm
- Горовий, Д. А., & Івахненко, А. В. (2019). Моделювання узагальненого показника інноваційної діяльності підприємства. *Моделювання регіональної економіки*, 33, 163–182.
- Гринько, Т. В., & Максимчук, О. С. (2015). Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*, 1, 255–260. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-255_260.pdf
- Ілляшенко, С. М. (2010). *Інноваційний менеджмент*. Університетська книга.
- Ілляшенко, С. Н., & Росохата, С. А. (2015). Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*, 1, 1–5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>
- Македон, В. В. (2013). Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1(1), 1–5. <https://doi.org/10.31498/2225-6407.1.2013.16036>
- Мазур, І. І., & Коротун, М. В. (2022). Нові можливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. *Ефективна економіка*, 8, 1–15. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.15>
- Поврозник, П. П. (2023). Особливості розвитку інноваційного підприємництва в Україні в контексті глобальних викликів безпеки та ризиків цифровізації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*, 8(76), 113–123. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9143>
- Посохов, І. М. (2015). *Управління ризиками у підприємстві*. Харківський політехнічний інститут.
- Семенова, В. Г. (2019). Інноваційний розвиток підприємств у контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (2-3), 70–71, 219–226. [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.219-226](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.219-226)

Зянько, В. В. (2008). *Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку*. УНІВЕРСУМ-Вінниця.

Забашта, Є. Ю. (2020). Інноваційний розвиток металургійних підприємств України. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*, 139(5), 21–31. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.5.2>

Alum, R. A., & Drucker, P. F. (1986). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. *Public Productivity Review*, 10(1), 105. <https://doi.org/10.2307/3380320>

Goutam, S., & Rishiraj, S. (2015). Role of technology in entrepreneurial development: facilitating innovative ventures. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 5(1), 239–244.

References

Alum, R. A., & Drucker, P. F. (1986). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. *Public Productivity Review*, 10(1), 105. <https://doi.org/10.2307/3380320>

Amosha, O. I., Zemlyankin, A. I., & Pidorchieva, I. Y. (2015). Improving the innovation management system as a condition for accelerating structural reforms in Ukraine. *Economy of Ukraine*, 9, 49–65 [in Ukrainian]. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000450894>

Besarab, S. O. (2016). Current trends in the development of enterprises in the metallurgical industry of Ukraine. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 23, 62–65 [in Ukrainian]. http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2016/15.pdf

Bondarenko, M. I. (2014). Factors of influence on the innovative development of industrial enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 3(1), 35–37 [in Ukrainian].

Bozhanova, V. Y., & Stupneker, G. L. (2013). Strategic approaches to innovative development of a modern enterprise. *Effective economy*, 11, 1–4 [in Ukrainian]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2450>

Goutam, S., & Rishiraj, S. (2015). Role of technology in entrepreneurial development: facilitating innovative ventures. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 5(1), 239–244.

Grynko, T. V., & Maksimchuk, O. S. (2015). Problems and prospects of innovative development of domestic service enterprises. *The problems of economy*, 1, 255–260 [in Ukrainian]. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-255_260.pdf

Havrylko, P. P. (2011). Factors of innovative development of industry. *The Scientific Bulletin of UNFU*, 21(11), 201–205 [in Ukrainian]. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_11/index.htm

Horovyi, D. A., & Ivakhnenko, A. V. (2019). Modeling of the generalized indicator of innovative activity of an enterprise. *Modeling of regional economy*, 33, 163–182 [in Ukrainian].

Ilyashenko, S. M. (2010). *Innovation Management*. University Book [in Ukrainian].

Ilyashenko, S. N., & Rosokhata, S. A. (2015). Formation of an organizational and economic mechanism for forecasting promising directions of innovative development of an industrial enterprise. *Effective economy*, 1, 1–5. [in Ukrainian]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>

Makedon, V. V. (2013). Development of an industrial enterprise development strategy. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, 1(1), 1–5 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31498/2225-6407.1.2013.16036>

Mazur, I. I., & Korotun, M. V. (2022). New opportunities for managing innovation and investment activities in entrepreneurship. *Effective economy*, 8, 1–15 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.15>

Posokhov, I. M. (2015). *Risk management in entrepreneurship*. Kharkiv Polytechnic Institute [in Ukrainian].

Povrozhnyk, P. P. (2023). Peculiarities of the development of innovative entrepreneurship in Ukraine in the context of global security challenges and risks of digitalization. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 8(76), 113–123 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9143>

Semenova V. G. (2019). Innovative development of enterprises in the context of diversification of activities. *Bulletin of Social and Economic Research*, (2-3), 70–71, 219–226 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.33987/vsd.2-3\(70-71\).2019.219-226](https://doi.org/10.33987/vsd.2-3(70-71).2019.219-226)

Zabashita, E. Y. (2020). Innovative development of metallurgical enterprises of Ukraine. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*, 139(5), 21–31. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.5.2> [in Ukrainian].

Zjanjko, V. V. (2008). *Innovative entrepreneurship: essence, mechanisms and forms of development*. UNIVERSUM-Vinnitsia [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу: Received: 25.12.24

Прорецензовано: Revised: 20.01.25

Схвалено до друку: Accepted: 14.03.25

Eugen ZABASHTA, PhD, Assist.

ORCID ID: 0009-0004-4403-8737

e-mail: zabashtaeugen@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Henrikh HUDZ, PhD (Econ.), Assist.

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-4931-3350

e-mail: henrikh@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DESIGNING A BALANCED STRATEGY MECHANISM FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF METALLURGICAL ENTERPRISES

Background. The applicability of this study is in a balanced strategy mechanism designed for the innovative development of metallurgical enterprises. The objective of the research is to examine the theoretical and methodological principles of establishing a mechanism that supports a balanced strategy for the innovative development of metallurgical enterprises in Ukraine. The object of the study is the process of formulating and implementing management strategies for the innovative development of metallurgical enterprises in Ukraine.

Methods. To achieve the research objectives, the following methodologies were used: analytical and formalization methods to study the theoretical framework for understanding the essence of the mechanism underlying a balanced strategy for the innovative development of metallurgical enterprises; qualimetric forecasting to identify the components of this mechanism; taxonomy and synthesis methods for the generalization of risk management components in the process of development of metallurgical enterprises; and the abstract-logical method for theoretical generalizations and conclusions derived from the study.

Results. The development of a mechanism for a balanced strategy aimed at the innovative advancement of metallurgical enterprises involves several key stages. The first stage entails an analysis of the current state of the innovative capabilities of the metallurgical enterprise, along with the formulation of proposals to enhance these capabilities in alignment with industry standards, innovation criteria, and the prevailing level of competition. The second stage focuses on establishing the objectives of the metallurgical enterprise's innovative activities. The third stage proposes strategies for managing the risks associated with the potential loss of innovative capabilities. Finally, the fourth stage culminates in the establishment of a comprehensive mechanism for a balanced strategy that supports the innovative development of the metallurgical enterprise.

Conclusions. The establishment of a mechanism for a balanced strategy aimed at the innovative development of metallurgical enterprises enables adaptation to the conditions of intense market competition. This approach facilitates the advancement of modern technologies, the creation of innovations, and the production of complex innovative products by leveraging existing innovative potential while simultaneously enhancing it. Ultimately, this process boosts the competitiveness of the integrated structure.

Keywords: risks, innovations, enterprise, metallurgical enterprises, balanced strategy, innovative activity, mechanism of balanced strategy implementation.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.