

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Т. М. Шелест, асистент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, tns.univ@gmail.com*

**Методологія дослідження.** Узагальнення та системний аналіз надали можливість – виокремити, що зміна парадигми соціально-економічного розвитку країни, зовнішньоекономічних відносин та інших факторів призвели до перебудови пріоритетів та структури вітчизняної промисловості, що призвело до диверсифікації виробництва або припинення діяльності багатьох підприємств. Високотехнологічні товари, почали купувати за кордоном за кошти, отримані від експорту природних ресурсів. Відповідно, в сучасних умовах господарювання, необхідно продукувати та реалізовувати стратегічні орієнтири щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств.

**Результати.** Автором в статті визначено, що вплив зовнішнього середовища на діяльність сучасних підприємств характеризується невизначеністю через свою складність та постійну динаміку змін, які мають значний вплив на функціонування промислових підприємств та вимагають кардинальних змін у внутрішньому середовищі.

У зв'язку з цим одним з найважливіших елементів розв'язання цієї проблеми є розробка відповідних стратегій щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств та рішень для усунення негативного впливу динаміки та невизначеності з урахуванням прогресивних умов суспільства.

**Новизна.** Виокремлено принципи стратегічного планування в системі управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств. Визначено, що одним з основних напрямків продукування та реалізації стратегічних орієнтирів щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств в сучасних умовах господарювання є концепція ресурсів, згідно з якою позиція промислового підприємств на ринку базується на унікальному поєднанні матеріальних та нематеріальних ресурсів та їх ефективному управлінні, пріоритет віддається елементам інноваційно-інтелектуального капіталу. Запропоновано стратегічні орієнтири формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств.

**Практична значущість.** Визначено, що стратегічні орієнтири формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств полягають у використанні інноваційно-креативних інструментів для подолання або пом'якшення наслідків причин втрати стабільності промислового підприємства, які можуть застосовуватися на різних етапах його розвитку.

**Ключові слова:** стратегічні орієнтири; система управління; інноваційно-орієнтований розвиток; промислові підприємства; концепція процесного управління.

**Постановка проблеми.** Докорінна зміна парадигми соціально-економічного розвитку країни, зовнішньоекономічних відносин та інших факторів призвели до перебудови пріоритетів та структури вітчизняної промисловості, що призвело до диверсифікації виробництва або припинення діяльності багатьох підприємств, у тому числі тих,

що виробляють продукцію, яка затребувана національною економікою, та іноземними споживачами. В деяких випадках, цілі вітчизняні галузі перестали існувати, а високотехнологічні товари, почали купувати за кордоном за кошти, отримані від експорту природних ресурсів. Тому, в сучасних умовах господарювання, необхідно продукувати

та реалізовувати стратегічні орієнтири щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання продукування та реалізації стратегічних орієнтирів щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств в сучасних умовах господарювання розглядалися в працях: Д. Аакера [1], О. Ареф'євої [2], В. Гейця [3], В. Диканя [4], О. Кузьміна та А. Дідик [5], В. Прохорової та В. Проценко [6], Р. Фатхутдінова [7], В. Чобіток [8, 10], Н. Чухрай та О. Просович [9], Л. Чумак та Т. Дем'яненко [10] та ін.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що необхідно проводити подальші дослідження в напрямку продукування та реалізації стратегічних орієнтирів щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є розробка стратегічних орієнтирів формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вплив зовнішнього середовища на діяльність сучасних підприємств характеризується невизначеністю через свою складність та постійну динаміку змін, які мають значний вплив на функціонування промислових підприємств та вимагають кардинальних змін у внутрішньому середовищі. У зв'язку з цим одним з найважливіших елементів розв'язання цієї проблеми є формування відповідних стратегій щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств та рішень для усунення негативного впливу динаміки та невизначеності з урахуванням прогресивних умов суспільства.

Зростання проблем у формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств, як правило, є тривалим процесом і відбувається поетапно. Більше того, на відміну від інших типів, цей процес має свої особливості.

Перший етап (стратегічний) – є наслідком неефективної стратегії розвитку промислового підприємства, що спричинено впровадженням управлінських рішень щодо позиціонування підприємства на ринку, оперативною діяльністю та визначенні ключових факторів успіху.

Наступний етап (структурний) – виражається у дезадаптації організаційно-виробничої структури промислового підприємства до зміни умов його діяльності. Якщо структурні проблеми не вирішені, негайно виникає дефіцит ресурсів, при якому стратегічні та структурні помилки сприяють тому, що підприємство перестає бути стабільно прибутковим. Якщо заходи щодо повернення до життєздатного бізнесу не вдаються, виникають проблеми з ліквідністю, це призведе до повної втрати стабільності.

Відповідно, необхідно використовувати інноваційно-креативні інструменти для подолання або пом'якшення наслідків причин втрати стабільності промислового підприємства, які можуть застосовуватися на різних етапах його розвитку.

Одним з основних напрямків продукування та реалізації стратегічних орієнтирів щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств в сучасних умовах господарювання, є концепція ресурсів, згідно з якою позиція промислового підприємств на ринку базується на унікальному поєднанні матеріальних та нематеріальних ресурсів а та їх ефективному управлінні, пріоритет віддається елементам інноваційно-інтелектуального капіталу.

Принципи стратегічного планування в системі управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств наведено на рис.1.

Ефективним способом вирішення проблеми розробки стратегічних орієнтирів формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств в сучасних умовах господарювання є створення та функціонування адаптивних організаційних структур.

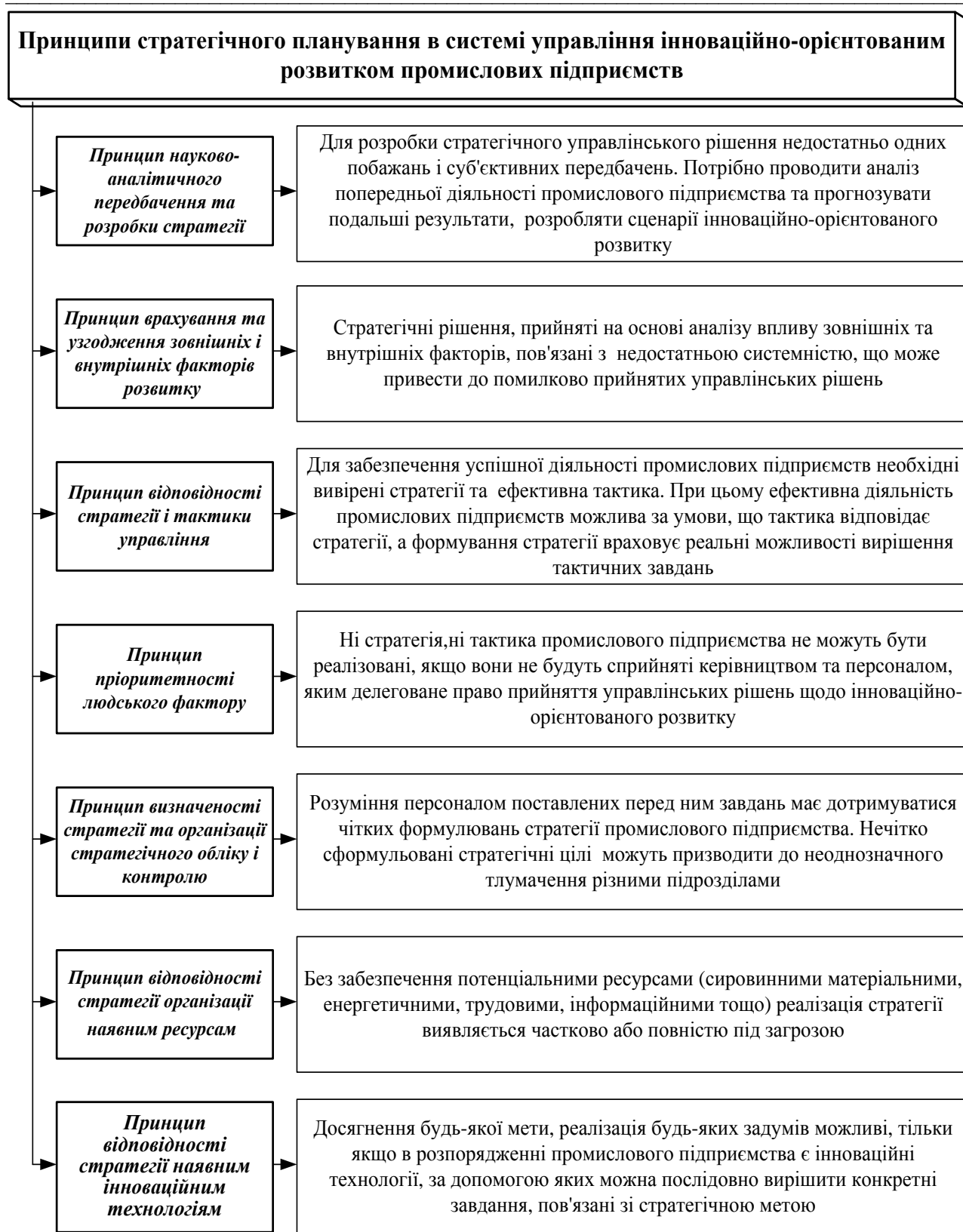


Рис. 1. Принципи стратегічного планування в системі управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств

Створення таких структур дозволить зменшити негативний вплив різних форм невизначеності як зовнішнього, так і на внутрішнього середовища на основі своє-

часної та превентивної реакції на їх зміни. Така реакція може включати як параметричну адаптацію, так і глибші перетворення на структурному та функціональному рівнях.

Звичайно, чим глибші перетворення, тим більше ресурсів вимагається від промислового підприємства, що, в свою чергу, може сприяти порушенню його стабільності.

В організаційній системі управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств результат господарської діяльності є змінною величиною, яка планується. При цьому можуть застосовуватися різні засоби встановлення програми, що зумовлюють різні типи системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств, а саме: програмне, спостерігаюче, адаптивне і екстремальне (рис.2).

При програмному управлінні інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств програма управління задається за часом. Це найбільш поширений для промислових підприємств в цілому тип системи управління, так як обсяг випуску продукції планується відповідно до календарних термінів.

Спостерігаюче управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств полягає в тому, що програма управління залежить не від часу, а від деякої ключової величини спостереження.

Використання спостерігаючого типу управління є доцільним в роботах по вивченню і прогнозуванню параметрів величини, що дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення стосовно диверсифікації виробництва, реорганізації, реструктуризації тощо. У свою чергу, необхідність проведення своєчасних управлінських дій вимагає продукування ідей для інноваційного розвитку та організації виробництва в напрямку підвищення їх гнучкості до мінливих умов.

Різниця між програмним і спостерігаючим типами управління у тому, що, наприклад, вихід технологічного обладнання в середній і капітальний ремонт – можна здійснювати або за задалегідь складеною програмою, заданою в часі, або в залежності від зміни параметрів обладнання, які і є в даному випадку спостережливою величиною.

При адаптивному управлінні інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств відсутня певна ключова величина і управління встановлює програму на основі попереднього досвіду. Тому накопичення і узагальнення висновків з минулого досвіду є необхідною умовою адаптивного управління. Такий тип управління характерний для промислових підприємств, які орієнтуються на стабільність і повільні зміни стану зовнішнього середовища, що надає можливість в таких умовах своєчасно реагувати на виникаючі проблеми. В життєвому циклі адаптивне управління має місце на стадії стабільного попиту при низькому рівні конкуренції. Адаптивне управління доцільне при вирішенні внутрішніх проблем промислового підприємства, а саме: управління персоналом, управління експлуатацією і ремонтом обладнання, тощо.

При екстремальному управлінні інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств програма управління спрямована на досягнення максимуму або мінімуму функції, змінними якої є ті чи інші параметри (вхід, стан керованої системи, стан керуючої системи і вихід).

Сутність екстремального керування полягає у: розробці планових завдань виходячи з досягнення максимальної рентабельності продукції; вибір стратегічних позицій в стратегічних зонах господарювання промислового підприємства за показниками обсягу продажів і рентабельності продукції; управління інвестиціями виходячи з отриманого максимального прибутку при прийнятному рівні ризику тощо.

Іншою умовою використання спостерігаючого управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств є хороша постановка роботи з вивчення і прогнозування параметрів показників, що дозволяє своєчасно перебудовувати виробництво. У свою чергу, необхідність своєчасної перебудови виробництва в залежності від параметрів спостереження вимагає впровадження інноваційно-креативних технологій та організацію виробництва в напрямку підвищення їх гнучкості.

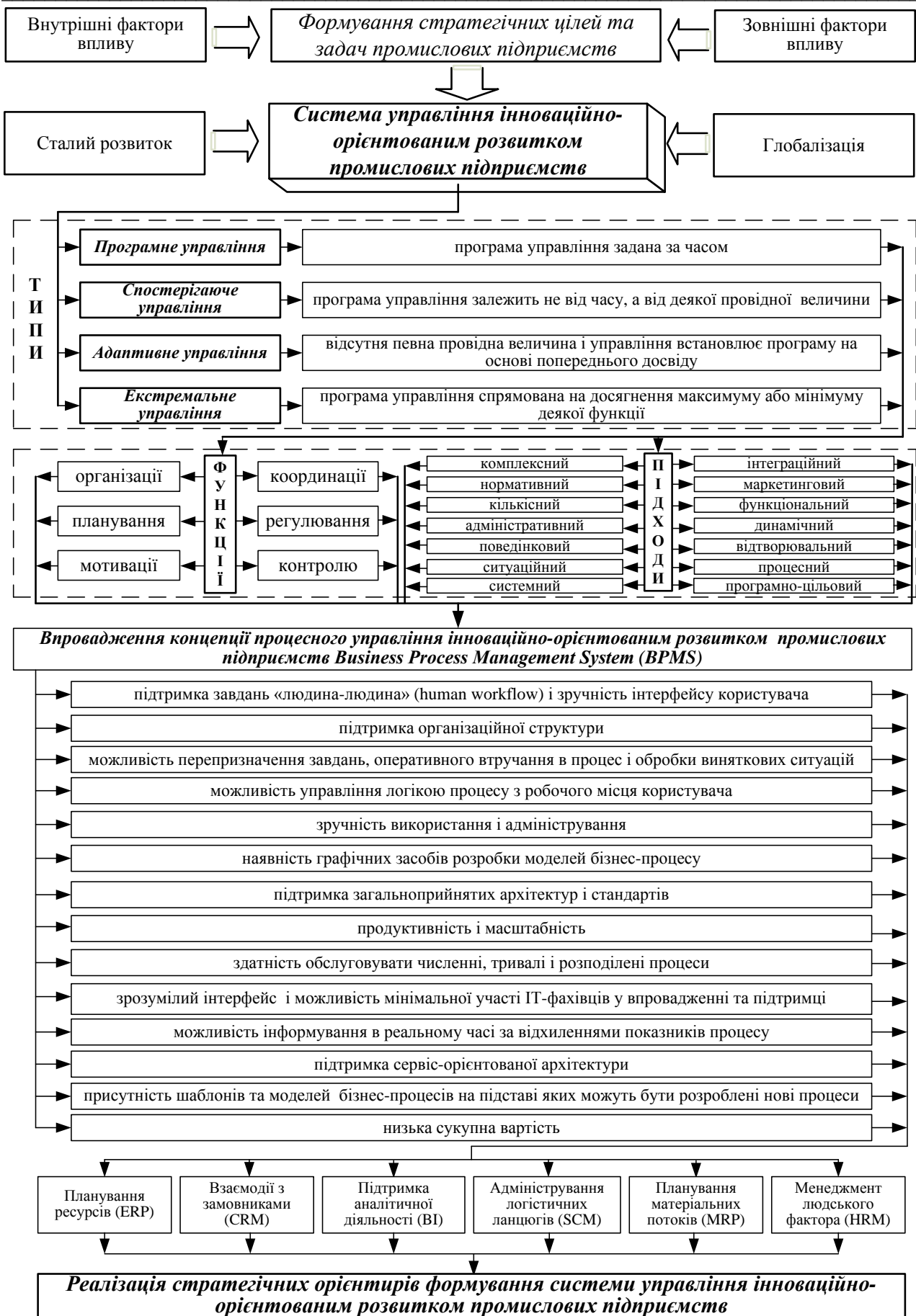


Рис. 2. Стратегічні орієнтири формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств

Екстремальне управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств може бути реалізовано при нестабільному стані зовнішнього середовища, коли звичні події, що відбуваються у зовнішньому середовищі, знаходяться в межах екстраполяції досвіду або подія пізнається з аналогіями минулих періодів; коли темп змін зовнішнього середовища можна порівняти з реакцією промислового підприємства; коли значні проблеми і нові можливості передбачувані, тобто ще можна спрогнозувати і визначити їх рівень впливу.

Реально в система управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств носить комплексний характер, в ній поєднуються програмне, спостерігаюче, адаптивне і екстремальне управління. В умовах закритого контуру діяльності промислового підприємства мають місце всі вказані типи управління. В умовах розімкнутого контуру переважають програмне і спостерігаюче управління. Для умов ізольованого контуру характерні програмне і адаптивне управління.

При формуванні системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств необхідно враховувати основні функції управління, а саме: організації; планування; координації; мотивації; контролю; регулювання.

Ефективність і якість системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств визначаються, перш за все, обґрунтованістю методології вирішення проблеми, тобто використання підходів, а саме: комплексний; інтеграційний; маркетинговий; функціональний; динамічний; відтворювальний; процесний; нормативний; кількісний; адміністративний; поведінковий; ситуаційний; системний; програмно-цільовий підхід.

Для удосконалення діяльності промислових підприємств доцільно впроваджувати систему управління бізнес-процесами (Business Process Management System (BPMS)), що реалізує концепцію процесного управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств, яка розглядає промислове підприємство як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів. Участь в них беруть співробітники з різних підрозді-

лів. Завдання процесного підходу полягає у побудові взаємодії людей і визначення порядку виконання різних операцій для отримання швидкого і якісного результату.

Поняття бізнес-процесу передбачає, що кожен співробітник не тільки чітко розуміє свої функції і завдання свого підрозділу в рамках оргструктури, а й усвідомлює, яким чином його робота впливає на кінцевий результат процесів, в яких він бере участь. Стратегічні цілі промислового підприємства досягаються через побудову, контроль і безперервний розвиток бізнес-процесів з метою:

– планування ресурсів (ERP) – це база даних, яка дозволяє управляти господарськими процесами. Вона працює на основі єдиного додатка з однаковим інтерфейсом, поширюється на ряд сфер (складання планів і прогнозів, менеджмент продажів, адміністрування випуску товарів, закупівель тощо);

– взаємодії з замовниками (CRM) – представляють собою управлінську інформаційну технологію, яка дозволяє вибудувати взаємовідносини з клієнтами, а також з діловими партнерами, що позитивно впливає на отримані в кінці періоду доходи і підвищення рівня рентабельності;

– підтримки аналітичної діяльності (BI). – система призначена для зберігання даних, які були отримані в результаті аналізу та їх подальшої обробки;

– адміністрування логістичних ланцюгів (SCM) – застосовуються в процесі створення «складних» товарів, особливість полягає в тому, що комплектуючі доводиться замовляти у кількох різних постачальників. Щоб не було перебоїв у виробництві, важливо оперативне надходження всіх елементів на склади. Зазначена система дозволяє розраховувати і відслідковувати постачання на всіх етапах постачання;

– планування матеріальних потоків (MRP) – з їх допомогою керівництво здійснює придбання, виготовлення, а також реалізацію продукції;

– менеджмент людського фактора (HRM) – системи займаються пошуком потенційних співробітників, а також моніторингом їх діяльності.

Концепція передбачає впровадження BPMS для досягнення наступних цілей:

швидкість; якість; управління на основі показників; гнучкість. Всі ці елементи є основою для розробки стратегічних орієнтирів формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств.

**Висновок.** За результатами проведеного дослідження визначено, що в сучасних умовах господарювання, необхідно продукувати та реалізовувати стратегічні орієнтири щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств з урахування мінливого ринкового попиту.

Одним з основних напрямків продукування та реалізації стратегічних орієнтирів щодо формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств в сучасних умовах господарювання, є концепція ресурсів, згідно з якою позиція промислового підприємств на ринку базується на унікальному поєднанні матеріальних та нематеріальних ресурсів а та їх ефективному управлінні, пріоритет віддається елементам інноваційно-інтелектуального капіталу.

Виокремлено принципи стратегічного планування в системі управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств. Запропоновано стратегічні орієнтири формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств.

### Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю. Н. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 544 с.
2. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку / О. В. Ареф'єва // *Економіка и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики.* – 2014. – № 2. – С. 36–43.
3. Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко; за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД Університетська книга, 2005. – 582 с.
4. Дикань О. В. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств: проблеми і перспективи формування / О. В. Дикань // *Вісник економіки транспорту і промисловості.* – 2017. – № 58. – С. 152–158.

5. Кузьмін О. Є. Етимологія та типологія розвитку підприємств / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик // *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка».* 2016. – №21 (5). – С. 86–92.

6. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. – 291 с.

7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА - М, 2000. – 312 с.

8. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств / В. І. Чобіток // *Бізнес Інформ.* – 2020. – № 3. – С. 423–430.

9. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник / Н. І. Чухрай, О. П. Просович. – Львів : Вид-во «Львів. політехн.», 2015. – 500 с.

10. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T. Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. // *International Journal of Engineering and Technology(UAE).* 2018. – Vol. 7. – № 4.3. – P. 404–408. Режим доступу: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19843> (дата звернення 27.02.2020).

### References

1. Aaker, D. (2002). *Stratehicheskoe rynochnoe upravleniye.* Yu.N. Kapturevskyy (Ed.). Sankt-Peterburg: Pyter.
2. Arefieva, O.V. (2014). *Strukturni peretvorennia na promyslovykh pidpriemstvakh yak faktor staloho rozvytku.* Ekonomyka i upravleniye predpriyatiamy mashynostroytelnoy otrasli: problemy teorii i praktiki, (2), 36-43.
3. Heiets, V.M., & Semynozhenko, V.P. (2005). *Problemy upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv u tranzytyvniy ekonomitsi.* S.M. Illiashenko. (Ed.). Sumy: VTD Universytetska knyha.
4. Dykan, O.V. (2017). *Stratehiia innovatsiino-ho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: problemy i perspektyvy formuvannia.* Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, (58), 152-158.
5. Kuzmin, O.Ye., & Didyk, A.M. (2016). *Etymolohiia ta typolohiia rozvytku pidpriemstv.* Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: «Ekonomika», 21(5), 86-92.
6. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., & Chobitok, V.I. (2012). *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia.* Kharkiv: Ukrainka inzhenerno-pedahohichna akademiia.
7. Fatkhutdinov, R.A. (2000). *Konkurentosposobnost: ekonomika, strategiya, upravlenie.* M.: INFRA-M.
8. Chobitok, V.I. (2020). *Stratehichno-tsiloviy kompleks intelektualizatsii upravlinnia kholistychnym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv.* Biznes-Inform, (3), 423-430. doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-423-430

9. Chukhrai, N.I., & Prosovykh, O.P. (2015). *Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva*. Lviv: Vyd-vo Lviv. politekhniky.

10. Chobitok, V., Chumak, L., & Demianenko T. (2018). Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. *Inter-*

*national Journal of Engineering and Technology (UAE)*, Vol. 7, (4.3), 404-408. Retrieved from <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19843>  
doi.org/10.14419/ijet.v7i4.3.19843

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Т. Н. Шелест, ассистент, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко*

**Методология исследования.** Обобщение и системный анализ предоставили возможность – выделить, что изменение парадигмы социально-экономического развития страны, внешнеэкономических отношений и других факторов привели к перестройке приоритетов и структуры отечественной промышленности, что привело к диверсификации производства или прекращения деятельности многих предприятий. Высокотехнологичные товары, стали покупать за рубежом за средства, полученные от экспорта природных ресурсов. Соответственно, в современных условиях хозяйствования, необходимо производить и реализовывать стратегические ориентиры по формированию системы управления инновационно-ориентированным развитием промышленных предприятий.

**Результаты.** Автором в статье определено, что влияние внешней среды на деятельность современных предприятий характеризуется неопределенностью из-за своей сложности и постоянной динамики изменений, которые оказывают значительное влияние на функционирование промышленных предприятий и требуют кардинальных изменений во внутренней среде. В связи с этим одним из важнейших элементов решения этой проблемы является создание соответствующих стратегий по формированию системы управления инновационно-ориентированным развитием промышленных предприятий и решений для устранения негативного влияния динамики и неопределенности с учетом прогрессивных условий общества.

**Новизна.** Выделены принципы стратегического планирования в системе управления инновационно-ориентированным развитием промышленных предприятий. Определено, что одним из основных направлений выработки и реализации стратегических ориентиров по формированию системы управления инновационно-ориентированным развитием промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования, является концепция ресурсов, согласно которой позиция промышленного предприятия на рынке базируется на уникальном сочетании материальных и нематериальных ресурсов, на их эффективном управлении, приоритет отдается элементам инновационно-интеллектуального капитала. Предложены стратегические ориентиры формирования системы управления инновационно-ориентированным развитием промышленных предприятий.

**Практическая значимость.** Определено, что стратегические ориентиры формирования системы управления инновационно-ориентированным развитием промышленных предприятий заключаются в использовании инновационно-креативных инструментов для преодоления или смягчения последствий причин потери стабильности промышленного предприятия, которые могут применяться на различных этапах его развития.

**Ключевые слова:** стратегические ориентиры; система управления; инновационно-ориентированное развитие; промышленные предприятия; концепция процессного управления.

## STRATEGIC ORIENTATIONS FOR FORMING A MANAGEMENT SYSTEM FOR INNOVATION-ORIENTED DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*T. N. Shelest, Assistant Lecturer, Taras Shevchenko National University of Kyiv*



**Methods.** Generalization and systems analysis provided an opportunity to highlight that the change in the paradigm of the country's socio-economic development, foreign economic relations and other factors led to the restructuring of the priorities and structure of domestic industry, which led to the diversification of production or the termination of the activities of many enterprises. High-tech goods began to be bought abroad for funds received from the export of natural resources. Accordingly, in modern economic conditions, it is necessary to produce and implement strategic guidelines for the formation of a management system for innovation-oriented development of industrial enterprises.

**Results.** The author determines in the article that the influence of the external environment on the activities of modern enterprises is characterized by uncertainty due to its complexity and constant dynamics of changes that have a significant impact on the functioning of industrial enterprises and require cardinal changes in the internal environment. In this regard, one of the most important elements of solving this problem is the formation of appropriate strategies for the formation of a management system for the innovation-oriented development of industrial enterprises and solutions to eliminate the negative impact of dynamics and uncertainty, taking into account the progressive conditions of society.

**Novelty.** The principles of strategic planning in the management system of innovation-oriented development of industrial enterprises are highlighted. It has been determined that one of the main directions for the development and implementation of strategic guidelines for the formation of a management system for the innovation-oriented development of industrial enterprises in modern economic conditions is the concept of resources, according to which the position of an industrial enterprise in the market is based on a unique combination of material and non-material resources, on effective management, priority is given to elements of innovative and intellectual capital. Strategic guidelines for the formation of a management system for innovation-oriented development of industrial enterprises are proposed.

**Practical value.** It has been determined that the strategic guidelines for the formation of a management system for innovation-oriented development of industrial enterprises are in the use of innovative and creative tools to overcome or mitigate the consequences of the causes of loss of stability of an industrial enterprise, which can be used at various stages of its development.

**Keywords:** strategic guidelines; control system; innovation-oriented development; industrial enterprises; process management concept.

*Надійшла до редакції 18.03.21 р.*