

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>**Стіфанова І.Ю.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0391-9026>

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*У статті досліджено теоретико-методичні аспекти формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Узагальнено підходи до визначення сутності інноваційної стратегії. Систематизовано та адаптовано види інноваційних стратегій підприємств. Визначено етапи формування інноваційної стратегії (формування цілей і завдань, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; аналіз інноваційного потенціалу; формування інноваційної стратегії; довгострокове інноваційне прогнозування; визначення необхідного обсягу ресурсів; вибір інноваційної стратегії, доцільної до впровадження; контроль; визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства), які забезпечать ефективне функціонування підприємств та сприятимуть економічному зростанню.*

**Ключові слова:** стратегія, інноваційна стратегія, інноваційний потенціал, стратегія диверсифікованого зростання, еталонна стратегія.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання промисловим підприємствам для досягнення економічного зростання та належного рівня конкурентоспроможності досить важливо впроваджувати інновації, які передбачають формування інноваційної стратегії. Важливість стратегічного управління в сучасних умовах підкреслює і вплив світової пандемії COVID-19 на фінансово-економічну діяльність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ефективність стратегічного управління є об'єктом досліджень І. Ансоффа [1], М. Портера [2], Р. Каплана, Д. Нортон [3–4]. Питаннями, пов'язаними із стратегічним управлінням інноваційною діяльністю, займаються такі вітчизняні вчені, як: М.П. Войнаренко, А.В. Череп [5], С. Лляшенко [6], К. Ковтуненко [7], В. Стадник [8] та інші.

**Мета статті** полягає в узагальненні теоретико-методичних основ формування інноваційних стратегій промислових підприємств та визначенні етапів формування інноваційної стратегії, які би сприяли економічному зростанню вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне здійснення інноваційної діяльності передбачає впровадження стратегічного управління, яке, на думку низки вчених, є діяльністю з досягнення важливих довгострокових цілей системи в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом зміни стану самої системи [1]. Основними елементами стратегічного управління є підприємство та зовнішнє середовище. Підприємство, яке є складником зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності повинне вміти адаптуватись до наявних та можливих змін зовнішнього середовища. Зовнішньому середовищу, яке є динамічною системою, властиві постійні зміни. Підприємство як складник цієї системи повинне завжди оперативну реагувати на такі зміни. Саме тому успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформувавши вдалу стратегію, а такі, які здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами. У зв'язку із цим питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є досить актуальними для вітчизняних підприємств.

Класичний підхід щодо вибору стратегій можна знайти у роботах І. Ансоффа, який визначає стратегію як набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1].

На думку М. Портера, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [2]. Цей набір передбачає детальний аналіз умов господарювання підприємства із врахуванням зовнішнього середовища. К.В. Ковтуненко, Д.В. Скоморохін зазначають, що формування стратегії підприємства має здійснюватися відповідно до таких принципів, як динамічний зворотний зв'язок, альтернативність, специфічність [7].

Р. Каплан та Д. Нортон зазначають, що 70% підприємств отримують проблеми, які пов'язані не із поганою стратегією, а із невдалою її реалізацією [4]. Саме тому досить важливим є не лише процес формування, а й управління реалізацією стратегії.

У підсумку стратегія підприємства має відповісти на низку питань, серед яких найголовнішими є [9]:

- у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися;
- в чому саме діяльність підприємства має бути унікальною;
- які ресурси (фінансові, трудові, матеріальні) будуть необхідні;
- як прибуток буде отримано внаслідок розвитку цих напрямів.

Особливе значення стратегічне управління має для інноваційної діяльності, що зумовлює формування інноваційної стратегії, яка є частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання.

Існують різні підходи до визначення сутності інноваційної стратегії (таблиця 1). Загалом інноваційною стратегією є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії за умов обмеженості ресурсів та перманентного впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 1 – Визначення сутності інноваційної стратегії в літературі

Автор	Інноваційна стратегія – це
Ансофф І. [1]	один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для цієї організації, для галузі ринку, споживачів, країни загалом
Янковець Т.М. [11]	будь-який новітній засіб досягнення стратегічної мети підприємства
Ілляшенко С.М. [6]	взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій
Ковтун О.І. [12]	суперстратегія (надстратегія), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства та має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій
Федулова І.В. [13]	системна концепція, що пов'язує і спрямовує розвиток інноваційної діяльності суб'єкта економіки із системою довгострокових цілей інноваційної діяльності, а також спосіб (вибір найбільш ефективних шляхів) досягнення і реалізації цільового інноваційного рівня розвитку, який включає характер розподілу ресурсів між альтернативними траєкторіями інноваційного розвитку і тип поведінки
В.В. Македон, Д.С. Рубець [14], Вергал К.Ю. [15]	набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики

Окремими вченими зазначається, що на практиці виникає дві інтерпретації стратегії: проголошена і реальна [10]. Реальна стратегія, на їхню думку, – це стратегія, яка складається з потоку нових товарів, послуг, процесів, у які інвестуються ресурси.

У разі, коли цінності або критерії, на яких ґрунтуються рішення про інвестиційні пріоритети, не збігаються з проголошеною (спланованою) стратегією, то проголошена підприємством стратегія і його реальна стратегія є суттєво різними [10]. Стратегії підприємства може бути безліч, але всі вони ґрунтуються на стратегічних альтернативах [230]: обмежене зростання підприємства; зростання; скорочення.

На практиці підприємства застосовують так звані базисні або еталонні стратегії розвитку бізнесу [14; 16; 17]:

- стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегії диверсифікованого зростання;
- стратегії скорочення.

Зрозуміло, що стратегія інноваційної діяльності може ґрунтуватися лише на перших двох альтернативах.

Загалом інноваційна стратегія є досить схожою із загальною стратегією підприємства і передбачає або посилення становища підприємства в обраному сегменті ринку певної галузі, або ж активну диверсифікацію діяльності. Принциповою різницею між загальною та інноваційною стратегіями є те, що інноваційна стратегія обов'язковим елементом має елемент новизни.

У літературі виділяють різну кількість інноваційних стратегій (рис. 1). Класично інноваційні стратегії підприємства поділяють на: активну (наступальну, експансивну) та пасивну (захисну, оборонну) [2; 17].

Окремі автори за рівнями управління виділяють пасивну, наступальну та стагнаційну інноваційну стратегії [18]. На думку Т.М. Янковець, доцільно виділяти шість видів інноваційних стратегій, таких як традиційна, опортуністська (стратегія «ніші»), імітаційна, захисна (оборонна), залежна, наступальна [11]. В.В. Стадник виділяє такі види інноваційних стратегій, як: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші») [8]. Б. Санто класифікує інноваційні стратегії за рівнями

управління в межах інституціональних інноваційних стратегій, виділяючи пасивну, наступальну та стагнаційну стратегії [18].

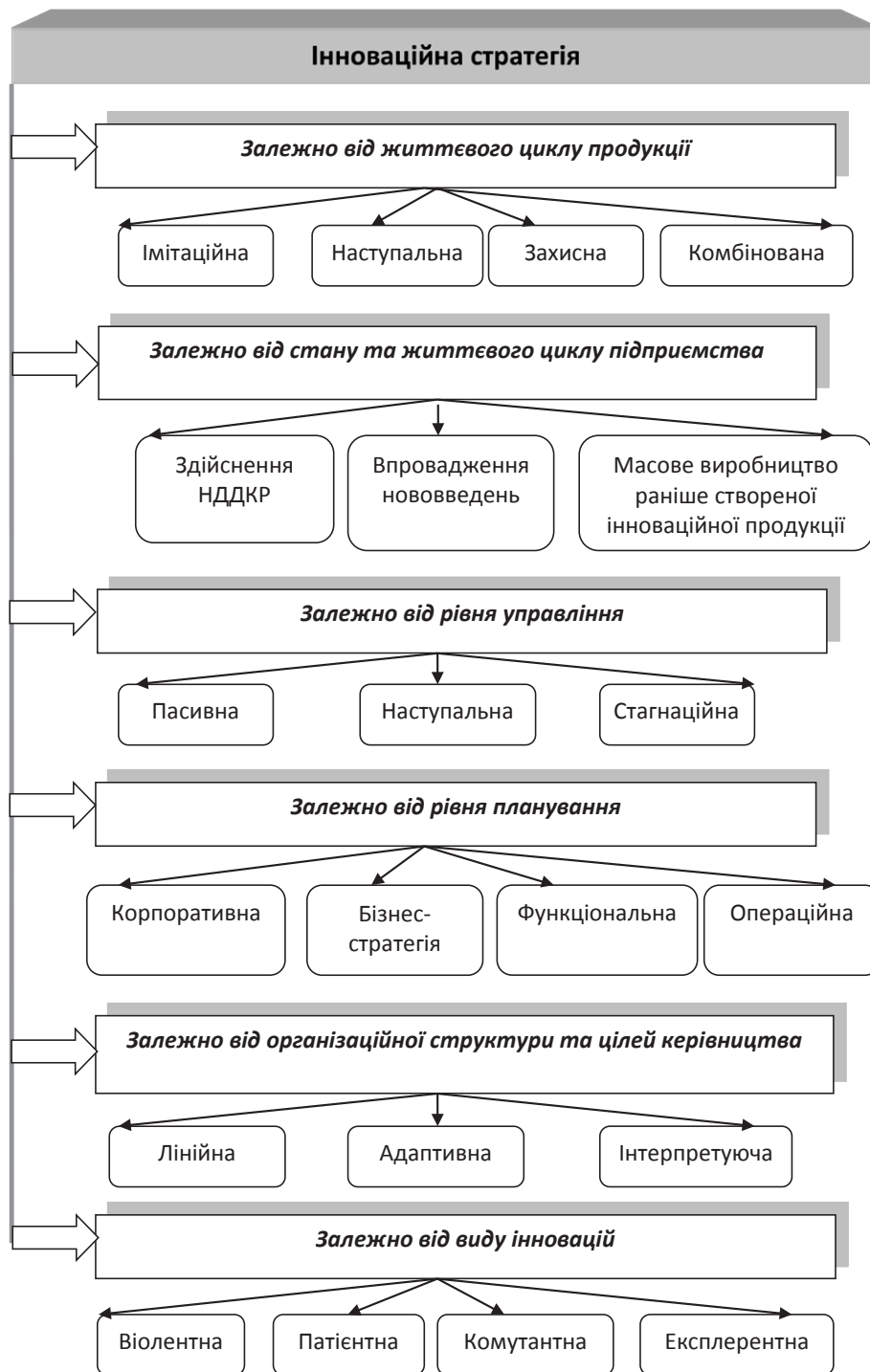
Отже, автори розділяють стратегії залежно від життєвого циклу продукції та стану підприємства. Це пов'язане із тим, що на різних етапах розвитку та за різних станів фінансової діяльності підприємства переслідують різні стратегічні цілі. Загалом більшість класичних інноваційних стратегій є схожими, проте мають різні назви у різних авторів.

А.Ю. Юданов у своїй роботі запропонував поділ конкурентних стратегій залежно від змін ринку та пристосування на ринку на віолентну (силову), патієнтну (нішову), комутантну (стратегію пристосування) та експлерентну (піонерську) [19]. Зважаючи на те, що ці стратегії класифікуються в тому числі й залежно від виду інновацій, їх можна розглядати як інноваційні.

Віолентна стратегія – стратегія конкурентної боротьби, яка полягає у ставці на зниження витрат виробництва, що досягається за рахунок організації масового випуску порівняно недорогих, але цілком доброякісних продуктів. Патієнтна стратегія полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості. Комутантна стратегія припускає максимально гнучке задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку, а експлерентна стратегія – орієнтована на радикальні нововведення.

З метою ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства в літературі пропонується застосовувати поетапний підхід. При цьому залежно від виробничих умов і специфіки конкретної господарської ситуації етапи автори пропонують використовувати як окремо, так і в різних поєднаннях. Систематизуючи існуючі підходи до етапів реалізації інноваційної стратегії на основі [1–18], можна виділити такі (рис. 2):

- формування цілей і завдань інноваційної діяльності;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- формування інноваційної стратегії підприємства;
- довгострокове інноваційне прогнозування на основі стратегічних карт інноваційної діяльності;
- визначення необхідного обсягу ресурсів на інноваційну діяльність підприємства;



**Рисунок 1 – Види інноваційних стратегій підприємств**

*Джерело: систематизовано та адаптовано за даними [5–18]*

– вибір інноваційної стратегії, доцільної до впровадження;

– контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності;

– визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства.

Першочерговим етапом є визначення цілей та завдань інноваційної діяльності. Для кожного підприємства необхідним є формування індивідуальної стра-

тегії. Вибір стратегії насамперед залежатиме від рівня інноваційності продукції, від виду інновації, який впроваджує підприємство.

При цьому, незалежно від рівня інноваційності продукції, підприємства повинні прагнути до подальшого розвитку, оскільки «компанія досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, вона може утримати їх тільки за допомогою постійних удосконалень. Конкуренти відразу ж і обов'язково обійдуть будь-яку ком-

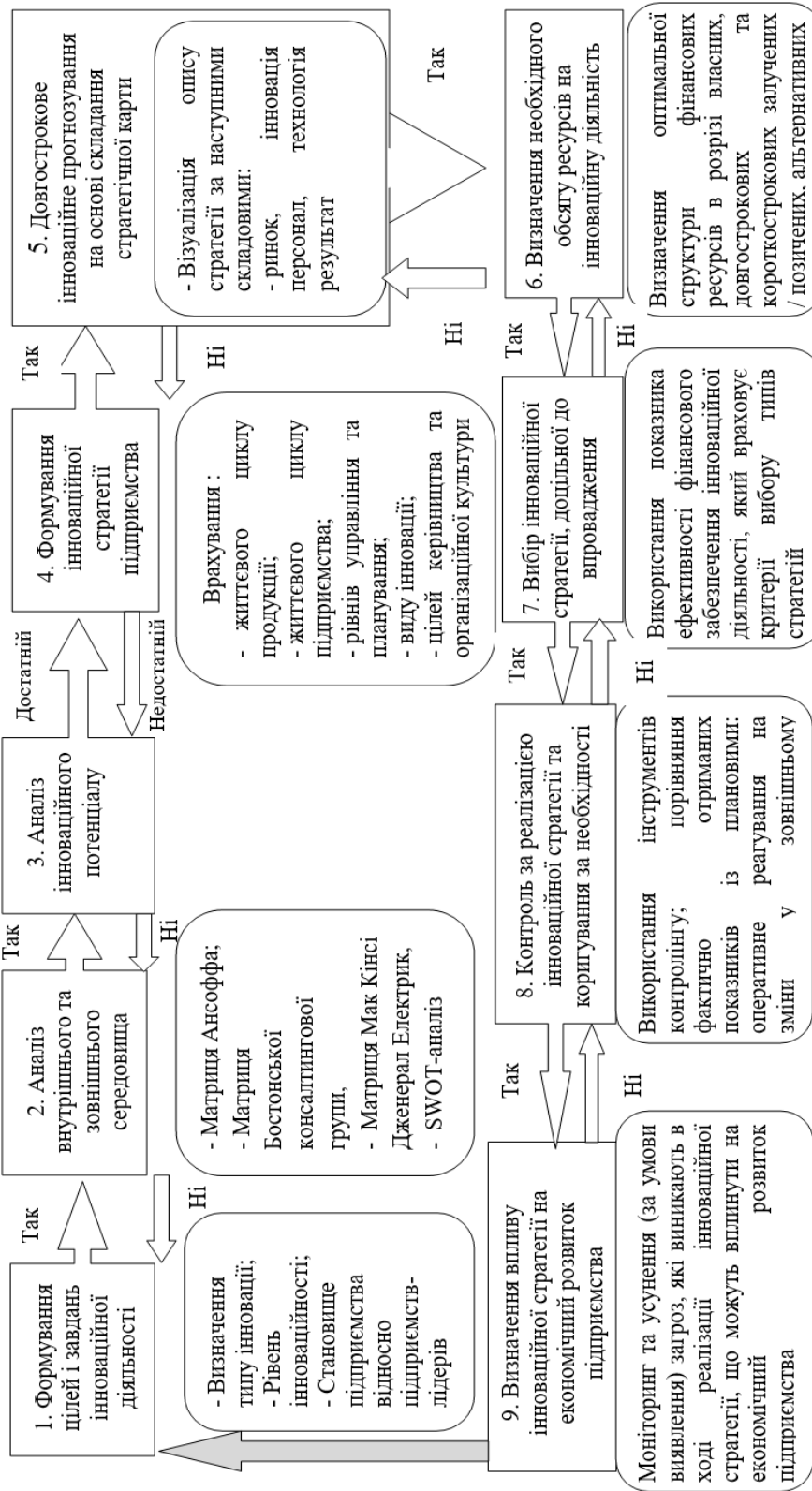


Рисунок 2 – Етапи формування інноваційної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [1–8]

панію, яка припинить удосконалення та впровадження інновацій» [2].

Обов'язковим є врахування також такого чинника, як положення підприємства відносно підприємств-лідерів у певній галузі. Саме ці параметри визначатимуть цілі та завдання інноваційної діяльності підприємства.

Важливим завданням у процесі формування інноваційної стратегії є проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього потенціалу та загроз, які впливають на реалізацію інноваційної стратегії та діяльність підприємства загалом.

Цей етап є досить важливим, оскільки від повноти та достовірності результатів аналізу впливу зовнішнього середовища і правильного оцінювання внутрішнього потенціалу залежатиме успіх інноваційної діяльності.

Основним критерієм аналізу в процесі вибору стратегії розвитку підприємств нині є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Дженерал Електрик, SWOT-аналіз, система збалансованих показників. Зважаючи на результати проведеного аналізу, важливо оцінити рівень інноваційного потенціалу підприємства, який характеризує спроможність підприємства до впровадження інновацій.

Загалом вибір інноваційних стратегій здійснюється із урахуванням різних методів, які в загальному мають вигляд матриць, індексів, діаграм, багатокутників. Компанії США на сучасному етапі розвитку активно використовують такий метод планування та прогнозування діяльності, як стратегічні карти. Етапи побудови стратегічної карти збігаються із відповідними етапами стратегії і тісно переплетені, саме тому їх доцільно інтегрувати в етапи формування інноваційної стратегії для уникнення дублювання дій. Введення стратегічної карти до процесу формування інноваційної стратегії сприятиме підвищенню рівня її гнучкості та здатності більш оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

На наступному етапі досить важливим є вибір тієї інноваційної стратегії, яка є доцільною до впровад-

ження, зважаючи на можливі обсяги фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Для цього важливим є врахування таких критеріїв, які впливають на вибір інноваційної стратегії, доцільної до впровадження, як: джерела фінансових ресурсів, зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на формування фінансових ресурсів, інтегральна ефективність.

Не менш важливим є процес контролю за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності.

На заключному етапі важливо оцінити вплив інноваційної діяльності на ефективність діяльності підприємства для визначення подальших перспектив розвитку й підвищення рівня конкурентоспроможності.

**Висновки.** На основі систематизації сучасних підходів до сутності інноваційної стратегії визначено, що нею є певна взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії в умовах обмеженості ресурсів та впливу зовнішнього середовища.

Встановлено, що перспективним напрямом активізації інноваційної стратегії є впровадження стратегічних карт та системи збалансованих показників. У зв'язку із цим одним із етапів формування інноваційної стратегії є складання стратегічної карти інноваційної діяльності, яка враховуватиме різні варіанти перебігу інноваційної діяльності та може бути базисом для формування та коригування наступних інноваційних стратегій промислових підприємств. Включення цього складника до етапів формування інноваційної стратегії підвищить ефективність використання фінансового забезпечення інноваційної діяльності, оскільки менеджментом підприємства буде сформовано план дій за різних умов перебігу інноваційної діяльності.

Узагальнено етапи формування інноваційної стратегії, які планується використати під час розроблення концептуальної моделі механізму управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності промислових підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф И. *Стратегическое управление*. Москва : Экономика, 1989. 358 с.
2. Портер М.Э. *Конкуренция*. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. *Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей*. Москва : Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты*. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.
5. Войнаренко М.П., Череп А. В., Олейнікова Л. Г. *Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки* : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2010. 444 с.
6. Ілляшенко С.М. *Інновації у маркетингу і менеджменті* : монографія. Суми : Папірус, 2013. 616 с.
7. Ковтуненко К.В., Скоморохін Д.В. *Стратегія підприємства: визначення та особливості її формування*. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 4. С. 70–75.
8. *Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств* : монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький : ХНУ, 2016. 446 с.
9. Єпіфанова І.Ю. *Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення* : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
10. Dzhezdzhula V.V., Yepifanova I.Yu. *Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies*. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 3. P. 51–59.
11. Янковець Т.М. *Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу*. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 167–174.
12. Ковтун О.І. *Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади*. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 44–56.
13. Федулова І.В. *Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств*. *Науковий вісник СНУ ім. Л. Українки. Економічні науки*. 2010. № 5. С. 65–70.
14. Македон В.В., Рубець Д.С. *Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія*. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 45 (1018). С. 75–86.

15. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.
16. Єпіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 99–103.
17. Санто Б. Інновация как средство экономического развития. Пер. с венг. под ред. Б. В. Сазонова. Москва : Прогресс, 1990. 325 с.
18. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика. Москва : ГНОМ-ПРЕСС, 1998. 266 с.

#### References:

1. Ansoff I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
2. Porter M.E. (2005). *Konkurenciya* [On Competition]. Moscow: Vil'yams. (in Russian)
3. Kaplan R.S., Norton D.P. (2004). *Organizaciya, orientirovannaya na strategiyu. Kak v novej biznes-srede preuspevayut organizacii, primenyayushchie sbalansirovannuyu sistemu pokazatelej* [How Balanced Scorecard organizations are doing well in the new business environment]. Moscow: Olimp–Biznes. (in Russian)
4. Kaplan R.S., Norton D.P. (2005). *Strategicheskie karty. Transformaciya nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty* [Strategic cards. Transformation of intangible assets into tangible results]. Moscow: Olimp–Biznes. (in Russian)
5. Voinarenko M.P., Cherep A.V., Oleinikova L. (2010). *Innovatsiyni rozvytok promyslovykh pidpriemstv: analiz ta otsinky: monohrafiia* [Innovative development of industrial enterprises: analysis and evaluation]. Khmelnyskyi: KhNU. (in Ukrainian)
6. Illiashenko S.M. (2013). *Innovatsii u marketynhu i menedzhmenti: monohrafiia* [Innovations in marketing and management]. Sumy: Papirus. (in Ukrainian)
7. Kovtunencko K.V., Skomorokhin D.V. (2014). *Stratehiia pidpriemstva: vyznachennia ta osoblyvosti yii formuvannia* [Strategy of the enterprise: definition and features of its formation]. *Economy. Management. Business*, № 4, p. 70–75.
8. Stadnyk V.V. (ed) (2016). *Funktsionalni stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia* [Functional strategies of innovative development of industrial enterprises]. Khmelnyskyi: KhNU. (in Ukrainian)
9. Yepifanova I.Yu. (2019). *Upravlinnia innovatsiinou diialnistiu promyslovykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia: monohrafiia* [Management of innovative activity of industrial enterprises: theoretical and methodological aspects of financial support]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
10. Dzhdzhula V.V., Yepifanova I. Yu. (2018). Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4, no. 3, pp. 51–59.
11. Yankovets T. (2010) Innovatsiini stratehii pidpriemstva lehkoi promyslovosti yak zasib realizatsii yoho innovatsiinoho potentzialu [Innovative light industry strategy as a means of implementing its innovation potential]. *Actual problems of economy*, no. 2, pp. 167–174.
12. Kovtun O.I. (2013). Innovatsiini stratehii pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady [Innovative strategies of enterprises: theoretical and methodological principles]. *Economy of Ukraine*, no. 4, pp. 44–56.
13. Fedulova I.V. (2010). Stratehichni napriamy rozvytku innovatsiinoho potentzialu promyslovykh pidpriemstv [Strategic directions of development of innovative potential of industrial enterprises]. *Scientific Bulletin of SNO named after L. Ukrainka. Economic sciences*, no. 5, pp. 65–70.
14. Makedon V.V., Rubets D.S. (2013). Stratehichni innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia [Strategic innovative development of enterprises: theory and methodology]. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Technical progress and production efficiency*, no. 45 (1018), pp. 75–86.
15. Vergal K.Yu. (2011). Teoretychni pidkhody do klasyfikatsii innovatsiinykh stratehii [Theoretical approaches to the classification of innovation strategies]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, vol. 2, pp. 214–219.
16. Yepifanova I.Yu., Dzyubko M.Yu. (2017). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Formation of enterprise development strategy in modern conditions]. *Bulletin of Odessa National University I.I. Mechnikov. Economy*, no. 22, vol. 2(55), pp. 99–103.
17. Santo B. (1990). *Innovaciya kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya* [Innovation as a tool for economic development]. Moscow: Progress. (in Russian)
18. Yudanov A.Yu. (1998). *Konkurenciya. Teoriya i praktika* [Competition. Theory and practice]. Moscow: GNOM-PRESS. (in Russian)

---

**Yepifanova Iryna**  
Vinnytsia National Technical University

## FORMATION OF INNOVATIVE STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

*The article investigates the theoretical and methodological aspects of the formation of innovative strategies of industrial enterprises in modern conditions. The paper summarizes the theoretical and methodological foundations of the formation of innovative strategies of industrial enterprises and identifies the stages of formation of innovative strategies that would contribute to the economic growth of domestic enterprises. On the basis of retrospective analysis, synthesis and generalization the existing methodological bases of the choice of innovative strategies of enterprises are systematized and improved. Approaches to defining the essence of innovation strategy are generalized. Systematized and adapted types of innovation strategies of enterprises. The stages of formation of innovation strategy, which will ensure the efficient functioning of enterprises and promote economic growth is determined (formation of goals and objectives, analysis of internal and external environment; analysis of innovation potential; formation of innovation strategy; long-term innovation forecasting; determination of required resources; selection of innovation strategy appropriate for implementation; control; determination of impact of innovation strategy on economic enterprise development. It is established that a promising direction of activating the innovation strategy is the introduction of strategic maps and a system of balanced scores. In this regard, one of the stages in the formation of innovation strategy is to compile a strategic map of innovation, which will take into account the different options for innovation and can be the basis for the formation and adjustment of subsequent innovation strategies of industrial enterprises. The practical significance of the work is that the inclusion of a strategic map in the stages of formation of the innovation strategy will increase the efficiency of the use of financial support for innovation. The proposed approach to the formation of innovation strategy allows to integrate it into the system of balanced performance of the enterprise.*

**Key words:** *strategy, innovation strategy, innovation potential, diversified growth strategy, reference strategy.*

**JEL classification:** B41, D83, M21, O31

---