

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім.

Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Антонюк Надія Володимирівна

Забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком
підприємства / Ensuring Effective Management of the Innovative Development of
the Enterprise

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МАУБ-41/1
Антонюк Н.В.

_____ підпис

Науковий керівник:
доктор економ. наук, доцент
Гуменюк Ю.П.

_____ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.
_____ підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**
_____ підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.....	9
1.2 Характеристика напрямків розвитку підприємства у нестабільному ринковому середовищі.....	13
1.3 Характеристика стадій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	25
2.1 Оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємництва. Інноваційні стратегії	25
2.2 Параметри планування інноваційного розвитку підприємства	27
2.3 Макроекономічний підхід оцінювання рівня інноваційного розвитку.....	35
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1 Методи управління інноваційним розвитком.....	41
3.2 Розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку.....	51
3.3 Підвищення ефективної діяльності на підприємстві. Просування в мережі Інтернет	55
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні перспективи економічного розвитку України пов'язуються з високотехнологічними й конкурентоспроможними підприємствами, господарська діяльність яких створювала б синергетичний ефект із національною економічною системою. Такий ефект можливий лише за наявності інноваційного розвитку підприємств, які складають основу конкурентноздатності національної економіки.

Розуміння цього активізувало діяльність по розробці механізмів інноваційного розвитку підприємств як в наукових дослідженнях, так і на рівні практичної діяльності підприємств. Теоретичним й практичним аспектам інноваційного розвитку на макро- і мікрорівнях присвячені праці таких вчених, як М.Туган-Барановський, М.Кондратьєв, Й.Шумпетер, П.Друкер, Г.Менш, Б.Санто, Д.Тіс, Ю.Бажал, О.Бутнік-Сіверський, В.Геєць, А.Гальчинський, С.Ілляшенко, Д.Черваньов. На сьогодні даний напрямок досліджень широко висвітлюється у працях західних вчених-економістів, у тому числі Р.Нельсона, С.Уінтера, В.Лазоніка, А.Бернштайна, Е.Лама, В.Циганова та інших.

Незважаючи на активні наукові пошуки в цьому напрямку досліджень, деякі важливі теоретико-методичні та прикладні засади інноваційного розвитку підприємств ще не дістали належного обґрунтування. Перш за все, потребують уточнення питання, що стосуються структуризації понятійного апарату. Подальшого вдосконалення потребують показники й методи оцінки рівнів інноваційного розвитку підприємств. Недостатньо розробленими залишаються питання, пов'язані з моделюванням інноваційного розвитку підприємств. Відсутність науково-практичних результатів досліджень з формування системних механізмів активізації інноваційного розвитку підприємства не дає можливості надання практичних рекомендацій суб'єктам господарювання. Необхідність вирішення зазначених проблемних питань, їх актуальність, теоретична і практична значущість визначили вибір теми, об'єкт, предмет, мету, наукові завдання та логіко-структурну побудову дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення та поглиблення теоретичних положень щодо інноваційної складової розвитку суб'єктів господарювання та розробка науково-практичного інструментарію для формування ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємств.

У відповідності з метою, в роботі поставлено і вирішено наступні наукові та прикладні завдання:

- поглиблено науково-методичні засади щодо визначення понятійного апарату інноваційного розвитку, обґрунтовано необхідність формування теорії інноваційного підприємства та узагальнені сучасні інноваційно спрямовані напрями економічної теорії;
- визначено економіко-організаційні аспекти основних ознак інноваційних підприємств;
- виокремлено інноваційну складову підприємницької діяльності
- на основі розробленої методики оцінки рівня інноваційного розвитку здійснено аналітичну оцінку рівня інноваційного розвитку досліджуваного підприємства;
- запропоновано модель, яка описує основні етапи інноваційного розвитку підприємства;
- обґрунтовано основні елементи та зв'язки системи управління інноваційним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та впровадження системних підходів до управління інноваційним розвитком на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертації є положення сучасної економічної теорії, викладені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних учених з проблем інноваційного розвитку підприємств.

Для вирішення окреслених завдань використовувались: метод системного підходу - при виявленні зв'язків між явищами та процесами економічної діяльності; метод порівнянь - при співставленні особливостей функціонування різних систем; абстрактно-логічні методи - при теоретичному узагальненні результатів досліджень і формування на їх основі проміжних і підсумкових висновків.

Інформаційну базу дослідження складають наукові монографії, статті зарубіжних і вітчизняних вчених, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємства на державному та міжнародному рівнях, статистичні матеріали за проблематикою роботи, матеріали підприємств, інформаційних агенцій та Інтернету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- узагальнено й систематизовано інноваційно-спрямовані положення економічної теорії, що дало змогу обґрунтувати основні напрями теорії інноваційного підприємства;
- запропоновано методику оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства, яка відображає його рівень через співвідношення інноваційної активності та інноваційного потенціалу підприємства;
- висвітлено методи управління інноваційним розвитком підприємств на основі системної парадигми економічної теорії, що дозволяє представити управління інноваційним розвитком підприємства як об'єктно-процесну систему;
- розвинуто положення інноваційної теорії щодо сутності й видових проявів інноваційного розвитку;
- розвинуто понятійно-категоріальний апарат з досліджуваної проблематики: уточнені поняття «інновація», «розвиток», «інноваційний розвиток підприємства».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці методів оцінки та шляхів активізації інноваційного розвитку підприємства. Основні наукові положення доведено до рівня методичних розробок і прикладних

рекомендацій, призначених для використання підприємствами для здійснення інноваційної діяльності, що сприятиме активізації та підвищенню ефективності інноваційного розвитку.

Результати дослідження впроваджені в діяльності:ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», які безпосередньо висвітлені в частині «Підвищення ефективної діяльності на підприємстві. Просування в мережі Інтернет».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Сучасним підприємствам, що функціонують у складному соціально-економічному середовищі, слід постійно створювати і впроваджувати різноманітні інновації для забезпечення ефективної діяльності у ринковій економіці. Необхідність інноваційної діяльності зумовлена загальною закономірністю розвитку та прогресу індивідуального й суспільного відтворення. Вихід з економічної кризи будь-якого підприємства неможливий без здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, спрямованої на оновлення виробництва на принципово новій, конкурентній основі [1, с. 14].

Інноваційна стратегія підприємства є складовою частиною інноваційного менеджменту і стратегії підприємництва. Вона визначає товарно-ринкову комбінацію, на яку підприємству слід орієнтувати інноваційні дії, чи потрібно їх узагалі починати, у яких обсягах і формах. Інноваційна стратегія доповнює функціональні стратегії, особливо виробничу, кадрову і фінансову, а також стратегію збуту (маркетингу) [5, с. 33].

Головним завданням управління інноваціями як однієї з функціональних сфер менеджменту організації є забезпечення її ефективної діяльності та розвитку у тривалій перспективі завдяки обґрунтуванню і вибору перспективних напрямів діяльності, створенню чи залученню тих інновацій, які суттєво відрізнятимуть продукцію чи послуги організації від аналогічних продуктів конкурентів. Стратегічне управління інноваційним розвитком передбачає передусім визначення місця і ролі інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства, яка розробляється для досягнення перспективних цілей (завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища [7, с. 29].

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати такі стратегічні управлінські рішення, які :

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- ураховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

Стратегічне управління дозволяє побачити майбутній бажаний стан підприємства та розробити конкретні заходи для проходження шляху від майбутнього до теперішнього. Сформована стратегія організаційного розвитку дозволяє покращити координацію зусиль та узгодження цілей окремих підрозділів для досягнення загальної мети підприємства. Детальний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, який проводиться в процесі формування стратегії, дає змогу в майбутньому краще орієнтуватися та пристосовуватись до змін та нових умов господарювання. Наявність інноваційної стратегії прискорює інноваційний розвиток підприємства, забезпечуючи йому переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг [6, с. 17].

Управління інноваційним розвитком охоплює стратегічні й оперативні аспекти і має бути, з одного боку, націленим на створення або оперативне залучення таких інновацій, які забезпечуватимуть збереження та зміцнення ринкових позицій організації у тривалій перспективі, а з іншого - на систематичну і цілеспрямовану діяльність із вдосконалення існуючих технологій, прийомів та способів виконання роботи, завдяки яким життя інновацій подовжується. Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку організації відіграє система стимулювання інноваційної діяльності, завданням якої є формування мотиваційних переваг менеджерів усіх рівнів управління у контексті завдань інноваційного розвитку і заохочення інноваційно активної поведінки усіх працівників організації [7, с. 42].

З іншого боку, існує цілий ряд перешкод і труднощів пов'язаних із запровадженням системи стратегічного управління інноваційним розвитком. Оскільки розробка інновацій часто призводить до створення принципово нових товарів, створення нетрадиційних способів їх виробництва і реалізації тощо, то використання традиційних методів ринкових досліджень вже недоцільне. При цьому застосовують інші специфічні методи, які важко формалізувати і які багато в чому є суб'єктивними.

Крім того, розроблення інновацій пов'язане із великим ризиком, оскільки від моменту виникнення ідеї до перетворення її в об'єкт визначеної форми і властивостей проходить значний проміжок часу, за який потреба в інновації може зникнути або можуть змінитися вимоги до неї. Тому аналіз інновації та прогнозування майбутнього розвитку подій повинні відбуватись безперервно, що потребує значних затрат часу та фінансових ресурсів.

Прагнення до підвищення точності оцінки ситуації, пов'язаної з розробкою новації і її виведенням на ринок, приводить до різкого збільшення обсягів інформації, яка береться до уваги і аналізується. Особливо це стосується тих варіантів інноваційного розвитку, які передбачають розробку і просування на ринку принципово нових видів товарів, оскільки такі проекти потребують особливо ретельного обґрунтування внаслідок високого ступеня невизначеності їх результативності. При цьому вигоди від прийняття рішень в умовах більшої визначеності можуть і не компенсувати витрат на одержання інформації. Тому проблема визначення необхідного і достатнього обсягу інформаційної бази стоїть досить гостро.

Дефіцит інформації приводить до того, що не можна однозначно сказати, який буде результат від інновації. Про це можна тільки робити припущення з певним ступенем імовірності. Необхідно враховувати альтернативний характер сценаріїв розвитку подій у майбутньому і розробляти кілька альтернативних варіантів стратегії (принаймні для найбільш імовірних варіантів).

Для вироблення сценаріїв розвитку й аналізу ситуацій, що виникають у випадку реалізації цих сценаріїв, видається доцільним застосування методів, що

базуються на побудові дерева рішень, де гілками дерева є чинники, що спричиняють розвиток подій відповідно до того чи іншого варіанта. Це дає можливість розглянути і проаналізувати різні поєднання чинників впливу, прогнозувати можливі наслідки й імовірність їх реалізації [3, с. 52].

Невизначеність кінцевих результатів інноваційної діяльності потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками. Однак, в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища можуть виникати помилки у стратегічному виборі, зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції ринку, наміри конкурентів, появу нових технологічних інновацій [4, с. 74].

Високий ризик інноваційної діяльності обумовлює певні ускладнення з пошуком джерел фінансування і відповідно специфіку їх фінансування. Зовнішні інвестори неохоче йдуть на фінансування інноваційних проектів, а фінансування за рахунок власних коштів для багатьох вітчизняних підприємств практично неможливе. Для фінансування інновацій перспективним є використання венчурного фінансування, яке в Україні поки що тільки зароджується за підтримки міжнародних фінансових організацій.

Можливе також використання багатоканального інвестування, залучення портфельних інвесторів, що включають ризикові проекти у свої диверсифіковані пакети в надії одержати високий прибуток у випадку удачі.

В умовах частих змін нормативно-законодавчої бази у сфері інноваційної діяльності та пріоритетних напрямів інноваційного розвитку на рівні держави, неминучим є внесення коректив до інноваційних стратегій конкретних підприємств, аж до зміни пріоритетів в орієнтації на конкретні напрями діяльності. Тому інноваційна стратегія повинна будуватися таким чином, щоб без дорогих і тривалих доробок орієнтувати інноваційну діяльність підприємства на ефективну роботу в нових умовах. Цього можна досягти шляхом глибокого аналізу різних сценаріїв розвитку подій і розробки відповідних альтернативних варіантів стратегій, а також способів трансформації одного варіанта стратегії в інший з мінімальними втратами часу

і коштів. Збільшення витрат на розробку такої адаптивної стратегії будебагаторазово компенсовано в ході прискореної адаптації до практично неминучих змін умов господарської діяльності [3, с. 57].

Урахування зазначених особливостей дозволить підвищити ефективність розробки інноваційних стратегій розвитку підприємств, сформувати моделі їх інноваційного розвитку, ефективно управляти інноваційними процесами на рівні окремих суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності, цілеспрямовано формувати стратегії розвитку підприємств, орієнтувати їх на перехід до інноваційного науково-технічного шляху розвитку в процесі досягнення стратегічних цілей.

1.2 Характеристика напрямків розвитку підприємства у нестабільному ринковому середовищі

Прийняття підприємством рішення про вибір напрямків інноваційного розвитку залежить від існуючих і потенційних ринкових можливостей, напрямків діяльності, що відкриваються перед підприємством залежно від зовнішніх умов, в яких воно функціонує, та від специфіки самого підприємства.

Можна виділити такі основні напрямки розвитку ринкових можливостей [3, с. 64]:

1. *Глибоке впровадження на ринок*, тобто розширення обсягу реалізації існуючим групам споживачів без зміни самого товару за рахунок зниження ціни, підвищення результативності реклами, розширення збутової мережі та ін.

2. *Розширення меж ринку*, тобто пошук нових ринків, нових груп споживачів для існуючого товару.

3. *Розробка і реалізація нового товару*, тобто пропонування нового товару існуючим групам споживачів на існуючих ринках.

4. *Диверсифікація виробництва і збуту*, тобто пропонування нових товарів на нових ринках, у тому числі переключення на виробництво товарів, ніяк не пов'язаних з попередніми видами діяльності, проникнення в найбільш перспективні з комерційної точки зору сфери діяльності.

У рамках виділених напрямків можливі різні варіанти розвитку ринкових можливостей, які істотно відрізняються ступенем радикалізації змін, щовносяться в діяльність господарюючого суб'єкта і його відносини зі споживачами, діловими партнерами й інвесторами, потребами в ресурсному забезпеченні, ступенем ризику, ефективністю та ін., чого традиційна класифікація не враховує.

Наприклад, реалізація стратегії глибокого проникнення на ринок може реалізовуватись такими шляхами [1, с. 122] :

· *Використання цінових стратегій, що приводять до зниження цін.* Даний підхід є дуже ефективним, особливо при помітному зниженні ціни. Зниження доходів від реалізації одиниці товару внаслідок зниження цін має бути компенсоване зростанням загальних доходів за рахунок росту обсягів реалізації. У той же час для більшості українських підприємств даний метод є практично неприйнятним внаслідок незначної (по більшості товарів) різниці між продажною і критичною ціною (ціною, при якій реалізація даного товару буде принаймні безбитковою). Тут слід зазначити, що цінова політика повинна відповідати реаліям реалізації в конкретних регіонах збуту, тобто відповідати економічним, соціальним, політичним та іншим умовам.

· *Проведення заходів щодо стимулювання збуту* (реклама, пропаганда, стимулювання продажу, особистий продаж та ін.). За даними зарубіжних фахівців середній приріст обсягів реалізації при використанні заходів щодо стимулювання збуту складає 12-13% на рік. Даний метод варто використовувати у випадку, якщо витрати на стимулювання перебиваються приростом доходів.

· *Розширення (реформування) збутової мережі.* Тут можливе проведення широкого спектра заходів, спрямованих на реформування (розширення чи реструктуризацію) системи збуту, у тому числі: вибір (трансформація) вертикальної, горизонтальної чи змішаної структури каналів збуту; оптимізація кількості каналів системи збуту; оптимізація кількості рівнів по кожному з каналів збуту й оптимізація кількості учасників на кожному рівні; перерозподіл

функцій між різними учасниками каналів збуту і т. ін. Вибір напрямків реформування збутової мережі, як і вибір конкретних заходів, залежить від специфіки підприємства та існуючої ринкової ситуації. Питання про те, яку структуру вибрати, кому виконувати різні функції, властиві каналам збуту, - це питання відносної ефективності і результативності.

· *Використання багаторівневого маркетингу.* Дана схема передбачає залучення самих споживачів (розповсюджувачів) для поширення товарів і послуг. На відміну від звичайних кінцевих покупців вони одержують право на певні знижки. Розповсюджувачі мають право залучати до співробітництва інших розповсюджувачів (формувати власну збутову мережу). По мірі зростання закупівель чи розширення особистої мережі розповсюджувач піднімається на ступінь вище, кожний наступний ступінь дає більші можливості для заробітку. Виробник нараховує на рахунок розповсюджувача суми, що належать йому за залучення нових розповсюджувачів, за збільшення власних обсягів його продажу чи продажу залучених ним розповсюджувачів. Така схема дозволяє зменшити витрати на всю систему стимулювання і збуту, тому що розповсюджувачі беруть на себе багато функцій системи збуту, наприклад, рекламу продукції, збереження, транспортування та інше.

· *Розвиток комплексу супутніх послуг.* Даний підхід більшою мірою підходить для технічно складних і дорогих виробів широкого попиту, а також (переважно) для продукції промислового призначення. Він передбачає формування комплексу послуг, наданих споживачам основної продукції: консультації споживачів, демонстрація способів використання товару, комплектація продукції за вимогами споживачів, монтаж і налагодження, навчання користувачів продукції, гарантійний ремонт і заміна неякісної продукції, транспортне обслуговування та ін.

· *Продаж виробів у кредит, надання в оренду, лізинг тощо.* Характерні для продукції промислового призначення. У зарубіжній практиці використовується продаж товару з гарантією його повернення виробникові протягом певного періоду часу у випадку, якщо він не сподобався споживачу

(при цьому сплачені гроші повертаються, за винятком невеликої суми - плати за користування).

Розширення ринку може відбуватись шляхом[1, с. 124]:

- *Виходу на інші регіони.* При насиченні ринку однієї країни, одного географічного регіону шукають споживачів в інших. При цьому виконується оцінка ємності нового ринку, з'ясовується принципова можливість виходу на новий ринок, оцінюється достатність ресурсів підприємства для роботи на нових ринках. Даний підхід може бути використаний практично для будь-яких товарів.

- *Охоплення нових сегментів у тих же регіонах.* Для товарів широкого попиту з цією метою може бути використана реклама, спрямована на пробудження почуття причетності, належності (бути як усі, демонструвати свій соціальний статус і т. д.). Для ряду товарів промислового призначення це може бути використання тих самих товарів у різних галузях.

- *Застосування нових способів застосування існуючого товару* для залучення нових сегментів споживчого ринку. Характерним прикладом розширення ринку за рахунок нових способів використання товару є ринок нейлону (спочатку як замітник натурального шовку в парашутах, потім одяг: панчохи, сорочки, далі ? різні деталі і т. д.). Даний метод більш прийнятний для сировини, комплектуючих тощо. Однак він може бути використаний і для товарів промислового призначення.

Розробка і реалізація нового товару є одним з найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємств в Україні. Тут можливі такі варіанти:

- *Виведення на ринок нових модифікацій товарів.* Звичайно модифікації товарів впроваджують з метою врахування специфіки запитів конкретних груп споживачів і внаслідок цього охоплення більшого ринку. Виробництво модифікацій традиційних виробів звичайно не потребує великих витрат, а також великих витрат на формування системи збуту і стимулювання збуту. Реалізацію виробів можна здійснювати через існуючі канали збуту, споживачі

знайомі з базовими моделями і порівняно легко сприймають нові. Однак якщо базові моделі не користуються попитом, то і їхні модифікації можуть несприйматися. Так, не має сенсу проводити зміну дизайну неекономічних і ненадійних виробів.

· *Виведення на ринок нових товарів, які заміняють ті, що випускаються.* Як правило, це нові удосконалені моделі товарів, наприклад, телевізори третього, четвертого і т. д. поколінь. Кожне наступне покоління має більш високі споживчі властивості: розширений набір можливостей, більш високу якість, більшу економічність і т. д. Організація виробництва і збуту нових товарів звичайно потребує значних витрат, однак і результати можуть бути більшими, ніж у попередньому варіанті. При використанні даного підходу необхідно знаходити розумний компроміс між ступенем новизни і ступенем сумісності з традиційними товарами.

· *Виведення на ринок нових виробів, що призначені для задоволення існуючих потреб, але іншим способом, ніж традиційні товари.* Слід зазначити, що виробники мають чітко розуміти, у чому споживачі відчують потребу, і відокремлювати потреби від способу їх задоволення.

· *Виведення на ринок принципово нових товарів, що призначені для задоволення потреб, які існують тільки потенційно чи формують нові потреби.* Це найбільш складний вид нововведень, оскільки дуже непросто виявити потенційні потреби. Відповідно ризик даного варіанту нововведень дуже високий. Однак ефект у випадку успіху може бути величезним. Для виявлення потенційних потреб існують спеціальні прийоми, засновані на прогнозуванні можливих напрямків розвитку науково-технічного прогресу, структурних змін в економіці й у суспільстві, змін екологічної ситуації і т. п.

І нарешті, диверсифікація виробництва і збуту може відбуватися за такими напрямками:

· *пропонування на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрями діяльності підприємства.* Тобто виробництво і виведення на нові ринки чи нові сегменти ринку різних модифікацій традиційних товарів чи

нових товарів замість традиційних. Кожний з товарів орієнтований на задоволення специфіки запитів споживачів на відповідному ринку чи його сегменті.

· *Виробництво різноманітних за призначенням і сферами використання товарів, у тому числі ніяк не пов'язаних з попереднім видом діяльності; реалізація товарів на різних ринках.*

· *Орієнтація у виробничо-збутовій діяльності на ніші ринку.* Ніша ринку, як правило, є ділянкою ринку, що залишилася поза увагою конкурентів. Однак, коли ніша знайдена і першовідкривач починає одержувати істотний дохід, вона привертає увагу конкурентів. Звичайно, розміри ніші невеликі, і це не дозволяє забезпечити прибуткову роботу на ній декількох конкурентів. Як наслідок, можлива жорстка конкурентна боротьба. Розумною поведінкою у цьому випадку є переорієнтація на іншу нішу, відповідно пошук ніш і переорієнтація виробництва повинні здійснюватися безупинно. Малі розміри ніш ринку, як правило, перешкоджають орієнтації на них великих підприємств [3, с. 84]. При цьому можливим є застосування комбінацій з наведених вище варіантів розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

1.3 Характеристика стадій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

В літературі описані різноманітні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства та виділено різні набори стадій формування інноваційної стратегії. Так, Краснокутська Н. В. пропонує таку послідовність етапів розроблення стратегії [6, с. 45]:

1. Етап розроблення цілей:

- формування місії-орієнтації і місії-політики організації, у яких підкреслюється прихильність до інноваційної діяльності;
- формується мета інноваційного розвитку організації. Будується «дерево цілей».

2. Етап стратегічного аналізу:

- аналізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал;
- аналізується стан зовнішнього середовища й оцінюється інноваційний клімат;
- визначається інноваційна позиція організації.

3. Етап вибору інноваційної стратегії:

- визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;
- розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;
- здійснюється вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага.

4. Етап реалізації інноваційної стратегії:

- розробляються стратегічний проект (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень;
- організується стратегічний контроль процесу реалізації проекту;
- оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей.

Зважаючи на те, що перший етап починається саме з формулювання місії організації, можна припустити, що за даним підходом інноваційна стратегія розробляється одночасно з розробленням загальної стратегії. Однак це порушує логіку процесу декомпозиції цілей вищого рівня, описаних у загальній стратегії (для диверсифікованої організації) або у бізнес-стратегії (для одногалузевої організації) до цілей функціональних стратегій, однією з яких є інноваційна стратегія.

За описаними вище критеріями прийнятнішою є модель планування інноваційного розвитку підприємства відповідно до сформованої загальної стратегії, яку описують Стадник В. В. та Йохна М. А. [7, с. 106].

Автори описують послідовність розроблення інноваційної стратегії. На початковому етапі вивчають поточний стан факторів зовнішнього середовища та прогнозують тенденцію їх розвитку на перспективу. При цьому усі

зовнішні чинники поділяють на дві групи: неконтрольовані підприємством і ті, на які підприємство безпосередньо може впливати. Потім переходять до аналізу внутрішнього середовища підприємства, в ході якого оцінюють інноваційний потенціал підприємства, виявляють його сильні і слабкі сторони. За результатами проведеного аналізу встановлюють співвідношення між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища та обирають один з трьох базових типів загальної стратегії: зростання (наступу), стабільності (обмеженого зростання) або скорочення (захисна стратегія).

Наступний крок, визначення інноваційних можливостей, зводиться до зіставлення інноваційного потенціалу підприємства з інноваційно-інвестиційним кліматом країни (регіону). Це можна реалізувати у вигляді SWOT-аналізу інноваційних можливостей. Після цього, враховуючи цілі загальної стратегії підприємства та його інноваційні можливості, визначають завдання та вибирають цілі інноваційної діяльності на перспективу. Сутність етапу розроблення концепції інноваційної стратегії полягає у визначенні інноваційних стратегій, які може реалізувати підприємство з огляду на свої ринкові позиції та інноваційні можливості.

Реалізація інноваційної стратегії і досягнення інноваційних цілей можуть здійснюватися різними шляхами. Для вибору оптимального розробляють альтернативні інноваційні проекти, спрямовані на розв'язання конкретних стратегічних інноваційних завдань. Критеріями відбору проектів, які розроблятимуться далі, є максимальна віддача від вкладених інвестицій, що визначається величиною сумарних дисконтованих грошових потоків протягом терміну життя проекту, і обсяги необхідних інвестицій. Якщо ці інвестиції не відповідають ресурсним можливостям організації, проект, найімовірніше, буде відхилено.

В процесі формування стратегії фінансування інноваційних проектів необхідно зважати на тип обраної інноваційної стратегії та кількість проектів, що будуть реалізовуватись одночасно. На цьому етапі визначають, з яких

джерел здійснюватиметься фінансування, і приймають рішення щодо розподілу реальних інвестицій між різними інвестиційними проектами, прийнятими до реалізації.

На відміну від описаного підходу, Коваль А. А. наголошує на визначальній ролі наявності доступу до джерел ресурсів та можливостей підприємства повністю профінансувати інноваційну стратегію [5, с. 56]. З огляду на це автор вказує на доцільність формування інвестиційної стратегії, яка забезпечує узгодження цілей інноваційної й інвестиційної діяльності підприємства і покликана перебороти конфлікти між ними. Тобто, вже на стадії формування цілей інноваційного розвитку підприємства слід враховувати інтереси інвестора.

Початковий етап процесу формування інвестиційної стратегії, створеної для потреб інноваційного розвитку підприємства передбачає визначення цілей інноваційної діяльності та термінів реалізації стратегії. Цілі та терміни повинні відповідати цілям інвестора, його схильності до ризику, вимогам щодо прибутковості й періоду окупності інвестицій. Цілі інноваційної діяльності також повинні відповідати перспективним напрямкам діяльності інвестора. Не кожен тип інвестора характеризується підвищеною схильністю до ризику. Тому при формуванні інноваційних програм і проектів, яким властивий високий ступінь ризику, необхідно орієнтуватися на помірно-агресивний тип інвестора, що має чіткі цілі своєї інвестиційної діяльності.

Вибір шляхів найбільш ефективної реалізації стратегії тісно пов'язаний з формуванням напрямків її ресурсного забезпечення. Цей етап є досить відповідальним і складним, оскільки визначає подальшу ефективність і доцільність реалізації стратегії.

Система ресурсного забезпечення інноваційної стратегії формується за кількома напрямками. Один з них - створення достатніх для реалізації стратегії інвестиційних ресурсів. Цей напрямок пов'язаний із пошуком нових джерел фінансування, визначенням оптимального співвідношення зовнішніх і внутрішніх джерел, використанням нових фінансових інструментів,

які дозволяють вирішувати ключові фінансові проблеми підприємства (прибутковість, платоспроможність і стійкість).

Інші напрямки в системі ресурсного забезпечення інноваційної стратегії пов'язані з питаннями матеріально-технічного постачання, інформаційного забезпечення, врахуванням особливостей психологічного сприйняття інновацій. Оцінка результативності розробленої інноваційно-інвестиційної стратегії є з'єднувальною ланкою між етапами її формування та реалізації.

Неформальна (експертна) оцінка результативності інноваційної стратегії може здійснюватися на основі таких критеріїв: узгодженість стратегії із загальною стратегією економічного розвитку підприємства і навколишнім середовищем; реалізація стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, її внутрішня збалансованість; прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії; результативність стратегії. Неформальна оцінка інноваційної стратегії підприємства здійснюється також за групами цільових критеріїв, які використовуються на стадії відбору пріоритетних напрямків інвестування. До таких груп належать соціальні, ресурсні, екологічні, бюджетні, науково-технічні та комерційні критерії.

Вибір інноваційної стратегії пов'язаний з оцінкою альтернативних варіантів. Сутність цього етапу полягає в дослідженні можливостей реалізації альтернативних інноваційних стратегій на основі оцінки розвитку підприємства: ресурсного забезпечення, позиції керівника, особливостей організаційного забезпечення інноваційної діяльності, а також параметрів, за якими оцінюється готовність підприємства до інновацій. До таких параметрів можна віднести: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідні розробки, організацію функції планування, планування виробництва, контроль якості, сервіс і поточне обслуговування, законодавчу базу інноваційної діяльності, науково-технічну інформацію, утворення і підготовку персоналу, збут.

Вибір форм і методів інвестиційної підтримки інноваційної діяльності підприємства є найважливішим напрямком його інноваційної стратегії.

Це визначає доцільність розгляду інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства в окремому інноваційно-інвестиційному просторі, тобто формування його інноваційної стратегії. Реалізація інноваційної стратегії, з урахуванням її інвестиційної складової, дозволяє приймати узгоджені інноваційні рішення в умовах твердого лімітування зовнішніх і внутрішніх джерел інвестиційних ресурсів підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено аналіз різних літературних джерел з таких проблемних питань: особливості та доцільність впровадження на підприємстві системи стратегічного управління інноваційним розвитком, визначення оптимального напрямку розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, характеристика стадій стратегічного управління інноваційним розвитком за різними підходами.

Підсумовуючи даний розділ, можна відзначити, що підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств повинне базуватися на розробці концепції стратегічного управління, що вимагає чіткого формулювання цілей ефективного управління інноваціями, точного визначення основних концептуальних понять і категорій, які достатньо повно відображають інноваційну діяльність. Таким чином, стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах сьогодення є тим ключовим фактором, який веде до реалізації всіх поставлених цілей та успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємництва. Інноваційні стратегії

На рівні окремого підприємства розроблення заходів щодо вдосконалення інноваційної діяльності має базуватися на оцінці ефективності інноваційної діяльності та на аналізі можливостей її підвищення. Було визначено ефективність інноваційної діяльності за сімома складовими (економічною, фінансовою, науково-технологічною, маркетинговою, соціальною, ресурсною та екологічною) для трьох промислових підприємств. Аналіз коливань отриманих значень інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності за складовими дає змогу виділити для кожного підприємства складові, для яких характерні нестабільність та динамізм та складові, що характеризуються стійким рівнем ефективності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Колівання інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності за її складовими протягом 2013–2017 рр.

Складові ефективності інноваційної діяльності	Параметр, що аналізується	Підприємства		
		ТОВ “Тервікнопласт”	ТОВ “Карпатнафтохім”	ТОВ “КеннерУкраїна”
Економічна	Максимальне значення	0,507	0,243	0,308
	Мінімальне значення	0,091	0,066	0,144
	Відхилення	0,416	0,177	0,164
Маркетингова	Максимальне значення	0,732	0,900	0,510
	Мінімальне значення	0,375	0,598	0,406
	Відхилення	0,357	0,302	0,104
Соціальна	Максимальне значення	0,765	0,828	0,929
	Мінімальне значення	0,176	0,166	0,587

	Відхилення	0,589	0,662	0,342
Ресурсна	Максимальне значення	0,885	0,900	0,986
	Мінімальне значення	0,599	0,776	0,769
	Відхилення	0,286	0,124	0,217
Екологічна	Максимальне значення	0,988	0,891	0,736
	Мінімальне значення	0,341	0,618	0,600
	Відхилення	0,647	0,273	0,136

Джерело. Складено автором.

На ТОВ “Тервікнопласт” стабільні значення ефективності спостерігалися за ресурсною, фінансовою і маркетинговою складовими. Враховуючи, що інтегральні показники ефективності за ресурсною складовою в аналізованому періоді постійно знаходились у зоні “високої” ефективності, а інтегральні показники ефективності за фінансовою та маркетинговою складовими – здебільшого в зоні “середньої” ефективності, можна стверджувати, що перелічені складові ефективності інноваційної діяльності підприємства не потребують суттєвого втручання.

Найбільші коливання значень інтегральних показників ефективності на підприємстві характерні для соціальної та екологічної складових, отже, ефективність за цими складовими можна вважати нестабільною. Однак аналіз свідчить, що протягом 2013–2017 рр. інтегральні показники ефективності інноваційної діяльності за соціальною й екологічною складовими зазвичай знаходились у зоні “середньої” та “високої” ефективності (крім 2013 р. для соціальної складової). Таким чином, нестабільність ефективності за цими двома складовими не могла суттєво вплинути на узагальнюючий інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності підприємства.

На ТОВ “Карпатнафтохім” найбільш нестабільні значення ефективності спостерігались для соціальної та науково-технологічної складових. При цьому тенденції зміни інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності для обох складових співпадали в аналізованому періоді, а в 2013–2014 рр. для

них було характерно розташування у зоні “низької” ефективності. Значення інтегральних показників за іншими складовими ефективності інноваційної діяльності підприємства характеризувалися достатньо високою стабільністю. Однак зазначена стабільність мала негативний характер для економічної складової, за якою спостерігалися найнижчі значення інтегрального показника ефективності, стабільно розташовані у зоні “низької” ефективності.

На ТОВ “Кеннер-Україна” для інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності за всіма складовими в 2013–2017 рр. була характерна висока стабільність. Це можна вважати позитивною характеристикою для ресурсної та екологічної складових ефективності, інтегральні показники за якими в аналізованому періоді стабільно розташовувалися у зоні “високої” ефективності. Також позитивною є стабільність значень інтегральних показників ефективності за науково-технологічною, маркетинговою, фінансовою та соціальною складовими, оскільки вони в аналізованому періоді розташовувалися у зоні “середньої” ефективності. Щодо економічної складової ефективності інноваційної діяльності ТОВ “Кеннер-Україна”, то інтегральний показник ефективності за цією складовою протягом п’яти років (2013–2017 рр.) стабільно розташовувався у зоні “низької” ефективності, що мало негативний вплив на узагальнюючий інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності підприємства.

2.2 Параметри планування інноваційного розвитку підприємства

Планування інноваційного розвитку підприємства, як відомо, має містити в собі: оцінювання інноваційного потенціал підприємства, визначення можливостей зростання результативності його формування та реалізації; обґрунтування цільових параметрів та пріоритетів інноваційного розвитку, економічне обґрунтування доцільних та перспективних напрямів та форм інноваційного розвитку; підготовку системи планових документів (інноваційної політики та стратегії, програми інноваційного розвитку),

деталізацію та доведення до виконавців їх положень та завдань, ініціювання та економічне обґрунтування інноваційних проєктів, які забезпечують досягнення визначених цілей; оцінювання результативності та організацію моніторингу виконання плану інноваційного розвитку.

Одним із визначальних питань у процесі розроблення будь-якого планового документа (інноваційної політики, стратегії чи програми) є визначення цілей інноваційного розвитку, які має бути ідентифіковано, погоджено із власним інноваційним потенціалом, адаптовано до зовнішнього оточення, деталізовано до конкретних показників, які відображають прагнення підприємства, їх цільовий стан із точки зору участі в інноваційному процесі та впровадження інновацій у господарську діяльність.

Відповідно до прийнятої Стратегії сталого розвитку "Україна-2020", Україна має стати державою із сильною економікою та передовими інноваціями" [20]. Серед 25 визначальних показників, що оцінюють хід виконання реформ та програм, передбачених

Стратегією, на жаль, немає жодного показника, який характеризує інноваційні процеси чи їх наслідки на мікрорівні. Визначено лише стратегічні завдання щодо створення макроекономічних умов: участь України в міжнародному дослідженні якості освіти PISA та наявність у переліку 50 кращих держав-учасниць такого дослідження, а також частка проникнення широкосмугового Інтернету (має становити 25 абонентів на 100 осіб). Тобто український бізнес насправді залишився без орієнтирів свого інноваційного розвитку, які має бути закладено в інноваційну політику, стратегію, плани та програми.

Ураховуючи глобалізаційні процеси та європейські прагнення України, визначення цільових орієнтирів інноваційного розвитку підприємств має брати до уваги наявний міжнародний досвід, зокрема показники інноваційності, які використовують у міжнародних рейтингових системах, що набули міжнародного визнання. Хоча всіх їх використовують для міжкраїнних порівнянь та рейтингування країн, урахування переліку та поточних значень

оцінних показників (зокрема в таких аспектах: найкраще, середнє, поточне значення по Україні, країнах ЄС, країнах пострадянського простору, щоувійшли до в ЄС, тощо) визнано корисним для визначення цільових параметрів інноваційного розвитку на мікрорівні формування цільового портрету інноваційно активного українського підприємства.

Доцільність такого підходу полягає також у тому, що підприємство є мікроекономічною системою, яка в тому числі формує параметри інноваційності для макрорівня (регіонів, країни), тобто для належного міжнародного визнання інноваційності економіки України загалом. Менеджмент українських підприємств має бути щонайменше обізнаним у системі оцінювання, яку використовують для міжкраїнних порівнянь, а оптимально – своїми цілеспрямованими діями (у процесі управління інноваційним розвитком) сприяти поліпшенню визначених показників та характеристик.

Виходячи з наведених міркувань було проаналізовано дві міжнародних рейтингових системи міжкраїнних порівнянь: Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index, GII) ([21] та Табло європейських інновацій (European Innovation Scoreboard , EIS) [22].

Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index) [21] – це глобальне дослідження і рейтинг країн світу за показником рівня розвитку інновацій, що супроводжує його. Дослідження проводять із 2007 р. за методикою міжнародної бізнес-школи INSEAD (Франція). На цей момент визнано як найбільш повний комплекс показників інноваційного розвитку у різних країнах світу.

У процесі розрахунку індексу GII використано широкий погляд на інновації, що передбачає врахування значного переліку оцінних показників (більш ніж 80). Індекс GII визнано цінним інструментом тестування для полегшення державно-приватного діалогу, у процесі якого політики, лідери бізнесу та інші зацікавлені сторони можуть на систематичній основі оцінити

прогрес у сфері розроблення та впровадження інновацій, забезпечення переходу на інноваційний шлях розвитку.

Методологія рейтингового оцінювання інноваційності країн є такою. Глобальний індекс інновацій спирається на два субіндекси: індексу входу інновації (тобто передумов) та індексу виходу інновації (тобто їх результатів). Під час обчислення індексу входу інновації враховують такі елементи (фактори) національної економіки, які дозволяють здійснювати інноваційну діяльність, як:

- 1) установи;
- 2) людський капітал, наука та дослідження;
- 3) інфраструктура;
- 4) привабливість ринку;
- 5) привабливість бізнесу.

Індекс виходу інновацій охоплює 2 типи інноваційних виходів:

- 1) наукові результати;
- 2) творчі результати.

Інформаційно-аналітичною передумовою розрахунку Глобального індексу інновацій є дані статистичних спостережень, а також експертні оцінки спеціально підібраних експертів.

За результатами оцінювання Україна посідає 63-тє місце серед 123 економік світу. Вона поліпшила свою оцінку попередньо з минулим роком (2013 р. – 71-ше), але не відновила до своїх найкращих результатів (2010 р. – 61-ше). Оцінки в межах окремих складових частин є такими: установи – 103-тє, людський капітал, наука та дослідження – 45-те, інфраструктура – 107-ме, привабливість ринку – 90-те, привабливість бізнесу – 87-ме, наукові результати – 32-ге, творчі результати – 77-ме місце. Загалом за вихідним субіндексом Україна посіла 46-те, за вхідним – 88-ме місце. Таким чином, для підвищення міжнародних оцінок необхідні, перш за все, термінові зусилля для поліпшення стану справ щодо тих складових частин оцінювання, які посіли найгірші рейтингові місця.

Більшість параметрів оцінювання залежать від інституцій макrorівня: державних, наукових та освітніх установ. Результати діяльності бізнес-структур впливають на значення показників за 2-ма складовими частинами оцінювання: привабливістю бізнесу (мають на увазі готовність підприємств до впровадження інновацій) та творчими результатами.

Для усвідомлення реального рівня інноваційності української економіки, тобто не тільки рейтингового місця, а й досягнутих значень оцінних параметрів, у Додатку А наведено фактичні значення окремих оцінних показників по Україні, Швейцарії (яка посіла перше місце в Глобальному рейтингу інновацій) та Естонії (пострадянської країни, молодого члена ЕС), а також найкраще значення відповідного оцінного показника та країну, в якій його досягнуто.

Наведені дані наочно демонструють параметри інноваційно орієнтованого підприємства, яке цілеспрямовано формує свій інноваційний потенціал (показники р.5) та ефективно його використовує, маючи наукові та творчі здобутки (показники р.6 – р.7). Водночас можна бачити напрями першочергових зусиль – показники, за якими розрив між обраними для порівняння країнами є найбільшим. За результатами оцінювання ними має бути визнано зростання частки науково-технічних працівників та підприємств, що здійснюють діяльність у цій сфері, активний розвиток корпоративного навчання, збільшення витрат на НДР, які фінансуються безпосередньо підприємствами, пошук патентної та раціоналізаторської активності, участі у трансфері технологій, налагодження випуску та експорт високотехнологічної продукції та послуг.

Ураховуючи важливість оцінювання інноваційного розвитку України, відповідно до усталеної європейської практики, Міністерством економіки України ще у 2010 р. в межах виконання Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки було розроблено та ухвалено Методику приведення механізму аналітично-статистичного спостереження за станом інноваційного розвитку економіки у

відповідність до стандартів Організації економічного співробітництва і розвитку та ЄС [23]. Методику було розроблено для забезпечення оцінювання рівня науково-технічного та інноваційного розвитку України, порівняно із країнами Організації економічного співробітництва і розвитку та ЄС. Результати розрахунків показників мали б використовувати для аналізу окремих компонентів інноваційного потенціалу України; використання міжнародного досвіду щодо застосування індикаторів Інноваційного табло ЄС, здійснення порівнянь стану розвитку інноваційного потенціалу України та інших країн світу, у першу чергу – країн ЄС; розроблення заходів щодо прискорення інноваційного розвитку та формування відповідних державних науково-технічних програм та програм розвитку.

Хоча пройшло вже майже 5 років після урахування Методики, Держкомстат України так і не збирає та не публікує в систематизованому вигляді всю необхідну для розрахунків інформацію, що є суттєвою інформаційною перешкодою для розрахунку індексу EIS по Україні. Тобто користуватися цією методикою та самостійно обчислити значення всіх показників Європейського інноваційного табло практично неможливо.

Статистичний щорічник "Наукова та інноваційна діяльність в Україні" [24], хоч і містить у собі окремий розділ "Міжнародні зіставлення наукової та науково-технічної діяльності" (за даними Євросоюзу), відображає лише окремі показники, уміщені до Європейського інноваційного табло. Так, питома вага витрат на виконання наукових та науковотехнічних робіт у % від ВВП становила по Україні 0,75 у 2012 р. та 0,77 у 2013 р. проти 2,08 % у середньому по країнах ЄС 2012 р. (дані за 2013 р. не оприлюднено). Частка фінансування підприємницьким сектором витрат на виконання наукових та науковотехнічних робіт зросла в Україні з 24,6 у 2012 р. до 29 % у 2013 р., а це майже вдвічі нижче, ніж у середньому по країнах ЄС – 54,9 % у 2011 р. Висновки з наведених даних є очевидними: розрив є критичним та потребує цілеспрямованих зусиль для свого подолання.

Незважаючи на фрагментарність офіційної статистики вважаємо, що зацікавлені інноваційно орієнтовані підприємства можуть використовувати розглянуті показники як цільові орієнтири (планові показники) свого інноваційного розвитку, що буде сприяти цілісності корпоративних, регіональних та національних інноваційних систем.

Крім узагальнювальних показників, передбачених міжнародними системами оцінювання інноваційності, підприємствам рекомендовано включати у плани свого інноваційного розвитку й інші показники, які в сукупності утворюють внутрішню цільову систему інноваційності.

Ураховуючи причинно-наслідковий зв'язок (передумови – наслідки) інноваційності, запропоновано таку декомпозицію цільових показників інноваційності:

1. Передумови інноваційного розвитку:

1.1. Формування об'єктів інтелектуальної власності.

1.2. Співпраця з освітньо-науковим та підприємницьким сектором.

1.3. Інформаційно-кадрова готовність підприємства до впровадження інновацій.

1.4. Фінансово-інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку.

2. Результати (вияви) інноваційності:

2.1. Інноваційна активність підприємства.

2.2. Виведення на ринок інноваційних продуктів.

2.3. Упровадження нової техніки та передових технологій.

2.4. Упровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій.

2.5. Участь у технологічному трансферті.

Як цільові рекомендовано використовувати не тільки запропоновані автором у статті [25] показники інноваційності, які розраховують на підставі інноваційної та фінансової звітності (а отже, їх облік має бути організований на підприємстві), а й будь-які інші показники, які відображають специфіку діяльності підприємства, його розміри, вид економічної діяльності, вік тощо, а й прагнення підприємства щодо свого інноваційного розвитку, обрано напрями

та форми здійснення інноваційної діяльності. Пропозиції щодо переліку таких показників містяться в чисельних працях українських та зарубіжних науковців, наприклад у статті [25]. Необхідною передумовою та вимогою для їх використання як цільових параметрів планування є організація управлінського обліку їх значень задля забезпечення можливості моніторингу досягнення планових показників у процесі моніторингу та контролю за виконанням планів.

Таким чином, визначаючи цільові параметри свого інноваційного розвитку, підприємства мають урахувати міжнародний досвід оцінювання інноваційності, який узагальнено в переліку показників, уміщених до складу визнаних міжнародних систем оцінювання інноваційності, зокрема Глобального індексу інноваційності (GII) та Європейського інноваційного табло (SII); орієнтуватися на значення цих показників, досягнутих провідними країнами Європи та світу.

Водночас на підприємствах доцільно формувати внутрішні цільові системи інноваційності як невід'ємну складову частину планів (стратегій, тактик, програм) інноваційного розвитку. Формування власної цільової системи інноваційності є креативним процесом, оскільки вона має містити в собі не тільки публічні показники, передбачені фінансовою та інноваційною звітністю, а і внутрішні індикатори інноваційних процесів, які обумовлено специфікою діяльності підприємства, формами та очікуваними результатами інноваційного розвитку. Запропоновано дворівневу декомпозицію цільових показників інноваційності:

1) передумови інноваційного розвитку: формування об'єктів інтелектуальної власності; співпраця з освітньо-науковим та підприємницьким сектором; інформаційно-кадрова готовність підприємства до впровадження інновацій; фінансово-інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку;

2) результати (вияви) інноваційності: інноваційна активність підприємства; виведення на ринок інноваційних продуктів; упровадження нової

техніки та передових технологій; упровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій; участь у технологічному трансферті.

Запропоновані підходи має бути покладено в основу розроблення на державному рівні Методичних рекомендацій для суб'єктів господарювання щодо планування їх інноваційного розвитку, а також рекомендовано для використання на підприємствах.

2.3 Макроекономічний підхід оцінювання рівня інноваційного розвитку

Країни ЄС для визначення синтетичного показника інноваційності (рівня інноваційного розвитку), тобто здатності до продукування або пошуку нових рішень, які базуються на знаннях, їх пристосування до конкретних умов підприємства і країни, впровадження у практику, а в результаті – поширення, застосовують цілий ряд показників інноваційності підприємств і галузей, які об'єднані в п'ять категорій, кожна з яких застосовується до окремої сфери для визначення її інноваційної активності. Набір відповідних інструментів для аналізу інноваційності дає Таблиця Результатів Європейських Інновацій (ТРЕІ).

На підставі методики створення ТРЕІ виокремлюють такі п'ять видів механізмів: освітні, фінансові, мотиваційні, господарчі та інституціональні, дієвість яких визначається за допомогою показників, що одночасно виконують роль інструментів у формуванні інноваційності. Ці показники представлені у таблицях 2.4—2.8

Відповідно, у таблиці 2.4 представлено першу категорію показників – *інноваційності освітніх механізмів*.

Таблиця 2.4

Показники інноваційності в освітніх механізмах

Номер показника	I категорія: підстави інноваційності
1.1	Рівень технічної освіти суспільства, визначений кількістю випускників технічних факультетів
1.2	Освітній рівень суспільства, визначений кількістю населення з вищою освітою

1.3	Роль Інтернету у формуванні інноваційності економіки, визначена кількістю широкосмугових каналів
1.4	Активність у сфері підвищення кваліфікації, виміряна кількістю людей, які беруть участь у безперервному навчанні (довільна форма освіти)
1.5	Величина «резервів» людського капіталу, виміряна у відсотках населення з найнижчою середньою освітою у віці 20—24 років

Ці показники характеризують рівень інноваційного економічного потенціалу країни, демонструючи основні чинники, що відображають інноваційну компетентність людей, що проявляється в їхній здатності до широкого використання знань, носієм яких є інновації.

У таблиці 2.5 представлено фінансові механізми, що сприяють формуванню знань та розвитку економіки, що базується на знаннях. Показники, відображені у таблиці 2.5, показують, що рівень інноваційності залежить від величини витрат на НДДКР, участі держави і приватного сектора у фінансуванні інноваційної діяльності, від використання отриманих коштів для підтримки НДДКР.

Таблиця 2.5

Показники інноваційності, що відображають фінансові механізми

Номер показника	II категорія: формування знань
2.1	Включення держави в забезпечення інноваційності економіки, виміряне часткою бюджетних витрат на НДДКР у ВНП
2.2	Включення бізнесових сфер у підвищення інноваційності, виражене часткою витрат приватного сектора на НДДКР у ВНП
2.3	Включення витрат на НДДКР у заходи, що потребують високих технологій, виражене часткою витрат НДДКР на середні і високі технології
2.4	Ступінь фінансування інновацій державою, виражений часткою підприємств, що користуються цим фінансуванням з державних коштів
2.5	Ступінь розвитку приватно-державного партнерства, виражений величиною витрат університетів на НДДКР, фінансованих бізнесовими сферами

У таблиці 2.6 представлено *мотиваційні інноваційні механізми*, що віднесені до третьої категорії. Вони сприяють активізації інноваційної діяльності малих та середніх підприємств.

Таблиця 2.6

Показники інноваційності, що відображають мотиваційні механізми

Номер показника	III категорія: застосування інноваційності в підприємстві
3.1	Включення малих і середніх підприємств (МСП) до впровадження інновацій, виражене часткою (у %) інноваційних фірм у загальній кількості МСП
3.2	Готовність МСП до інноваційної співпраці, виражена часткою (у %) підприємств, які кооперуються для інноваційної діяльності
3.3	Інноваційна орієнтація підприємств, виражена часткою витрат на інновації в загальних оборотах
3.4	Розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури, виражений часткою ВВП, яка витрачається на інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)
3.5	Масштаби нетехнічних інновацій, виміряні часткою підприємств, які застосовують інновації в організації, управлінні тощо, у загальній кількості МСП

Економічні механізми, що вимагають підвищеного рівня технічного розвитку промислових підприємств і, відповідно, сприяють зростанню зайнятості у цих секторах економіки та збільшенню обсягів продажу нових продуктів з використанням середніх та високих технологій, відображені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники інноваційності, що відображають економічні механізми

Номер показника	IV категорія: застосування знань
4.1	Розвиток високотехнічних послуг, виміряний часткою населення (у %), зайнятого в цьому секторі, від загальної зайнятості
4.2	Рівень конкуретоздатності економіки, виміряний часткою високотехнічного експорту в загальному експорті
4.3	Рівень інноваційності підприємства, виражений часткою продажу «ринкових новинок» в загальних оборотах
4.4	Рівень інноваційності підприємства, виражений часткою продажу

	продуктів, нових для підприємства (але не «ринкових новинок»), в загальних оборотах
4.5	Розвиток середньо- і високотехнічної промисловості, виражений часткою населення (у %), зайнятого в ній, від загальної зайнятості

У таблиці 2.8 представлено показники інноваційності п'ятої категорії – *інституціональні механізми*, що головним чином стосуються охорони права інтелектуальної власності (патентів, торгових знаків, промислових зразків) та засвідчують шанобливе ставлення до результатів вдалого застосування специфічних знань.

Таблиця 2.8

Показники інноваційності, що відображають інституціональні механізми

Номер показника	V категорія: винахідницька активність і ступінь захисту інтелектуальної власності
5.1	Кількість патентів, виданих Європейським Патентним Управлінням (ЕРО), на 1млн населення
5.2	Кількість патентів, виданих Патентним Управлінням США (USPTO), на 1 млн населення
5.3	Кількість так званих «triadic patent families» на 1 млн населення
5.4	Кількість нових зареєстрованих товарних знаків на 1 млн населення
5.5	Кількість зареєстрованих проектних зразків на 1млн населення

Вищу загальну інноваційність (рівень інноваційного розвитку) зберігають ті країни, у яких спостерігається незначна розбіжність у всіх п'яти категоріях показників інноваційності, тобто які пропорційно займаються всіма аспектами інноваційності: освітою – як базовим засобом інноваційності, формуванням і продукуванням інновацій, їх фінансуванням та впровадженням.

У такому контексті Україну не можна віднести до групи інноваційних держав, хоча деякі показники інноваційності в нас вищі за аналогічний середній показник по ЄС. Наприклад, питома вага населення з вищою освітою в Україні в 1,7 рази перевищує середній по ЄС показник, а частка зайнятих у

високотехнологічних галузях сфери послуг (інформаційно-комунікаційні, НДДКР) у нас на 28 % вища за середню по ЄС.

Без інноваційності неможливо скоротити відставання у розвитку національної економіки від інноваційно активних та інноваційно спроможних держав, проте різниця у розвитку між окремими країнами виникає не лише через технологічну диференціацію країн, але й через державну економічну політику щодо інтеграції їх господарчих механізмів.

Висновки до розділу 2

Інноваційний розвиток підприємства безперечно має бути об'єктом управління, у тому числі планування як однієї з його найважливіших функцій. Для активізації інноваційного розвитку українських підприємств необхідна не просто їх зацікавленість у наукових розробках та співпраці з університетами, а планомірне перетворення їх в інновації, тобто планове впровадження нових знань, технологічних та управлінських ідей в усі без винятку сфери (види) своєї діяльності. Підвищення результативності впровадження в господарську діяльність підприємства наукових розробок, швидке та результативне перетворення їх у конкретні результати на всіх етапах інноваційного процесу потребує впровадження планування інноваційного розвитку підприємства.

Встановлено, що розраховані інтегральні показники за складовими ефективності інноваційної діяльності надають можливість проаналізувати її динаміку на підприємствах, а також визначити найефективніші напрями здійснення інноваційної діяльності. Крім того, вони є базою для побудови діаграми ефективності інноваційної діяльності підприємства, яка служить інструментом її якісної оцінки.

Обґрунтовано методичні положення оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств, які базуються на врахуванні економічної, науково-технологічної, фінансової, соціальної, маркетингової, ресурсної та екологічної складових з використанням інтегральних показників, розрахованих методом адитивної згортки.

Вданому розділі обґрунтовано цільові параметри інноваційного розвитку на основі бенчмаркінгового підходу; розроблено пропозиції щодо формування внутрішніх цільових систем інноваційності на підприємствах та переліку показників плану інноваційного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Методи управління інноваційним розвитком

Управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку і т.п.) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших суб'єктів господарювання можуть з ними не збігатися (і, як правило, не збігаються). Це протиріччя цілей слід належним чином враховувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення. Управління інноваційним розвитком здійснюється на декількох рівнях: рівні держави, рівні регіону чи галузі, рівні конкретного суб'єкта господарської діяльності. Перші два представляють макрорівень управління, а останній — мікрорівень. Макрорівень управління містить елементи механізмів регулювання: державного регулювання ринкових процесів, правового регулювання підприємницької діяльності, соціального регулювання, політичного регулювання і т.п. Структура методів, що застосовуються на макрорівні управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання, яка охоплює механізми регулювання, наведена на рис. 3. 1. [26].

Планування	Економічного стимулювання	Правові	Соціального регулювання	Політичного регулювання
Формування держзамовлень	Система податків	Правове регламентування	Суспільні рухи	Політичні права та гарантії
Реструктуризація економіки	Заохочення розвитку науки та техніки	Адміністративні санкції	Демократичні інститути	
Планування розвитку території	Екологічне регулювання	Система стандартів		
	Заохочення інвестицій та інновацій			
	Система кредитування			

Рисунок 3.1 – Методи управління інноваційним розвитком підприємств (макрорівень)

Розглянемо детальніше методи, зображені на схемі.

1. Методи планування. Містить групу методів, які передбачають проведення планово-дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному розвитку. Методи даної групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, визначених видів діяльності, чим, у свою чергу, стимулюється розроблення новацій різного рівня й інноваційний шлях розвитку у цілому. Так, наявність державного замовлення на виробництво деяких видів сільськогосподарської продукції стимулює їх виробництво, надаючи сільськогосподарським підприємствам можливості розвитку.

2. Методи економічного стимулювання. За допомогою методів даної групи держава стимулює розвиток пріоритетних галузей, регулює виробництво певних видів товарів, стимулює розвиток науки і техніки, інвестиційну й інноваційну діяльність, що, у свою чергу, дає можливість розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності (хоча в умовах України цей механізм далекий від досконалості).

Як приклад можна відзначити, що екологічні платежі змушують багато підприємств-забруднювачів знижувати викиди, внаслідок чого виникають потреби у відповідному контролюючому устаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів, що відзначено в роботах. Таким чином, з'являються ринкові можливості розвитку (переважного інноваційного) для підприємств-виробників цього обладнання.

3. Правові методи. Ці методи справляють регулюючий вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності, систему державних стандартів і методів прямого адміністрування. Так, система жорстких стандартів на якість продуктів харчування дала поштовх розвитку фірм, що спеціалізуються на їхній сертифікації.

4. Методи соціального регулювання. Вони впливають на розвиток ринку певних видів товарів через суспільні рухи ("зелені"), різні

недержавні організації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулювати розвиток, так і протидіяти йому. Прикладом може бути той факт, що саме активне втручання і вплив "зелених" запобігло будівництву заводу з виробництва штучного білка в Сумській області у безпосередній близькості від обласного центру.

5. Методи політичного регулювання. На розвиток ринкових можливостей впливають шляхом надання різного роду прав і свобод: права займатися підприємницькою діяльністю, права на власність, надання певного правового статусу окремим територіям (вільні економічні зони, офшорні зони, що стимулюють розвиток конкретних регіонів і видів діяльності), захист інтелектуальної власності і т.п.

Серед розглянутих методів провідна роль належить економічним, вплив яких може бути як прямим, так і опосередкованим. Однак в умовах нашої держави не слід нехтувати адміністративними методами, вплив яких все ще досить помітний.

Таким чином, макрорівень управління визначає поле інноваційної діяльності підприємницьких структур, окреслює його межі.

Мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності з пошуку варіантів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безупинну і послідовну розробку і виведення на ринок різного роду новацій, з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі.

Функції управління інноваційним розвитком на мікрорівні зводяться до таких [28].

1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку. Аналізується поточна кон'юнктура ринку і визначальні її фактори, складається прогноз розвитку кон'юнктури.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Виконують аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, аналізують підсумки минулої

діяльності, ефективність функціонування підприємства, тенденції його розвитку та інше.

3. Виділення і вибір напрямків, а в їхніх рамках варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей на основі зіставлення можливостей і небезпек, що виходять із зовнішнього середовища, а також сили і слабкості підприємства, наприклад, методом SWOT-аналізу. Орієнтовний перелік можливих варіантів наведений у роботі [29].

4. Формування цільового ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку передбачає формування та вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, розроблення підходів до формування цільового ринку на базі виділених ділянок.

5. Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку [30] всього процесу в цілому, коригування робіт етапів за результатами аналізу (за необхідності).

6. Виділення пріоритетних напрямків діяльності. На основі аналізу відібраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний і довгостроковий періоди діяльності, визначають пріоритетні завдання, вирішення яких веде до досягнення поставлених цілей.

7. Формування організаційної структури управління інноваційним розвитком. Відповідно до системи цілей і складу завдань, які потрібно вирішити, формують матричні організаційні структури (що складаються з фахівців різного профілю: маркетологів, економістів, фінансистів, конструкторів, збутових працівників і т.д.) для управління процесами інноваційного розвитку ринкових можливостей.

8. Планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямами. Розробляють перспективні і поточні плани, у тому числі планують бюджети проектів (планують обсяги необхідних інвестицій

уновації) і визначають джерела їхнього фінансування, формують оптимальну структуру інвестицій.

9. Контроль за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку. Виконується збір і аналіз інформації, що характеризує процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, процеси всередині самого підприємства, хід виконання запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських і виробничо-збутових заходів. Виявляються причини відхилень фактично реалізованої програми від наміченої (за термінами, обсягами, ефективністю тощо).

10. Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності. За підсумками контролю готують рішення про коригування і зміну пріоритетів діяльності, аж до припинення робіт над неефективними варіантами розвитку, ухвалюють рішення про розроблення нових варіантів інноваційного розвитку.

Повертаючись до аналізу по підприємствах здійсненому у розділі 2.

З урахуванням здійсненого розподілу аналізованих підприємств за підгрупами можна простежити відмінності у тенденціях зміни узагальнюючого інтегрального показника ефективності їх інноваційної діяльності протягом п'яти років. Для підприємств першої підгрупи характерна плавна, без різких переходів за зонами ефективності зміна узагальнюючого інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності протягом аналізованого періоду Додатку Б.

Для підприємств другої підгрупи характерні суттєві коливання значень узагальнюючого інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності та їх розташування здебільшого у зонах “середньої” та “низької” ефективності. На рівні окремого підприємства пропонується використовувати результати аналізу за допомогою пелюсткової діаграми ефективності та узагальнюючого інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності для обґрунтування заходів щодо її підвищення. В процесі розробки управлінських рішень щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства

необхідно враховувати: результати оцінки її ефективності; ступінь готовності підприємства до забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного і т.п.) реалізації ухвалених рішень. За результатами побудови діаграми ефективності інноваційної діяльності підприємства та аналізу отриманих результатів до зони “низької” ефективності можуть потрапити декілька її складових. У такому випадку постає проблема відбору складових, підвищення ефективності за якими є більш вигідним для підприємства з позиції удосконалення його інноваційної діяльності.

Відбір складової або декількох складових ефективності інноваційної діяльності підприємства, які потребують першочергового втручання для досягнення максимально можливого її зростання, рекомендується здійснювати на основі таких критеріїв:

1. Розташування інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності підприємства заданою складовою у зоні “низької” ефективності протягом двох-трьох років;

2. Наявність тенденції до зниження інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності підприємства за даною складовою;

3. Різке зниження (діапазон зміни перевищує 31%) значення інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності за даною складовою, порівняно зі значенням у попередньому періоді (році).

Критична межа діапазону зміни значень інтегральних показників ефективності встановлена на рівні 31%, оскільки коливання ефективності в такому діапазоні може спричинити перехід із “високої” зони ефективності до “низької”.

Крім перелічених критеріїв відбору складових ефективності інноваційної діяльності для удосконалення, доцільно враховувати вплив зміни ефективності інноваційної діяльності підприємства за певною складовою, на зміну її ефективності за іншими складовими. Для цього пропонується використати коефіцієнти парної кореляції між інтегральними показниками ефективності інноваційної діяльності підприємства за всіма її складовими. Такий підхід

дозволить виокремити ті складові ефективності інноваційної діяльності підприємства, поліпшення яких надасть змогу підвищити ефективність інноваційної діяльності якнайбільше. З урахуванням запропонованого підходу послідовність відбору та обґрунтування заходів для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства має включати етапи, представлені в Додатку В.

Рекомендована послідовність включає такі етапи:

1) виявлення складових ефективності інноваційної діяльності підприємства, які відповідають трьом зазначеним критеріям;

2) формування переліку складових ефективності інноваційної діяльності з урахуванням існуючих між ними кореляційних зв'язків, що дозволяє визначити пріоритетність відібраних складових для вдосконалення;

3) визначення конкретних заходів для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства на основі результатів її аналізу з урахуванням пріоритетності відібраних складових для даного підприємства.

Формування комплексу заходів, які впливають на підвищення ефективності інноваційної діяльності за її складовими, здійснювалося на основі дослідження праць авторів [11–18] та запропонованої системи показників ефективності інноваційної діяльності підприємства за складовими. Узагальнені та систематизовані за складовими ефективності інноваційної діяльності підприємства заходи, спрямовані на її підвищення, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства за її складовими

Складова ефективності ІДП	Заходи для підвищення ефективності інноваційної діяльності
Економічна	1. Придбання, розроблення нематеріальних активів для підприємства. 2. Впровадження інноваційних розробок щодо автоматизації, механізації виробничого процесу та допоміжних робіт. 3. Комп'ютеризація процесу обробки інформації для аналізу, обліку та здійснення необхідних розрахунків. 4. Забезпечення процесу виробництва контрольно-вимірними приладами високого науково-технологічного рівня.

	<p>5. Прискорення процесу впровадження результатів науково-технологічних досліджень.</p> <p>6. Активізація патентно-ліцензійної діяльності на підприємстві.</p> <p>7. Збільшення обсягів реалізації за рахунок випуску інноваційної продукції (робіт, послуг).</p> <p>8. Заміна застарілого обладнання, що застосовується на виробництві інноваційної продукції.</p>
Маркетингова	<p>1. Здійснення маркетингових досліджень щодо попиту на інноваційну продукцію (роботи, послуги), запитів споживачів.</p> <p>2. Зростання обсягів інноваційної продукції (робіт, послуг), реалізованих за межі країни та на внутрішньому ринку.</p> <p>3. Забезпечення випуску інноваційної продукції (робіт, послуг), що заново впроваджені на підприємстві.</p> <p>4. Розширення асортименту інноваційної продукції (робіт, послуг) підприємства.</p>
Науково-технологічна	<p>1. Здійснення наукових досліджень власними силами підприємства.</p> <p>2. Зростання кількості впроваджених власних інноваційних розробок.</p> <p>3. Активізація роботи з придбання інноваційних розробок та впровадження їх у діяльність підприємства.</p> <p>4. Збільшення кількості впроваджених нових технологічних процесів.</p>
Фінансова	<p>1. Збільшення обсягів фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних, залучених та позикових коштів.</p> <p>2. Оптимізація потенційних джерел інвестування інноваційної діяльності (прибутковість залучених та позикових коштів повинна перевищувати прибутковість власних коштів).</p> <p>3. Підвищення рівня використання нематеріальних активів і забезпечення їх прибутковості.</p> <p>4. Раціональна організація матеріально-технічного забезпечення інноваційної діяльності.</p> <p>5. Використання факторингу для фінансування інновацій на підприємстві</p>
Соціальна	<p>1. Збільшення кількості працівників, охоплених автоматизацією, механізацією, що поліпшують умови їх праці.</p> <p>2. Створення безпечних умов праці за рахунок впровадження нових технологічних процесів та додаткового оснащення робочих місць засобами захисту.</p> <p>3. Створення нових робочих місць для випуску інноваційної продукції (робіт, послуг).</p> <p>4. Забезпечення ефективного використання робочого часу та виробничих потужностей підприємства для виробництва інноваційної продукції.</p> <p>5. Забезпечення процесу виробництва інноваційної продукції (робіт, послуг) кадрами високої кваліфікації.</p> <p>6. Систематичне підвищення кваліфікації працівників підприємства, зайнятих на виробництві інноваційної продукції (робіт, послуг).</p>
Ресурсна	<p>1. Впровадження ресурсозберігаючих технологічних процесів.</p> <p>2. Розробка та впровадження інноваційних технологічних процесів.</p> <p>3. Збільшення матеріаловіддачі інноваційної продукції за рахунок застосування матеріалозберігаючих та енергозберігаючих технологій.</p> <p>4. Використання у виробництві вторинних матеріальних та енергетичних ресурсів (відходи, попутна та побічна продукція).</p> <p>5. Впровадження маловідходних та безвідходних виробництв.</p>

	6. Зниження витрат усіх видів ресурсів, пов'язаних з виробництвом інноваційної продукції. 7. Зниження запасів матеріально-технічних ресурсів та раціональна організація купівлі, збереження і використання ресурсів.
Екологічна	1. Удосконалення технології виробництва інноваційної продукції з метою зниження екологічно шкідливих викидів у атмосферу, землю та воду. 2. Здійснення науково-дослідних робіт з питань обліку, нейтралізації та використання у виробництві екологічно шкідливих відходів. 3. Організація виробничих дільниць з доведення відходів, які потенційно можливо використовувати у виробництві, до відповідного стану. 4. Здійснення заходів щодо обліку шкідливих та небезпечних відходів виробництва, організації їх збору, збереження, транспортування та ліквідації.

Джерело. Складено автором самостійно в результаті аналізу [11–18]

Серед підприємств першої групи з цією метою було обрано ТОВ “Карпатнафтохім”, оскільки серед підприємств-представників першої групи воно єдине увійшло до другої підгрупи. Для цього підприємства характерна наявність декількох складових ефективності інноваційної діяльності, розташованих у зоні “низької” ефективності. На першому етапі було проаналізовано отримані значення інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності ТОВ “Карпатнафтохім” у 2017 р. за допомогою діаграми ефективності див. Додаток Д для визначення складових ефективності, що відповідають першому критерію відбору

Побудована діаграма ефективності інноваційної діяльності дозволила визначити, що в 2017 р. на підприємстві в зоні “низької” ефективності опинилася економічна складова ефективності інноваційної діяльності, в зоні “середньої” ефективності – фінансова, науковотехнологічна, маркетингова і соціальна складові, у зоні “високої” ефективності – ресурсна та екологічні складові. Перевірка на наявність складових з тенденцією щодо зниження інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності (другий критерій відбору) в аналізованому періоді здійснювалася за допомогою див. Додаток Е.

. Аналіз динаміки інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності підприємства в 2013–2017 рр. свідчить, що для маркетингової та соціальної складових в зазначеному періоді була характерна негативна

тенденція. Виключення становили значення інтегральних показників ефективності ІДП замаркетинговою складовою в 2014 р. (зростання на 8%) і за соціальною складовою в 2015 р. (збільшення в 2,7 рази).

Слід зазначити, що на ТОВ “Карпатнафтохім” в 2016 р. не спостерігалось різкого зниження значень інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності за жодною складовою (третій критерій відбору). Максимальний діапазон зміни інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності підприємства становив 17,6% для її екологічної складової. Таким чином, на ТОВ “Карпатнафтохім” до переліку складових ефективності інноваційної діяльності, для яких необхідно здійснювати удосконалення, в першу чергу, увійшли: економічна, маркетингова та соціальна складові.

Інтегральні показники ефективності

На другому етапі необхідно визначити пріоритетність відібраних складових ефективності інноваційної діяльності підприємства для її підвищення на основі аналізу кореляційних зв'язків див. Додаток Ж.

Результати кореляційного аналізу свідчать, що підвищення ефективності інноваційної діяльності за економічною складовою спричинить її зниження за фінансовою складовою на 44,2%. Аналогічна ситуація спостерігається щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності за маркетинговою та соціальною складовою. Тому, на нашу думку, доцільно здійснити удосконалення науково-технологічної складової ефективності інноваційної діяльності ТОВ “Карпатнафтохім”, яке здатне забезпечити підвищення ефективності інноваційної діяльності за економічною складовою на 80%, за соціальною складовою – на 79,6% і за маркетинговою складовою – на 43,9%.

На третьому етапі було визначено комплекс заходів, які підлягають першочерговому впровадженню на підприємстві для забезпечення підвищення ефективності його інноваційної діяльності.

Для ТОВ “Карпатнафтохім” до цього комплексу увійшли заходи для підвищення ефективності інноваційної діяльності за науково-технологічною складовою:

- 1) здійснення наукових досліджень власними силами підприємства;
- 2) зростання кількості впроваджених власних інноваційних розробок;
- 3) активізація роботи з придбання інноваційних розробок та впровадження їх у діяльність підприємства;
- 4) забезпечення зростання кількості впроваджених нових технологічних процесів.

Оскільки за результатами аналізу на ТОВ “Карпатнафтохім” виявлено відсутність витрат на наукові дослідження та розробки протягом 2013–2017 років, то впровадження рекомендованих заходів має покращити ситуацію в науково-технологічній складовій інноваційної діяльності підприємства і сприяти підвищенню її ефективності в подальших роках.

3.2 Розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку

Розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності повинна базуватися на таких принципах:

1. Підпорядкованість стратегічних цілей інвестиційної стратегії стратегічним цілям інноваційного розвитку суб'єкта господарювання.

Інвестиційна стратегія повинна забезпечувати динамічне приведення ресурсного потенціалу суб'єктів господарської діяльності у відповідність до постійних змін умов господарювання, забезпечити реалізацію виявлених напрямків і варіантів інноваційного розвитку в нестабільному ринковому середовищі перехідної економіки. Формування інвестиційної стратегії повинне відбуватися на основі загальних цілей інноваційного розвитку суб'єкта господарювання.

2. Варіабельність і гнучкість стосовно до змін зовнішніх умов.

Розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку суб'єкта господарювання багато в чому базується на складних різноманітних прогнозах розвитку ринкових процесів, прогнозуванні векторів розвитку економічної, технологічної, політичної, правової, соціальної, екологічної та ін.

складових середовища господарювання, у якому відбуваються часті (часом непередбачені) зміни. Розвиток подій може відбуватися за декількома сценаріями, імовірності яких різні. Прогнозування й урахування можливих сценаріїв розвитку подій, що відбуваються в зовнішньому середовищі, дозволяють уникнути небезпеки однобічного погляду на майбутні шляхи розвитку, дає можливість заздалегідь “програти” варіанти розвитку подій і намітити відповідні плани реагування.

Тому інвестиційна стратегія інноваційного розвитку повинна передбачати багатоваріантність розвитку подій і бути придатною для реалізації при зміні умов господарювання.

3. Відповідність інвестиційної стратегії існуючому інвестиційному клімату, напрямкам державного регулювання інноваційних і інвестиційних процесів з урахуванням перспектив їх зміни.

Інвестиційна стратегія повинна будуватися таким чином, щоб використовувати позитивні моменти державної інноваційної й інвестиційної політики і нівелювати дію деструктивних її елементів, вона повинна відповідати існуючому інвестиційному клімату (не “лакувати” дійсність, але й уникати перестрашування). При цьому необхідно відслідковувати і враховувати існуючі тенденції в інноваційній і інвестиційній політиці держави в цілому й окремих її регіонів.

4. Паралельність розроблення маркетингової і інвестиційної стратегій інноваційного розвитку .

Забезпечує узгодження інвестиційної і маркетингової стратегій інноваційного розвитку за цілями і етапами реалізації, є неодмінною умовою розвитку суб'єкта господарювання як адаптивної, динамічної системи, яка самоорганізується і саморозвивається .

5. Прийнятний (виправданий) рівень ризику інвестиційних рішень.

Як правило, інвестиційну стратегію можна будувати по-різному, тобто існує багатоваріантність в ухваленні рішень. Кожен варіант інвестиційної стратегії може забезпечити певний ефект інвестування, але й одночасно

характеризується наявністю ризику як можливістю певного рівня втрат. Багатоваріантність розвитку подій у випадку реалізації конкретної інвестиційної стратегії завжди пов'язана з ризиком, оскільки заздалегідь невідомо, який з варіантів буде реалізований у дійсності. При цьому, як правило, варіанти з більшою ефективністю є і більш ризикованими. Природно, варіанти, що не приносять ефекту, ми не розглядаємо.

Виникає проблема, якому з варіантів віддати перевагу: більш ефективному (такому, що приносить більший прибуток у розрахунку на одиницю вкладених коштів), але і більш ризикованому або менш ризикованому, але і менш ефективному.

З множини варіантів варто вибирати ті, котрі мають більшу ефективність і менший ризик у розрахунку на одиницю результату (прибутку). При цьому ризик даного варіанта повинен перебувати в допустимих межах (як ризик одержувача інвестицій, так і ризик інвестора). Ризик кожного варіанта розглядається як результуюча ризиків різної природи: загальноекономічного, політичного, соціального, екологічного і т.п.

При оцінці рівня ризику альтернативних проектів варто уникати як недооцінки ризику, так і його переоцінки. У першому випадку це може призвести до зниження ефективності інвестування або ж до значних утрат як з боку інвестора, так і з боку одержувача інвестицій. У другому випадку - можна відкинути цілком прийнятні варіанти.

6. Достатність інвестиційних ресурсів для реалізації проектів інноваційного розвитку.

Даний принцип означає, що стратегія інвестування повинна забезпечувати мобілізацію власних і запозичених чи залучених інвестиційних ресурсів в обсягах, достатніх для реалізації прийнятих проектів інноваційного розвитку, з урахуванням багатоваріантності сценаріїв реалізації кожного з них і поправки на ризик, у тому числі на проведення заходів, спрямованих на запобігання, зниження або компенсацію.

7. Ефективність інвестування.

Інвестиційна стратегія інноваційного розвитку повинна приносити економічні (і позаекономічні, наприклад, соціальні, екологічні і т.д.) результати відповідно до цілей загальноекономічної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, забезпечуючи при цьому їх досягнення при зміні умов зовнішнього середовища у певних межах. Природно, можливі деякі варіації результатів залежно від сценарію розвитку подій у майбутньому.

Цілі інвестиційних стратегій інноваційного розвитку конкретних суб'єктів господарювання можуть бути різними залежно від цілей загальноекономічної стратегії їх розвитку. Однак у загальному випадку як головну мету варто виділити: ресурсне забезпечення прийнятних проектів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Розроблення стратегії інвестування інновацій необхідно виконувати за такими етапами:

- 1) конкретизація стратегічних цілей залежно від варіантів інноваційного розвитку на базі існуючих і перспективних ринкових можливостей;
- 2) аналіз існуючих джерел і механізмів інвестування, особливостей державної і регіональної інвестиційної й інноваційної політики, інвестиційного клімату;
- 3) формування оптимальної структури інвестиційних ресурсів (ураховуючи джерела і механізми інвестування);
- 4) деталізація інвестиційної стратегії за джерелами інвестування, напрямками інвестування, етапами і термінами реалізації тощо;
- 5) оцінка розробленої стратегії з погляду відповідності зовнішнім і внутрішнім умовам реалізації;
- 6) контроль за реалізацією.

Для оцінки інвестиційної стратегії суб'єкта господарювання можна використовувати такі критерії:

- 1) відповідність інвестиційної стратегії загальноекономічній стратегії інноваційного розвитку;

2) відповідність обраних джерел інвестування напрямкам інвестування, прийнятій послідовності реалізації інвестиційної стратегії та її стратегічним цілям;

3) можливості реалізації інвестиційної стратегії в існуючих економічних, політичних і т. п. умовах з урахуванням тенденцій їхньої зміни;

4) привабливість обраного напрямку розвитку суб'єкта господарювання і розробленої інвестиційної стратегії для потенційних інвесторів;

5) прийнятність ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стратегії, як для інвесторів, так і для одержувача інвестицій;

6) результативність інвестування для інвесторів і одержувачів інвестицій (досягнення поставлених цілей інвестування).

Стратегія інвестування надалі є основою для розроблення відповідних інноваційних проектів і програм у рамках загальної економічної стратегії інноваційного розвитку суб'єкта господарювання [32].

3.3 Підвищення ефективної діяльності на підприємстві. Просування в мережі Інтернет

В сучасному світі комунікація зі споживачами через мережу Інтернет є невід'ємною умовою успішної діяльності бізнесу. Завдяки швидкості, інтерактивності та широкому охопленню великої аудиторії, підприємства мають змогу швидко та доступно повідомити про новинки, нагадати про себе, а головне – розповсюджувати інформацію на конкретну цільову аудиторію.

ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»» представлена в таких соціальних мережах, як: Facebook, Viber, Instagram, Twitter, Youtube.

Хоч підприємство представлене в багатьох популярних соціальних мережах, популярність та активність в них досить низька. Для того, щоб сторінки набували популярності підприємству було запропоновано чіткіше поділити контент, використовуючи тематичні рубрики табл.3.1.

Таблиця 3.1

Рубрики для соціальних мереж

Рубрики	Пояснення
Ідеї від «Арс»	В цій рубриці можуть публікуватись дописи з ідеями інтер'єру, декору, незвичного використання продукції, для полегшення пошуку інформації, рубрика позначатиметься хештегом #ідеївідарс
Поради від «Арс»	В даній рубриці публікуватимуться різні поради та рекомендації, пов'язані з будівництвом, ремонтом, вибором будівельних матеріалів та їх використання. Рубрика виділятиметься хештегом#порадивідарс
Історія «Арс»	В даній рубриці можуть публікуватись цікаві факти з історії фірми, старі фото, перші магазини, досягнення, перемоги, участь в житті громади, перші рекламні кампанії, відео. Виділятиметься хештегом #історіяарс
Акції від «Арс»	В цій рубриці буде подаватись інформація про акції, що діють в мережі, нові акційні товари, акційні пропозиції, конкурси. Для цієї рубрики використовуватиметься хештег #акціївідарс
Я люблю «Арс»	Ця рубрика буде поєднувати дописи від підприємства з дописами від споживачів. Різні фото, на фоні чи в середині будівельного супермаркету, відгуки покупців, огляд товарів, враження від покупки, пропозиції чи скарги будуть позначатись хештегом #ялюблюарс.

Джерело. Складено автором.

Для просування власного каналу в Youtube підприємству запропоновано наступні заходи:

- Огляд продукції менеджерами. Досвідчені менеджери можуть розповісти про основні характеристики, переваги та недоліки товарів, продаж яких здійснює ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Відео такого формату викликають в покупців відчуття довіри до товарів а також до

професійності компанії. Також такі відеоматеріали є додатковим контентом для інших соціальних мереж та інтернет-магазину.

- Онлайн-трансляція важливих подій, що відбуваються на підприємстві: майстер-класи, презентації, навчання, розіграші, процес створення чи підготовки до подій, випадкові трансляції з будівельних супермаркетів. Такий метод особливо популярний у мережах Instagram та Youtube.

- Майстер-класи по незвичному використанню продукції, для оздоблення інтер'єру. Такі відео користуються попитом, адже зараз дуже популяризується незвичне оздоблення власного інтер'єру, використання декору щоб створити найзатишнішу атмосферу.

Ефективність відеоконтенту набагато вища, ніж текстового чи навіть фотоконтенту. Якісний, корисний та цікавий відеоконтент, з розміщенням логотипу компанії, або іншими ознаками підприємства – це хороша реклама. Найголовніше – відеоролики підвищують рівень продажів, оскільки відео користувачі дивляться частіше, ніж читають великі тексти.

Сьогодні при стрімкому розвитку інформаційних технологій та високій конкуренції продаж через мережу Інтернет є вже не додатковою функцією для торговельного підприємства, а важливим, або ж стає основним каналом збуту. Аналізуючи конкурентне середовище ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», слід відзначити, що основні конкуренти успішно працюють над розвитком власних інтернет-магазинів.

Окрім використання мереж зазначених раніше, пропонується просування у месенджері Telegram. Він вирізняється високою швидкістю роботи, працює в хмарі та дозволяє користувачам легко, без обмежень обмінюватися повідомленнями, фото, відео та ін. Цей продукт дозволяє не лише створювати канали, а дає змогу автоматично виконувати низку рутинних завдань завдяки створенню ботів. Такі можливості даного продукту знаходять сьогодні застосування у сфері онлайн-просування багатьох брендів і компаній.

ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» має всю технічну, інформаційну та кадрову базу для розвитку продажів через мережу Інтернет. З 2013 року почав працювати інтернет-магазин будівельних матеріалів shop.ars.ua, на підприємстві виділено окремих працівників комп'ютерного відділу, які відповідають за технічну підтримку сайту, а працівник відділу збуту здійснює інформаційну підтримку сайту та обробку замовлень.

Перш за все потрібно чітко сформулювати завдання інтернет-магазину будівельних матеріалів shop.ars.ua: залучення нових клієнтів; стимулювання повторних продажів; підтримка лояльності клієнтів, підтримка постійних клієнтів; залучення партнерів та постачальників; формування позитивного іміджу підприємства; розширення каналів збуту та збільшення прибутку.

В ході аналізу інтернет-магазину будівельних матеріалів shop.ars.ua виявлено ряд проблемних факторів, які впливають на прийняття рішень потенційних клієнтів:

1. Якість контенту та мультимедійних інструментів, недостатнє просування сайту.
2. Відсутність стимулювання продажів через інтернет-магазин, відсутність системи мотивації та підтримки клієнтів.
3. Рівень зручності користування сайтом.
4. Неконкурентний зовнішній вигляд сайту (дизайн), який є візитівкою підприємства в Інтернеті.

Кількість позицій товарів в інтернет-магазині shop.ars.ua складає близько 6 000 товарів, при тому, що в будівельному супермаркеті «АРС» близько 100 000 позицій. Також в на shop.ars.ua представлена тільки основна частина груп товарів, а це лише 1/3 зі всього асортиментного ряду. Така кількість товарів та незначний асортимент в інтернет-магазині є неконкурентними.

Для наповнення інтернет-магазину товарами, за додаткову оплату, можна залучити працівників відділу збуту, оскільки вони добре знаються на вигляді та характеристиках товарів. Конкурентна кількість товарів в інтернет-магазині повинна бути не менше 30 000 позицій. В середньому, один менеджер зі збуту

може додати 25 позицій товарів. Отже, визначимо скільки часу потрібно для того, щоб асортимент товарів в інтернет-магазині був конкурентний: $30\,000$ (конкурентна кількість товару) – 6000 (кількість товару, що вже є в інтернет-магазині) / 25 (середня кількість позицій товарів, що може додати один менеджер) / 3 (кількість працівників відділу збуту, які мають технічну можливість додавати товари) = 320 днів (орієнтовний час, за який асортимент інтернет-магазину стане конкурентним). Кількість днів можна скоротити, якщо залучити до наповнення сайту інших працівників або фрілансерів.

Недостатнє просування сайту призводить до низьких рейтингів в пошукових системах. Для просування інтернет-магазину пропонується використовувати банерну та контекстну рекламу Google.

Контекстна реклама повинна бути спрямована на окремий сегмент споживачів, тобто група запитів то таких популярних ключових словах, як: будівельні матеріали, ремонт, де купити цемент в Тернополі (або інше місто, де представлений будівельний супермаркет «АРС»), плитка, купити плитку дешево, ламінат, фарба фасадна, кнауф в Тернополі, купити будівельні матеріали дешево, та інші.

Використання банерної реклами пропонується на інформаційних, пошукових та тематичних порталах. Картинка повинна бути яскрава та чітка, може бути анімаційна – така, що привертає увагу. Банерну рекламу підприємству слід застосовувати на таких порталах: 0352.com.ua, 032.com, www.0342.ua, <http://www.0382.ua>, olx.ua, pokupaj.com.ua, <http://www.budnet.com.ua/>, <http://budportal.if.ua/>, <http://ibud.ua/>, <http://alterbud.com/>.

Ще один спосіб просування - Google Display Network (GDN). Це інструмент, завдяки якому можна більш ефективно просувати рекламне повідомлення конкретній аудиторії. Можна виділити п'ять типів таргетингу, який доцільно застосовувати для просування інтернет-магазину shop.ars.ua:

- за ключовими словами – відображення реклами на сайті залежить від того, чи співпадають ключові слова рекламної кампанії з контентом сайту;

- за місцезнаходженням – відображення реклами в тих регіонах, де потрібно для підприємства. Реклама в конкретно вибраних регіонах дозволяє сконцентрувати всі зусилля та фінансові можливості на освоєння конкретного ринку. Наприклад можна освоїти ринок Західної України там, де не представлені будівельні супермаркети «АРС», а це Рівненська, Волинська, Закарпатська області;

- за тематикою – рекламна кампанія спрямована на конкретну групу сайтів з певною тематикою. Наприклад, інтернет-магазин будівельних матеріалів доцільно рекламувати на порталах для майстрів, будівництва, порад щодо ремонту, дизайну інтер'єрів, форумах та обговореннях тематичних проблем

- Ре-таргетинг – популярна техніка, яку використовують більшість інтернет-магазинів. Показ рекламних повідомлень здійснюється на тих користувачів, які вже відвідали інтернет-ресурс. Використання ре-таргетингу повинно бути добре спланованим, щоб реклама не спричинила нав'язливого ефекту.

В інтернет-магазині shop.ars.ua не використовуються методи щодо стимулювання збуту. Також не використовуються методи щодо підтримки лояльності існуючих клієнтів. Для стимулювання збуту в інтернет-магазині підприємству запропоновано наступні методи комунікації та підтримки лояльності з клієнтами табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Методи комунікації та підтримки лояльності з клієнтами

Назва методу	Реалізація методу
Нагорода за відгук	За залишений відгук з фото або відео-відгук, або ж залишений відгук про співпрацю з інтернет-магазином можна надати клієнту знижку на наступну покупку або певну кількість бонусних балів
Послуга як бонус	Можна запропонувати клієнту безкоштовну доставку при купівлі на суму більше 10000 грн.
Випадкова винагорода	Цей метод застосовується не для залучення нових, а для підтримки лояльності існуючих клієнтів. При купівлі на певну суму або в якийсь певний час клієнту надається приємний подарунок (це можуть бути такі корпоративні предмети, як ручка, блокнот, календар,

	брелок, магніт) або знижка 10% на наступну покупку (найбільший можливий розмір відсотку)
Персональні підбірки	Сегментація клієнтів і пропозиція кожної групи товарів, які можуть бути їм потенційно цікаві, на основі аналізу переглянутих чи куплених товарів. Такий метод здатний забезпечити хорошу віддачу у вигляді повторних покупок.
Нагорода за лояльність	Щоразу, як клієнт знову повертається до купівель в інтернет-магазин, варто запропонувати йому якийсь бонус, що спонукатиме його до повторної купівлі. Наприклад знижка на певну групу товарів чи окремих товар, безкоштовна послуга при наступній купівлі товару, додатковий аксесуар
Нагорода за підписку	Можна запропонувати клієнтам нагороду у вигляді подарункового сертифікату чи подарунку в корпоративному стилі за те, що він підпишеться на e-mail-розсилку
Купуй більше	Частіше практикувати акційні пропозиції типу «2+1», або «3 за ціною 2», так і сформовані окремі комплекти акційних товарів, які складаються з декількох позицій, при купівлі яких є очевидна вигода. Такі пропозиції сприяють росту середнього чеку в інтернет-магазині

Джерело. Складено автором.

Інтернет-магазин містить велику кількість незрозумілих та не функціональних сторінок. Фільтри, які б мали допомагати в пошуку потрібного товару, часто заплутують покупця незрозумілими характеристиками. Також потрібно додати контактні номери, кнопку «Подзвонити мені», більш детально прописати інформацію про доставку, мережу магазинів.

Дизайн сторінки інтернет-магазину будівельних матеріалів потрібно розвивати згідно запитів сучасних тенденцій. Зовнішній вигляд інтернет-магазину впливає на такі показники, як:

- Показник відмов – показник, що визначає наскільки швидко покупець залишає сторінку. Для того щоб оцінити чи подобається сайт, чи ні, достатньо декілька секунд. Показник відмов згідно Додатку становить 47 %, а отже половина відвідувачів залишають сторінку.
- Показник конверсії – кількість відвідувачів, які роблять важливі дії для власника інтернет-магазину.

Зовнішній вигляд сайту є в певній мірі представленням підприємства в мережі. Сучасний дизайн, використання нових мультимедійних інструментів та сучасна система підтримки споживачів впливає як на покупку, так і на лояльність клієнтів до підприємства. Підприємству варто розглянути можливість часткової або ж повної заміни дизайну інтернет-магазину.

Для ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» було запропоновано почати нову постійну рубрику в інтернет-магазині «Професійні поради». Підприємству, яке працює на ринку будівельних матеріалів понад 20 років, не складе труднощів поділитися своїм багатим досвідом зі споживачами. В такій рубриці будуть висвітлюватись основні питання, проблеми, їх вирішення та поради пов'язані з будівництвом, ремонтом та експлуатацією продукції. Ці рекомендації найкраще знімати на відео, тривалістю не більше 5-7 хв. Відеоконтент набагато краще сприймається покупцями, а отже стає більш популярним, ніж текст. Основною метою таких порад та рекомендацій є зміна уявлень споживачів про ремонт, доведення, що ремонт це легка справа, якщо робити його правильно та сплановано.

Висновки до розділу 3

Застосування запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності на основі результатів її оцінки в управлінні вітчизняними промисловими підприємствами дозволить їм функціонувати та розвиватись, підвищуючи свою конкурентоспроможність за рахунок ефективного здійснення інноваційної діяльності.

Доведено необхідність використання одного з двох рекомендованих способів оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства: на основі розрахунку узагальнюючого інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності або з використанням пелюсткової діаграми ефективності інноваційної діяльності.

Діаграма ефективності інноваційної діяльності підприємства дозволила виявити її складові, що знаходяться у зонах “низької”, “середньої” та “високої” ефективності й відповідно цього розроблено заходи щодо удосконалення інноваційної діяльності на підприємстві.

Дослідивши діяльність ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» та систему управління нею, у розділі 3 було розроблено рекомендації щодо покращення її функціонування. Аналіз підтверджує, що ефективне управління є визначним фактором успішної діяльності підприємства на ринку, а невміння забезпечити здійснення необхідних процесів, в сучасних умовах господарювання не те що знижує позиції підприємства, а може привести до критичних наслідків.

Для того, щоб не втрачати позиції потрібно працювати з актуальними тенденціями, як на рахунок комунікації із споживачами так і платформами для збуту продукції. Продаж через мережу Інтернет є вже не додатковою функцією для торговельного підприємства, а важливим, або ж стає основним каналом збуту. Для налагодження тіснішого зв'язку із наявними та потенційними клієнтами пропонується оновлення та покращення уже наявних методів просування, а також застосування нових.

Підприємству запропоновано удосконалити, відповідно до сучасних тенденцій та технологій свій веб-сайт та оптимізувати його роботу, або ж трансформувати веб-сайт у інтернет-магазин. У розділі 3 обґрунтовано доцільність цієї пропозиції.

ВИСНОВКИ

У першому розділі здійснено аналіз різних літературних джерел з таких проблемних питань: особливості та доцільність впровадження на підприємстві системи стратегічного управління інноваційним розвитком, визначення оптимального напрямку розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, характеристика стадій стратегічного управління інноваційним розвитком за різними підходами.

Підсумовуючи розділ 1, можна відзначити, що підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств повинне базуватися на розробці концепції стратегічного управління, що вимагає чіткого формулювання цілей ефективного управління інноваціями, точного визначення основних концептуальних понять і категорій, які достатньо повно відображають інноваційну діяльність. Таким чином, стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах сьогодення є тим ключовим фактором, який веде до реалізації всіх поставлених цілей та успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

У розділі 2 встановлено, що розраховані інтегральні показники за складовими ефективності інноваційної діяльності надають можливість проаналізувати її динаміку на підприємствах, а також визначити найефективніші напрями здійснення інноваційної діяльності. Крім того, вони є базою для побудови діаграми ефективності інноваційної діяльності підприємства, яка служить інструментом її якісної оцінки.

Обґрунтовано методичні положення оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств, які базуються на врахуванні економічної, науково-технологічної, фінансової, соціальної, маркетингової, ресурсної та екологічної складових з використанням інтегральних показників, розрахованих методом адитивної згортки.

В даному розділі обґрунтовано цільові параметри інноваційного розвитку на основі бенчмаркінгового підходу; розроблено пропозиції щодо формування

внутрішніх цільових систем інноваційності на підприємствах та переліку показників плану інноваційного розвитку підприємства.

Підсумовуючи розділ 3, доведено необхідність використання одного з двох рекомендованих способів оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства: на основі розрахунку узагальнюючого інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності або з використанням пелюсткової діаграми ефективності інноваційної діяльності.

Дослідивши діяльність ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» та систему управління нею, у розділі 3 було розроблено рекомендації щодо покращення її функціонування. Аналіз підтверджує, що ефективне управління є визначним фактором успішної діяльності підприємства на ринку, а невміння забезпечити здійснення необхідних процесів, в сучасних умовах господарювання не те що знижує позиції підприємства, а може привести до критичних наслідків.

Рекомендовано розвивати та вдосконалювати на підприємстві саме маркетингову діяльність. Також підприємству запропоновано удосконалити, відповідно до сучасних тенденцій та технологій свій веб-сайт та оптимізувати його роботу, або ж трансформувати веб-сайт у інтернет-магазин. У розділі 3 обґрунтовано доцільність цієї пропозиції.

Розроблені пропозиції є віддзеркаленням сучасних тенденцій та технологій. ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» показує хороший потенціал, але застосування запропонованих рекомендацій є необхідним кроком для покращення діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник/ С.М. Ілляшенко. - Суми: Університетська книга, 2010. - 334 с.
2. Дідівська Л. І. Тенденції розвитку роздрібних торгівельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище., Актуальні проблеми економіки., – №8(62), 2009., с. 119.
3. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник., Суми ВТД «Університетська книга», 2008. ? с. 284.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. - К. «Знання», 2006., с. 243.
5. Коваль А. А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі)., Актуальні проблеми економіки., №4(58), 2008., с. 143.
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник.,К.: КНЕУ, 2004., с. 308.
7. Стадник В.В. Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: «Академвидав», 2007., с. 292.
8. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
9. Бондарчук Р. Стратегія реформування науково-технічної сфери оборонно промислового комплексу України / Р. Бондарчук // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 27–32.
10. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 48–53.

11. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 308 с.

12. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку : моногр. / В. М. Геєць, В. П. Александрова, Т. І. Артьомова [та ін.] ; НАН України. Ін-т екон. прогнозування. – К. : Фенікс, 2003. – 1006 с.

13. Зведений прогноз науково-технологічного та інноваційного розвитку України на найближчі 5 років та наступне десятиліття / В. М. Геєць, В. П. Александрова, М. І. Скрипниченко [та ін.]; Центр досліджень наук.-техн. потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України. – К. : Фенікс, 2007. – 152 с.

14. Інноваційний механізм управління суб’єктами господарювання: моногр. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, В. І. Гринчуцький [та ін.] ; за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : Економічна думка, 2014. – 450 с.

15. Інновації: проблеми науки і практики : моногр. – Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 336 с.

16. Мешко Н. П. Механізм управління інвестиційно-інноваційним потенціалом: макрорівень : моногр. / Н. П. Мешко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. – 272 с.

17. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : моногр.; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2005. – 582 с.

18. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська [та ін.]; за заг. ред. В. С. Пономаренка, О. М. Ястремської. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 452 с.

19. Микитюк, Віталій. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств за її складовими [Текст] / Віталій Микитюк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2017. – Вип. 4 : жовт.-груд. – С. 105-116.

20. Стратегія сталого розвитку "Україна-2020" : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

21. GlobalInnovationIndex 2014 [Electronicresource]. – Access mode : <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-fullreport-2014>.

22. InnovationUnionScoreboard 2014 [Electronicresource]. – Access mode : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm.

23. Про затвердження Методики приведення механізму аналітично-статистичного спостереження стану інноваційного розвитку економіки у відповідність із стандартами Організації економічного співробітництва і розвитку та ЄС : Наказ Міністерства економіки України від 19.02.2010 р. № 160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME_100122.html.

24. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний щорічник. – К., 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства / Н. Т. Рудь // Економічний форум. – 2015. – № 3. – С. 323–331.

26. Ильяшенко С.Н. Управление формированием целевых рынков предприятий // Машиностроитель. - 1999. - № 8. - С.43-47.

27. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.

28. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД "Університетська книга"; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

29. Ильяшенко С.Н. Сравнительный анализ вариантов развития рыночных возможностей в

современных условиях // Предпринимательство, хозяйство и право. - 1998. - №6. - С.32-37.

30. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. – 2-ге вид. доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

31. Біловодська О.А. Організаційно-економічні основи управління вибором напрямків інноваційного розвитку промислових підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.02.02. – Суми, 2004. – 186 с.

32. Біловодська О.А. Оцінка ефективності напрямків інноваційного розвитку з позицій підприємства-інноватора // Тезисы докладов научно-технической конференции преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов факультета экономики и менеджмента, 13-23 апреля 2004 г. – Сумы: СумГУ, 2004. – С. 58.

33. Стратегія сталого розвитку "Україна-2020" : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

34. GlobalInnovationIndex 2014 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-fullreport-2014>.

35. InnovationUnionScoreboard 2014 [Electronic resource]. – Access mode : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm.

36. Про затвердження Методики приведення механізму аналітично-статистичного спостереження стану інноваційного розвитку економіки у відповідність із стандартами Організації економічного співробітництва і розвитку та ЄС : Наказ Міністерства економіки України від 19.02.2010 р. № 160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME_100122.html.

37. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний щорічник. – К., 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

38. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства / Н. Т. Рудь // Економічний форум. – 2015. – № 3. – С. 323–331.
39. Chesbrough Н. W. OpenInnovation: TheNewImperativeforCreatingandProfitingfromTechnology / Н. W. Chesbrough. – Cambridge, MA : HarvardBusinessSchoolPublishing, 2003. – 227 p.
40. Shapingthefutureofopeninnovation: a practicalguideforlifescienceorganisations / R. Pigott, R. Barker, T. Kaanetal. – London : s. n., 2014. – 55 p.
41. Bogers М. A functionalperspectiveonlearningandinnovation: investigatingtheorganizationofabsorptivecapacity / М. Bogers, S. Lhuillery // IndustryandInnovation. – 2011. – No. 18 (6). – P. 581–610.
42. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 304 с.
43. Меркулов М. М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями / М. М. Меркулов. – Одеса : Фенікс, 2008. – 344 с.
44. Шипуліна Ю. С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / Ю. С. Шипуліна, С. М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 1, № 4. – С. 103–112.
45. Полясковська К. В. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та особливості в сфері торгівлі / К. В. Полясковська // Економіка розвитку. – 2014. – № 3 (71). – С. 93–99.
46. Лігоненко Л. О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства / Л. О. Лігоненко // Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2015. – № 3. – С. 12–26.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.2

Перелік та значення окремих оцінних показників Глобального рейтингу інновацій-2014 (ГІІ-2014)
[The list and interpretation of some value performance indicators of The Global Innovation Index-2014 (GII-2014)]

Номер та назва показника	Україна	Найкраще значення	Швейцарія	Естонія
1	2	3	4	5
Р.5. Привабливість бізнесу				
5.1. Інформаційні працівники				
5.1.1. Частка працівників у наукоємних сферах діяльності, % від загальної чисельності	33,82	57,18 Люксембург	49,84	41,89
5.1.2. Частка компаній, які пропонують формальне навчання для своїх працівників, % від загального обсягу	24,60	79,20 Китай	н/д	69,30
5.1.3. Валові витрати на НДР, % від ВВП	0,41	3,32 Ізраїль	2,20	1,30
5.1.4. Валові витрати на НДР, які фінансуються комерційними підприємствами, % від загальної чисельності	55,71	84,45 Ізраїль	73,50	57,40
5.2. Інноваційні зв'язки				
5.2.1. Співробітництво університетів та бізнесу (експертна оцінка)	40,70	80,70 Швейцарія	80,70	56,50
5.2.2. Стан кластерного розвитку (експертна оцінка)	2,87	5,49 Італія	5,28	3,68
5.2.3. Валові витрати на НДР, які фінансуються з-за кордону, % від загального обсягу	25,80	78,10 Мозамбік	60,00	10,00
5.2.4. Спільні підприємства та стратегічні альянси (кількість укладених угод)	0	0,40 Бахрейн	0,10	0
5.2.5. Кількість патентів, поданих більш ніж у 3 фірми	0	5,35 Японія	4,60	0,50
5.3. Поглинання знань				
5.3.1. Роялті та ліцензійні платежі, % від загального обсягу оптової торгівлі	0,80	20,44 Ірландія	5,50	0,30
5.3.2. Високотехнологічний імпорт, % від загального обсягу чистого імпорту	6,70	41,79 Гонконг	8,00	12,00
5.3.3. Імпорт інформаційно-комунікаційних послуг, % від загального обсягу зовнішньої торгівлі	0,50	4,52 Фіджі	0,20	1,70
5.3.4. Чисте надходження прямих іноземних інвестицій, % від ВВП	4,40	38,65 Гонконг	1,50	7,40
Р.6. Наукові результати				
6.1. Процес створення знань				
6.1.1. Патентні заявки, подані до національних відомств	7,51	43,66 Китай	4,10	0,70
6.1.2. Патентні заявки, подані через РСТ (Договір про патентну кооперацію)	0,36	23,70 Барбадос	11,70	12,00

Продовження на наступній сторінці

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5
6.1.3. Заявки на корисні моделі, подані до національного відомства	30,20	59,90 Китай	0	2,20
6.2. Вплив знань				
6.2.1. Темпи зростання ВВП на одного зайнятого	3,80	10,25 Нігерія	-0,20	2,00
6.2.2. Інтенсивність розвитку нового бізнесу, на 1 000 осіб працездатного віку (віком від 15 – 64 рр.).	0,90	22,51 Кіпр	2,50	0
6.2.3. Витрати на програмне забезпечення, % від ВВП	0,30	0,97 США	0,80	н/д
6.3. Поширення знань				
6.3.1. Надходження роялті та ліцензійних платежів, % від ВВП	0,10	5,08 США	5,00	0,10
6.3.2. Експорт високих технологій, % від ВВП	2,80	27,81 Китай	13,50	11,10
6.3.3. Експорт комп'ютерів та засобів зв'язку, % від обсягу експорту комерційних послуг	1,60	10,50 Коста Рика	0,20	2,30
6.3.4. Чистий обсяг здійснених прямих іноземних інвестицій, % від ВВП	0,70	655,23 Маврикій	5,00	4,90
Р.7. Творчі результати				
7.1. Нематеріальні активи				
7.1.1. Заявки на торговельні марки, які подані до національних агентств	91,70	257,80 Молдова	101,80	81,10
7.1.2. Заявки на торговельні марки, які подані до міжнародних агентств	0,90	8,56 Кіпр	8,10	2,70

Примітка. Складено на основі [21].

Додаток Б

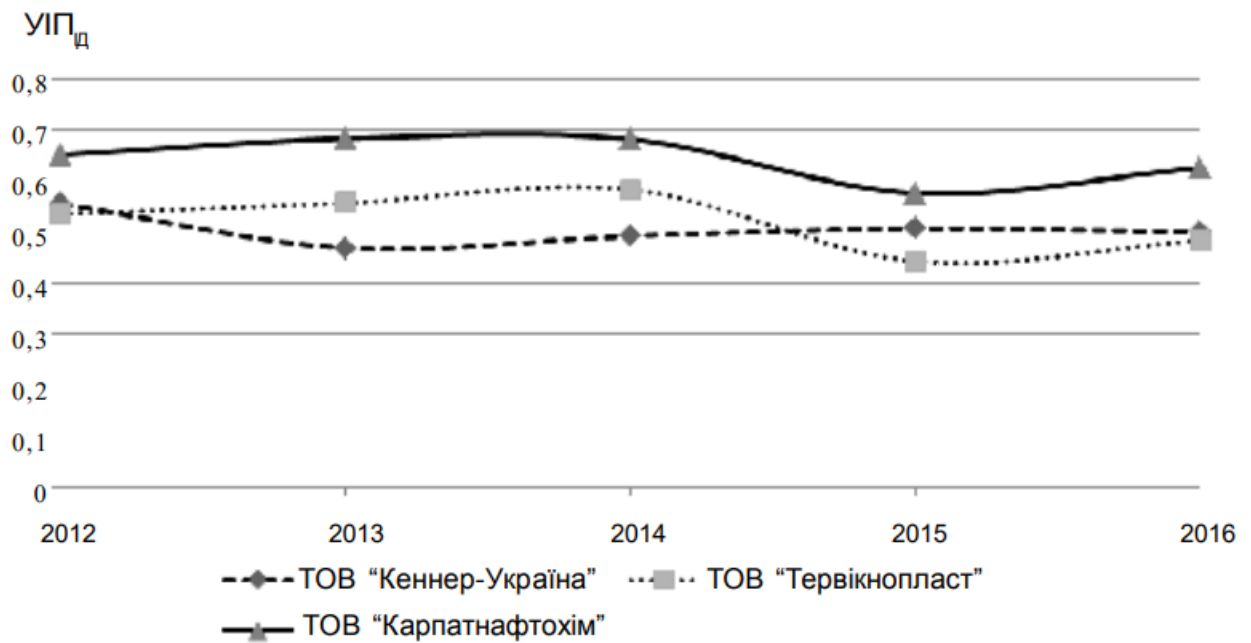


Рис. 3.1 Динаміка узагальнюючого інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності підприємств

Джерело. Складено автором.

Додаток В

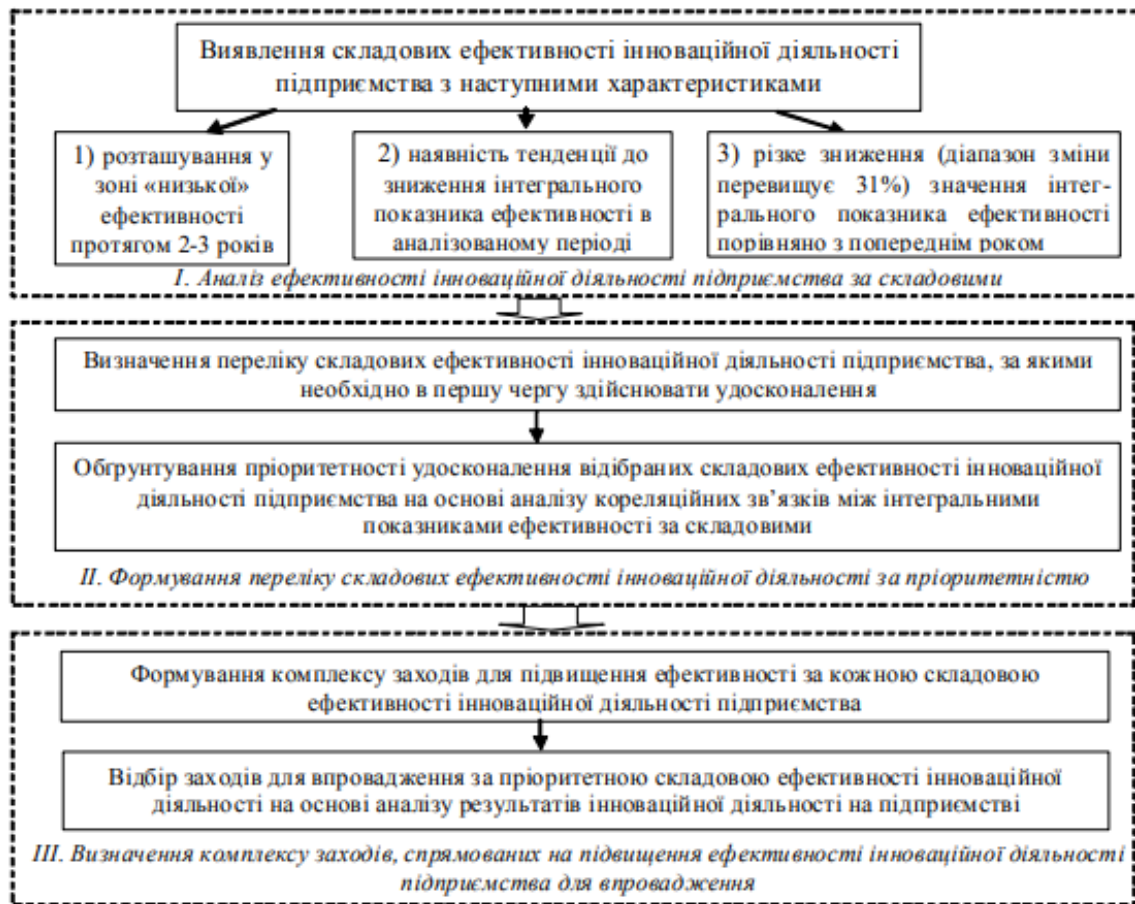


Рис.3.2 Послідовність етапів відбору заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства за її складовими для впровадження на підприємстві

Джерело. Складено автором.

Додаток Д

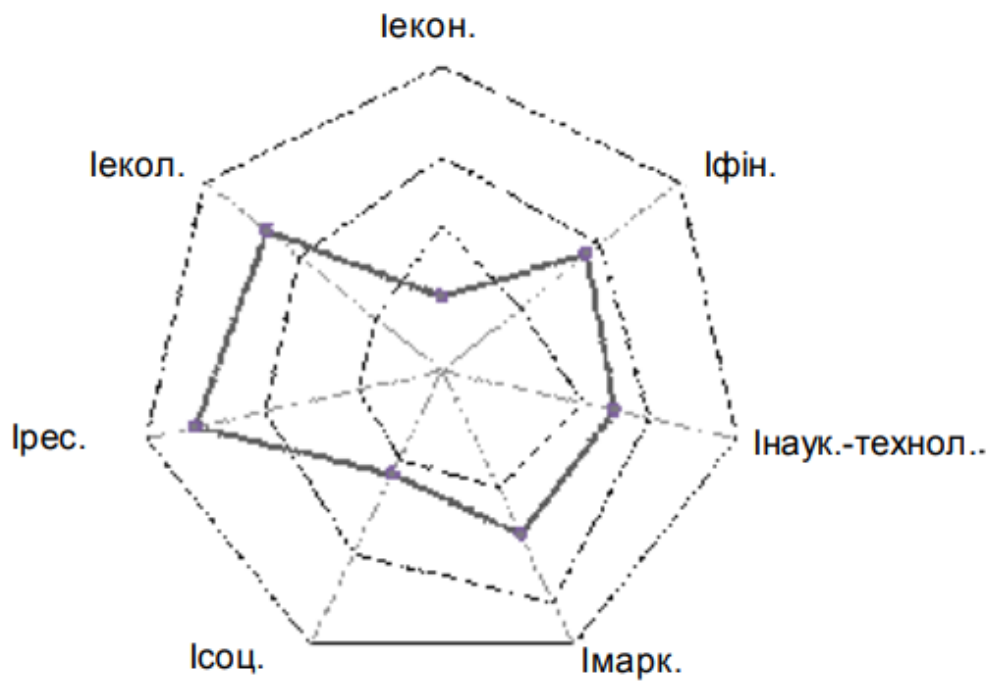


Рис. 3.4 Діаграма ефективності інноваційної діяльності ТОВ
“Карпатнафтохім”

Джерело. Складено автором.

Додаток Е

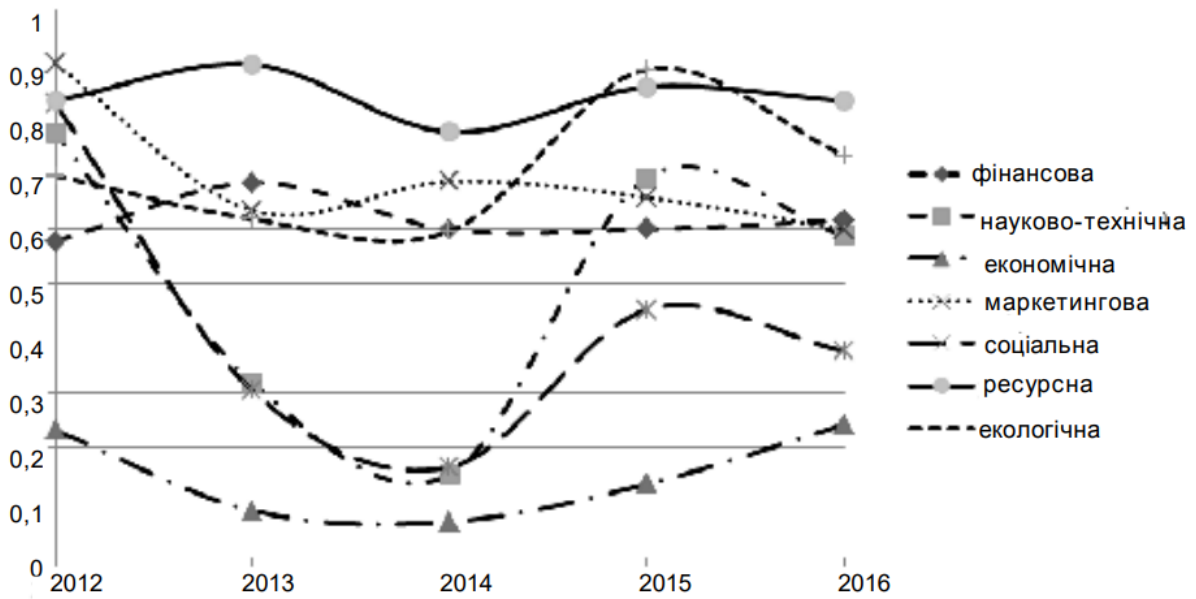


Рис. 3.5 Динаміка інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності за її складовими на ТОВ “Карпатнафтохім”

Джерело. Складено автором.

**Кореляція інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності
за її складовими для ТОВ “Карпатнафтохім”**

Інтегральні показники ефективності ІДП за складовими	Фінансовою	Науково-технологічною	Економічною	Маркетинговою	Соціальною	Ресурсною	Екологічною
Фінансовою		-0,471	-0,442	-0,584	-0,488	0,694	-0,353
Науково-технологічною			0,800	0,439	0,796	0,269	0,733
Економічною				0,339	0,710	0,006	0,362
Маркетинговою					0,801	-0,207	-0,092
Соціальною						0,173	0,338
Ресурсною							0,240
Екологічною							

Примітка:

– позитивний вплив підвищення ефективності за даною складовою на зміну ефективності за іншими складовими

Джерело. Складено автором.