

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛИПКА Михайло Степанович

**Стратегічний підхід до забезпечення
інноваційного розвитку організації. / Strategic
approach to ensuring innovative development of the
organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
М. С. Липка

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. І. Смачило

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Суть та об'єктивна необхідність формування стратегії інноваційного розвитку організації.....	5
1.2. Методичні засади стратегічного планування інноваційного розвитку організації.....	13
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	25
2.1. Оцінювання готовності організації до формування та реалізації програми інноваційного розвитку.....	25
2.2. Оцінка ресурсного забезпечення інноваційного розвитку досліджуваної організації.....	37
2.3. Аналіз етапів розроблення типової програми для забезпечення потреб інноваційного розвитку організації.....	45
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	57
3.1. Науково-методичні засади формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку організації.....	57
3.2. Механізм імплементації збалансованої стратегії інноваційного розвитку організації.....	64
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з інтеграцією українських компаній у світове господарство, зростанням конкуренції, обсягу та обороту світового капіталу, активізацією їх інноваційної діяльності та повним використанням інноваційного потенціалу є одним з найбільш ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки та форм власності. Здатність генерувати та впроваджувати результати науково-технічного прогресу є запорукою забезпечення конкурентоспроможності виробників сировини. У свою чергу, ефективність інноваційної діяльності підприємства багато в чому забезпечується ретельно розробленою і науково обґрунтованою програмою інноваційного розвитку. Тому необхідно розробити і впровадити інноваційну програму розвитку такого типу, яка забезпечить максимальну ефективність компанії, підвищить її діяльність і репутацію на ринку. На цьому тлі велику актуальність набувають теми підготовки, реалізації та оцінки ефективності програми інноваційного розвитку та її значення для діяльності компанії.

Аналіз останніх результатів досліджень та наукових статей. Значний внесок у дослідження процесів, пов'язаних з інноваційним розвитком підприємства, внесли вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Р.Р. Августин, В.В. Біліченко, М.К. Бондарчук, І.О. Бланк, А.Ф. Гойко, С.І. Грицуленко, С.А. Давимука, М.П. С.М. Ільяшенко, С.В. Князь, Н.В. Краснокутська, І.М. Карапейчик, А.С. Кузнецов, О.Є. Кузьмін, П.П. Микитюк, О.Г. Мельник, М.П. Педан, Ю.М. Петрович, А.А. Пересада, С.Ф. Покропивний, А.В. Прокопенко, О.В. Станіславик, Д.М. Стічко, А.М. Ткаченко, Л.Ю. Топоровська, І.В. Федулова, М.М. Шкільняк, Ю.А. Шумпетер. У своїй роботі вчені розкривають сутність програм інноваційного розвитку, їх види і форми, обґрунтовують методи формування і реалізації програм і методи оцінки їх ефективності.

Незважаючи на тривалий період вивчення економістами процесу здійснення інноваційної діяльності, основна увага вчених сьогодні приділяється

основним напрямком реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Однак тема розробки та впровадження програм інноваційного розвитку в сучасній науці недостатньо поширена.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень, дослідження та вироблення практичних рекомендацій, щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку організації.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- висвітлити суть та об'єктивну необхідність формування стратегії інноваційного розвитку організації;
- охарактеризувати методичні засади стратегічного планування інноваційного розвитку організації;
- провести оцінювання готовності організації до формування та реалізації програми інноваційного розвитку;
- здійснити оцінку ресурсного забезпечення інноваційного розвитку досліджуваної організації;
- проаналізувати етапи розроблення типової програми для забезпечення потреб інноваційного розвитку організації;
- визначити науково-методичні засади формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку організації;
- запропонувати механізм імплементації збалансованої стратегії інноваційного розвитку організації.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком організації.

Предметом дослідження є низка теоретичних, методологічних та практичних аспектів для вдосконалення стратегії інноваційного розвитку організації.

Практичне значення дослідження полягає в розробці науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії інноваційного розвитку організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та об'єктивна необхідність формування стратегії інноваційного розвитку організації

У світі формується суспільство нового типу, засноване на знаннях та інформації, орієнтоване на управління інноваціями. У конкуренції між країнами, економічними районами і компаніями виграє той, хто зумів адаптувати свою стратегію розвитку до специфіки зовнішнього середовища, хто досяг успіху в комерціалізації інновацій. Тому розробка економічної стратегії компаній є одним з основних факторів, що забезпечують їх ефективне функціонування в умовах глобальної конкуренції.

«Інноваційна стратегія розвитку є одним із засобів досягнення цілей компанії, яка відрізняється від інших інструментів своєю новизною для ринку, галузі, споживачів і країни в цілому» [4]. Стратегія інноваційного розвитку характеризується «узгодженим комплексом заходів щодо зміцнення прибутковості та конкурентоспроможності підприємств. Слід зазначити, що кожен стратегічний крок має інноваційний характер, оскільки так чи інакше ґрунтується на інноваціях в економічній, виробничій, комерційній або управлінській сферах» [4]. За змістом стратегія інноваційного розвитку враховує основні фундаментальні процеси в організації та її зовнішньому середовищі, можливість зростання інноваційного потенціалу організації. Розробка стратегії інноваційного розвитку повинна ґрунтуватися на «стратегічних управлінських рішеннях, наприклад, орієнтованих на майбутнє, заснованих на постійних змінах навколишнього середовища і пов'язаних із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу» [9, с. 27].

Інноваційними стратегіями можуть бути: «інноваційна діяльність, спрямована на отримання нових продуктів, технологій і послуг; застосування

нових методів досліджень і розробок, виробництва, маркетингу та управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів» [31, с. 156].

На рисунку 1.1 показано інфраструктурне забезпечення стратегії інноваційного розвитку.



Рис. 1.1. Інфраструктурне забезпечення стратегії інноваційного розвитку

Примітка. Сформовано автором

Інфраструктура є важливим фактором забезпечення розробки стратегії та її логічного завершення. За відсутності достатніх ресурсів, лідерських якостей та адекватної організаційної структури стратегія інноваційного розвитку не може бути реалізована. Відштовхуючись від аргументу про те, що важливим фактором у виборі підприємством того чи іншого типу стратегії інноваційного розвитку має бути забезпечення ресурсами в органічному поєднанні з цілями стратегії, розглянемо взаємодію цих двох факторів та їх вплив на формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (рис. 1.2.), вказуючи на те, що цілі інновацій є похідними від всеосяжних стратегічних цілей і що ресурсний фонд компанії являє собою необхідний інноваційний потенціал.

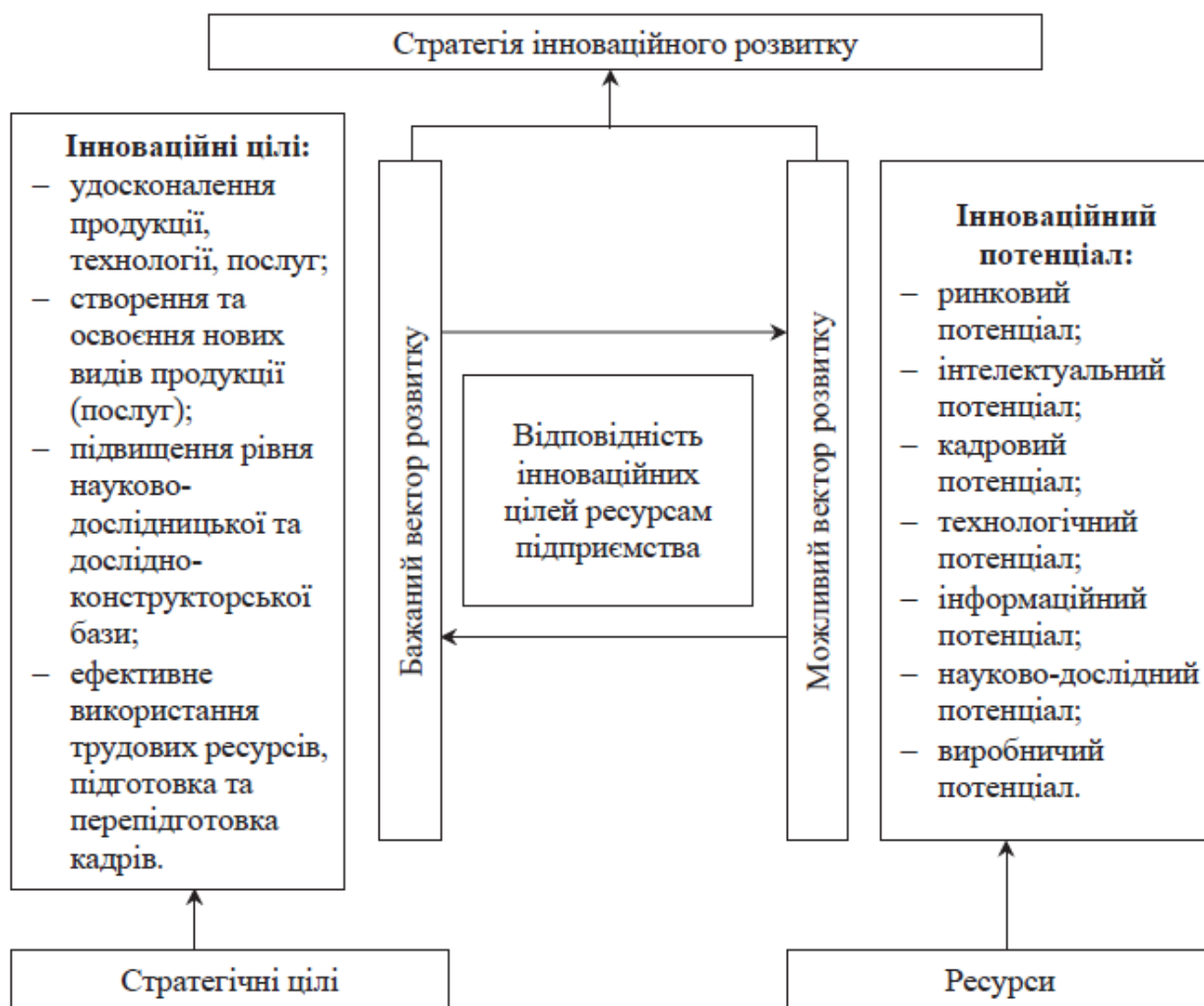


Рис. 1.2. Навчання стратегічного інноваційного розвитку компанії взаємодії цілей компанії та ресурсної складової

Примітка. Сформовано автором

Розробка стратегії включає в себе «процес аналізу і визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які адаптуються і відображаються у вигляді різних стратегічних програм і проектів. Метою інноваційної діяльності, як частини загальних стратегічних цілей, є бажаний результат діяльності підприємства (певних виконавців і відповідальних менеджерів) у вигляді конкретної (визначеної) інновації, реалізованої в обмеженому часі з обмеженими ресурсами, спрямованої на якісний (радикальний) розвиток фірми» [38]. Тому визначення «інноваційних цілей, що дозволяють спрямувати стратегічне інноваційне рішення на реалізацію конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю підприємства, має досягатися з усвідомленням керівництвом внутрішніх

можливостей наявного інноваційного потенціалу» [38, с. 94].

З'являється можливість поступового «формування етапів стратегії інноваційного розвитку, що дає можливість одночасно (паралельно) впроваджувати однотипні інновації і послідовно навчати впровадженню взаємозалежних інновацій, з одного боку, шляхом розподілу інноваційних цілей на фази стратегії інноваційного розвитку, а з іншого - ефективно досягати мети системного інноваційного розвитку за рахунок уніфікації підсистем підприємства» [4] (Рис. 1.3).

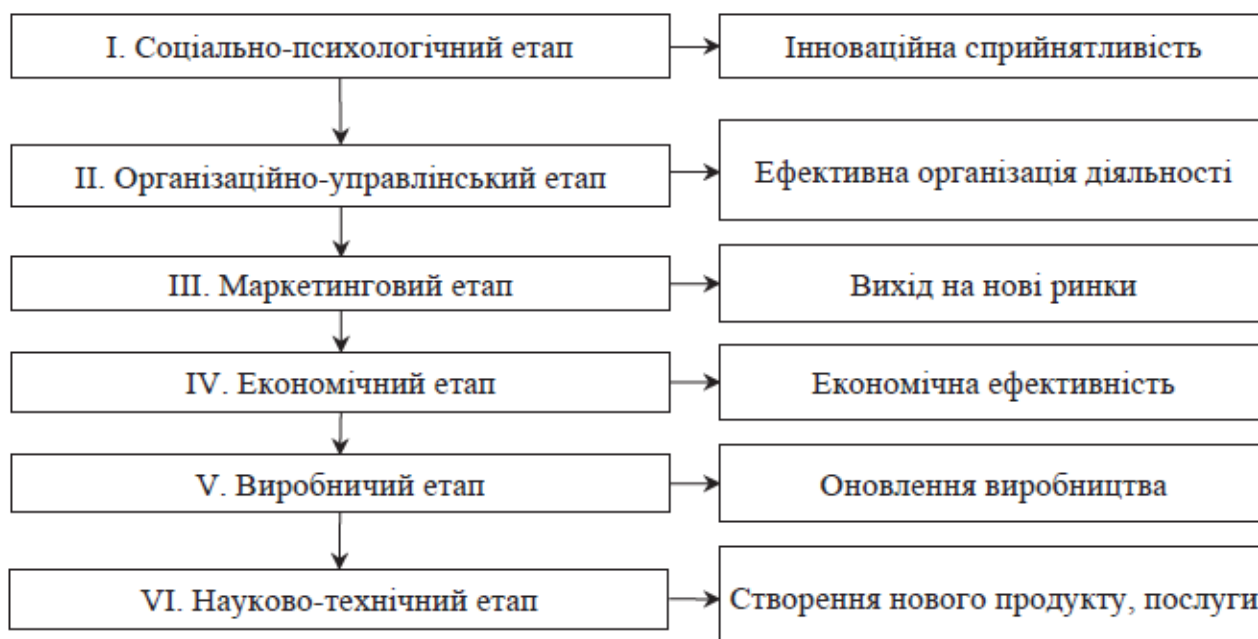


Рис. 1.3. Система інноваційних цілей у взаємодії з фазами стратегії інноваційного розвитку

Примітка. Сформовано автором

Основною складовою стратегії інноваційного розвитку є інноваційна політика підприємства. «Інноваційна політика підприємства - це «форма стратегічного управління, яка встановлює мету і умови здійснення інноваційної діяльності фірми, яка максимально використовує наявний у неї виробничий потенціал і спрямована на забезпечення її конкурентоспроможності» [38]. Інноваційна політика базується на двох протилежних підсистемах. З одного боку, мова йде про потреби ринку, споживачів, маркетингової політики фірми, а з іншого - про ресурси: «науково-виробничі досягнення, технології, механізми управління, організаційну культуру підприємства, матеріальні, трудові,

фінансові та інформаційні ресурси» [21, с. 340-355].

Оформлення інноваційної політики підприємства визначається наступними факторами:

- «стратегічний характер інноваційної політики підприємства;
- системний підхід до навчання
- інноваційна політика;
- безперервність інноваційної діяльності компанії;
- нерозривний зв'язок інноваційної політики з ринковою ситуацією;
- повнота охоплення всіх внутрішніх елементів бізнесу для інноваційної діяльності;
- залежність інноваційної політики від ресурсного потенціалу підприємства;
- невіддільність інноваційної політики та науково-технічного прогресу» [31, с. 30-31].

Для розробки інноваційної політики компанії встановлюються вимоги, засновані на певних принципах.

Перевага стратегічних інноваційних параметрів має на увазі необхідність прогнозування ринкової ситуації і планування розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Інноваційна політика вимагає від компанії обережного впровадження продукту (послуги) в даний час або в майбутньому, побічно або безпосередньо, що дає цьому продукту (послузі) конкурентну перевагу на ринку.

При плануванні нововведень необхідно враховувати різну спрямованість нововведень, розбіжність етапів впровадження і впровадження нововведень, а також відмінності в рівні завантаженості підрозділів компанії. Цілісний підхід до планування інновацій має на увазі систему узгодження всіх планів компанії.

План компанії повинен бути адаптований до плану інноваційної діяльності, а також до ситуації на ринку. Цей принцип координує роботу всієї компанії в період освоєння інновацій, їх впровадження та морального старіння. На основі цього принципу інноваційна політика забезпечує постійне інформування підприємства про стан та ефективність інноваційних процесів.

Принцип узгодженості передбачає також безперервність інноваційних процесів. Процес формування інноваційної політики підприємства являє собою «циклічний процес з набором визначених кроків і процедур, який має прямі і зворотні зв'язки, які використовуються для з'ясування намічених в даний час завдань, а також для своєчасного реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [61].

Принцип наявності теоретичної бази ґрунтується на тому, що існує проблема зв'язку між інноваційною політикою підприємств і науково-технічним прогресом. Слід зазначити, що науково-технічний прогрес є необхідною умовою розробки та впровадження інновацій, тоді як причини інновацій криються в потребах ринку. Для того, щоб розробити оптимальну інноваційну політику, компаніям необхідно дотримуватися певної процедури розробки інноваційної політики. Дана процедура покликана забезпечити формування інноваційних цілей компанії, реалізацію стратегічних і оперативних підходів до проектування інноваційної політики. Складовими цього мандату (системи) є «підсистема стратегічного планування інноваційної політики, підсистема прогнозування інноваційного ризику, підсистема розробки інноваційної програми для підприємств, підсистема планування реалізації інноваційних проектів» [6].

Підсистема «стратегічного планування інноваційної політики забезпечує формування інноваційних цілей підприємства, які спрямовані на досягнення загальної мети підприємства» [6]. Оцінка та вибір стратегічних альтернатив відповідно до характеру інноваційної стратегічної конкурентної поведінки підприємства; розробити стратегію відповідно до можливостей компанії та встановити пріоритети інноваційного розвитку компанії з метою підвищення ефективності розподілу інноваційних ресурсів.

Підсистема розвитку інноваційної програми повинна передбачати реалізацію всіх проектів компанії, тобто розробку і вдосконалення політики використання нових інформаційних технологій, розробку і вдосконалення політики структурних змін, вдосконалення технічної політики фірми і проектів, спрямованих на вдосконалення маркетингової політики компанії. Тому

інноваційна програма компанії повинна являти собою портфель проектів інноваційної діяльності.

При визначенні інноваційних проектів, які будуть включені в інноваційну програму, слід використовувати такий інструмент управління інноваційною діяльністю, як портфельний аналіз. Підсистема планування реалізації інноваційних проектів включає:

- «визначення цілі проекту;
- формування структури проекту;
- визначення ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
- бюджетування проектів;
- визначення організаційної структури проекту;
- створення основних перевірених показників для реалізації інноваційного проекту» [9].

Підводячи підсумок, можна сказати, що «інноваційна діяльність компанії залежить від її здатності задовольняти потреби споживачів, її позиції на ринку, її конкурентоспроможності і, в кінцевому рахунку, її фінансової стабільності і життєздатності» [9]. Таким чином, важливу роль в управлінні інноваційною діяльністю відіграє інноваційна політика підприємства, елементами якої є науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, маркетингова політика, підприємницька культура та організаційна структура.

Принципами, на яких ґрунтується розробка інноваційної політики підприємства, є домінування стратегічних параметрів, ринковість, цілеспрямованість, повнота, планування та наявність теоретичної бази.

Наступним етапом досліджень має стати створення системи стимулів та інвестицій для науково-технічної та інноваційної діяльності, що підтримуються та координуються державою, з метою створення конкурентного середовища на ринку. надання фінансової підтримки підприємствам, пропонуючи їм можливість придбати інноваційні продукти в кредит; удосконалення системи ціноутворення на інноваційну продукцію; зростання фактичного попиту; Створення моніторингово-інформаційної системи для аналізу та прогнозування

кон'юнктури ринку інноваційних продуктів.

Вибір типу стратегії інноваційного розвитку залежить від багатьох факторів: цілей, ресурсів, зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. Залежно від їх призначення і положення на ринку виділяють наступні види інноваційних стратегій: Вибір організації тієї чи іншої стратегії інноваційного розвитку залежить від багатьох факторів, серед яких: «умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності фірми, номенклатура і асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу активів, її здатність отримувати науково-технічну інформацію про інноваційний ринок, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо» [9]. Для обґрунтування вибору стратегії інноваційного розвитку менеджери повинні враховувати узгодженість із загальною стратегією розвитку компанії, її прийняття ризиків і готовність ринку до сприйняття нового продукту.

Принципи стратегії, з яких компанії (науково-виробничі комплекси, підприємства) черпають натхнення у своїй виробничій або інноваційній діяльності, охоплюють більшість аспектів і використовують:

- «при оцінці результатів діяльності за поточний або майбутній період;
- у визначенні відношення організації до зовнішнього середовища, в обґрунтуванні конкретних інноваційних розробок, де вони реалізуються і як отримати переваги перед конкурентами;
- у визначенні відносин всередині організації (наприклад, взаємозв'язок між НДДКР і маркетинговими послугами) і при здійсненні операційної діяльності» [31, с. 160-162].

При цьому стратегія має такі характеристики: «процес вибору стратегії завершується визначенням загальних орієнтирів, що забезпечують зміцнення позицій компанії; допомагає визначити ефективні шляхи та можливості для розвитку; використовується узагальнена і не завжди точна інформація; широко поширені дані зворотного зв'язку (скарги, запити споживачів тощо)» [38].

Необхідність розробки стратегії інноваційного розвитку виникає головним чином у разі різких змін зовнішнього середовища компанії (організації,

асоціації).

1.2. Методичні засади стратегічного планування інноваційного розвитку організації

У нинішніх економічних умовах більшість підприємств, які вже змогли досягти значних економічних результатів, почали приділяти велику увагу формуванню системи стратегічного планування інноваційного розвитку. Таким чином, компанії можуть закріпити стабільні позиції в умовах жорсткої конкуренції. Інноваційна діяльність перетворюється в нескінченний процес створення сприятливого внутрішнього середовища підприємства і забезпечує якісно новий рівень організації господарської діяльності.

Завдяки цьому процесу підвищується ефективність, якість і вдосконалення аспектів виробничої діяльності, а також відбувається перехід компаній на інноваційний шлях розвитку. «Для досягнення високого рівня економічного розвитку підприємств у сучасних умовах має здійснюватися стратегічне планування інноваційного розвитку» [4].

«Стратегічне планування - це сукупність систематизованих зусиль компанії, спрямованих на створення та організацію стратегічних планів, проектів і програм» [9]. Розробка плану (як окремий вид завдання) - це послідовний процес, що складається з декількох взаємопов'язаних етапів. Стратегічне бізнес-планування - це «формулювання і визначення стратегічно важливих завдань на основі прогнозів діяльності компанії в умовах зміни зовнішніх факторів, а також виділення найбільш важливих напрямків розвитку і вибір шляхів реалізації поставлених завдань» [18].

Процес стратегічного планування компанії необхідний для виявлення потенційних варіантів розвитку в економічній і соціальній сфері держави в цілому. Компанія та державні органи повинні взаємодіяти з обміном інформацією на добровільних засадах. Концепція стратегічного планування сьогодні складається з наступних пунктів: «Рішення – Впровадження змін –

Контроль» [9]. Кожен елемент є організованим процесом.

Стратегічне планування забезпечується різними підсистемами компанії (кадровою, методологічною, інформаційно-аналітичною). Іншими словами, «стратегічне планування можна представити як сукупність підсистем, які в умовах взаємодії дозволяють досягти поставлених цілей» [18]:

«Підсистема прийняття стратегічних рішень» [18]. Цей елемент складається з методів виявлення проблем компанії, аналізу ефективних способів їх усунення, прийняття рішень, які допоможуть поліпшити роботу організації в майбутньому. Підсистема має певне коло людей, що займаються виявленими проблемами, а також ряд дій для аналізу і пошуку оптимальних рішень.

«Підсистема управління змінами. Цей елемент являє собою набір інструментів, що дозволяють розробляти плани і готувати проекти для внесення необхідних змін в структуру або функціональну діяльність компанії» [18]. Однак жодних планів не з'явиться, жодна програма не буде реалізована самотужки. Для цього потрібні проактивні люди.

«Підсистема стратегічного контролю. Цей елемент дає можливість оцінити, як буде реалізовуватися обрана стратегія, які зміни відбуваються всередині компанії та її зовнішньої діяльності, наскільки цілі відповідають розробленим планам, дає можливість (при необхідності) своєчасно змінити сценарій розробки стратегічного плану» [18]. Вони контролюють вже виконану частину раніше запланованих програм і проектів. Результати повинні бути складені разом (для мотивації менеджерів). У звітах повинні бути представлені не тільки отримані результати, але і отримані результати, а й ті, що виникли, можливі стратегічні проблеми.

«Інформаційно-аналітична підсистема» [18]. За допомогою цього елемента кожен, хто безпосередньо бере участь у процесі стратегічного планування, отримує найсвіжішу та найактуальнішу інформацію про події всередині та за межами компанії. Ця підсистема націлена на повну реалізацію поставлених стратегічних завдань за допомогою використання інформаційних джерел і технологій. Тобто він не просто інформує учасників про повсякденні

процеси. Окрім повсякденної офіційної звітності, вона також має обов'язки в глобальному масштабі.

«Підсистема організації та персоналу» [18]. Цим елементом є взаємодія організаційної діяльності та кадрової політики. В умовах грамотного управління вони організують особливі форми взаємодії в компанії, які використовуються при формуванні і реалізації стратегічних планів.

«Підсистема управління стратегічним плануванням. Ця підсистема використовується для реалізації розроблених стратегій і планів, процесу управління і контролю за ними, а також для того, щоб з'ясувати, наскільки ефективні процеси і чи є можливості для вдосконалення» [18]. Діяльність цієї підсистеми здійснюється за допомогою спеціально організованої автономної одиниці. Він займається реалізацією розроблених стратегій, організовує необхідні процеси, контролює їх виконання та результати. Робиться це за підтримки нормативно-методичної бази та на підставі офіційних документів.

Стратегічні цілі компанії визначаються за такими етапами [18]:

Крок 1. Визначте місію компанії. Процес визначення місії полягає в тому, щоб відповісти на питання про те, для чого існує компанія, яку роль вона відіграє, яке місце займає у зовнішній торгівлі. Визначення стратегічної місії має важливе значення для здійснення компанією як внутрішньої, так і зовнішньої діяльності. У внутрішній діяльності чітка роль допомагає співробітникам відчувати єдність і дотримуватися поведінкової культури. У разі зовнішньої діяльності чітко сформульована місія допомагає створити стійкий імідж компанії на ринку. Тільки її внутрішній імідж щось говорить про роль компанії в економічній і соціальній сфері, а також про те, як вона повинна сприйматися клієнтами. Формулювання місії складається з наступних чотирьох елементів: Вивчити історію виникнення та діяльності компанії; вивчення сфери діяльності; визначення основних цілей; стратегічні прагнення компанії.

Крок 2: Сформулюйте цілі компанії. Поставлені цілі не тільки показують стан компанії після їх досягнення, але і покликані мотивувати співробітників на їх реалізацію. Структура цілей при визначенні планів проявляється двояко. По-

перше, це централізація. Це постановка цілей керівництвом компанії. Другий підхід – децентралізація.

Крок 3: «Аналіз та оцінка зовнішнього середовища. При аналізі зовнішньої діяльності і навколишнього середовища розглядаються дві складові: макросередовище і мікросередовище» [4]. При вивченні макроекономічного середовища аналізуються такі елементи: економічна діяльність та рівень її розвитку, правове забезпечення, соціальна та культурна сфери життя, рівень технічного та наукового розвитку, рівень інфраструктури, політичний стан суспільства, рівень ресурсів, стан навколишнього середовища.

Крок 4: Аналіз та оцінка внутрішньої структури компанії. Вивчення внутрішнього середовища компанії допомагає зрозуміти, які ресурси та потенційні можливості доступні компанії на шляху до її цілей. При цьому аналізи та дослідження проводяться за такими напрямками: маркетинг; виробництво; дослідження та інновації; дистрибуція продукції; ресурсні можливості. Аналітична робота, в даному випадку, включає в себе вивчення потенційних ризиків для діяльності компанії, а також виявлення позитивних і негативних характеристик, властивих компанії. Дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів проводяться з використанням наступних матричних методів: Boston Advisory Group; SWOT-аналіз.

Крок 5: «Розробіть та проаналізуйте стратегічні альтернативи» [4]. Будуть опрацьовані альтернативи для пошуку шляхів досягнення цілей, визначених у місії організації. Сценарій залежить від того, де в даний момент знаходиться діюча компанія. При цьому при роботі над стратегічною альтернативою необхідно визначитися з трьома моментами: який актив буде ліквідовано; які заходи ведуться; в якому напрямку бізнесу повинна бути заснована нова компанія. Стратегія розробляється на основі наступних напрямків: досягнення лідерства в позиції зниження витрат на виробництво; постійна присутність і розвиток діяльності в даній ринковій зоні; Стабільне, якісне виробництво встановленого асортименту.

Крок 6. Виберіть стратегію. Для вибору найбільш ефективної стратегії

необхідно спиратися на грамотно вибудовану і злагоджену систему діяльності компанії. Вибір стратегії повинен бути чітким і однозначним. Тобто слід вибрати напрямок, який більше підходить для діяльності даної компанії. Фази, на яких розробляється стратегія, і форма, в якій вона доводиться до відома команди, мають узагальнену форму і можуть бути видозмінені відповідно до діяльності компанії.

Крок 7. Реалізація стратегії. Цей процес є дуже важливою ланкою в діяльності компанії. У разі успіху це призведе до повної реалізації встановлених стратегічних планів. Реалізація здійснюється за допомогою ряду заходів - розробляються різні програми і процедури, з яких складаються плани на тривалі і короткі періоди. Для повноцінної реалізації проведіть наступні дії: проінформуйте співробітників компанії про поставлені цілі, щоб вони могли брати участь в процесі реалізації; Компанія завжди надає необхідні ресурси для успішної реалізації та створює план реалізації; Здійснюючи діяльність по досягненню поставлених цілей, керівники всіх рівнів діють відповідно до своїх повноважень і обов'язків.

Крок 8: Оцінка обраної (реалізованої) стратегії. Стратегія оцінюється виходячи з того, чи зможе компанія досягти поставлених цілей. Якщо розроблена стратегія дасть позитивну відповідь на це питання, вона буде додатково проаналізована за такими параметрами: як вона корелює з потребами зовнішньої діяльності; наскільки сильно вона корелює з потенціалом розвитку компанії; наскільки прийнятний рівень ризику в даній стратегії. Буде оцінено реалізацію стратегії. Зворотній зв'язок допомагає спрямовувати цей процес і вносити зміни (наприклад, у потреби). «Вибір і оцінка стратегії здійснюється за такими методиками» [43].

Метод 1. SWOT-аналіз. Цей вид аналізу використовується для визначення ефективності/неефективності діяльності компанії на зовнішньому ринку. Це квінтесенція великого обсягу аналітичної інформації, яка дозволить зрозуміти подальші кроки компанії і зробити висновки про неї: куди вона повинна рухатися, як повинна розвиватися, як повинні розподілятися ресурси. В

результаті цього аналізу створюється маркетингова стратегія або передбачувана поведінкова модель для її тестування. Класичний метод SWOT-аналізу працює для порівняння компанії з її найбільшими конкурентами. На основі отриманих результатів виявляються переваги та недоліки діяльності компанії, ризики та можливі успіхи.

Метод 2. «Цільове дерево». У цьому методі сама загальна мета розбивається на більш дрібні завдання, які, в свою чергу, розбиваються на ще більш дрібні завдання. Метод дуже важливий для вивчення різних систем управління, так як можна уявити діяльність фірми у вигляді послідовного виконання поставлених цілей. Метод «цільового дерева» слід використовувати хоча б тому, що він дозволяє створити кістяк, стабільну структуру, яка не змінюється зі зміною факторів та обставин.

Метод 3. Матриця БКГ. Цей інструмент ще називають «Матриця BCG». «Використовується для стратегічного аналізу підприємства і продукції, що випускається в сферах господарської та комерційної діяльності» [20]. Для аналізу використовуються дані про обсяг ринкової частки цієї компанії та її зростання. Цей спосіб досить простий, але в той же час дуже ефективний. Тому його використовують не тільки в бізнесі, але і в маркетингу та менеджменті. За допомогою матриці можна побачити найбільш успішні і самі неліквідні продукти або відділи компанії. З його допомогою маркетинголог або менеджер стає зрозуміло, на якому продукті або відділі компанії слід зосередити ресурси, а що скоротити або виключити зовсім.

Метод 4. Матриця Мак-Кінсі. Цей тип матриці (як інструмент планування) був розроблений спеціальним відділом McKinsey. Контракт на розробку отримала компанія «Дженерал Електрик». Метод являє собою вдосконалену матрицю БКГ. Однак у порівнянні з останньою вона допускає коливання фінансування здійснюваної стратегії. Якщо, наприклад, на основі аналізу буде визначено, що компанія слабка як конкурент на ринку, динаміка зростання ринку не буде видно, але фінансування діяльності в цьому секторі можна зберегти, оскільки є можливість знизити ризики в цьому секторі або

створити ефект синергії, працюючи більш ефективно в інших сферах бізнесу.

Метод 5. Матриця Ансоффа. Цей тип матриці є аналітичним методом в стратегічному управлінні І. Ансоффа, він також відомий як матриця товарного ринку. Цю матрицю можна представити у вигляді координатного поля, де горизонтальна вісь містить продукцію компанії (існуючу та нову), а вертикальна вісь містить ринки, на яких компанія присутня (нові потенціали вже використовуються).

Метод 6. Метод SADT. Інший метод під назвою Structured Analysis and Design Technique (скорочено SADT) - це ряд дій, які використовуються для створення моделі конкретного об'єкта в конкретному газі. Це метод аналізу і прогнозування. Він використовується для визначення функціональної структури об'єкта, тобто взаємозв'язку між діями, які він виконує, і аналізом самих дій.

Метод 7. IDEF0. Як продовження попереднього, був розроблений метод IDEF0, суть якого полягає у створенні моделі та графіка функціональності об'єкта. Він описує бізнес-процеси, конкретизуючи дочірні відносини об'єктів і формалізує їх. Метод досліджує логічну зв'язність творів, але не часову шкалу. Отримана інформація може бути представлена у вигляді «чорного ящика» з отворами для входів і виходів, механізмами всередині, контури яких поступово проступають до потрібного рівня. Використовуйте IDEF0 для організації проектів для моделювання різних процесів (наприклад, організаційних, адміністративних тощо).

Не існує єдиної стратегії для всіх організацій, вибір стратегій в кожній організації залежить від таких факторів, як динаміка розвитку, стан економіки, поведінка конкурента і положення організації на ринку.

Період, на який здійснюється планування, може становити від одного до п'яти років. Необхідно враховувати термін реалізації прийнятих стратегічних рішень, середню тривалість, економічну ситуацію і час, необхідний для реалізації тієї чи іншої ідеї від її виникнення до реалізації.

Залежно від певних умов кількість і зміст фаз розвитку стратегічного планування можуть змінюватися. Основними факторами, які можуть впливати

на послідовність і зміст роботи зі стратегічного планування, є наступні: «форма власності компанії; тип компанії (спеціалізована або диверсифікована); приналежність компанії до певної галузі економіки; ступінь концентрації виробництва (велике, середнє або мале підприємство); рівень розвитку ринкових відносин та ринкових інфраструктур; статус маркетингової організації фірми; ступінь володіння методами стратегічного планування» [30].

З точки зору інноваційного менеджменту «стратегічне планування є самостійною підсистемою, що об'єднує сукупність правил, інформаційних потоків і структурних органів, заснованих на реалізації планів. Без розробки стратегічного плану неможлива реалізація стратегічних цілей будь-якої організації» [30]. Процес планування ґрунтується на результатах реалізації попередніх етапів інноваційного менеджменту, тобто прогнозуванні та аналізі інноваційного розвитку підприємства.

Розрізняють такі принципи стратегічного планування:

- «адаптація інноваційної компанії до зовнішнього середовища;
- стабільність, що забезпечує правильний вибір напрямку розвитку науки як внутрішньої складової виробництва, а також ринків збуту продукції;
- прибутковість ринку;
- вибірковість, присвоєння ключових факторів, проблем і завдань певних напрямів стратегічного управління (сегментів ринку), що дає можливість визначити пріоритетні напрямки розвитку організації;
- варіативність планових розрахунків з точки зору досягнення цілей організації, постійної конкурентоспроможності, фінансової підтримки та інших критеріїв;
- цілісний підхід до розробки стратегії. Планування (як процес) - це створення системи заходів, що представляють собою послідовність кроків, спрямованих на досягнення конкурентних цілей. Без взаємодії окремих структурних підрозділів фірми з урахуванням технологічного ланцюжка (виробництво і збут, дослідження і розробки) неможливо створити процес планування» [1].

Стратегічне інноваційне планування істотно відрізняється від видів планування в управлінні.

В умовах сучасної конкуренції найбільш ефективним засобом є вдосконалення діяльності підприємств в результаті інноваційного розвитку, що дозволяє активно впроваджувати результати наукової діяльності у виробництво і комерційне застосування. Інноваційний розвиток є невід'ємною складовою економічного зростання. Наповнити ринок конкурентоспроможною продукцією вітчизняного виробництва можна тільки в тому випадку, якщо інноваційні розробки будуть впроваджуватися на широкій основі. Концептуальні підходи до визначення економічної природи інноваційного потенціалу фірми показані на рисунку 1.4.



Рис.1.4. Концептуальні підходи до визначення економічної природи інноваційного потенціалу підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [34]

За допомогою системи стратегічного планування інноваційного розвитку бізнесу можна створити конкурентні переваги. Ця система покликана забезпечити розвиток науково-технічного потенціалу, генерування знань і впровадження нових технологій.

Існує безліч напрямків інноваційного розвитку, які можна класифікувати за різними критеріями (табл. 1.1).

Однією з найважливіших передумов підвищення конкурентоспроможності є формування інноваційної моделі розвитку. Реалізація і розвиток інноваційної політики залежить від можливостей компанії. Це стосується обсягів виробництва, рентабельності та фінансового стану. Важливим аспектом є ті

фактори, які можуть сприяти розвитку інноваційних процесів, такі як економічні, технологічні, політико-правові, організаційно-ділові, соціально-психологічні та культурні. «Інноваційна стратегія спрямована на використання нових технологій, послуг і методів управління, а також є поєднанням технічних і організаційних цілей» [4]. Залежно від інноваційного процесу стратегічне управління інноваціями орієнтоване на майбутні результати.

Таблиця 1.1

Напрямки інноваційного розвитку

Класифікація напрямів	Види напрямів
1. За стратегічною спрямованістю інноваційного розвитку	Збалансованого інноваційного розвитку
	Наступального інноваційного розвитку
	Захищаючого інноваційного розвитку
	Абсорбуючого інноваційного розвитку
2. За масштабами	Локальні
	Глобальні
3. За рівнем аналізу	Стратегічні
	Оперативні або тактичні
4. Залежно від функціональної діяльності	Соціальні
	Виробничі
	Маркетингові
	Адміністративні
	Фінансово-економічні
5. За терміном реалізації	Довгострокові (більше 8 років)
	Середньострокові (до 5–8 років)
	Короткострокові (до 2–3 років)
6. Залежно від сфери застосування	Продуктові
	Технологічні
	Ринкові
	Організаційно-управлінські
	Ресурсні

Примітка. Сформовано автором на основі [47]

Послідовність реалізації інноваційною діяльністю підприємства етапів стратегічного планування може бути наступною [47, с. 167-168]:

1) «Визначення місії та завдань компанії. Визначається загальна мета компанії, основні продукти, ринки збуту, послуги, технології та культура компанії» [47].

2) Розробка стратегії розвитку компанії. Основною метою цієї діяльності є підвищення добробуту компанії та максимізація її ринкової вартості.

3) Розробка та реалізація стратегії розвитку компанії. Цей етап передбачає розробку конкретного плану дій у сфері діяльності компанії, який визначає послідовність етапів реалізації стратегії розвитку компанії.

4) Розвиток компанії. На цьому етапі відбувається безпосередній розвиток фірми, тобто організація взаємодії зі споживачами, постачальниками, посередниками і досягнення необхідного фірмі рівня розвитку;

5) Розробити стратегію інноваційної діяльності. постановка цілей, які повинні бути досягнуті протягом планового періоду освоєння нових видів продукції, завоювання нових ринків збуту або збільшення частки старих ринків збуту; науково-технічні напрямки досліджень і розробок, спрямовані на залучення масштабних інновацій, пов'язаних з технологічними змінами, організаційними змінами тощо. Крім того, цей етап включає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування стратегії розвитку інноваційної діяльності. До числа найважливіших внутрішніх факторів відноситься аналіз існуючого економічного потенціалу підприємства, що дозволяє оцінити потенціал підприємства. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища включає в себе аналіз ринку, економічної кон'юнктури і правового середовища.

Висновки до розділу 1

Інноваційний розвиток обумовлений необхідністю постійного підвищення конкурентоспроможності компаній. При цьому використання інновацій дає їм можливість ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів, покращувати фінансові результати. Тому зростає роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, яке спрямоване на підтримку і розвиток конкурентоспроможності фірми і її продукції на ринку.

Вибір стратегії інноваційного розвитку залежить від попереднього досвіду підприємства в інноваційній діяльності, професіоналізму менеджерів, відповідальних за процес прийняття рішень в інноваційному менеджменті,

споживачів і можливостей практичного застосування результатів запропонованих проектів. Тому для досягнення цілей інноваційної стратегії необхідно мати спеціалізований апарат управління, здатний інтегрувати і координувати діяльність функціональних і виробничих одиниць в інноваційному процесі.

Потреба в інноваційній стратегії виникає і тоді, коли виникають соціальні вимоги, наприклад, в результаті різких соціально-політичних змін, які змушують компанії кардинально переосмислювати. Зазначено, що розробка стратегії інноваційного розвитку починається з формулювання загальної мети компанії. Після того, як загальна мета сформульована, визначаються конкретні цілі. Досягнення конкретних цілей залежить від їх доцільності в економічній ситуації, що склалася на момент реалізації стратегії. Їх доцільність може бути забезпечена на основі прогнозу економічної ситуації і змін зовнішнього середовища. При цьому аналізуються політичні, економічні, науково-технічні, соціальні та екологічні чинники.

Показано, що розробка інноваційної політики потребує визначення короткострокових і довгострокових цілей і стратегій розвитку підприємств, що ґрунтуються на оцінці їх потенційних можливостей і розподілі відповідних ресурсів.

Важливість передбачення змін зовнішнього середовища та економічної ситуації в остаточному формулюванні стратегії інноваційного розвитку полягає у виявленні майбутніх загроз і сприятливих можливостей, виключенні несподіванок, а також пошуку нових технологій, продуктів або конкуруючих продуктів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінювання готовності організації до формування та реалізації програми інноваційного розвитку

«Програма інноваційного розвитку створює чіткість, структурованість, організаційно-методологічну єдність підходів до розробки та практичного впровадження інновацій різного роду в компанії для досягнення стратегічних цілей і бізнес-цілей» [4]. Розробці програми інноваційного розвитку передують дві найважливіші фази попередніх досліджень: вибір механізму реалізації програми та оцінка готовності підприємства до інноваційних змін. Вони повинні реалізовуватися паралельно, а ефективність інноваційної політики в компанії безпосередньо залежить від успішності її реалізації.

На нашу думку, цикл підготовки та реалізації інноваційних проектів включає три фундаментальні фази (концепція, розробка та реалізація), що базуються на структурних та функціональних припущеннях (ідея, вигода, потенціал) та керуються рушійними мотиваціями (намір, можливість, можливість).

Розглянемо кожен елемент запропонованої моделі докладно.

«Інноваційна ідея - це форма теоретичного пізнання, розуміння певних явищ і процесів для їх подальшої практичної реалізації з урахуванням відомих закономірностей і взаємозв'язків» [5]. Ідея має чітко зрозумілу мету, яка на початковому етапі не підкріплюється конкретним розумінням подальшого ходу її реалізації. На наш погляд, продукування інноваційної ідеї може здійснюватися не завжди на основі раціональних міркувань, а й стихійно, під впливом внутрішніх імпульсів, незалежно від екзогенних факторів. Мотивація може бути діаметрально протилежною: від альтруїстичних міркувань (суспільне благо, турбота про благополуччя інших) до виключно егоїстичних міркувань (грошова

винагорода, визнання, професійне зростання). Тому ефективне управління інноваційним процесом включає в себе не тільки вивчення можливостей пошуку інновацій, а й створення умов для генерації ідей проактивними, творчими та інноваційно активними співробітниками. Одним з можливих механізмів, розроблених сучасною наукою для досягнення цієї мети, є інтрапренерство.

Метою інтрапренерства є підвищення ефективності інноваційної діяльності компанії: шляхом інтеграції підприємницьких навичок особистості та компанії; активізація використання творчого потенціалу співробітників; підвищити ефективність використання ресурсів компанії; прискорення реагування на зміни потреб ринку.

Діяльність інтрапренерів може охоплювати весь цикл управління компанією та включати генерацію інноваційних ідей, спрямованих на розвиток технологій, управління людськими ресурсами, маркетинг, логістику, логістику тощо. Створення приємних умов праці, реалізація мотиваційних програм, навчання необхідним ресурсам є пріоритетними завданнями керівництва та підтримки активного персоналу інноваційним шляхом.

На відміну від ідеї, інноваційна ідея містить орієнтовний план дій для втілення інноваційної ідеї в життя. Інноваційна ідея є основою процесу прийняття інноваційного рішення. Вона формується талантами, причому не стільки під впливом попиту і економічних умов, скільки під впливом конкретних компонентів інтуїтивного прогнозування, потенційного портфеля перспективних розробок в полі зору підприємця, можливостей просування інновацій на ринку. Доцільність його реалізації є прямим наслідком користі, яку проект принесе суспільству в цілому і компанії зокрема. Корисність означає здатність задовольняти конкретні потреби кінцевого споживача в інновації.

Видається, що корисність «інноваційного проекту завжди виправдовується корисністю кінцевого результату – інноваційного продукту, технології, організаційно-управлінського механізму тощо. Однак, на нашу думку, вигоди від інноваційного проекту та кінцевий результат реалізації програми інноваційного розвитку повністю або частково пов'язані. Розробка інноваційного проекту

передбачає ряд етапів, серед яких: об'єктивне, науково-технічне обґрунтування, технічна частина проекту, параметричний аналіз дослідного виробництва, реалізація дослідного виробництва, техніко-економічне обґрунтування промислового виробництва, пусконаладжувальні роботи, адміністративна підтримка, маркетинг і просування.

Можливість розвитку інноваційного проекту визначається інноваційним потенціалом компанії. Кожен успішно реалізований проект, в свою чергу, забезпечує зростання інноваційного потенціалу. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства залишається складною теоретичною та прикладною проблемою, оскільки потребує аналізу значної кількості різних критеріїв, які можна узагальнити за такими складовими: техніко-виробничі (наявність та ефективність використання основних фондів, обсяги виробництва та реалізації продукції, закупівля матеріальних ресурсів); фінансовий (фінансове становище підприємства); штат (чисельність і кваліфікація працівників); маркетинг (конкурентна позиція на ринку); інформаційно-комунікаційні (наявність новітніх інформаційних технологій) тощо.

Реалізація інноваційного проекту передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на досягнення поставлених у ньому цілей. На цьому етапі важливо здійснювати середньостроковий і подальший контроль реалізації проекту, а також своєчасне коригування планових показників у відповідь на зміну умов навколишнього середовища.

Це дозволяє представити появу і реалізацію програми інноваційного розвитку у вигляді ряду віх, передумов і мотивацій (рис. 2.1). Намір спонукає суб'єкта підприємницької діяльності в особі керівника приступити до здійснення дій, пов'язаних з навчанням і реалізацією інноваційного проекту.

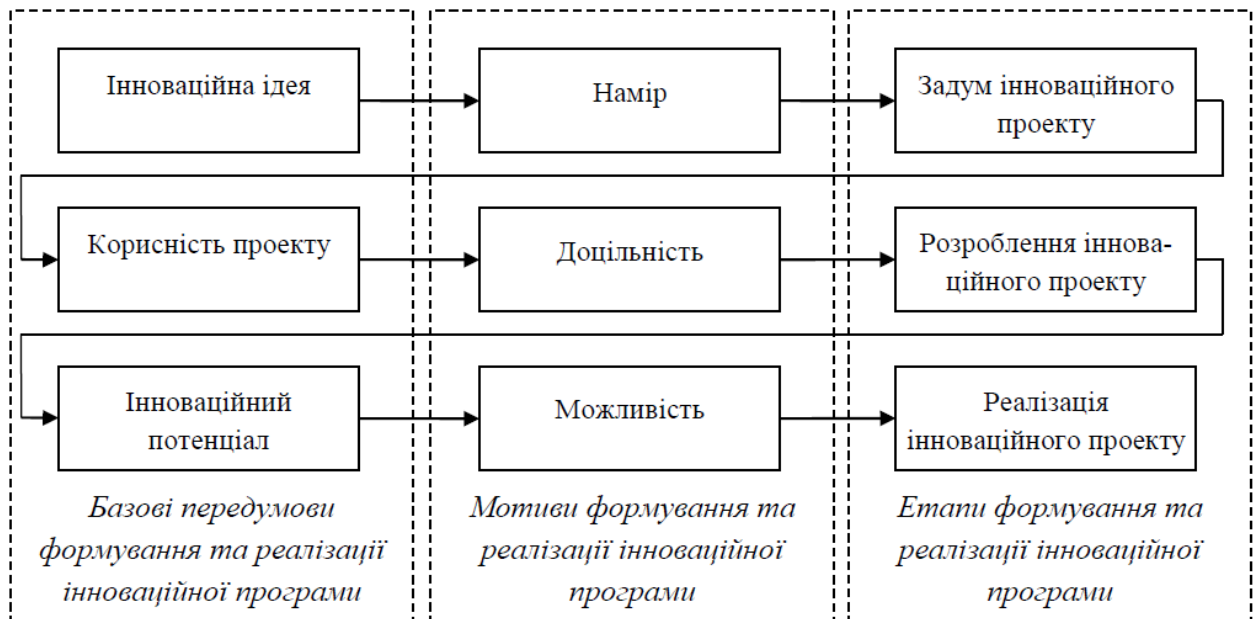


Рис. 2.1. Причинно-наслідковий підхід до створення та реалізації програми інноваційного розвитку

Примітка. Сформовано автором

Намір буде реалізований лише тоді, коли з'являться переконливі докази того, що інноваційні дослідження та розробки можуть мати позитивний ефект з метою зменшення впливу суб'єктивізму в оцінці потенційних результатів програми. Причина можливості безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом програми інноваційного розвитку, тобто розробкою інноваційного продукту, більш корисного для суспільства (соціальний ефект) і більш вигідного для компанії (економічний ефект). Створення програми інноваційного розвитку доцільно лише після аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, узгодження та узгодження цілей зі стратегією розвитку компанії, оцінки ризику інноваційної діяльності, визначення кола осіб, відповідальних за реалізацію програми.

Доцільність практичної реалізації програми інноваційного розвитку визначається після оцінки рівня технічної, інформаційної, методичної, організаційної, кадрової та іншої підтримки, що надається підприємству. На цьому етапі розробляються сценарії реалізації програми та коригуються заздалегідь встановлені цілі.

Причина можливості безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом

програми інноваційного розвитку, тобто розробкою інноваційного продукту, більш корисного для суспільства (соціальний ефект) і більш вигідного для компанії (економічний ефект). Створення програми інноваційного розвитку доцільно лише після аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, узгодження та узгодження цілей зі стратегією розвитку компанії, оцінки ризику інноваційної діяльності, визначення кола осіб, відповідальних за реалізацію програми.

Проведений аналіз покладено в основу пропозиції щодо використання матриці для оцінки рівня готовності підприємства до підготовки та реалізації програми інноваційного розвитку, ключовими параметрами якого є намір (N), можливість (D) та можливість (M) (табл. 2.1).

Розглянемо основні положення складання програми інноваційного розвитку, виходячи із запропонованого підходу, відповідно до вихідної ситуації.

Початкова ситуація 1 «Н+Г+М+». Компанія повністю готова до розробки та реалізації програми інноваційного розвитку та має у своєму розпорядженні всі необхідні кошти. Може знадобитися внесення невеликих коректив організаційного характеру і підготовка персоналу до можливих змін функціонального плану.

Початкова ситуація 2 «Н+Д+М-». Компанія готова розробити та впровадити програму інноваційного розвитку, але ресурсів для цього не вистачає. Основна проблема полягає в тому, щоб залучити їх в короткі терміни і з мінімальними витратами. Може бути корисним використовувати механізм аутсорсингу для делегування деяких функцій (переважно консультативного характеру) стороннім організаціям.

Початкова ситуація 3 «Н+Д-М+». Компанія готова розробити і впровадити програму інноваційного розвитку, але аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів не дає об'єктивного уявлення про успішність кінцевого результату. Невизначеність спричиняє значні ризики, мінімізація яких стає пріоритетним завданням управління для компанії.

Матриця оцінки рівня готовності компанії до формування та реалізації програми інноваційного розвитку (сценарний підхід, в основі якого лежать причини наміру та можливості)

Мотиви		Намір усвідомлено?			
		Так		Ні	
		Доцільність доведено?			
		Так	Ні	Так	Ні
Можливість забезпечено?	Так	Вихідна ситуація 1 «Н+Д+М+». Підприємство готове до розроблення і реалізації програми інноваційного розвитку	Вихідна ситуація 3 «Н+Д-М+». Підприємство готове до розроблення і реалізації програми інноваційного розвитку, однак існують суттєві ризики того, що кінцевий результат буде негативним	Вихідна ситуація 5 «Н-Д+М+». Стратегія розвитку підприємства не передбачає інноваційних розробок, хоча всі види забезпечення для цього присутні	Вихідна ситуація 7 «Н-Д-М+». У керівництва підприємства відсутнє розуміння важливості та корисності розвитку інноваційної діяльності
	Ні	Вихідна ситуація 2 «Н+Д+М-». Підприємство готове до розроблення та реалізації програми інноваційного розвитку за умови залучення необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо)	Вихідна ситуація 4 «Н+Д-М-». На підприємстві присутні критичні проблеми на всьому етапі інноваційного циклу, починаючи від генерування ідеї і завершуючи реалізацією програми інноваційного розвитку	Вихідна ситуація 6 «Н-Д+М-». Відсутність належної уваги розробленню та реалізації програми інноваційного розвитку зумовлена об'єктивними причинами (підприємство знаходиться на стадії банкрутства, доступ до зовнішніх ресурсів ускладнений різноманітними обмеженнями тощо)	Вихідна ситуація 8 «Н-Д-М-». Підприємство не готове до розроблення та реалізації програми інноваційного розвитку

Примітка. Сформовано автором

Початкова ситуація 4 «Н+Д-М-». Компанія не бажає розробляти та впроваджувати програму інноваційного розвитку. Зміна ситуації можлива лише за наявності істотних структурних змін в організації інноваційного процесу, які супроводжуються значними інвестиціями із залученням додаткових ресурсів.

Початкова ситуація 5 «N-D+M+». Компанія знаходиться в зоні відносного комфорту, отримує вигоду від своєї діяльності, але керівництво не розуміє необхідності впровадження інноваційних розробок. Розробка ефективної програми інноваційного розвитку можлива лише за умови зміни мислення керівництва та переходу до інноваційно-орієнтованої стратегії розвитку.

Початкова ситуація 6 «N-D+M-». Підприємство функціонує в умовах, що накладають суттєві обмеження на підготовку та реалізацію програми інноваційного розвитку. У державному секторі економіки до таких факторів можна віднести, наприклад, недостатнє фінансування та обмеження цільового використання коштів.

Вихідна ситуація 7 «N-D-M+». Відсутність інноваційно-орієнтованої стратегії розвитку бізнесу ускладнюється значними ризиками для успішного результату програми інноваційного розвитку.

Вихідна ситуація 8 «Н-Д-М-». Компанія не бажає розробляти та впроваджувати програму інноваційного розвитку. Існуючий потенціал компанії та фактори зовнішнього середовища не дозволяють говорити про можливість успішної реалізації програми в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Підготовка та реалізація програми інноваційного розвитку залежить від позиціонування відповідної компанії в трифакторній системі «Намір – Зручність – Можливість».

Для того щоб оцінити усвідомленість наміру керівництва компанії реалізувати програму інноваційного розвитку, необхідно проаналізувати ряд критеріїв, що дозволяють зробити висновки про готовність компанії до інновацій. Такими критеріями є: ціннісно-орієнтований – характеризується поєднанням трьох детермінант: усвідомленість (керівники розуміють важливість реалізації програми інноваційного розвитку для компанії); необхідність (подальший особистісний розвиток і професійне зростання розглядаються керівником через призму інноваційного розвитку компанії); пізнання (усвідомлений інтерес до оволодіння новими знаннями, набуття досвіду через

реалізацію програм інноваційного розвитку); інформаційна – знання галузі (початкові етапи програми інноваційного розвитку, основи технології проектування інноваційних систем, напрями та методи стратегічних досліджень діяльності компанії), а також вміння працювати зі спеціалізованими матрицями даних (нормативно-правовими документами з інноваційної діяльності, бухгалтерського та фінансового планування та інформації тощо). Небажання впроваджувати програми інноваційного розвитку в компанії може бути пов'язане з відсутністю необхідних знань або інформації; креативність – схильність керівництва до творчого підходу до вирішення проблем, вміння висувати інноваційні ідеї, наявність альтернативного та критичного мислення тощо. Намір впроваджувати інноваційні зміни в компанії більше притаманний креативним менеджерам; науковий – рівень розвитку дослідницьких навичок менеджерів: наявність інтелектуальних здібностей, знання теорії та методології розробки програм інноваційного розвитку, використання новітніх наукових інструментів для оцінки результатів, досягнутих у рамках проектів тощо; професійна – здатність керівників професійно виконувати поставлені завдання, почуття відповідальності, наявність консолідованих комунікативних зв'язків з підлеглими. Метою аналізу за цим критерієм є виявлення відсутності наміру впроваджувати програми інноваційного розвитку на підприємстві через ознаки саботажу.

Для того щоб оцінити доцільність підготовки та реалізації програми інноваційного розвитку на підприємстві, рекомендується провести аналіз за п'ятьма основними напрямками:

1) зовнішнє середовище – передбачає оцінку впливу факторів поза організацією для визначення відсутності загроз при розробці програми інноваційного розвитку;

2) фінансовий результат – передбачає визначення ймовірності того, що економічні вигоди від розробки та реалізації програми інноваційного розвитку будуть більшими, ніж витрати, пов'язані з цими процесами. якщо така ймовірність висока, доцільно розробити програму;

3) час: період розробки та комерціалізації інновацій за останні роки значно скоротився, тому доцільність реалізації програми інноваційного розвитку багато в чому залежить від часу, витраченого на її розробку та реалізацію;

4) заперечення: розробка програми інноваційного розвитку не повинна виключати здійснення іншого важливого процесу в компанії або суперечити основним цілям діяльності або інтересам людей, що впливають на процес прийняття рішень;

5) непереборні загрози та ризики. інноваційні розробки не повинні загрожувати життю людей і забрудненню навколишнього середовища, призводити до техногенних або екологічних катастроф, створювати умови для порушення прийнятого суспільного ладу, створювати подальші геополітичні небезпеки.

Здатність до реалізації інноваційних проектів є обов'язковою умовою інноваційного розвитку фірми, вона забезпечує наявність певного потенціалу для інновацій і передбачуваність позитивного кінцевого результату. Це залежить від п'яти фундаментальних факторів: фінансових ресурсів – готовності та спроможності залучати кошти для задоволення потреб компанії в інноваційному розвитку (науково-дослідна діяльність, комерціалізація інновацій, навчання працівників тощо). У цьому контексті підхід підприємства до отримання економічно ефективних ресурсів є особливо важливим для забезпечення оптимальної структури витрат на інноваційну діяльність. Людські ресурси – включає аналіз кількісних і якісних характеристик стану людських ресурсів, задіяних в інноваційній діяльності підприємства. Особливо важливо оцінити продуктивність, кваліфікацію і професіоналізм співробітників. Матеріально-технічна складова – включає аналіз техніко-технологічних факторів (наявність необхідного обладнання, технічного оснащення, використання передових технологій тощо) та ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві; інформаційно-комунікаційна – аналіз ефективності каналів зв'язку, ступеня використання інформаційних технологій та програмного забезпечення на підприємстві, швидкості передачі інформації тощо; маркетинг і

логістика – включає в себе оцінку ресурсів для формування каналів збуту інноваційної продукції, створення клієнтської бази, роботу з просування продукції, рекламу, створення іміджу компанії і т.д.

Для оцінки позиціонування компанії в системі координат моделі «Намір – Зручність – Можливість» запропоновано використовувати якісний метод, який полягає в узагальненні критеріїв аналізу, а саме: намір – ціннісний, інформативний, творчий, науковий, професійний; зручність - зовнішнє середовище, фінансовий результат, час, непослідовність, непереборні загрози і ризики; можливості - фінансові ресурси, людські ресурси, логістика, інформація та комунікації, маркетинг і логістика. Його можна представити у вигляді матриці (рис. 2.2).

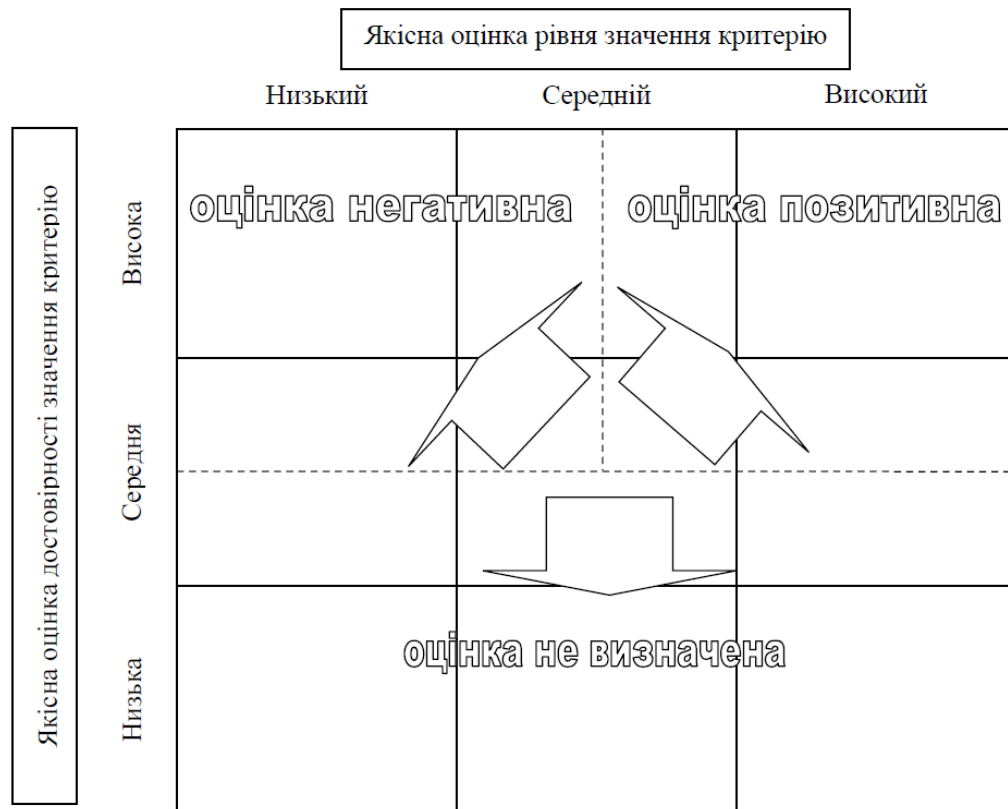


Рис. 2.2. Допоміжна матриця для оцінки комплексу критеріїв підготовки підприємства до підготовки та реалізації програми інноваційного розвитку

Примітка. Сформовано автором

Суть цього методу полягає в розподілі політичних цінностей на двох рівнях: оцінці і надійності. При цьому самі критерії можуть отримувати значення, рівень деталізації яких залежить від аналітичних здібностей і потреб

дослідження: від найбільш збільшених – «низький», «середній», «високий»; Середній – низький, нижче середнього, середній, вище середнього, високий і найдетальніший – з різним рівнем деталізації. Не виключається також використання кількісних показників для позиціонування квадрантних критеріїв. Визначити достовірність результатів можна за допомогою одного з відомих методів.

Тому представлений метод реалізується через побудову трьох матриць для дослідження рівня наміру (рис. 2.3), зручності (рис. 2.4) та можливості (рис. 2.5) розробити та впровадити інноваційну програму розвитку підприємства.

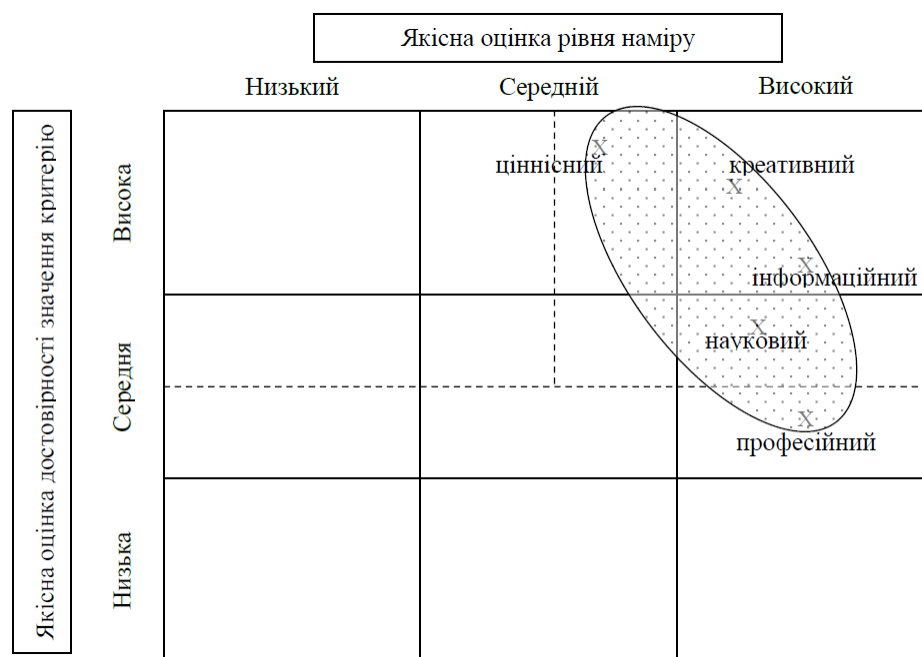


Рис. 2.3. Практична реалізація методології оцінки наміру реалізації програми інноваційного розвитку (результат – обдуманий намір)

Примітка. Сформовано автором

Число, що окреслює позицію значення кожного критерію, що оцінюється в матриці, має великий економічний сенс. По-перше, його розташування вказує на вибір позиції фірми в трьохфакторній системі «намір – можливість – можливість»; По-друге, його площа показує стійкість значень індикатора.

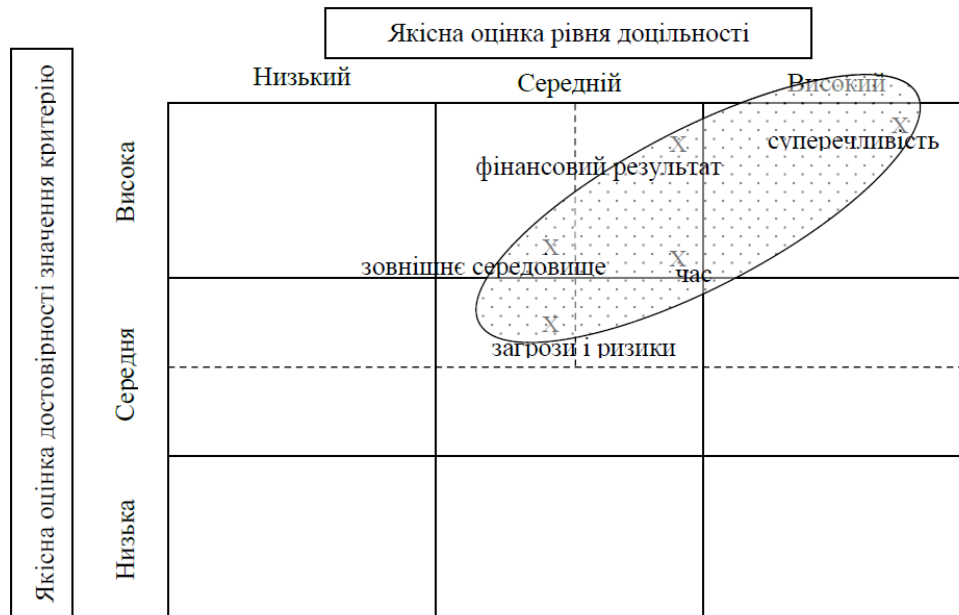


Рис. 2.4. Практична реалізація методології техніко-економічного обґрунтування реалізації програми інноваційного розвитку

Примітка. Сформовано автором



Рис. 2.5. Практичне застосування методики оцінки доцільності реалізації програми інноваційного розвитку

Примітка. Сформовано автором

Використовуваний метод унеможливорює фальсифікацію результатів аналізу параметрів економічних явищ шляхом порівняння низьких значень одних значень з високими значеннями інших. Це також дозволяє використовувати різні підходи паралельно для оцінки намірів, здійсненності та здійсненності з однаковим успіхом.

При застосуванні запропонованого методу вирішення завдань, пов'язаних з оцінкою готовності підприємств до виконання програм інноваційного розвитку, важливо ретельно проаналізувати суттєві відхилення (як по осі рейтингу рівня, так і по осі надійності) одного-двох показників від загальної тенденції з метою поліпшення їх показників в майбутньому. Наявність значної розбіжності в показниках оцінки може свідчити про те, що неможливо прийняти рішення про успішність розробки та реалізації програми інноваційного розвитку та про виділення напрямків, на яких керівники повинні зосередити свої зусилля. Підвищення значень показників, що їх характеризують, є пріоритетом для функціонування компанії.

Тому для того, щоб оцінити ступінь готовності підприємства до підготовки та реалізації програми інноваційного розвитку, найважливішими параметрами є причини наміру, можливість і можливість. Їх якісний аналіз дає можливість позиціонувати компанію по одній з восьми можливих відправних точок і приймати рішення, виходячи з перспектив подальшого розвитку перерахованих причин. Беручи до уваги той факт, що кількісні методи не дають очікуваного результату, матричний підхід забезпечить доказову базу для виявлення критичних напрямків у процесі підготовки програми інноваційного розвитку підприємства.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення інноваційного розвитку досліджуваної організації

У сучасних умовах оцінка інноваційного рівня розвитку стає одним з визначальних факторів сталого розвитку підприємства, що пов'язано з використанням результатів досліджень і розробок для створення принципово нових продуктів, створення і застосування нових технологій їх виробництва, з подальшим впровадженням і реалізацією на ринку.

Для того, щоб оцінити ступінь інноваційності компанії ТОВ «ВОДАЛЕНД

ІНДАСТРІ», скористаємося методом Т. Бурмака.

Розрахунок конкурентоспроможних коефіцієнтів продукції підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Група продуктів	Оцінка технічної складової (П) (в межах від 1 до 4)	Оцінка вартісної складової (Е) (в межах від 1 до 4)	Конкурентоспроможність продукту (ki)
Насоси	2	3	0,66
Технологічне обладнання	4	1	4
Пакувальне обладнання	3	2	1,5
Запчастини	1	4	0,25

Примітка. Розраховано автором за матеріалами ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Тому, якщо ми знаємо конкурентоспроможність продукції, ми можемо розрахувати конкурентоспроможність компанії. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.2. Таким чином ми визначаємо, яка з категорій товарів компанії є найменш конкурентоспроможною.

За методикою Бурмака ототожнюємо конкурентоспроможність фірми з конкурентоспроможністю її продукції на ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок конкурентоспроможності підприємства в розрізі продукції

Група продуктів	Конкурентоспроможність продукту (ki)	Питома вага продукції в загальному обсязі продажів (ai)	Конкурентоспроможність підприємства (K)
Насоси	0,66	0,13	$K = \frac{\sum(0,13 * 0,66 + 0,41 * 4 + 0,1 * 1,5 + 0,36 * 0,25)}{16} = 10,87/16 = 0,68$
Технологічне обладнання	4	0,41	
Пакувальне обладнання	1,5	0,10	
Запчастини	0,25	0,36	

Примітка. Розраховано автором за матеріалами ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Другою складовою оцінки інноваційного розвитку є розрахунок інноваційного потенціалу. Оцінка проводиться на основі повного аналізу компанії на основі п'ятнадцяти показників, які відображають реальний рівень розвитку компанії. Оцінка проводиться за експертним методом, кожен показник оцінюється за шкалою від 0 до 10.

Проаналізуємо підприємство на основі організаційних, управлінських, виробничих і ринкових показників, результати оцінки інноваційного потенціалу підприємства наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

№	Назва показника	Вага показника Рі	Кількісне значення критерію Кі (0 до 10)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.	6	6
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	9
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	9
4	Середній вік працівників: — в основному виробництві — в науково-технологічному секторі — в управлінні	3 4 5	6 6 7
5	Частка затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	2
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	9
7	Сертифікованість виробництва	10	8
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	7
9	Рівень технологій виробництва	8	6
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	9
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	6
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	8
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	9
15	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	6

Примітка. Розраховано автором за матеріалами ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Оцінивши всі п'ятнадцять показників, можна розрахувати інноваційний потенціал підприємства за формулою (2.1).

$$ПП = \frac{\sum_{i=1}^{n} K_i * P_i}{\sum_{i=1}^{n} P_i} = \frac{784}{102} = 7,686 \quad (2.1)$$

від:

K_i - числове значення i -го критерію;

R_i - ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

n - число критеріїв оцінки.

На основі раніше встановлених співвідношень між кількісними і якісними значеннями критеріїв можна віднести інноваційний потенціал підприємства до «високих», якщо оціночне значення його ПП знаходиться в межах від 8 до 10, як «середній», якщо ПП знаходиться в діапазоні 4-7,9 і як «низький», якщо він досягається в діапазоні $PP < 4$ [1,6]. У нашому випадку інноваційний потенціал середній» [6].

Методика оцінки інноваційної активності характеризує рівень потенціалу і покликана допомогти менеджерам проаналізувати поточну ситуацію на підприємстві, виявити резерви і визначити пріоритети розвитку. Для інтенсифікації інновацій необхідні технічні, технологічні, особисті, фінансові, організаційні та структурні дослідницькі заходи (табл. 2.5).

Останнім кроком в оцінці пропозиції інноваційного розвитку, який розглядається в дипломній роботі, є визначення рівня розвитку компанії за такою формулою (2.2):

$$P_p = \sqrt{a_1 P_k^2 + a_2 P_n^2} \quad (2.2)$$

від

RR - стадія розвитку компанії, частина.

PK – починається рівень конкурентоспроможності компанії.

WP - це рівень потенціалу компанії, частина.

A1, A2 – вагові коефіцієнти, що характеризують важливість конкурентоспроможності або потенціалу.

Таблиця 2.5

Організаційно-економічні заходи щодо активізації інноваційного потенціалу ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Рекомендації	Заходи	Результати
Освоєння нових технологій	Впровадження прогресивних технологій.	Випуск нової продукції, скорочення термінів та витрат на розробку нової техніки.
Покращення стану обладнання	Здійснення технічного переоснащення підприємства.	Збільшення обсягів виробленої продукції, підвищення її якості, зниження собівартості.
Удосконалення механізму управління об'єктами інтелектуальної власності	Підвищення правової захищеності власних інновацій, придбання права власності на виробництво та комерціалізацію прогресивних інновацій.	Підвищення конкурентних переваг підприємства, збільшення прибутку від використання об'єктів інтелектуальної власності.
Удосконалення організаційної структури	Створення відділу стратегічного та інноваційного розвитку, інформаційно-аналітичного відділу, орієнтація маркетингових служб на активну участь в інноваційній діяльності.	Збільшення інноваційної активності, усунення нестачі інформації.
Покращення системи стимулювання персоналу	Виплата додаткових премій за раціоналізаторські пропозиції, закордоні стажування, підвищення кваліфікації кадрів.	Збільшення кількості інноваційних розробок, підвищення продуктивності праці, збереження кваліфікованих кадрів, збільшення лояльності персоналу до підприємства.
Збільшення рівня сприйнятливості робітників до інновацій	Надання персоналу інформації про зміни, залучення робітників до проектування та здійснення інновацій, організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.	Підтримка робітниками інноваційних проектів, збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій, підвищення професійно-кваліфікаційного та інтелектуального потенціалу персоналу, підвищення ефективності управління виробництвом.

Примітка. Складено автором за [32]

Конкурентоспроможність і потенціал компанії коливаються від 0 до 1. У цьому контексті мінімально можливий рівень розвитку підприємства дорівнює нулю, а максимально можливий рівень - одиниця.

Залежно від специфіки ринку товарів (послуг), на якому працює підприємство, коефіцієнти a_1 і a_2 можуть змінюватися.

«У методиці Бурмака пропонується використовувати числові показники коефіцієнтів a_1 і a_2 на рівні 0,58 і 0,42 відповідно» [6].

Для компанії, яку ви шукаєте, рівень розвитку становить:

$$\begin{aligned} P_p &= \sqrt{0,58 * 0,682 + 0,42 * 0,7682} & (2.3) \\ &= 0,718 \end{aligned}$$

Запропонована оцінка рівня інноваційного розвитку враховує весь спектр зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на розвиток компанії.

Оскільки рівень розвитку може приймати значення від 0 до 1, можна сказати, що ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» має середній рівень інноваційності, тому доречно буде запропонувати заходи щодо поліпшення цього показника. В результаті аналізу ми бачимо, що значна кількість показників має тенденцію до зниження, що погано для компанії. Особливу увагу слід приділити показникам фінансового становища та ефективності виробничої діяльності. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на поліпшення цих співвідношень і, таким чином, підвищення конкурентоспроможності компанії.

Аналізуємо ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» з точки зору економічного забезпечення та визначення бізнес-стратегії. В інноваційному розвитку розрізняють два типи компаній: лідери і послідовники. Залежно від стратегії компанії можна розрахувати, що це за бізнес.

З цією метою проведемо аналіз, результати якого представлені в таблиці 2.6.

Аналіз інноваційної активності підприємства показує, що підприємство знаходиться на середньому рівні, оскільки показники поділяються на дві частини. За трьома коефіцієнтами компанія демонструє свої сильні сторони на ринку і є лідером, а ось за іншими трьома компанія є послідовником.

На практиці найбільш часто використовуваними напрямками інноваційного розвитку є:

– «Впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів джерел

енергії;

- впровадження маловідходних і маловідходних технологій;
- впровадження інтегрованих інформаційних технологій;
- використання принципово нових матеріалів і ресурсів;
- розвиток високотехнологічних технологій;
- підготовка висококваліфікованих кадрів;
- провести якісні зміни в капітально-фінансовій структурі компанії;
- запровадження нової організації праці та виробництва;
- створення науково-технічних, інформаційно-технологічних, кадрових та маркетингових систем підтримки інноваційного розвитку;
- впровадження прогресивних систем управління» [29].

Таблиця 2.6

Показники інноваційної діяльності ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Показник	Розрахунок	Відповідність результату стратегії	Висновки
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (Кіс)	$K_{ic} = 420/1240 = 0,33$	$K_{ic} \geq 0,10$ – стратегія лідера; $K_{ic} \leq 0,09$ – стратегія послідовника	стратегія лідерства
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (Кпр)	$K_{pr} = 12/76 = 0,16$	$K_{pr} \geq 0,20$ – стратегія лідера; $K_{pr} \leq 0,19$ – стратегія послідовника	стратегія послідовника
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (Кнв)	$K_{nv} = \frac{1420}{4321} = 0,33$	$K_{nv} \geq 0,25$ – стратегія лідера; $K_{nv} \leq 0,24$ – стратегія послідовника	стратегія лідера
Коефіцієнт освоєння нової техніки (Кот)	$K_{ot} = 1630/6200 = 0,26$	$K_{ot} \geq 0,35$ – стратегія лідера $K_{ot} \leq 0,34$ – стратегія послідовника	стратегія послідовника
Коефіцієнт впровадження нової продукції (Квп)	$K_{vp} = 1$	$K_{vp} \geq 0,45$ – стратегія лідера $K_{vp} \leq 0,44$ – стратегія послідовника	стратегія лідера
Коефіцієнт інноваційного зростання (Кіз)	$K_{iz} = 320/1270 = 0,25$	$K_{iz} \geq 0,35$ – стратегія лідера $K_{iz} \leq 0,34$ – стратегія послідовника	стратегія послідовника

Примітка. Розраховано автором за матеріалами ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Таким чином, після всебічного аналізу забезпеченості інноваційними ресурсами розвитку ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» за допомогою методу

Бурмаки та аналізу коефіцієнтів інноваційної активності компанії, можна констатувати наявність ряду проблем для підприємства. Всі розглянуті проблеми носять організаційно-економічний характер і можуть бути усунені шляхом їх аналізу і розробки заходів, що підвищують ефективність діяльності компанії.

Перш за все, складемо перелік проблем економічного забезпечення інноваційного розвитку (табл. 2.7). Кожна з проблем оцінюється експертним методом від 0 до 10, щоб краще зрозуміти, які з цих проблем є найбільш гострими і вимагають негайного реагування.

Таблиця 2.7

Список проблем компанії, яку ви шукаєте

Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення	Оцінка, у балах від 0 до 10
1. Низька доля затрат на навчання персоналу.	6
2. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, велика завантаженість існуючих спеціалістів	8
3. Низька конкурентоспроможність таких груп товарів як запасні частини та насосне обладнання.	8
4. Споживчий ринок обмежений числом великих виробничих компаній України.	7
5. Порівняно невисока доля затрат підприємства на інноваційну діяльність.	6

Примітка. Розраховано автором

Тому ми провели аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, що дозволило виявити фактори, які мають найбільший вплив на інноваційний розвиток компанії, та перейти до аналізу показників компанії.

В ході дослідження інноваційного розвитку підприємства було визначено п'ять основних проблемних точок в організаційно-економічному забезпеченні інноваційного розвитку ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ». Комплексний аналіз компанії дозволив виявити існуючі проблеми, які необхідно усунути.

Основними проблемами є недостатня кількість кваліфікованого персоналу, висока завантаженість наявних кваліфікованих робітників та низька конкурентоспроможність таких товарних груп, як запасні частини та насосне обладнання.

2.3. Аналіз етапів розроблення типової програми для забезпечення потреб інноваційного розвитку організації

Програма забезпечує організаційну, змістовну та методологічну основу інноваційного розвитку підприємства. Структура, деталі та етапи реалізації ґрунтуються на цілях розвитку, існуючому інноваційному потенціалі та перспективах зростання, а також рамкових умовах, в яких працює компанія. Сукупність цих ознак утворює інструмент розробки програми інноваційного розвитку, яка є центральним об'єктом для наукового аналізу та прикладного застосування.

Оскільки процес розробки одних програм інноваційного розвитку має деякі характерні риси інших, має сенс говорити про типову програму (демонстративну, просту), використання якої на практиці має такі переваги:

1) можливість зіставлення результатів етапу проектування з основними параметрами і показниками;

2) можливість реалізовувати ту чи іншу фазу програми інноваційного розвитку паралельно з іншими в міру необхідності, без прямого зв'язку із заздалегідь визначеною послідовністю;

3) можливість постійної адаптації теоретичної моделі на основі емпіричних даних флуктуацій значень параметрів системи з метою адаптації її до реальних умов;

4) здатність вирішувати рутинні завдання за аналогією з іншими, без протиріч і критичних обмежень;

5) можливість скоротити час, необхідний для реалізації кожного етапу розробки програми інноваційного розвитку.

«Типова програма включає в себе набір вихідних параметрів, що складають засоби розробки, вимагає належної оцінки ефективності реалізації, а також передбачає заходи по коригуванню параметрів для приведення їх у відповідність з поточними умовами операційного середовища» [4] (рис. 2.6).



Умовні позначення:

1 – використання інформації; 2 – виявлення відмінних рис і протиріч; 3 – оцінка результатів за конкретними параметрами та характеристиками; 4 – попередня адаптація та оновлення стандартної програми

Рис. 2.6. Навчання програмі інноваційного розвитку компанії з використанням стандартних програмних інструментів

Примітка. Сформовано автором

Ключовим компонентом представленої системи є інструментарій програми інноваційного розвитку, тобто сукупність засобів впливу на інноваційний розвиток компанії з метою досягнення стратегічної мети компанії.

Досягнення корисного ефекту здійснюється в процесі комплексної взаємодії елементів, що входять до складу системи на п'яти рівнях:

1) фактори, що впливають на інноваційний розвиток, - це ряд факторів із

зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, які необхідно враховувати при розробці програми інноваційного розвитку. Визначення спрямованості та ваги їх впливу є пріоритетним завданням на всіх етапах розробки та реалізації програм інноваційного розвитку.

2) Цілі інноваційного розвитку, визначення яких дає можливість оцінити, наскільки програма інноваційного розвитку досягла результату. Мета впливає із загальної мети компанії, при цьому завдання для кожної конкретної програми індивідуальні.

3) Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку складається зі змінних (динамічних за обсягом, призначенням, іншими кількісними та якісними характеристиками) та умовно постійних (відносно незмінних протягом тривалого періоду часу, багатоспоживчих) інформаційних матриць. Останнє є пріоритетним для побудови бази даних типової програми.

4) Критерії та засоби оцінки очікуваної ефективності реалізації Програми інноваційного розвитку – передбачають, що результат реалізації Програми порівнюється з коштами, витраченими на основі застосування цільового підходу Програми (так зване «інноваційне програмування»), з урахуванням потенційного впливу кожного інноваційного проекту, розробленого відповідно до цієї Програми;

5) Фінансування - це визначення обсягу і способу залучення ресурсів, необхідних для досягнення цілей програми інноваційного розвитку відповідно до стратегічної мети розвитку підприємства.

По суті, типова програма використовується як потужна інформаційно-методологічна основа для формування діючих інноваційних проектів. Зв'язки між ними організуються серією з чотирьох взаємодоповнюючих і взаємних процесів:

1) використання інформації – у типовій програмі збирається інформація, яка використовується при розробці інноваційних проектів шляхом пошуку, відбору та систематизації її відповідно до потреб конкретного проекту;

2) виявлення відмінних рис і невідповідностей – інформація, отримана від

користувача з метою відновлення її до стану, придатного для подальшого використання, обробляється і порівнюється з новими фактами і даними з інших джерел;

3) оцінка результатів за конкретними параметрами та характеристиками – результати реалізації інноваційних проектів порівнюються з оптимальними значеннями, розрахованими за критеріями, встановленими програмою інноваційного розвитку;

4) попередня адаптація та актуалізація типової програми – зміна характеристик стійкості інформації, матриці якої утворюють програму інноваційного розвитку, тягне за собою необхідність оновлення даних у зв'язку з її застарілістю, зміною операційного середовища, стратегічних пріоритетів компанії, а також отриманого досвіду.

Розглянемо докладніше інструментарій формування типової програми.

Аналіз навколишнього середовища включає в себе оцінку поточного стану і прогнози розвитку ринку в майбутньому на основі ряду техніко-економічних показників, серед яких: географічне розташування компанії, демографічні характеристики регіону, ступінь обізнаності громадськості та комунікаційних процесів, розмір ринку, ступінь оновлення послуг і продукції, стан конкурентного середовища, інформація про галузь. При застосуванні типового рішення використовуються результати аналізу можливостей і ризиків ринкового середовища компанії, які повинні бути скориговані відповідно до фактичного стану.

У сфері управління суспільством публічною владою формується група політичних чинників. Поєднання таких інструментів і методів може позитивно вплинути або обмежити розвиток всієї галузі або окремих компаній. Економічні чинники формуються організацією та управлінням економікою, як на державному рівні, так і на рівні корпоративних структур. Соціальні фактори виникають у зв'язку з взаєминами людей у суспільстві. На відміну від політичних чинників, в основі яких лежить гарантування інтересів держави, соціальні фактори формуються під впливом особистих потреб людей. Науково-

технічні фактори забезпечуються новою сукупністю знань, а також інструментарієм виробничих і сервісних вимог.

Ендогенні фактори, які слід враховувати при розробці програми інноваційного розвитку, можна розділити на п'ять основних груп: фінанси, людські ресурси, логістика, інформація і комунікації, маркетинг. Їх детальні особливості представлені в попередньому підрозділі роботи про можливість реалізації програм інноваційного розвитку на підприємствах галузі.

Для оцінки впливу ендогенних факторів на інноваційний розвиток підприємства запропоновано використовувати метод парних порівнянь, який полягає в послідовному зіставленні всіх факторів і віднесенні від їх загальної номенклатури тих, які мають значний вплив на компанію в галузі.

На першому етапі із загального набору можливих факторів, передбачених стандартною програмою, виділяються ті, які найбільш важливі для компанії в даний час і в найближчому майбутньому. Для ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» це, наприклад, складність залучення економічно ефективних фінансових ресурсів (фактор 1), висока кваліфікація і професіоналізм персоналу (фактор 2), низька ефективність використання обладнання (фактор 3), використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (фактор 4) і велика дистриб'юторська мережа (фактор 5).

Оцінка проводиться керівником або робочою групою керівників компанії, яка відповідає за розробку програми інноваційного розвитку, із залученням (при необхідності) зовнішніх експертів до вирішення конкретних завдань. Однак, на наш погляд, пріоритет слід віддавати думці співробітників конкретної компанії, оскільки воно ґрунтується на необхідних знаннях специфіки її діяльності, а також на їх досвіді. В основному завдання залучених експертів полягає в тому, щоб не допустити стереотипних рішень, згенерувати цікаві та інноваційні ідеї, які виходять за рамки звичного кола дій співробітників компанії. Такий підхід допоможе уникнути зайвої суб'єктивізму в оцінці факторів, які мають найбільший вплив на спрямованість та динаміку інноваційного розвитку компаній галузі.

На другому етапі проводиться попарне зіставлення всіх факторів і визначається їх вплив на інноваційний розвиток фірми в сегменті $[0; 1]$ з кроком 0,05 (хоча метод не виключає використання будь-якого ступеня фрагментації, надмірно детальний аналіз безглуздий через суб'єктивізму в оцінці важливості параметрів). Сукупний вплив двох порівнюваних факторів має дорівнювати одному (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка впливу ендогенних факторів при розробці програми інноваційного розвитку в ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Фактор впливу	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Фактор 1	x	$\frac{0,3}{0,7} = 0,43$	$\frac{0,8}{0,2} = 4$	$\frac{0,5}{0,5} = 1$	$\frac{0,7}{0,3} = 2,33$
Фактор 2	$\frac{0,7}{0,3} = 2,33$	x	$\frac{0,4}{0,6} = 0,67$	$\frac{0,45}{0,55} = 0,82$	$\frac{0,15}{0,85} = 0,18$
Фактор 3	$\frac{0,2}{0,8} = 0,25$	$\frac{0,6}{0,4} = 1,5$	x	$\frac{0,3}{0,7} = 0,43$	$\frac{0,55}{0,45} = 1,22$
Фактор 4	$\frac{0,5}{0,5} = 1$	$\frac{0,55}{0,45} = 1,22$	$\frac{0,7}{0,3} = 2,33$	x	$\frac{0,5}{0,5} = 1$
Фактор 5	$\frac{0,3}{0,7} = 0,43$	$\frac{0,85}{0,15} = 5,67$	$\frac{0,45}{0,55} = 0,82$	$\frac{0,5}{0,5} = 1$	x

* Чисельник дроби вказує на вплив одного фактора на інноваційний розвиток підприємства, знаменник – іншого, якщо немає впливу інших факторів.

Примітка. Розраховано автором за матеріалами ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

На третьому етапі результати оцінки факторної важливості переводяться в бали, щоб уникнути неправильного тлумачення результатів аналізу через дисбаланс між показниками впливу одного фактора на інший і внеском цього ж фактора в сукупний вплив на інноваційний розвиток підприємства. Цей метод також дозволяє спростити розуміння отриманого результату шляхом заміни відносних кількісних значень якісними категоріями: «не важливо», «важливість нижче середнього», «середня важливість», «важливість вище середнього», «важлива».

На п'ятому етапі аналітик робить висновки за результатами дослідження і приймає рішення в залежності від навколишнього середовища, отриманих даних і особливостей того чи іншого фактора.

Таблиця 2.9

Трансформована оцінка впливу ендогенних факторів при розробці інноваційної програми в ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Фактор впливу	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Сукупний вплив	Примітка
Фактор 1	x	0,25	1	0,5	0,75	2,5	значний дестимулюючий вплив
Фактор 2	0,75	x	0,25	0,5	0	1,5	незначний стимулюючий вплив
Фактор 3	0	0,75	x	0,25	0,5	1,5	незначний дестимулюючий вплив
Фактор 4	0,5	0,5	0,75	x	0,5	2,25	значний стимулюючий вплив
Фактор 5	0,25	1	0,5	0,5	x	2,25	значний стимулюючий вплив
Контрольний рядок	1,5	2,5	2,5	1,75	1,75	10	x

Примітка. Розраховано автором за матеріалами ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

У більшості випадків є достатня інформація про істотне або незначне значення фактора інноваційного розвитку підприємства, а також про його стимулюючий або дестимулюючий вплив. В результаті може виникнути одна з наступних чотирьох ситуацій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Можливі варіанти співвідношення важливості та спрямованості впливу факторів на інноваційний розвиток підприємства

Важливість фактора Напрямок впливу фактора	значна	незначна
стимулюючий	Варіант 1 (вплив – стимулюючий; важливість - значна)	Варіант 2 (вплив – стимулюючий; важливість - незначна)
дестимулюючий	Варіант 3 (вплив – дестимулюючий; важливість - значна)	Варіант 4 (вплив – дестимулюючий; важливість - незначна)

Примітка. Сформовано автором

Для аналізованого ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» таблиця виглядає наступним чином (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Кореляція значущості та спрямованості факторного впливу на інноваційний розвиток ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Важливість фактора Напрямок впливу фактора	значна	незначна
стимулюючий	<i>Фактор 4</i> (застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій), <i>Фактор 5</i> (розгалужена дистриб'юторська мережа)	<i>Фактор 2</i> (висока кваліфікація та професіоналізм персоналу)
дестимулюючий	<i>Фактор 1</i> (складність залучення дешевих фінансових ресурсів)	<i>Фактор 3</i> (низька ефективність використання обладнання)

Примітка. Сформовано автором

Надалі керівнику доведеться приймати рішення по кожному окремому варіанту. У разі найбільш сприятливого варіанту, тобто коли стимулятори визнані найважливішими факторами, основним завданням керівництва підприємства є забезпечення стабільних умов для зростання ефекту їх впливу. Для ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» це означає використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та розгалужену дистриб'юторську мережу. І те, й інше призводить до значної економії коштів, пов'язаних з

інформацією, підтримкою та продажем інноваційних продуктів. Пріоритетом для керівництва фірми по відношенню до стимулюючих факторів, важливість яких оцінюється як незначна, є збереження їх позитивного ефекту при мінімальному використанні ресурсів. Аналіз ендогенних і екзогенних факторів необхідно проводити періодично з урахуванням динаміки їх зміни.

Завдання, спрямовані на програму інноваційного розвитку, повинні бути пов'язані зі стратегічними завданнями розвитку підприємства, зокрема, забезпечити довгострокову прибутковість, підвищити керованість підприємства, забезпечити динамічну реакцію на зміни, врахувати негативні зміни в навколишньому середовищі, збільшити виробничий потенціал тощо. Цілі і завдання програми інноваційного розвитку вибираються з розроблених для стандартної програми.

Метою інноваційного розвитку, інформаційним та організаційним забезпеченням якого спрямована програма, є створення, нарощування та ефективна реалізація інноваційного потенціалу підприємства.

Відповідно до поставлених завдань навчаються завдання інноваційного розвитку, базова номенклатура яких наведена в таблиці 2.12.

Тому використання інструментарію типової програми забезпечить вирішення наступних основних завдань у сфері інформаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства:

мінімізація витрат часу і ресурсів на пошук і обробку інформації, що забезпечується багаторазовим використанням умовно-постійного збору даних, а також використанням індивідуальних шаблонних параметрів для пошуку нових;

підвищення актуальності інформації за рахунок використання набутого досвіду для задоволення інформаційних потреб користувачів при реалізації інноваційних проектів у попередні періоди;

**Структурування завдань відповідно до мети інноваційного розвитку
компанії**

Структурні елементи інноваційного потенціалу	Завдання по етапах створення та реалізації інноваційного потенціалу			
	Формування	Підтримка	Зростання	Реалізація
Фінанси	Залучення фінансових ресурсів на реалізацію програми інноваційного розвитку з різних джерел	Диверсифікація джерел фінансування задля здешевлення фінансових ресурсів	Пошук можливостей та залучення ресурсів з альтернативних джерел фінансування	Підвищення ефективності використання коштів на потреби, пов'язані з реалізацією програми інноваційного розвитку
Кадри	Найм професійного персоналу	Забезпечення умов для підвищення кваліфікації працівників	Пошук можливостей оптимізації витрат на персонал, в т.ч. з використанням механізму аутсорсингу	Зростання продуктивності праці при реалізації інноваційних проєктів
Матеріально-технічне забезпечення	Нарощування матеріально-технічної бази	Забезпечення достатнього рівня оновлення основних фондів	Реалізація альтернативних варіантів залучення основних засобів, зокрема, на умовах лізингу	Підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази для виготовлення інноваційної продукції
Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Створення організаційної структури відповідно до потреб інноваційного розвитку підприємства	Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження новітніх технологій для підвищення якості інформаційно-комунікаційного забезпечення	Підвищення ефективності використання інформаційно-комунікаційних технологій для виготовлення та реалізації інноваційної продукції
Маркетинг	Спрямування маркетингових зусиль на дослідження ринку та перспективи розроблення інноваційної продукції	Оптимізація діяльності маркетингової служби підприємства	Розвиток функціоналу маркетингу, в т.ч. за рахунок розширення дистрибуторської мережі, проведення рекламних кампаній	Забезпечення зростання обсягів реалізації засобами маркетингу

Примітка. Сформовано автором

розширення інформаційної бази шляхом збору інформації за суміжними напрямками, своєчасне оновлення (уточнення та, за необхідності, коригування) наявних даних на основі перспективних напрямів інноваційного розвитку та зміни стратегічного напрямку діяльності компанії;

підвищити ефективність організаційно-функціональних відносин всередині підприємства за рахунок усунення необхідності виконання інноваційним персоналом рутинної діяльності, пов'язаної з пошуком, накопиченням і первинною обробкою умовно тривалої інформації про інноваційну діяльність;

Підвищення організаційного та технічного захисту даних для забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності даних.

Тому ефективний інструментарій типової програми формується завдяки збалансованому поєднанню наступних її елементів: екзогенних та ендогенних факторів, які утворюють платформу для розробки програми інноваційного розвитку; номенклатура завдань в рамках програми стратегічного розвитку компанії; база даних умовно-стійких даних і джерел інформації; порядок і механізм оцінки очікуваних вигод; можливі варіанти фінансування та мобільності. Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства може бути корисною запропонована методика порівняння пар, яка полягає в зіставленні всіх факторів один за одним і виділенні з їх загальної номенклатури тих, які мають значний вплив на підприємство в даній галузі.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що атрибутами операційного циклу програми інноваційного розвитку на рівні підприємства є фази (проекування, розробка, реалізація), які визначаються мотивами (намір, можливість, можливість) і забезпечуються основними передумовами (інноваційна ідея, вигода, інноваційний потенціал). Ідея є основою інноваційного процесу і створює умови для подальшого

усвідомлення і пошуку засобів досягнення мети діяльності, які матеріалізуються, набувають характерних характеристик і співвідносяться з індивідуальним досвідом відповідальних осіб у вигляді плану. Намір мотивує керівника до дій, пов'язаних зі створенням і реалізацією інноваційного проекту, в той час як можливість визначається інноваційним потенціалом компанії. Доцільність реалізації, в свою чергу, є прямим наслідком користі, яку проект принесе суспільству в цілому і компанії зокрема.

Запропоновано використовувати матрицю для оцінки ступеня готовності компаній до підготовки та реалізації програми інноваційного розвитку, при цьому ключовими параметрами є причини наміру, можливості та можливості. Готовність залежить від позиціонування конкретної компанії в трифакторній системі «намір – зручність – можливість» і коливається від максимальної – компанія повністю готова до розробки та впровадження програми інноваційного розвитку, для цього є всі необхідні засоби, до мінімальної – компанія не готова до розробки та впровадження програми інноваційного розвитку.

Провівши комплексний аналіз розподілу ресурсів на інноваційний розвиток ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» за допомогою бірманської методології та аналізу коефіцієнтів інноваційної активності компанії, ми можемо підтвердити наявність ряду проблем всередині компанії. Всі розглянуті проблеми носять організаційно-економічний характер і можуть бути усунені шляхом аналізу і розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

В ході дослідження інноваційного розвитку підприємства було визначено п'ять основних проблемних точок в організаційно-економічному забезпеченні інноваційного розвитку ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ». Комплексний аналіз компанії дозволив виявити існуючі проблеми, які необхідно усунути.

Основними проблемами є недостатня кількість кваліфікованого персоналу, висока завантаженість наявних кваліфікованих робітників та низька конкурентоспроможність таких товарних груп, як запасні частини та насосне обладнання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Науково-методичні засади формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку організації

«Інноваційна стратегія промислових підприємств в сучасних умовах функціонування повинна бути спрямована на ефективне використання ринкових можливостей і державної підтримки, що передбачається як необхідна основа для змін в діяльності підприємства при збереженні збалансованого розвитку внутрішнього середовища» [34]. Орієнтація промислових підприємств на формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку повинна супроводжуватися інтенсифікацією процесів внутрішнього середовища, у зв'язку з чим важливо розширювати інноваційні зусилля, виходити за рамки «традиційного» оновлення виробничої площі самостійно і звертатися до механізмів активізації внутрішнього інноваційного потенціалу підприємств.

Як методичний підхід до формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства запропоновано підхід, що забезпечує досягнення рівноваги інноваційного розвитку, при якому підприємство розглядається як система, що динамічно розвивається, що враховує потреби зовнішнього середовища на основі задоволення потреб ринку. Перехід до нового етапу інноваційного розвитку забезпечується активізацією інноваційних можливостей, синхронізованих з перетвореннями всередині компанії і пов'язаних з розробкою і впровадженням технологічних інновацій.

Процеси інноваційного розвитку охоплюють всі структурні, ресурсні та функціональні складові діяльності підприємства, а каталізатором переходу існуючої системи на необхідний рівень є організаційно-адміністративні інновації. При такому підході система менеджменту спочатку налаштовується на безперервний розвиток і впровадження організаційних і управлінських інновацій

відповідно до цілей інноваційного розвитку.

Іншими словами, невід'ємною частиною інноваційного розвитку, синхронізованого з розробкою і впровадженням технологічних форм інновацій, буде впровадження організаційних і управлінських інновацій для створення системи управління, здатної активізувати і виявити резерви здатності підприємства до інноваційної діяльності.

В основу методологічного підходу покладено модель формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку підприємства, яка враховує аспект інноваційності та управління. Модель визначає процес інноваційного розвитку від формулювання стратегічних цілей до їх досягнення через призму процесів оновлення та модернізації, що охоплюють систему виробництва та управління. Незалежно від того, чи орієнтується виробнича сфера на створення нового продукту або впровадження нової технології виробництва, організаційно-управлінська сфера зосереджується на формуванні управлінських технологій, методів та інструментів, використання яких забезпечує розробку ефективних управлінських рішень щодо розвитку технологій управління.

«Формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку полягає у визначенні напрямів інноваційного розвитку з урахуванням здатності підприємства до інновацій, його поточної ринкової ситуації, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів зовнішнього середовища, ризику втрати здатності фірми до інноваційної діяльності» [35].

Рішення щодо розробки збалансованої стратегії інноваційного розвитку є індивідуальними для кожної компанії та визначаються не лише рамковими умовами, а й конкретними внутрішніми параметрами діяльності конкретної компанії та її здатністю до інновацій. Для розв'язання цієї задачі запропоновано алгоритм формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку, що відображає основні етапи цього процесу (рис. 3.1).

Методологічний підхід визначає необхідність дотримання сукупності поведінкових принципів об'єкта розвитку, які є основою для можливості досягнення цілей розвитку на основі збалансованої стратегії інноваційного

розвитку.

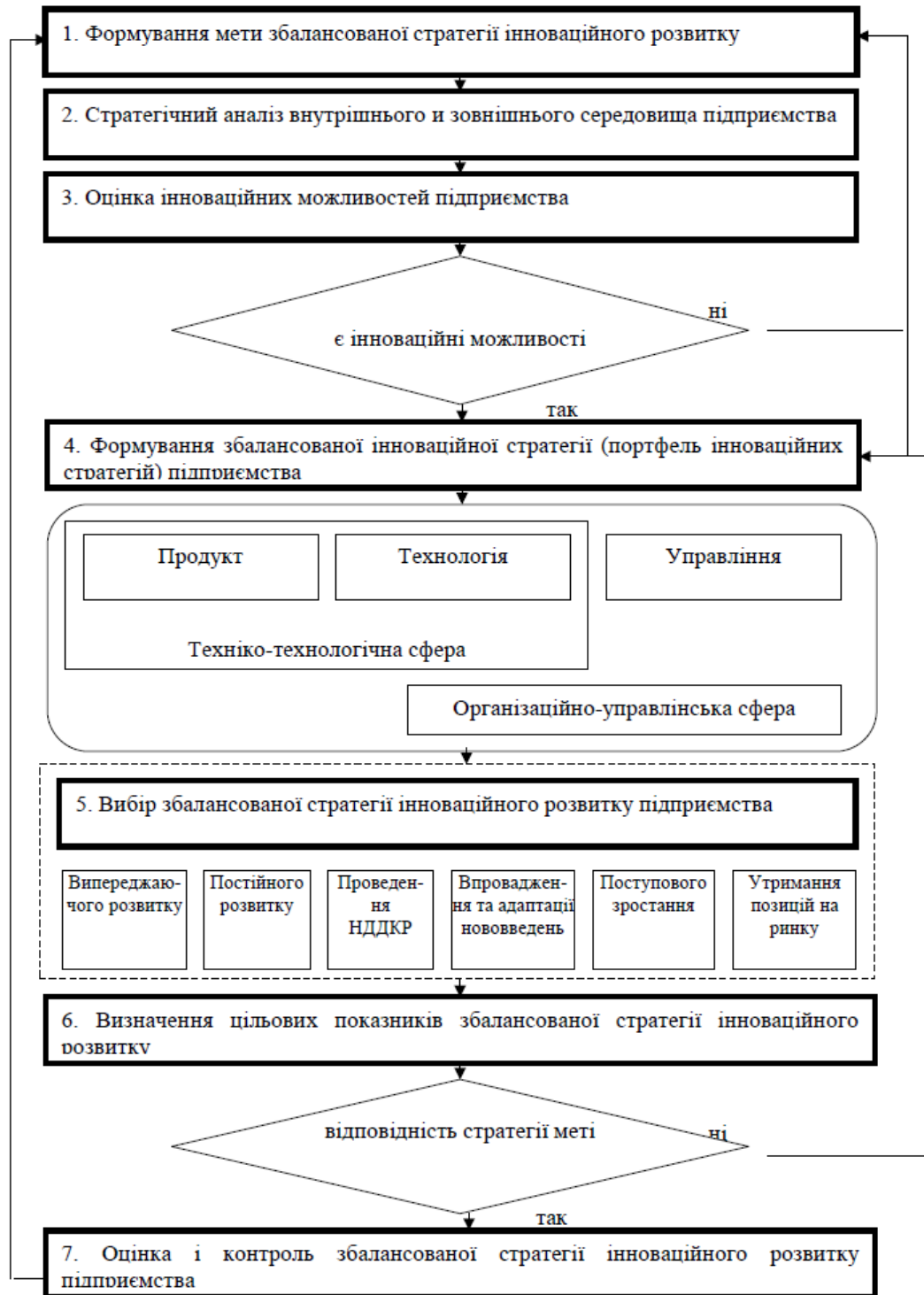


Рис. 3.1. Алгоритм формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано автором

Збалансована стратегія інноваційного розвитку повинна допомагати підприємству досягати конкретних цілей у своєму інноваційному розвитку.

Системний підхід повинен бути основою для розробки збалансованої

стратегії інноваційного розвитку, оскільки стратегія - це ще й система, яка, як і компанія, містить відповідну ієрархію ланок, які взаємопов'язані і впливають один на одного.

Кожна компанія працює як система в умовах обмежень всіляких ресурсів, які необхідно не тільки залучати, а й ефективно використовувати.

При розробці збалансованої стратегії інноваційного розвитку необхідно враховувати її вплив на всі сфери діяльності компанії, що впливає на ефективність її реалізації.

Слід розглянути достатню кількість альтернатив для того, щоб вибрати ту, яка сприяє досягненню мети в умовах нестачі власних і зовнішніх ресурсів.

При зважуванні стратегічних альтернатив вибирається та, яка досягає найбільшого ефекту з найменш визначеними ризиками. Цей принцип послідовно застосовується на всіх етапах формування та реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку, що забезпечує оптимальне управління.

Діяльність процесу розробки стратегії повинна бути в певному порядку і обмежена в часі.

«Управління - це процес, за допомогою якого приймаються рішення про вплив на керовану систему, тобто суб'єкта» [4]. Метою управління є збалансована стратегія інноваційного розвитку, рішення повинні прийматися при відсутності готових схем і прецедентів, оскільки збалансована стратегія інноваційного розвитку пов'язана з впровадженням інноваційних ідей.

Система розробки і реалізації стратегії повинна вміти сприймати і реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Зворотний зв'язок і контроль мають першорядне значення, оскільки зворотний зв'язок і контроль дають можливість оцінити, наскільки ефективний процес розробки стратегії, наскільки ефективна обрана альтернатива при обмежених ресурсах і досягає поставлених цілей.

На першому етапі планується визначити цілі інноваційної діяльності підприємства. В цілому економічною метою фірми є прагнення до збільшення доходів і підвищення ефективності виробництва шляхом здійснення

інноваційної діяльності.

Запропонований алгоритм спрямований на вирішення наступних завдань:

- постановка стратегічних цілей розвитку та визначення стратегічних сценаріїв пріоритетів розвитку з урахуванням наявних та потенційних можливостей у виробництві та управлінні;
- забезпечення відбору інноваційних проектів з точки зору досягнення балансу між розвитком і наявністю фактичних і потенційних ресурсів компанії;
- розробка пакету інноваційних проектів у технічній, технологічній, організаційній та бізнес-сферах з метою досягнення цілей розвитку, поставлених на основі принципів та критеріїв збалансованого розвитку;
- забезпечення управлінської бази для проектів розвитку, що здійснюються з метою забезпечення можливості реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку та досягнення поставлених цілей.

Умовою збалансованості стратегії має бути встановлена синхронність, пропорційність, рівномірність розвитку техніко-технологічної сфери та організаційно-управлінської сфер за рахунок безперервності розробки та впровадження інновацій, які мають стати основою для процесу формування та подальшої реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку.

На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягнення цілей збалансованого інноваційного розвитку фірми можливо тільки при наявності необхідних ресурсів і сприятливих умов в зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії.

Отже, завдання аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища полягає не тільки в тому, щоб зафіксувати позицію фірми до вироблення збалансованої стратегії інноваційного розвитку, але і в тому, щоб визначити перспективи розвитку з урахуванням потенційних можливостей для інновацій всередині фірми і її оточення.

Після постановки цілей проводиться стратегічний аналіз, на основі якого формується збалансована стратегія інноваційного розвитку промислового підприємства. При розробці стратегії необхідно вивчити ринкове становище

компанії, оцінити потенційні інноваційні можливості і ризик їх втрати, а також проаналізувати фінансово-економічні умови, досягнутий рівень ефективності управління і т.д.

На третьому етапі здатність компанії до інновацій оцінюється на основі інформації, отриманої на основі стратегічного аналізу.

На четвертому етапі формується збалансована стратегія інноваційного розвитку компанії. Для розробки збалансованої стратегії інноваційного розвитку важливо визначити пріоритети розвитку промислових підприємств, які будуть здійснюватися у вигляді конкретних інноваційних проектів. Інноваційний розвиток промислових підприємств в сучасних умовах можна планувати в декількох напрямках.

Однак обмеженість ресурсів, необхідних для реалізації різноспрямованих інноваційних стратегій розвитку, змушує компанії обирати напрямки розвитку. Аналіз і відбір інноваційних проектів здійснюється на основі сукупності методів і способів, що дозволяють прогнозувати витрати на всіх етапах життєвого циклу з урахуванням різних технічних, фінансових і економічних факторів.

Виходячи з можливостей компанії, метод класифікації може бути використаний для визначення найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку. Він дозволяє розробляти стратегії інноваційного розвитку, виходячи з їх пріоритетів і здатності компанії до інновацій. Процес прийняття рішень приймає чітку і формалізовану форму, що виключає можливий суб'єктивізм при врахуванні думок різних експертів.

На п'ятому етапі буде обрано збалансовану стратегію інноваційного розвитку. Для вибору стратегії запропоновано матрицю вибору збалансованої інноваційної стратегії інноваційного розвитку залежно від рівня ризику та індексу інноваційних можливостей (рис. 3.2). Обрана збалансована стратегія інноваційного розвитку значною мірою визначає ефективність досягнення поставлених цілей.

Рівень ризику втрати інноваційних можливостей	Катастрофічний 0,8 – 1	Стратегія утримання позицій на ринку	Стратегія утримання позицій на ринку	Стратегія поступового зростання	Стратегія поступового зростання	Стратегія поступового зростання
	Критичний 0,6-0,8	Стратегія утримання позицій на ринку	Стратегія утримання позицій на ринку	Впровадження та адаптації нововведень	Впровадження та адаптації нововведень	Впровадження та адаптації нововведень
	Підвищений 0,4-0,6	Стратегія поступового зростання	Впровадження та адаптації нововведень	Стратегія випереджаючого зростання	Стратегія випереджаючого зростання	Стратегія випереджаючого зростання
	Допустимий 0,2-0,4	Стратегія поступового зростання	Впровадження та адаптації нововведень	Стратегія випереджаючого зростання	Проведення НДДКР	Проведення НДДКР
	Безризиковий 0-0,2	Стратегія поступового зростання	Впровадження та адаптації нововведень	Стратегія випереджаючого зростання	Проведення НДДКР	Проведення НДДКР
	Дуже низький 0-0,2	Низький 0,2-0,37	Середній 0,37-0,63	Високий 0,63-0,8	Дуже високий 0,8-1,0	
						Індекс інноваційних можливостей

Рис. 3.2. Матриця вибору збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [17]

Матриця являє собою квадрат, сформований по двох осях: ризику втрати компанією інноваційних можливостей (вертикальна вісь) і індекс інноваційних можливостей (горизонтальна вісь). Вертикальна вісь розділена на п'ять частин: катастрофічна, критична, підвищена, допустима, безризикова.

Горизонтальна вісь також розділена на п'ять частин, які ілюструють рівень інновацій: дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий. Кожному з 25 квадрантів матриці відповідає певний тип збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислової компанії.

У практичних інноваціях спостерігається поєднання цих типів стратегій,

тому важливо визначити пропорції, в яких ресурси розподіляються між цими стратегіями. Таким чином, успіх збалансованої стратегії інноваційного розвитку значною мірою залежить від здатності керівництва розпізнавати та впроваджувати здатність компанії до інновацій.

При розробці «збалансованої стратегії інноваційного розвитку необхідно враховувати пріоритети розвитку компанії, що буде враховувати заходи, вжиті для підвищення здатності компанії до інновацій. Інноваційний розвиток компанії в сучасних умовах можна формувати в декількох напрямках» [4]. Однак обмеженість ресурсів, необхідних для реалізації різноспрямованих інноваційних стратегій, змушує компанії вибирати напрямки розвитку.

Шостий етап передбачає оцінку та контроль за реалізацією збалансованої стратегії інноваційного розвитку компанії

Оцінку ефективності реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку запропоновано проводити на двох рівнях:

– На першому рівні оцінюється ефективність реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку за кожною складовою оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

– На другому рівні оцінюється ступінь досягнення стратегічних цілей інноваційної діяльності підприємства в цілому.

Розроблені науково-методологічні засади формування та реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку дозволяють забезпечити ефективність процесу прийняття рішень на всіх етапах інноваційного процесу, скоротити час реалізації стратегії та підвищити її ефективність, що в перспективі призводить до конкурентної переваги підприємства.

3.2. Механізм імплементації збалансованої стратегії інноваційного розвитку організації

«Реалізація розробленої збалансованої стратегії інноваційного розвитку в практику функціонування вітчизняних промислових підприємств потребує

валідації механізму її реалізації» [34]. Він містить теоретичний, методологічний і практичний інструментарій реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку (рис. 3.3).

Основна увага при реалізації стратегії приділяється можливостям інноваційної діяльності та рівню ризику, а в центрі уваги – органам управління або окремим підсистемам промислових компаній, які виконують функції управління інноваційною діяльністю.

Метою механізму реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств є підвищення ефективності інноваційної діяльності та збільшення можливостей для інноваційної діяльності.

Цілями механізму реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств є:

- 1) «підтримувати існуючі та створювати сприятливі умови для реалізації інноваційного процесу в компанії;
- 2) створення можливостей для швидкої адаптації до змін ринкового попиту;
- 3) підтримувати інтерес до інноваційного розвитку всіх, хто бере участь в інноваційному процесі;
- 4) мобілізація коштів зовнішніх інвесторів, у тому числі органів державної влади, на матеріальну та фінансову підтримку інноваційної діяльності» [17].

Формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку залежить від можливості створення єдиного механізму, що визначає взаємозв'язок між встановленими стратегічними напрямками розвитку і тактичними заходами щодо їх реалізації.

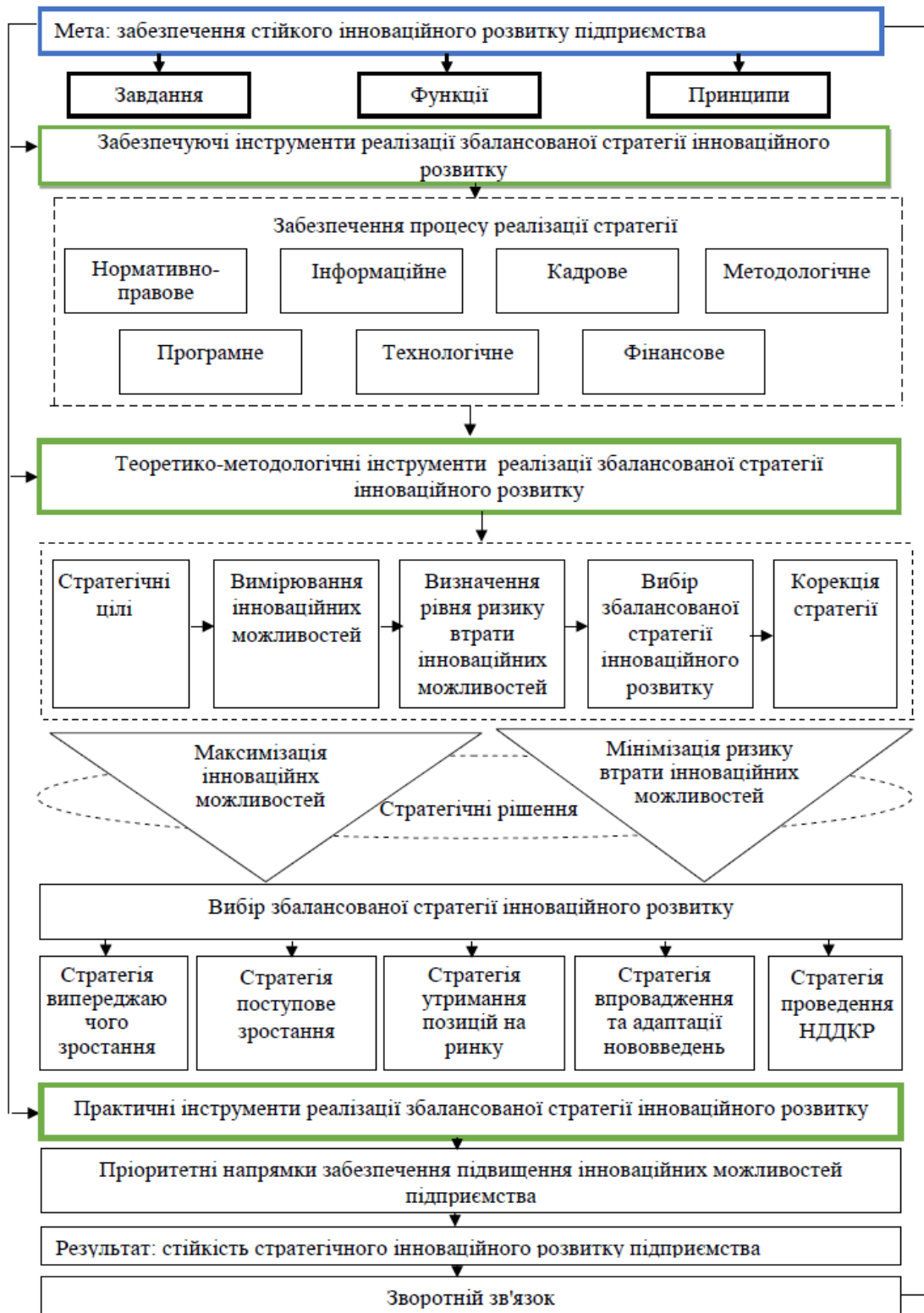


Рис. 3.3. Механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку організації

Примітка. Сформовано автором

Основними принципами впливу механізму реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств на мету реалізації

стратегії є:

1) принцип повноти і збалансованості інструментів впливу, згідно з яким об'єднуються і кооперуються всі підсистеми, що реалізують збалансовану стратегію інноваційного розвитку;

2) принцип поєднання централізації та децентралізації реалізації стратегії, тобто розмежування сфери прийняття рішень між підсистемами різних рівнів, що є необхідною умовою управління інноваційною діяльністю компанії;

3) принцип безперервності, тобто планомірного здійснення інноваційного процесу;

4) принцип адаптивності, тобто здатність механізму пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;

5) принцип стійкості, тобто забезпечення достатньої надійності механізму для його безвідмовної роботи в разі істотних змін зовнішнього середовища;

6) принцип ефективності, який передбачає, що витрати на матеріали, фінанси, працю і т. д. На всіх етапах застосування механізму не перевищують дію його безпосередньої дії;

7) принцип сумісності, тобто здатність компонентів механізму взаємодіяти з іншими системами і процесами.

Механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств має такі завдання:

1) «базові (формування фінансових ресурсів, раціональний розподіл або перерозподіл коштів, управління грошовими потоками);

2) додаткова діяльність (управління, планування, організація, координація, контроль, мотивація і стимулювання) інноваційної діяльності підприємства, активізація інновацій, інформаційна функція; при цьому захищаючи інтереси зацікавлених сторін)» [4].

В умовах сьогодення особливу увагу слід приділити функціям механізму реалізації стратегії, таким як:

- інноваційна, суть якої полягає в тому, що механізм спрямований на

сприяння зростанню та розвитку інноваційної діяльності на промисловому підприємстві за рахунок використання фінансових стимулів та інструментів, спрямованих на розкриття творчого потенціалу працівників підприємства та активізацію поглинання інновацій;

- інформаційно-інтеграційна, яка проявляється в наданні інформації всім зацікавленим сторонам з метою прийняття найбільш ефективних рішень;
- функція задоволення інтересів зацікавлених сторін, яка полягає в забезпеченні того, щоб інноваційна діяльність призводила до результатів, що забезпечують задоволення інтересів зацікавлених сторін компанії.

Практичні інструменти для реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку, включаючи розробку фокусних напрямів для забезпечення підвищення спроможності компанії до інноваційної діяльності.

Промислові підприємства є, певною мірою, джерелами забруднення, тому при реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку цих підприємств особливий акцент робиться на соціально відповідальній поведінці компанії, яка повинна враховувати інтереси суспільства і брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності та свій вплив на стейкхолдерів у державному секторі.

Механізм реалізується через інструментарій впливу, сукупність дій того чи іншого інструменту. Розрізняють організаційні та економічні інструменти впливу. До організаційних факторів відносять розробку стратегій розвитку, організацію реалізації різного роду програм і проектів, створення інвестиційної привабливості і т.д. Економічні наслідки включають бюджетування, фінансування, аудит, аутсорсинг та регулювання цін.

Таким чином, основними напрямками підвищення інноваційного потенціалу промислових підприємств є:

- підвищення продуктивності капіталу за рахунок управління інвестиційною привабливістю та всебічного аналізу інвестиційних напрямків;
- виробництво продукції з підвищеною доданою вартістю, підвищення якості, сертифікація, ресурсозбереження;
- розподіл цінностей, задоволення інтересів усіх залучених сторін;

- моніторинг впливу на навколишнє середовище, модернізація основних фондів;
- ефективне управління фінансами та контроль;
- адаптація до мінливих глобальних та національних умов, ефективне управління ризиками;
- ефективне управління капіталом з урахуванням обмежених фінансових ресурсів.

Механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств являє собою систему інструментів і процесів впливу, які використовуються на практиці для досягнення інноваційних результатів. Слід зазначити, що тільки завдяки ефективному і науково обґрунтованому використанню різних інструментів впливу можна буде надати необхідний вплив на інноваційний процес і забезпечити бажані результати.

Таким чином, механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку дозволяє підприємству повністю адаптуватися до умов сильної конкуренції на зайнятому ринку, розвивати існуючі технології та розробляти нові, виробляти комплексну інноваційну продукцію шляхом максимального використання наявного інноваційного потенціалу, а також його збільшення, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність інтегрованої структури.

Висновки до розділу 3

Зазначено, що початок інноваційної діяльності можливий за умови вдосконалення виробничо-технологічного, кадрового, маркетингового, науково-фінансово-економічного забезпечення, а також застосування збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств. Тому необхідно встановити науково-методичні засади формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку на основі низки економічних, технологічних, організаційних, управлінських, мотиваційних, аналітичних та нормативних заходів, спрямованих на проведення науково-технічних досліджень та впровадження інновацій, які необхідні в контексті реалізації обраної стратегії

запропонувати шляхи вирішення ряду проблем в реалізації обраної стратегії. ефективне функціонування підприємства та його підрозділів, відновлення технічного та виробничого потенціалу.

Розроблено науково-методичні засади формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку підприємства, які дозволяють забезпечити ефективність процесу прийняття рішень на всіх етапах інноваційного процесу, скоротити час реалізації стратегії та підвищити її ефективність, що в довгостроковій перспективі призводить до конкурентної переваги підприємства.

Розроблено механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств для забезпечення реалізації запропонованого методичного підходу до розробки збалансованої стратегії інноваційного розвитку підприємств, який включає надання теоретичного, методологічного та практичного інструментарію реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ

Вивчивши стратегічний підхід до забезпечення інноваційного розвитку організації, можна зробити наступні висновки і пропозиції.

Інноваційний розвиток обумовлений необхідністю постійного підвищення конкурентоспроможності компаній. При цьому використання інновацій дає їм можливість ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів, покращувати фінансові результати. Тому зростає роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, яке спрямоване на підтримку і розвиток конкурентоспроможності фірми і її продукції на ринку.

Вибір стратегії інноваційного розвитку залежить від попереднього досвіду підприємства в інноваційній діяльності, професіоналізму менеджерів, відповідальних за процес прийняття рішень в інноваційному менеджменті, споживачів і можливостей практичного застосування результатів запропонованих проектів. Тому для досягнення цілей інноваційної стратегії необхідно мати спеціалізований апарат управління, здатний інтегрувати і координувати діяльність функціональних і виробничих одиниць в інноваційному процесі.

Потреба в інноваційній стратегії виникає і тоді, коли виникають соціальні вимоги, наприклад, в результаті різких соціально-політичних змін, які змушують компанії кардинально переосмислювати. Зазначено, що розробка стратегії інноваційного розвитку починається з формулювання загальної мети компанії. Після того, як загальна мета сформульована, визначаються конкретні цілі. Досягнення конкретних цілей залежить від їх доцільності в економічній ситуації, що склалася на момент реалізації стратегії. Їх доцільність може бути забезпечена на основі прогнозу економічної ситуації і змін зовнішнього середовища. При цьому аналізуються політичні, економічні, науково-технічні, соціальні та екологічні чинники.

Показано, що розробка інноваційної політики потребує визначення короткострокових і довгострокових цілей і стратегій розвитку підприємств, що

ґрунтуються на оцінці їх потенційних можливостей і розподілі відповідних ресурсів.

Важливість передбачення змін зовнішнього середовища та економічної ситуації в остаточному формулюванні стратегії інноваційного розвитку полягає у виявленні майбутніх загроз і сприятливих можливостей, виключенні несподіванок, а також пошуку нових технологій, продуктів або конкуруючих продуктів.

Встановлено, що атрибутами операційного циклу програми інноваційного розвитку на рівні підприємства є фази (проекування, розробка, реалізація), які визначаються мотивами (намір, можливість, можливість) і забезпечуються основними передумовами (інноваційна ідея, вигода, інноваційний потенціал). Ідея є основою інноваційного процесу і створює умови для подальшого усвідомлення і пошуку засобів досягнення мети діяльності, які матеріалізуються, набувають характерних характеристик і співвідносяться з індивідуальним досвідом відповідальних осіб у вигляді плану. Намір мотивує керівника до дій, пов'язаних зі створенням і реалізацією інноваційного проекту, в той час як можливість визначається інноваційним потенціалом компанії. Доцільність реалізації, в свою чергу, є прямим наслідком користі, яку проект принесе суспільству в цілому і компанії зокрема.

Запропоновано використовувати матрицю для оцінки ступеня готовності компаній до підготовки та реалізації програми інноваційного розвитку, при цьому ключовими параметрами є причини наміру, можливості та можливості. Готовність залежить від позиціонування конкретної компанії в трифакторній системі «намір – зручність – можливість» і коливається від максимальної – компанія повністю готова до розробки та впровадження програми інноваційного розвитку, для цього є всі необхідні засоби, до мінімальної – компанія не готова до розробки та впровадження програми інноваційного розвитку.

Провівши комплексний аналіз розподілу ресурсів на інноваційний розвиток ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» за допомогою бірманської методики та аналізу коефіцієнтів інноваційної активності компанії, ми можемо підтвердити

наявність ряду проблем в компанії. Всі враховані проблеми носять організаційно-економічний характер і можуть бути усунені шляхом їх аналізу і розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії.

Під час дослідження інноваційного розвитку компанії було визначено п'ять основних больових точок у забезпеченні організаційно-економічного супроводу інноваційного розвитку ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ». Комплексний аналіз компанії дозволив виявити існуючі проблеми, які необхідно усунути.

Основними проблемами є недостатня кількість кваліфікованого персоналу, висока завантаженість наявних кваліфікованих робітників та низька конкурентоспроможність таких товарних груп, як запасні частини та насосне обладнання.

Критерії оцінки наміру підприємства реалізувати програму інноваційного розвитку (ціннісні, інформаційні, творчі, наукові, професійні), інструкції з аналізу доцільності підготовки та реалізації програми (зовнішнє середовище, фінансовий результат, час, непослідовність, загрози та непереборні ризики), а також фактори, на яких залежить здатність підприємства до інноваційного розвитку (фінансові ресурси, людська, матеріально-технічна підтримка, інформація та ризики). комунікації, маркетингу).

Зазначено, що налагодження інноваційної діяльності можливе за умови вдосконалення виробничо-технологічного, кадрового, маркетингового, науково-фінансово-економічного забезпечення, а також застосування збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств. Тому необхідно закласти науково-методичні основи формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку, що базується на комплексі взаємопов'язаних економічних, технологічних, організаційних, адміністративних, мотивуючих, аналітичних і нормативних заходів, спрямованих на проведення науково-технічних досліджень, впровадження інновацій та, в контексті реалізації обраної стратегії повинна мати практичне значення, знаходити рішення ряду проблем для ефективного реалізації обраної стратегії. функціонування

підприємства та його підрозділів, відновлення технічного та виробничого потенціалу.

Розроблено науково-методичні засади формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку підприємства, які дозволяють забезпечити ефективність процесу прийняття рішень на всіх етапах інноваційного процесу, скоротити час реалізації стратегії та підвищити її ефективність, що в довгостроковій перспективі призводить до конкурентної переваги підприємства.

Розроблено механізм реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств для забезпечення реалізації запропонованого методичного підходу до розробки збалансованої стратегії інноваційного розвитку підприємств, який включає надання теоретичного, методологічного та практичного інструментарію реалізації збалансованої стратегії інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>
2. Августин, Р., & Демків, І. (2022). СТРАТЕГІЧНО-ТАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ І ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (3), 121–126. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-17>
3. Андрушків Б.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: *навч. посіб.* / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта // Тернопіль: ТНТУ. 2010. 160 с.
4. Антонюк Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук. К.: КНЕУ. 2003. 244 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств, стратегічний підхід: монографія. Донецьк. ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
6. Білозор Л.В. Методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції. *Економіка АПК*. 2012. № 9. С. 88-93.
7. Бойко О. Проблеми інноваційного розвитку в промисловості України. *Економіст*. 2004. № 5. С. 82-85.
8. Бурмака Т.М. Оцінка рівня розвитку підприємства. *Науковий вісник будівництва*. Х.: ХДТУБА. Вип. №27. 2004. с. 263-268.
9. Вергал К.Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2008. № 19. С. 27-28.
10. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес-інформ*. 2014. № 11. С. 75–79.
11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне

моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.

12. Демків І., Августин Р. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, № 29.

13. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.

14. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. *Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту*. Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.

15. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.

16. Дискіна А.А. Основні напрямки інноваційного розвитку підприємства / А. А. Дискіна, А. В. Кафтан // *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса. 2020. С. 21-23.

17. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006.384 с.

18. Етапи стратегічного планування, визначення стратегічних цілей. URL: https://vuzlit./1361591/etapi_strategichnogo_planuvannya_viznachennya_strategichnih_tsiley

19. Єпіфанова І. Ю. Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку промислових підприємств / І. Ю. Єпіфанова, М. В. Ніколайчук // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 3. С. 16–20.

20. Забашта Є.Ю. Теоретичні аспекти формування сутності інноваційного підприємництва та його розвитку. *Економіка і фінанси*. 2017. №5. с.40 – 49.

21. Ілляшенко С.Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія /

- С.Ю. Ілляшенко / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 615 с.
22. Концептуальні підходи до визначення кадрового потенціалу підприємства. URL: https://docviewer.76690508/?*=m1NV%2FS2W%2F1v
23. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5.
24. Кузьмін О.Є. Управління інноваційним процесом на підприємствах: проблеми і шляхи їх розв'язання / О. Є Кузьмін, С. В. Князь, Л. І. Мельник // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2005. № 2. С. 371-382.
25. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: монографія К.: Ін-т економ. прогноз. НАН України. 1999. 254 с.
26. Липка М. Особливості стратегії інноваційного розвитку підприємства: Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року).
27. Липка М. Стратегічне планування іноваційного розвитку підприємства: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.
28. Малюта Л.Я. Економічний механізм активізації інноваційної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування: дис. канд. екон. наук.: спец. 08.00.04. / Л. Я. Малюта. Тернопіль: ТНТУ. 2011. 184 с.
29. Масленніков Є.І. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: моногр. Вип. 1 / Є. І. Масленніков, Е. А. Кузнецов, Ю. М. Сафонов, С. В. Філіппова та інші.: за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С. 2016. 854 с.
30. Основні підсистеми стратегічного планування. URL:

<http://www.readbook.com.ua/book/31/789/>

31. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: монографія. К.: КНЕУ, 2007. 248 с.
32. Польшаков В.І. Інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2010. 168 с.
33. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 52 с.
34. Поняття інноваційної діяльності. URL: https://pidruchniki.com/84363/ekonomika/innovatsiyna_diyalnist.
35. Принципи стратегічного планування. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/46933-93-printsipi-strategchnogo-planuvannya.html>.
36. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/page>.
37. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>.
38. Рогоза М.Є. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал // *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. № 3. С. 91-96.
39. Смачило І.І. Сучасні тенденції розвитку менеджменту. *Науковий журнал "Молодий вчений"*. Херсон: ТОВ Видавничий дім "Гельветика". 2022. № 12 (112).
40. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Науковий журнал. "Молодий вчений"*. Херсон: ТОВ Видавничий дім "Гельветика". 2020. № 12 (88). С. 6-9.
41. Стратегічне планування. URL: https://pidruchniki.com/1055110241034/ekonomika/strategichne_planuvannya.
42. Стратегічне управління підприємством. URL: https://pidruchniki.com/13500826/menedzhment/strategichne_upravlinnya_pidpriyemstvom.

43. Стратегічний аналіз. URL: https://pidruchniki.com/87073/ekonomika/strategichniy_analiz
44. ТОВ «Водаленд Індастрі». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31276864/
45. Харів П.С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону: монографія / П. С. Харів, О. М. Собко. Тернопіль: ТАНГ. 2003. 180 с.
46. Черваньов Д. Менеджмент іноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств України / Д. Черваньов, Л. Нейкова. К.: Знання. 1999. 514 с.
47. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 164–169.
48. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.
49. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник ТНЕУ*. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20. URL: <https://bit.ly/3bYEzuf>
50. Шкільняк М.М., Мізюк Б.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні*. Вип.3 (250) Державний науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 145 с. 79-84.
51. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с
52. Янковський О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.
53. Porter M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
54. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.

55. Ackoff R.L. A Concept of Corporate Planning. Wiley Interscience, New York, 1970.
56. Igor Ansoff, Edward McDonnell Implanting strategic management, second edition. New York, 1983. 236 p.
57. King W.R., Cleland D.J. Strategic Planning and Policy. New York, NY, 1976.
58. Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. New York, 1994.
59. Pest-аналіз. URL: <https://helpiks.org/5-62503.html>
60. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.
61. Grepon Bruno. Innovation: mesures, redements et concurrence / Bruno Grepon, Emmanuel Duquet // Econ et statist. 2004. № 275-276.
62. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
63. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektyvna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
64. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
65. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>
66. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>