**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Управління інноваційним потенціалом підприємства**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст.гр.

МЕН-41

**Поліщук Роман**

підпис

Науковий керівник:

д.ф., доцент

**Труш І.М.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[**ВСТУП** 4](#_Toc167637183)

[**РОЗДІЛ 1** 6](#_Toc167637184)

[**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА** 6](#_Toc167637185)

[**РОЗДІЛ 2.** 15](#_Toc167637186)

[**ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА** 15](#_Toc167637187)

[**2.1. Характеристика показників інноваційного потенціалу підприємства** 15](#_Toc167637188)

[**2.2. Інноваційний процес та інноваційна діяльність як об'єкт управління** 23](#_Toc167637189)

[**РОЗДІЛ 3.** 39](#_Toc167637190)

[**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА** 39](#_Toc167637191)

[**ВИСНОВКИ** 48](#_Toc167637214)

[**СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ** 49](#_Toc167637215)

# **ВСТУП**

**Актуальність теми.** У ринковій економіці інноваційне підприємництво стає важливішим заходом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

«Багаторічний досвід роботи зарубіжних підприємств у ринкових умовах господарювання дозволив більшості з них сформувати ефективний механізм управління інноваційними процесами, виділити інноваційну діяльність як важливу функцію управління, як модель розвитку» [12]. У той же час більша частина українських підприємств, особливо у промисловості, виявилась не готовою до активної інноваційної діяльності в умовах господарської самостійності та конкуренції з боку товаровиробників інших країн. Як наслідок, відбулося значне зниження ефективності виробництва, втрачено значну частину внутрішнього товарного ринку.

Основною причиною становища, що склалося, є низький рівень адаптації управлінських і технологічних служб підприємства до ринкових умов господарювання, недостатня готовність персоналу до інноваційної діяльності .

Проблема активізації інноваційної діяльності в нашій країні привертає увагу багатьох фахівців і керівників різних рівнів. Дослідженням і розробкам у цьому напрямку приділяється велика увага в роботах ведучих закордонних і українських учених: Б.Т. Кліяненко, І.Р. Бузько, С. Співак, А.І. Амоші, Л. Федуловой, С.Ф. Поважного, Г.В. Козаченко, П.Є. Житнього, С.В. Автономова, В.М. Хобти й ін.

Особливого значення активізація інноваційної діяльності набуває в умовах воєнного стану, яка здійснюється урядом України і передбачає вивід національної економіки з кризового стану. Досягнення цієї мети можливо лише за умов найбільш повного використання інноваційного потенціалу підприємств.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка та реалізація принципових підходів до управління інноваційним потенціалом на основі комплексної розробки теоретичних, методичних і практичних питань функціонування механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльност підприємства.

Відповідно до зазначеної мети поставлено та вирішено такі **завдання:**

* досліджено основні теоретичні закономірності інноваційного потенціалу підприємства в умовах невизначенності;
* обґрунтовано об′єктивну необхідність вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств;
* визначено нові напрямки інноваційної діяльності на підприємствах;
* надано рекомендації щодо вдосконалення механізму управління інноваційним потенціалом підприємства;

**Об′єктом дослідження** є система управління інноваційними процесами підприємствах.

**Предметом дослідження** є методи та практичні аспекти удосконалення управління інноваційними процесами підприємства.

**Методи дослідження.**При проведенні досліджень використовувалися такі методи: структурно-логічного аналізу (при побудові логіки та структури роботи); метод угрупування (при виділенні нових класифікаційних груп інновацій); статистичні методи (при економічному оцінюванні інноваційного потенціалу підприємства); комплексний метод (при розробці рекомендацій щодо активізації інноваційної діяльності).

**Практичне значення отриманих результатів.** Одержані результати та розроблені рекомендації в процесі їх використання сприяють активізації інноваційної діяльності підприємств.

# **РОЗДІЛ 1**

# **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Процес економічних реформ, що відбувається в теперішній час вимагає якісних змін у системі функціонування підприємств. Логіка економічних перетворень зумовлює необхідність змін у стратегічному й поточному плануванні, формах і методах управління, у використанні матеріальних, фінансових, трудових і природних ресурсів. Конкуренція як невід'ємна складова ринкової економіки спонукає підприємства постійно впроваджувати нововведення (інновації). Тобто для підприємств у ринковій економіці інноваційна діяльність перетворюється у важливу, постійно реалізовану функцію управління. Відокремлення і виділення цієї функції управління викликає необхідність дослідження сутності інновацій і інноваційної діяльності з метою удосконалення існуючого механізму управління інноваційними процесами.

2017 2018 2019 2020 2021

- упровадження основних засобів комплексної механізації й автоматизації виробничих процесів;

- упровадження прогресивних технологічних процесів;

- упровадження маловідхідних ресурсозберігаючих і безвідхідних технологічних процесів (у тому числі).

Рис. 1.1. Упровадження інновацій на промислових підприємствах України, одиниць

У наш час загальновизнаними є інноваційна теорія прибутку й інноваційна концепція розвитку, сутність яких полягає в тому, що тільки завдяки інноваційній діяльності можна забезпечити прибутковість підприємства та його стійке функціонування на тривалий час. Однак, як видно з рис. 1.1, за останнє десятиліття рівень інноваційної діяльності на підприємствах України істотно знизився. Це актуалізує питання інноваційного розвитку підприємств у сучасних умовах. Особливого значення інноваційна діяльність набуває для підприємств, що є монопродуктовими, здебільшого збитковими й такими, що мають обмежений потенціал інноваційного розвитку.

Як інструмент перетворень нововведення стали об'єктом самостійного вивчення у всіх промислово розвинутих країнах. Склалася ціла сфера науки – інноватика. За кілька сторіч до нашої ери сказав знамениті слова «Ніщо не вічне, крім змін», було зроблено чимало спроб виявити джерела й пояснити закономірності змін, що відбуваються в людині й суспільстві, нею створеному, перш ніж почали формуватися основи інноватики – науки про нововведення, і фахівці почали аналізувати особливості інноваційних процесів.

Минуло чимало часу, перш ніж у підручники з управління потрапили такі фрази, як «здатність до своєчасних змін у діяльності є однією з основних умов виживання організацій», «єдина можливість стабільності – це стабільність у русі» чи «один зі способів підтримувати зміни як нормальний процес полягає в тому, щоб змінюватися увесь час дуже малими кроками» [9].

«Поняття «інновація» вперше з'явилося в наукових дослідженнях культурологів ще в 19 столітті й означало введення деяких елементів однієї культури в іншу, і тільки на початку 20 століття стали вивчатися закономірності технічних нововведень» [13].

«Інноваційну хвилю» М.І. Туган – Барановського підхопили вчені розвинутих країн – Хал, Шпитгофф, Й. Шумпетер, Р. Солоу й інші, що сформували цілісну інноваційну теорію [11].

Й. Шумпетер, який увів поняття «інновації» в економічний науковий обіг, у своїх працях писав, що «інновація є головним джерелом прибутку: ... прибуток, власне кажучи, є результатом виконання нових комбінацій», «без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку» [16].

У теперішній час в економічній літературі поняття «інновації» ототожнено з іншими близькими за змістом поняттями: «новина», «нововведення», «досягнення НТП», «заходи щодо впровадження нової техніки й технології» і т.д., що мають те загальне, що відображують якісно новий елемент продуктивних сил. Новизна – це неодмінна властивість і самостійна цінність будь-якого нововведення, що відрізняє його від попередніх нововведень. Його спеціально виділяють і оцінюють [18].

Слід зазначити, що у вітчизняній і закордонній економічній літературі визначенню поняття «інновація» («інновації») приділяється значна увага. Так само важлива й розмаїтість думок про сутність цього явища.

Наведемо визначення цього поняття в трактуванні деяких українських учених.

Так, Сизоненко В. вважає, що інновацію доцільно розглядати як процес, що поєднує в собі науку, техніку, підприємництво й менеджмент в єдину систему нововведень зі специфічними властивостями та закономірностями [12].

«О.І. Загірняк відзначають, що поняття «інновація» більш широке, ніж поняття «нова техніка», останнє застосовується щодо знарядь праці, нових матеріалів, реагентів і ін., використовуваних здебільшого у виробництві, інновації ж – це всі нововведення як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат чи створює умови для неї» [29, с. 6].

Різночитання поняття інновацій має місце й в авторів фінансового й економічного словників. Вони відповідно дають такі визначення:

* інновації – нові досягнення в галузі чи технології управління, призначені для використання у виробничій, інвестиційній, фінансовій діяльності підприємства;

Подібний широкий спектр тлумачення поняття «інновація» авторами - від вузького трактування його як результату науково-дослідної сфери до комплексного узагальнення в ньому усіх взаємозалежних етапів створення і впровадження нового, тобто розгляду його як процесу. Спільним для багатьох закордонних підходів є ув'язування суті інновації з її економічним призначенням – забезпеченням ринкової (комерційної) переваги.

Інше визначення нововведенням (інноваціям) подає Н.І. Лапін: «Нововведення (інновація, від innovatio) - зміна, розвиток способів і результатів діяльності людей. Сутність нововведення становить інноваційна діяльність, зміст – комплексний процес видання, поширення й використання нового практичного засобу (нововведення)для задоволення людських потреб, що змінюються під впливом розвитку суспільства. Одночасно це є процес поєднаних з даним нововведенням змін у тому соціальному і речовинному середовищі, у якому відбувається його життєвий цикл. Залежно від предметного змісту нововведення розрізняють технічні (продуктивні, технологічні) і соціальні (економічні, організаційні, культурні) нововведення» [5].

Це визначення відображає багатоаспектний характер поширення нововведень на відміну від тлумачень ряду дослідників, що зводять нововведення до технічного нововведення, до технічного винаходу. Відзначимо, що деякі автори вживають термін «продуктові інновації», «товарні інновації» і ін.

В економічній літературі досить часто трапляється й таке тлумачення цього поняття: під інновацією (англ. innovation – новина, нововведення, новаторство) ми розуміємо «інвестицію в новацію». Новація (лат. novation – зміна, відновлення) являє собою якесь нововведення, якого не було раніше. Відповідно до цивільного права новація означає угоду сторін про заміну одного укладеного ними зобов'язання іншим, тобто цей результат є новація.

Немає єдності у визначенні поняття «інновація» і в англійських учених-економістів, що дають такі трактування:

Блек Дж. – innovation (інновація, нововведення) – економічне застосування нової ідеї. Виробнича інновація товару означає створення нового чи модернізацію продукту; нововведення в процесі виробництва означає новий чи модифікований спосіб виготовлення продукту. Інновація іноді полягає у використанні нового чи модифікованого методу організації компанії.

Пасс К., Лоус Б., Пендлон Е. і Чедвік Л. – інновація, винахід (Innovation) – наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки [23];

Дойль П. інновації визначає як створення і надання товарів чи послуг, що пропонують споживацькі вигоди, які сприймаються покупцем як нові чи більш досконалі [46].

Як бачимо з наведених вище визначень поняття «інновація», автори як ключові слова і словосполучення цього терміна називають: процес [27]; нововведення, нові досягнення, нові форми, нові якості, нові способи [21]; кінцевий результат, матеріалізований результат, використання результатів .

Незважаючи на таке різноманіття поглядів на сутність інновацій, у них можна знайти й спільне. Так, О.П. Осика відзначає дві найважливіші характеристики інновації. Це насамперед новизна (науково-технічний аспект) і комерційний успіх (економічний аспект). Новизна дозволяє виробу завоювати нішу в ринковій економіці, а комерційний успіх дає можливість зміцнитися в завойованій позиції, розширювати й удосконалювати виробництво. Обидва ці аспекти інновації є нероздільними. Тобто будь-яка інновація лише тоді має сенс і може бути реалізована, якщо вона з моменту зародження ідеї і до впровадження у виробництво орієнтована на задоволення ринкового попиту [22], що на наш погляд справедливо.

У той же час ототожнення інновації з процесом чи кінцевим результатом недостатньо коректне: визначення інновації як «процес ...» нібито підмінює термін «інноваційний процес»; а її визначення як «кінцевий результат ...», «матеріалізований результат ...» і т.п. – це, по суті справи, заключна стадія інноваційного процесу.

Унаслідок узагальнення наведених вище точок зору вітчизняних і закордонних авторів, вивчення змісту, призначення та ролі інновацій в економіці й житті суспільства здобувач під інновацією пропонує розуміти будь-яке нововведення, нові досягнення, нові форми, нові якості й ін., застосування яких забезпечує одержання позитивного ефекту.

Однак авторське визначення інновації підкреслює, з одного боку, необмеженість сфер життєдіяльності застосування інновацій, а з іншого боку – їхню орієнтацію на одержання ефекту – економічного чи будь-якого іншого виду.

При проведенні подальших досліджень використано зазначені визначення цих термінів.

З поняттям “інновації” тісно пов'язані такі три поняття, що часто трапляються в літературі, присвяченій інноваціям:

інвенція, тобто ініціатива, пропозиція, ідея, проект можливого рішення, що після пророблення виллється в інновацію;

«ініціація інновації, тобто науково-технічна, експериментальна чи організаційна діяльність, метою якої є початок інноваційного процесу чи підтримка його необхідного ходу;

дифузія, тобто поширення вже один раз освоєної і використаної інновації в нових умовах чи місцях застосування» [19].

# **РОЗДІЛ 2.**

# **ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

## **2.1. Характеристика показників інноваційного потенціалу підприємства**

Для аналізу інновацій і розробки стратегії і тактики інноваційної діяльності важливе значення має класифікація інновацій за їх основними ознаками. З цього приводу А.А. Бовін і Л.Є. Чередникова [22] відзначають, що в залежності від мети дослідження використовують різні підходи до класифікації нововведень (інновацій), «але найбільшою популярністю користується класифікація Й. Шумпетера:

нове, тобто ще не відоме у сфері споживання, благо або нова якість відомого блага;

новий більш ефективний метод виробництва відомої продукції;

відкриття нових можливостей збуту відомої продукції;

відкриття нових джерел чи сировини виробництва напівфабрикатів;

реорганізація виробництва, що веде до підриву якоїсь сталої в ньому монополії» [13].

У спеціальній літературі, а також на практиці трапляються різноманітні класифікації інновацій, що відрізняються за покладеними в їхню основу ознаками (групами, класами).

Так, за класифікацією НДІ системних досліджень, виокремлюються такі групи інновацій: технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, управлінські.

У практиці підприємств багатьох промислово розвинутих країн нині використовується дуже проста класифікація нововведень, що припускає чотири їхні основні види: інновації продукції; інновації процесів (технологічних); інновації робочої сили (людського чинника); інновації управлінської діяльності.

Інновації продукції створюють основу інноваційної політики на промислових підприємствах провідних галузей. Вони є вирішальними з огляду на забезпечення виконання головного призначення підприємства – задовольняти потреби споживачів. Інновації процесів, робочої сили й управлінської діяльності часто викликаються інноваціями продукції і як такі зумовлюють успішну й ефективну реалізацію останніх [19, с. 27 - 28].

А.І. Пригожин, аналізуючи склад нововведень, проводячи їхню типологію, виділяє три найбільш загальні підстави для їхньої систематизації, у межах яких визначаються більш часткові поділи:

* за типом нововведень (матеріально-технічні та соціальні);
* за механізмом здійснення (одиничні, тобто здійснювані на одному об'єкті, і дифузійні, тобто розповсюджувані по багатьох об'єктах; завершені й незавершені нововведення; успішні й неуспішні нововведення);
* за особливостями інноваційного процесу (внутріорганізаційні і міжорганізаційні).
* За своїм інноваційним потенціалом інновації поділяються на:
* «радикальні чи базові (принципово нові технології, методи управління, види продукції);
* комбінаторні, використання різних сполучень конструктивного з'єднання елементів» [15];
* такі, що модифікують (поліпшення, доповнення вихідних конструкцій, принципів, форм).

За ознакою ставлення до свого попередника можна виокремити "заміщаючі", що пропонують повне витіснення застарілого засобу; "скасувальні" чи "мінусові", що виключають виконання якої-небудь операції, випуск якогось виробу і не заміняють їх новими; "поворотні", коли після деякого використання нововведення виявляється його неспроможність чи невідповідність новим умовам і доводиться повертатися до його попередника; "відкриваючі", тобто такі, які створюють засоби, що не мають порівняних функціональних попередників; "ретроінновації", що відтворюють на сучасному рівні прилади й матеріали, які давно, здавалося б, вичерпали себе.

«При цьому автор справедливо зауважує, що типологію можна будувати на різних підставах, але закінченої класифікації навряд чи можна домогтися, при цьому те саме нововведення може опинитися в різних типологічних групах і навіть більш ніж у двох, залежно від того, яка саме його ознака буде в кожному випадку взята до уваги» [33]

За причинами «виникнення інновації поділяються на реактивні та стратегічні, реактивні» - це інновації, що забезпечують виживання підприємства, це реакція на нові перетворення, здійснювані конкурентом, щоб уможливити боротьбу на ринку» [20]. Стратегічні інновації - це нововведення, упровадження яких має випереджальний характер, з метою одержання вирішальних конкурентних переваг у перспективі.

«За предметом і сферою застосування інновацій вони поділяються на продуктові (нові продукти, послуги); ринкові (інновації, що відкривають нові сфери застосувань продукту, що дозволяють реалізувати послугу на нових ринках); інновації - процеси (технології, організація виробництва й управлінські процеси)» [12].

«За характером потреб, що задовольняються, інновації можуть бути орієнтовані на існуючі потреби або на формування нових» [15].

Необхідно розрізняти інновацію продукту та виробничого процесу. Проходячи серію поколінь, продукт розвивається до більш високого рівня. Перше покоління, базова інновація належить, як правило, до продукту й означає по суті справи вибір напрямків розвитку й розробки. Розвиваючись в один раз установленому напрямку, наступні покоління формують не тільки продукт відповідно до запитів споживача, але й технологічну зміну.

Р.А. Фатхутдінов, наводячи класифікації інших учених, вважає, що основними критеріями класифікації інновацій повинні бути такі:

1. «Комплексність набору враховуваних класифікаційних ознак для аналізу та кодування;
2. Можливість кількісного (якісного) визначення критерію;
3. Наукова новизна та практична цінність пропонованої ознаки класифікації» [3].

З урахуванням наведених критеріїв автором пропонується класифікація інновацій за 9 ознаками: рівнем новизни інновації; стадією життєвого циклу товару; масштабом новизни інновації; галуззю народного господарства, де впроваджується інновація; сферою застосування інновації; частотою застосування інновацій; формою нововведення – основою інновації; видом ефекту; підсистемами системи управління.

Проведені дослідження показують, що вищенаведена класифікація охоплює, на погляд автора, всі аспекти інноваційної діяльності. Для спрощення управління інноваційною діяльністю на підставі цієї класифікації інновації пропонується кодувати [34].

І.Т. Балабанов, даючи оцінку існуючих схем класифікацій різних авторів і проводячи порівняльний аналіз різних класифікаційних ознак і видів інновацій, робить загальний висновок про те, що існуючі класифікації інновацій хаотичні, безсистемні й не мають наукового обґрунтовання. «На думку автора, науково обґрунтована класифікація повинна відповісти на три питання:

1. яка мета інновації?
2. яка форма реалізації інновації?
3. яка сфера (місце) застосування інновації?» [14]

Ці три чинники (мета, форма і місце застосування) утворять систему класифікаційних ознак, куди входять: цільова ознака, зовнішня ознака і структурна ознака. Таким чином, за цільовою класифікаційною ознакою інновації можна поділити на: кризові інновації й інновації розвитку. За зовнішньою класифікаційною ознакою інновації бувають у формі: продукту й операції. За структурною ознакою інновації бувають: виробничо-торгові, соціально-економічні, фінансові й управлінські [17].

Незважаючи на існуюче різноманіття класифікаційних ознак інновацій, ряд важливих якісних і кількісних характеристик, прямо пов'язаних з підвищенням результативності інноваційних процесів, у них не знаходять відображення. Наприклад, для цілей формування державної інноваційної політики на основі врахування національних макроекономічних інтересів, виникає необхідність у поділі інновацій на інновації перерозподілу, інновації економічного спаду й інновації економічного зростання.

Виходячи з комерційних інтересів конкретного підприємства може бути прийнята до реалізації і реалізована будь-яка інновація, що дозволяє цьому підприємству одержувати додатковий дохід. Наприклад, якщо торгівельне підприємство внаслідок проведення нової маркетингової політики буде за рахунок реалізації більшої кількості товарів одержувати більш високий дохід, то така інновація буде всіляко підтримуватися власником і впроваджуватися. Однак в умовах сформованого платоспроможного попиту і споживання покупців продукції, така інновація не забезпечить економічного приросту в національній економіці. Зростання доходів розглянутого торгівельного підприємства буде забезпечуватися за рахунок зниження доходів інших торгівельних підприємств. В окремих випадках покупці можуть одержати нові, більш зручні форми обслуговування, але в цілому в економіці країни зростання не відбудеться.

У тих випадках, коли підприємство в процесі інноваційної діяльності просуває на ринок імпортні товари, витісняючи з ринку вітчизняних товаровиробників, то таку інновацію можна розглядати як інновацію економічного спаду.

Якщо ж промислове підприємство, упроваджуючи інновацію, знижує собівартість продукції, що випускається, і, природно, ціну на неї, збільшує обсяг реалізації, то в цьому випадку дохід підприємства буде також забезпечуватися за рахунок зниження доходів інших підприємств, що роблять аналогічну продукцію. Але при цьому в національній економіці буде спостерігатися економічне зростання, тому що в обсягах сформованого платоспроможного попиту споживачі одержать можливість придбати більшу кількість виробленої продукції.

Ті підприємства, що за рахунок інновацій налагоджують виробництво імпортозамінної конкурентоспроможної продукції, забезпечують найбільше економічне зростання національної економіки. Як інновації економічного зростання можна розглядати і ті дії торгівельних підприємств, що пов'язані з просуванням продукції вітчизняних виробників на закордонні ринки.

Таким чином, за ознакою впливу інновацій на макроекономічні показники, їх можна розділити на такі види:

інновації перерозподілу, що забезпечують додатковий дохід підприємству, але не впливають на економічне зростання в національній економіці;

інновації економічного спаду, що забезпечують додатковий дохід підприємству, але викликають зниження обсягів валового внутрішнього продукту в країні;

інновації економічного зростання, реалізація яких на підприємствах веде до росту обсягів виробництва валового внутрішнього продукту.

Слід зазначити, що на практиці можуть мати місце інновації, що поєдніють у собі дві чи всі їхні види вищенаведені класифікаційні ознаки.

Аналіз інноваційної діяльності підприємств України за останні роки показує, що більшість реалізованих інновацій були інноваціями економічного спаду. Як наслідок, на ринку споживчих товарів частка імпортної продукції з окремих товарних груп становить 70 - 90 %. Вітчизняні товаровиробники, не витримуючи конкуренції з іноземними фірмами, змушені скорочувати виробництво або цілком його припиняти. Швидкими темпами зростає явне й приховане безробіття, накопичуються соціальні проблеми.

З поглибленням негативних тенденцій в економіці економістами й управлінськими працівниками дедалі частіше ставляться питання про необхідність посилення ролі держави в регулюванні економіки, а також про необхідність підтримки державою малого й середнього бізнесу, підприємств базових галузей промисловості. Підтримка підприємств у тих, поки що невеликих, масштабах, як правило, не узгоджується з видами їхньої інноваційної діяльності. Тобто в багатьох випадках така підтримка, у вигляді зниження податків і зборів, державних кредитів чи гарантій під кредит і т.п. в кінцевому підсумку приносить збитки національним економічним інтересам.

Використання запропонованої класифікаційної ознаки інновацій при вживанні заходів законодавчого, виконавчого і контрольного характеру буде сприяти реалізації державної стратегії економічного зростання, спрямованої на розв′язання соціально-економічних проблем населення країни.

За оцінками вітчизняних і закордонних фахівців низькорентабельна і збиткова робота більшості українських підприємств є наслідком того, що ці підприємства або взагалі не займаються інноваційною діяльністю, або ведуть її недостатньо активно. Визнаючи необхідність активізації інноваційної діяльності, слід зазначити, що за останні роки на підприємствах країни реалізовано великий обсяг інноваційних рішень, що вимагав значних сил і засобів. Серед цих інновацій можна виокремити приватизацію підприємств, зміну форм власності, нововведення в частині формування нових структур управління, зміни в методах господарювання, налагодження нових господарських зв'язків, перепрофілювання виробництва й ін.

Масштабність реалізованих інновацій, якщо зважати на задіяний інтелектуальний потенціал у сфері управління, важко переоцінити. Інша річ, що реалізовані інноваційні рішення поки не забезпечили істотного економічного зростання. Таке положення пояснюється тим, що розглянутими інноваціями лише створювалися передумови майбутнього економічного зростання. Ці інновації можна охарактеризувати як системоутворюючі, тобто такі, що приводять до зміни системи господарювання. Всі інші інновації, що реалізуються на підприємствах в умовах сформованих ринкових відносин можна охарактеризувати як внутрішньосистемні.

Виходячи з вищесказаного, за ознакою впливу на зміну системи господарювання всі інновації можна розділити на такі групи: системоутворюючі інновації, реалізація яких спрямована на зміну системи господарювання, і внутрішньосистемні інновації, реалізація яких забезпечує одержання позитивного ефекту у сформованій системі господарювання.

Досвід багатьох підприємств показує, що системоутворюючі і внутрішньосистемні інновації можуть реалізовуватися одночасно і давати при цьому великий економічний ефект. Однак, повне використання потенціалу внутрішньосистемних інновацій може бути забезпечено лише після реалізації основних системоутворюючих інновацій.

У ряді постсоціалістичних країн, у таких, як Угорщина, Польща, Чехія вже реалізовані найважливіші системоутворюючі інновації, і діяльність управлінського персоналу підприємств зосереджена, насамперед, на реалізації внутрішньосистемних інновацій. Як наслідок, у цих країнах спостерігається істотне економічне зростання.

В Україні процес реалізації найважливіших системоутворюючих інновацій ще продовжується. У багатьох випадках інновації упроваджені формально, що не дозволяє одержувати очікуваного ефекту. Наприклад, перетворення підприємств в акціонерні товариства не зробило їх повноцінними суб'єктами ринкових відносин.

У цей час як пріоритетні управлінські завдання можна розглядати форсування впровадження системоутворюючих інновацій з наступною переорієнтацією основної уваги на внутрішньосистемні інновації.

Більшість інновацій забезпечують підприємству певний потенціал зростання проти того стану, який воно мало до реалізації розглянутої інновації. Однак, через низку причин не всі інноваційні рішення, що потенційно забезпечують ефект, можуть бути реалізовані на практиці. Це пов'язано з обмеженістю інвестиційних ресурсів, яка завжди мала місце, прагненням до одержання ефекту «масштабу виробництва», забезпечення високих показників експлуатації продукції.

Наприклад, нині є тисячі винаходів об'ємної будови і речовинного складу будівельної цегли, кожен з який несе в собі позитивний ефект. Якщо ж усі ці винаходи реалізувати на практиці, то будуть потрібні дуже великі обсяги інвестицій, підприємства будівельної індустрії втратять ефект «масштабу виробництва», у будівельних організаціях виникнуть проблеми асортиментного постачання тощо.

У більшості управлінських рішень завжди є альтернатива. Звідси доцільно реалізовувати найбільш ефективні з них. Тому, щодо альтернативних інновацій, то їх можна розділяти за ознакою одержуваного ефекту на високоефективні й малоефективні.

Високоефективні інновації – ті з альтернативних інновацій, що забезпечують найбільший позитивний ефект.

Малоефективні інновації – ті з альтернативних інновацій, що не забезпечують найбільшого позитивного ефекту.

Запропоновані класифікаційні групи інновацій, що відображають раніше не формалізовані їхні сторони, схематично подані на рис. 1.2. Використання запропонованої класифікації інновацій в інноваційному менеджменті буде сприяти поглибленню аналізу інновацій, підвищенню ефективності інноваційних процесів і інноваційної діяльності, спрямованих на реалізацію інновацій на підприємствах, в організаціях, фірмах.

## **2.2. Інноваційний процес та інноваційна діяльність як об'єкт управління**

30

Тепер інноваційна діяльність стає однієї з найважливіших у системі управління державою, галуззю, підприємством. Це викликано необхідністю здійснення інновацій і зв'язаних з ними інноваційних процесів у виробничій, організаційній, економічній і іншій сферах з метою економії витрат і задоволення зростаючих суспільних потреб.

Ніщо так не підриває компанію і людей, що працюють у ній, як переконання, що старі методи – найкращі. Вище керівництво повинне створити сприятливий клімат, у якому в менеджерів був би простір розвивати нові ідеї і ресурси для проведення інновацій [15].

Роль відкриття і використання нових технічних принципів чи нових матеріалів полягає в тому, що вони створюють потенційну базу для майбутнього економічного зростання й підвищення ефективності виробництва. Поява й поширення інноваційних видів техніки та технології в галузях промисловості відбувається досить нерівномірно, тому перехід від одного технічного рівня до іншого, більш високого, усього народного господарства розтягується на десятиліття.

Перше цікаве, специфічне інноваційне спостереження було зроблено радянським дослідником Н.Д. Кондратьєвим у 20-х роках минулого століття. Він виявив існування так званих «великих циклів», чи, як їх називають за кордоном «довгих хвиль». Такі цикли чи хвилі утворюються від кожного базового нововведення і являють собою безліч вторинних нововведень, які удосконалюють виробництво. На Заході цю ідею спробували пристосувати до економічних теорій, зокрема обґрунтувати й виправдати циклічні кризи виробництва [7].

З тих пір процеси нововведень стали постійним і дедалі більш актуальним предметом вивчення, були спроби побудови єдиної теорії інноваційного процесу, а саме «від початку до кінця», тобто коли цей процес розглядався у взаємозв'язку всіх його стадій: генерації ідеї, прикладних розробок, виробництва, збуту, експлуатації.

У сучасній економічній літературі інноваційним процесам, їх змісту й стадіям приділяється значна увага.

У той же час ряд авторів визначають поняття «інновація» як «процес...», тим самим ототожнюючи їх. Це говорить про те, що між цими термінами для них нібито не існує поділяючої грані. Наприклад, у довідковому посібнику «Інноваційний менеджмент» у розділі «Планування інноваційних процесів» автори розглядають: завдання планування інновацій; принципи планування інновацій і т.п. (зауважимо – інновацій, а не інноваційних процесів). Можна навести інші приклади ототожнення авторами інновації з інноваційним процесом.

Інновація у своєму розвитку (життєвому циклі інновації) змінює форми, просуваючись від ідеї до впровадження. З огляду на те, що «хід, розвиток якого-небудь явища, послідовна зміна станів у розвитку чого-небудь визначається як процес, розвиток інновації, отже, являє собою інноваційний процес» [10].

Це «базове» визначення інноваційного процесу у зв'язку з багатогранністю поняття «інновація» одержало різні трактування в економічній літературі.

А.А. Бовін і Л.Є. Чередникова відзначають, що інноваційний процес – це процес перетворення наукових знань в інновацію, у результаті якого на ринку з'являється нова продукція і вона визнається споживачами. Найбільш простою моделлю інноваційного процесу є інноваційний ланцюг, що являє собою повний науково-виробничий цикл у вигляді послідовності стадій та етапів.

Вихідна ланка інноваційного процесу – наука. На цій стадії досліджуються явища навколишнього світу. Отримане нове знання потім перетворюється в науковий інформаційний продукт, що може бути використаний надалі при виробництві товарів і послуг.

Стадія «наука» включає: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження та проектно-конструкторські роботи.

Виробництво забезпечує матеріалізацію наукового інформаційного продукту в нові технології і предмети споживання. Ця стадія включає: освоєння виробництва продукції та власне виробництво продукції.

«Використання нової продукції відбувається у сфері споживання, тут виділяються» два етапи: реалізація нової продукції, тобто її рух від виробника до споживача, і експлуатація нової продукції споживачем» [22, с. 13 - 14]. У цей етап також входить післяпродажне обслуговування споживачів різних технічних пристроїв – автомобілів, тракторів, приладів, обчислювальної техніки і т.д.

Проведені автором дослідження дозволяють зробити висновок, що це визначення у порівнянні з вищенаведеним більш коректне, тому що в ньому враховується й поширення нововведення (дифузія). Зауважимо, однак, що автор припускається неточності, коли визначає інноваційний процес як «послідовний ланцюг подій…», хоча більш правильно було б сказати «…ланцюг дій», тому що, відповідно до тлумачного словника, подія – це те, що відбулося, а дія – це результат прояву діяльності чого-небудь, вплив.

Вищесказане підтверджує Я.Д.Крупка, який визначає інноваційний процес як послідовність переходу від ідеї можливого нововведення до створення, продажу й дифузії цього нововведення. Сутність інноваційного процесу, пише цей автор, виявляється в тому, що він являє собою цілеспрямований ланцюг дій з ініціації інновації, з розробки нових продуктів і операцій, з їхньої реалізації на ринку й подальшої дифузії. З цим визначенням інноваційного процесу можна погодитися.

Цей автор відзначає, що інноваційний процес містить у собі сім елементів, сполучення яких у єдиний послідовний ланцюжок утворить структуру інноваційного процесу. До цих елементів автор відносить: ініціацію; маркетинг інновації; випуск (виробництво) інновації; реалізацію інновації; оцінку економічної ефективності інновації; дифузію інновації.

У той же час він одним з останніх елементів інноваційного процесу називає оцінку їхньої ефективності, хоча це необхідно здійснювати на стадії (етапі) ініціації, з уточненням на стадії виробництва інновації.

Погоджуючись з авторами вищезгаданої книги щодо визначення поняття «інноваційні процеси», В.Г. Мединський приводять найбільш загальну модель інноваційного процесу, що, зауважимо, має ряд недоліків, а саме: у ній в один блок об'єднані наука й технологія, хоча технологія, як і техніка – продукт науки; не виділена така стадія, як виробництво нової продукції; не знайшла місце оцінка ефективності інновацій.

З урахуванням проведеного аналізу автором роботи пропонується модель інноваційного процесу (рис. 2.2), що найбільш повно відбиває його структуру.

Інноваційний процес у різних сферах діяльності, через прискорення «науково-технічного прогресу може проходити різні за тривалістю і витратами» стадії (фази) [11]. Витрати на НДДКР за видами робіт (стадіями розробки й упровадження нової техніки й технології) розподіляються приблизно в такий спосіб: НДР – 31%; дослідно-конструкторські роботи – 53%; виготовлення й випробування дослідно-експериментальних зразків (партій продукції) – 16%.



Рис. 2.2. Модель інноваційного процесу

Для впровадження нової техніки і технології у виробництво необхідно після НДДКР здійснити ще такі види робіт (стадії процесу розробки та впровадження нової техніки): виготовлення головних зразків; організація серійного виробництва й продажу нової техніки. Витрати на виготовлення головних зразків приблизно дорівнюють витратам на виготовлення експериментальних зразків. А витрати на останню стадію розробки й впровадження нової техніки – організацію серійного виробництва і продажу нових машин (нової продукції), включаючи дослідження ринку, просування товару, підбір менеджерів і консультантів, за деякими оцінками, приблизно в 4 рази перевищують витрати на НДР, тобто загальні витрати на НДР і організацію серійного виробництва розподіляються в пропорції 20 і 80%.

На жаль, багато робіт в галузі НТП закінчуються першими трьома перерахованими вище стадіями, тому що фінансування науки включає саме ці три види робіт. На виконання наступних двох стадій – виготовлення головного зразка й організацію серійного виробництва нових машин (нових видів продукції) у більшості випадків не знаходять коштів.

Державна підтримка НТП тепер здебільшого охоплює такі стадії процесу розробки й впровадження нової техніки: НДР, дослідно-конструкторські роботи, виготовлення дослідного зразка. Маються на увазі: бюджетне фінансування науково-технічних програм, створення галузевих і міжгалузевих позабюджетних фондів фінансування НДДКР, податкові пільги з НДДКР. Наступні стадії процесу розробки й впровадження нової техніки нині являють собою «зону ризику», оскільки державна підтримка, як правило, закінчується на попередніх стадіях, а підприємства в багатьох випадках не мають коштів для здійснення в короткий термін (а швидко оновлювати свою продукцію треба, щоб не відстати від конкурентів і не втратити свою «нішу» на ринку) відносно великих витрат, зв'язаних з виготовленням головного зразка й організацією серійного виробництва й продажу нової техніки.

Навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою багатьом підприємствам, особливо малим і середнім, не під силу без державної підтримки, дійових заходів з стимулювання, фінансувати за рахунок власних коштів витрати на організацію серійного виробництва нової техніки.

Досягнення науково-технічного прогресу можуть принести відчутний ефект лише в тому випадку, якщо на підприємстві для їхнього впровадження створені відповідні технічні й організаційні передумови. «Без них не може бути й мови про будь-який економічний ефект» [10].

Інноваційна діяльність, об'єктивно обумовлена підвищенням ролі науки в системі продуктивних сил, є об'єктом свідомого управління, суспільно керованим процесом. Управління процесом науково-технічних нововведень є лише окремий випадок управління виробництвом. Виходячи з теорії управління, будь-яка підсистема, що входить у велику систему, підкоряється загальним основам і рисам функціонування цієї великої системи. Тому на управління нововведеннями проектуються загальні принципи управління економікою. Зміст інноваційного процесу, формування його економічних відносин і закономірностей визначає специфічність даного об'єкта управління, а значить, вимагає особливих підходів, спеціальних прийомів та інструментів, нетрадиційних засобів і модифікованих форм управління [19].

Авторами вищевказаної роботи запропоновано принципи управління процесом науково-технічних нововведень, до яких вони відносять:

принцип пріоритетності інноваційного виробництва над традиційним виробництвом – процес нововведень повинний займати перше місце в «шкалі цінності» управління економікою;

принцип економічності інноваційного виробництва – інноваційне виробництво повинне бути самоокупне й прибуткове;

принцип комплексності інноваційного виробництва, тобто науково-підготовча й безпосередня діяльність щодо виготовлення повинні здійснюватися в єдиному й цілісному процесі нововведень;

принцип гнучкості інноваційного виробництва в управлінні, що передбачає достатню широту свободи дій суб'єктів інноваційної діяльності, одержанні ними можливості маневру, відмовлення від твердої регламентації вищими економічними органами, заохочення заповзятливості, досягнення мінливості й еластичності інноваційного виробництва;

принцип циклічності інноваційного виробництва, що визначає періодичну необхідність проведення радикальних реформ у господарському механізмі – оподатковуванні, ціноутворенні, фінансуванні, кредитуванні тощо [19, с. 36 - 37].

Ці принципи варто враховувати при здійсненні інноваційної діяльності, це буде сприяти її удосконаленню.

На інноваційну діяльність впливає безліч чинників, що сприяють чи перешкоджають її здійсненню. Виявлення цих чинників є важливим напрямком і питанням активізації інноваційної діяльності. Це особливо актуально, оскільки практично за всіма групами чинників для підприємств у теперішній час переважають чинники, що перешкоджають інноваційній діяльності, про що свідчать низькі темпи відновлення й реконструкції виробництва. До несприятливих чинників, які стають на заваді впровадженню і використанню інновацій, належать: відсутність прогнозу економічного потенціалу нововведення на тривалу перспективу; технічний консерватизм окремих керівників; невизначеність інноваційної діяльності; відсутність ринку інновацій, що включає в себе комерціалізацію нововведення; дрібний інноваційний бізнес [13]; «відсутність фінансових засобів (власних і державних); високі кредитні ставки; високий рівень інфляції; технічна недоцільність; високий економічний ризик; труднощі із сировиною і матеріалами; відсутність фінансових засобів у замовника; відсутність попиту на продукцію; недостатня інформація про ринковий попит; відсутність експериментальної бази; недосконалість законодавчої бази й інші труднощі» [6].

Слід зазначити, що цей перелік містить далеко не усі чинники. Більш повний перелік чинників, які стримують інноваційну діяльність і, які сприяють їй, можна розділити «на п'ять груп:

техніко-економічні;

правові;

організаційно-управлінські;

соціально-психологічні;

професійна підготовка кадрів» [9].

Стримуючі інноваційну діяльність чинники зумовлені, з одного боку, негативними процесами, що нині відбуваються в економіці України і її регіонів, з іншого боку – правовими обмеженнями, із третьої – усталеними організаційно-управлінськими, соціально-психологічними стереотипами і рівнем професійної підготовки кадрів [5].

Вихід з економічної кризи неможливий без інноваційно-інвестиційного буму, відновлення виробництва на принципово новій, конкурентноспроможній основі. Капіталовкладення без інновацій не мають сенсу, оскільки немає рації «відтворювати застаріле обладнання, але й інновації без інвестицій нереальні» [8].

«Рівень розвитку ринкових відносин поки недостатній для неконтрольованого й ефективного впливу недержавних інвесторів в інноваційному напрямку» [9].

Створення економічних умов для застосування інновацій передбачає рішення питань фінансування їх на стадії впровадження й експлуатації.

Як справедливо відзначає В. Оберемчук, особливо складне становище в інноваційній сфері на периферії, оскільки в регіонах слабкіша система інформаційного забезпечення і менше пряме фінансування. До того ж там в основному зосереджені підприємства, які найбільш серйозно потерпають від кризи [10].

Слід зазначити, що багато стримуючих факторів тією чи іншою мірою можуть бути усунені спільними зусиллями держави, регіонів і самих промислових підприємств.

Категорії «інноваційний процес», «інноваційна стратегія», «інноваційна діяльність», «інноваційна активність» аналізуються на основі закордонного досвіду. Цей досвід свідчить, що інноваційна діяльність, так само як і активність, і стратегія, обумовлена конкуренцією виробників, характерною для ринкової економіки. Активізація промислових досліджень і розробок інноваційної продукції у вигляді машин, устаткування і технологій набуває в умовах ринку істотного значення для досягнення виробничих цілей.

З огляду на актуальність використання інновацій у виробництві, їхнє впровадження найчастіше відбувається не на самостійній основі кожного підприємства, а централізовано, через державне замовлення шляхом створення міжгалузевих і науково-технічних комплексів.

Дослідження показують, що впровадження інновацій має труднощі в умовах централізованого держбюджетного фінансування. При переході підприємств та організацій промисловості на самооплатність і самофінансування ці труднощі збільшуються. Зацікавленість підприємств в одержанні економічної вигоди не в перспективі, а в поточному періоді починає позначатися на темпах НТП (13).

Оскільки, по-перше, реальні результати інновацій практично завжди відмінні від можливих (бажаних), по-друге, сфери науково-дослідних відкриттів, розробок і матеріального виробництва розвиваються різними темпами за властивими їм закономірностями, уведене поняття «інноваційного потенціалу».

Вважається, що готовність і здатність того чи іншого підприємства здійснити чи вперше відтворити (сприйняти) нововведення характеризує його інноваційний потенціал.

В економічній літературі дослідженню інноваційного потенціалу приділяється значна увага.

Активним вважається той розвиток, що ґрунтується на внутрішньому потенціалі організації в поєднанні з активізацією людського чинника, а не той, що може бути тільки завдяки сприятливим зовнішнім умовам (пільгові кредити і т.п.) або форс-мажорним обставинам.

Інноваційний потенціал – здатність різних підприємств робити нову продукцію, що відповідає вимогам світового ринку. Інноваційний потенціал містить у собі наукові, проектні і конструкторські розробки, потужності експериментальних послуг, пов'язані «з підготовкою нового виробництва, інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій, засобу технологічного контролю і т.д.» [8].

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що готовність і здатність того чи іншого підприємства здійснити чи уперше відтворити нововведення не можна розглядати як його інноваційний потенціал. Вони, насамперед, характеризують внутрішні інноваційні можливості підприємства.

Практика останніх років показує, що багато підприємств, і навіть ті, котрі 10–15 років тому посідали передові позиції у своїх галузях, не можуть сьогодні здійснювати свою діяльність без зовнішніх інвестицій і іншої зовнішньої підтримки. Однак, за наявності такої підтримки, після технічного переозброєння і відновлення продукції, що випускається, вони стають конкурентноспроможними. Тобто у ринковій економіці інноваційний потенціал підприємства не можна оцінювати на основі врахування тільки внутрішніх чинників.

Під інноваційним потенціалом підприємства автором роботи пропонується розуміти узагальнену характеристику можливостей підприємства здійснити чи уперше відтворити (сприйняти) ефективні нововведення на основі використання власних і залучених ресурсів.

Ефективність інновацій є важливою необхідною умовою існування реального інноваційного потенціалу. Тільки при досягненні ефекту (економічного чи іншого) можна говорити про прогрес і необхідність управління інноваційною діяльністю.

Характерна риса сучасного етапу науково-технічної революції – її ресурсозберігаючий характер. Ресурсозбереження стало нагальною потребою розвитку промислового виробництва. Ресурсомісткий шлях розвитку виробництва став однієї з основних причин глобального загострення енергетичної і сировинної проблем. Перехід до ресурсозберігаючого типу виробництва є настійною потребою економічного розвитку. Разом з тим тепер визріли матеріальні умови (у вигляді напрацювань НТР) для такого переходу. Однак саме потреба в ресурсозберігаючій техніці й технології просунула вперед науку в цьому напрямку. Курс на ресурсозберігаючу техніку і технологію, узятий економічно розвинутими країнами, означав рішучу зміну їх структурної й інвестиційної політики.

## **РОЗДІЛ 3.**

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

«Позитивний вплив на використання інноваційного потенціалу підприємства чинить ефективне використання методів та інструментів управління інноваційним потенціалом, здатність організаційних структур менеджменту гнучко реагувати на зміни умов діяльності підприємства. Інноваційний потенціал визначається рівнем виробничо-технологічної єдності підрозділів підприємства: більш високий рівень інтеграції основних виробництв свідчить про більш високий інноваційний потенціал, таким чином, оцінка організаційно-економічних умов ефективного управління інноваційним потенціалом повинна передбачати аналіз невикористаних можливостей інтелектуальних, виробничих і інформаційних ресурсів підприємства. У цьому зв’язку, доцільною для використання стає модель діагностики інноваційного потенціалу підприємства, згідно якої інноваційний потенціал включає три блоки: інтелектуальний, виробничий і інформаційний» [12] (рис. 3.1).

«Результатом діагностики є кількісна оцінка загального рівня інноваційного потенціалу підприємства, та кожної з його складових, згрупованих за блоками, кількісні оцінки одиничних складових та блоків інноваційного потенціалу є основою для прийняття управлінських рішень щодо ефективного розподілення ресурсів підприємства та залучення додаткових ресурсів з метою збільшення рівня інноваційного потенціалу» [13]. «Кількісна оцінка загального рівня інноваційного потенціалу пов’язана із ефективністю його реалізації у відповідних ринкових умовах, тобто повинна бути співвіднесена із оцінкою привабливості ринку, на якому діє, або планує діяти підприємство, таким чином, результати діагностики інноваційного потенціалу, з одного боку, дозволяють підвищити ефективність виробничої та організаційної структури підприємства, з іншого – посилити його ринкові позиції» [8].

«Інтелектуальний блок характеризує професійно-кваліфікаційні аспекти інноваційного потенціалу підприємства з точки зору їх ефективного використання, а також умови реалізації науково-дослідних і досвідно-конструкторських розробок» [14].

«Складовими інтелектуального блоку є показники, які дозволяють визначити рівень інтелектуального потенціалу підприємства, а саме» [7]:

* «показник інноваційної активності − визначається як відношення кількості інновацій (винаходів, рацпропозицій) до кількості інженерно-технічних працівників;
* показник освітнього рівня − визначається як відношення кількості працівників, які мають вищу чи спеціальну освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих;
* плинність персоналу високої кваліфікації – розраховується як відношення кількості працівників високої кваліфікації, що звільнилися, до загальної кількості працівників високої кваліфікації;
* питома вага наукового та інженерно-технічного персоналу − розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;
* питома вага менеджерів – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;
* питома вага спеціалістів з маркетингу – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;
* питома вага спеціалістів з оцінки інноваційних програм і проектів – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;
* питома вага працівників, які мають досвід в області формування науково-технічної політики підприємства – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих;
* частка витрат на НДДКР в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на використання науково-технічних досягнень (впровадження нових технологій і нової техніки) в обсязі товарної продукції» [13].

«Виробничий блок характеризує виробничі та технологічні аспекти інноваційного потенціалу підприємства, тобто можливість впровадження обґрунтованої технологічної концепції, яка отримана в результаті фундаментальних та прикладних досліджень, в кінцевий продукт» [17].

**Інноваційний потенціал підприємства**

# **Інтелектуальний**

# **блок**

# **Складові інтелектуального блоку**

# **Складові інформаційного блоку**

# **Складові виробничого блоку**

* показник інноваційної активності;
* показник освітнього рівня;
* плинність персоналу високої кваліфікації;
* питома вага наукового та інженерно-технічного персоналу;
* питома вага менеджерів;
* питома вага спеціалістів з маркетингу;
* питома вага спеціалістів з оцінки інноваційних програм і проектів;
* питома вага працівників, які мають досвід в області формування науково-технічної політики підприємства;
* частка витрат на НДДКР в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на використання науково-технічних досягнень.
* рівень прогресивності технологій;
* рівень прогресивності продукції;
* рівень технологічного потенціалу;
* частка витрат на конструкторську і технологічну підготовку виробництва в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на досвідне виробництво в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на засвоєння промислового виробництва в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на організаційно-економічну та соціальну підготовку виробництва в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на програмне забезпечення виробництва в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на оснащення устаткування мікропроцесорними пристроями контролю, діагностики і регулювання роботи в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення роботи устаткування в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на резерв виробничих потужностей для підтримки стабільного режиму роботи в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на технічне обслуговування та ремонт в обсязі товарної продукції;
* рівень відновлення техніки;
* рівень вибуття техніки;
* ступінь механізації (автоматизації, роботизації);
* фізичний знос техніки.
* ***Rіннов. діял.*** – ризики інноваційної діяльності;
* ***Rспож.*** – споживчі ризики;
* ***Rекон.*** – економічні ризики;
* ***Rдил. мер.*** – ризики організації дилерської мережі;
* ***Rпсих.*** – психологічні ризики.

# **Виробничий**

# **блок**

# **Інформаційний**

# **блок**

Рис. 3.1. Складові інноваційного потенціалу підприємства

для діагностики його рівня

Складовими виробничого блоку є показники, які дозволяють визначити рівень виробничого потенціалу підприємства, а саме:

* «рівень прогресивності технологій – розраховується як відношення кількості використаних прогресивних сучасних технологій до загальної їх кількості на підприємстві;
* рівень прогресивності продукції – розраховується як відношення кількості найменувань вироблених нових прогресивних видів продукції до загальної їх кількості;
* рівень технологічного потенціалу – розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, які застосовуються у виробничому процесі;
* частка витрат на конструкторську і технологічну підготовку виробництва в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на досвідне виробництво в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на засвоєння промислового виробництва в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на організаційно-економічну та соціальну підготовку виробництва в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на програмне забезпечення виробництва в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на оснащення устаткування мікропроцесорними пристроями контролю, діагностики і регулювання роботи в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення роботи устаткування в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на резерв виробничих потужностей для підтримки стабільного режиму роботи в обсязі товарної продукції;
* частка витрат на технічне обслуговування та ремонт в обсязі товарної продукції;
* рівень відновлення техніки – розраховується як відношення вартості нової техніки, введеної протягом розглянутого періоду (року), до вартості активної частини основних виробничих фондів на кінець розглянутого періоду (року);
* рівень вибуття техніки – розраховується як відношення вартості старої техніки, що вибула за розглянутий період (рік), до вартості активної частини основних виробничих фондів на початок розглянутого періоду (року);
* ступінь механізації (автоматизації, роботизації) – визначається відношенням кількості механізованих (автоматизованих) робіт (операцій) до загальної кількості робіт (операцій);
* фізичний знос техніки – визначається відношенням загальної суми років фактичної експлуатації елементів устаткування до суми нормативних термінів служби» [14].

«Інформаційний блок характеризує інформаційні аспекти інноваційного потенціалу стосовно внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов для їх реалізації» [11].

«Складовими інформаційного блоку є показники, які відображають зв’язок інноваційного потенціалу підприємства з динамікою зовнішнього середовища, залежність від кон’юнктури ринку, дефіциту часу для прийняття та реалізації управлінських рішень, уміння менеджерів обґрунтовано ризикувати, а саме:

*Rіннов. діял.* – ризики інноваційної діяльності;

*Rспож.* – споживчі ризики;

*Rекон.* – економічні ризики;

*Rдил. мер.* – ризики організації дилерської мережі;

*Rпсих.* – психологічні ризики» [5].

«Оцінювання ризику необхідно здійснювати системно – в абсолютному та відносному вираженні, зважаючи на те, що ризик – це об’єктивно-суб’єктивна економічна категорія, необхідно враховувати як його об’єктивну, так і суб’єктивну сторони, отже, слід визначити групи показників, які відбивають різні грані невизначеності, конфлікту та породженого ними ризику» [17].

Запропонована класифікація не є вичерпної, але вона може надати істотну допомогу керівництву підприємства, оскільки дозволяє шляхом операцій з різними факторами розрахувати ймовірну величину ризиків і вибрати найбільш низько ризикову стратегію інноваційного розвитку.

«В умовах ринкової економіки підприємство-інноватор планує встановити взаємозв’язки з посередниками, які повинні сприяти ефективному збуту інноваційної продукції, однак, посередники найчастіше не мають достатнього досвіду та теоретико-практичної бази, яка дозволяла б їм стійко і надійно функціонувати, тому з організацією дилерської мережі пов’язані значні ризики, які здебільшого є зовнішніми» [10].

«Психологічні ризики пов’язані, у першу чергу, з непрофесійним стратегічним менеджментом, низькою мотивацією та виконавською дисципліною персоналу підприємства, конфліктами та негативним психологічним кліматом, іншими словами, − це ризики, які виявляються повною мірою в результаті людських відносин у колективі співробітників підприємства» [18].

Таким чином, модель діагностики інноваційного потенціалу підприємства дозволяє детально проаналізувати окремі складові інтелектуального, виробничого та інформаційного блоків інноваційного потенціалу з метою визначення ефективних методів управління інноваційним потенціалом.

«Ефективність управління інноваційним потенціалом підприємства залежить від привабливості цільового ринку, для оцінки якої пропонується багатофакторна матрична модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу, модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу побудована на припущенні, що характеристики цільового ринку повинні гарантувати «ринкову силу» підприємства-інноватора, тобто критерії привабливості цільового ринку повинні мати позитивні оцінки» [11]. Запропонована модель передбачає використання багатофакторної матриціреалізації інноваційного потенціалу підприємства (рис. 3.1). «Визначимо критерії привабливості цільового ринку для використання інноваційного потенціалу підприємства, групування критеріїв привабливості цільового ринку за впливом складових інтелектуального, виробничого та інформаційного блоків інноваційного потенціалу підприємства наведено у таблиці 3.1» [17].

*Таблиця 3.1*

**Групування критеріїв привабливості цільового ринку за впливом складових інтелектуального, виробничого та інформаційного блоків інноваційного потенціалу підприємства**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ групи** | **№ рівня** | Критерії привабливості цільового ринку | **Блоки інноваційного потенціалу підприємства** |
| **1.** | 1. | Ступінь інтеграції ринку інноваційної продукції | **Інтелектуальний блок** |
| 2. | Конкурентні позиції підприємства-інноватора |
| 3. | Ефект накопиченого досвіду роботи на цільовому ринку |
| 4. | Імідж, популярність підприємства на цільовому ринку |
| 5. | Тенденції щодо підвищення рівня доходів та купівельної спроможності цільових споживачі |
| 6. | Необхідність інвестицій в дослідження цільового ринку |
| 7. | Проогнозована ефективність збуту на цільовому ринку |
| 8. | Проогнозована ефективність просування на цільовому ринку |
| 9. | Проогнозована швидкість насиченості цільового ринку |
| 10. | Прогноз щодо швидкості освоєння виробництва інноваційної продукції конкуруючими підприємствами |
| 11. | Тенденції щодо зростання потреби в інноваційній продукції |
| 12. | Тенденції щодо погіршення ринкових позицій конкурентів |
| **2.** | 13. | Сила постачальників | **Виробничий блок** |
| 14. | Сила дистриб’юторів |
| 15. | Доступність сировини для виробництва інноваційної продукції |
| 16. | Вартість сировини для виробництва інноваційної продукції |
| **3.** | 17. | Ємність цільового ринку | **Інформаційний блок** |
| 18. | Розмір ключових сегментів |
| 19. | Швидкість росту цільового ринку |
| 20. | Цінова еластичність цільового попиту |
| 21. | Бар’єри входу виходу |
| 22. | Інфляційна вразливість цільового ринку |
| 23. | Вплив факторів макрооточення |
| 24. | Широта спектру товарів-субститутів і товарів-комплементів |
| 25. | Розмір інвестицій в дослідження цільового ринку |
| 26. | Диверсифікованість попиту цільових споживачів |
| 27. | Сезонність попиту цільових споживачів |
| 28. | Циклічність попиту цільових споживачів |
| 29. | Структура конкуренції цільового ринку |
| 30. | Рівень інноваційної активності цільового ринку |

Примітка. Складено автором на основі [12]

«Привабливість цільового ринку є категорією, до оцінки якої неможливий статистичний підхід, в такому випадку застосовують методи, що використовують результати досвіду й інтуїцію, тобто евристичні методи чи методи експертних оцінок, особливістю евристичних методів є відсутність строгих математичних побудов і доказів оптимальності одержуваного результату» [10].

«Таким чином, відносні оцінки кожної групи критеріїв привабливості цільового ринку стануть у відповідність блокам інноваційного потенціалу. Отримані відносні показники слід нанести на область багатофакторної матричної моделі використання інноваційного потенціалу підприємства» [14].

«Матриця будується в координатах інноваційний потенціал – привабливість ринку і поділяється на 25 областей» [25] (рис. 3.3).

***– ідеальний цільовий ринок;***

***– привабливий цільовий ринок;***

***– зрілий цільовий ринок;***

***– загрозливий цільовий ринок.***

**0,4**

**0,6**

**0,2**

**0**

**0,8**

**0,2**

**0,4**

**0,6**

**0,8**

***Привабливість цільового ринку, bi***

***Інноваційний потенціал, Oi***

**1,0**

**1,0**

Рис. 3.2. Багатофакторна матрична модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу підприємства

«Області створюють чотири зони, які вимагають різних управлінських рішень, пов’язаних із ефективністю використання відповідного інноваційного потенціалу підприємства з позицій привабливості цільового ринку: ідеальний цільовий ринок – зона високих показників; привабливий цільовий ринок – зона відносно високих показників; зрілий цільовий ринок – зона середніх показників; загрозливий цільовий ринок – зона низьких показників» [18].

Таким чином, запропонована багатофакторна матрична модель дозволяє оцінити ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства або групи підприємств «з позицій привабливості цільового ринку з метою прийняття управлінських рішень щодо збільшення оцінки привабливості» [14].

# **ВИСНОВКИ**

1. «До основних функцій інновацій слід віднести наступні: інновації є каналом реалізації науково-технологічних розробок інновації є засобом диференціації продукції, засобом підвищення якості інновації дають можливість ефективно використовувати рідкі ресурси, мінімізувати витрати праці, матеріалів, енергії інновації сприяють адаптації структури виробництва до мінливої ринкової кон’юнктури» [13].

2. «Інноваційний потенціал підприємства слід розглядати як сукупність засобів і предметів праці, робітників, їхніх навичок, мотивів і стимулів, виробничих відносин, що склалася за багато років і перебуває у системній єдності, потенціал це прихована можливість використання виробничої сили ресурсу, він міститься у самому наявному ресурсі, таким чином, дослідження інноваційного потенціалу підприємства передбачає аналіз наявності ресурсів (інтелектуальних, виробничих та інформаційних) та можливостей їх використання» [17].

3. «Інноваційний потенціал підприємства це стратегічна здатність підприємства до реалізації невикористаних можливостей інноваційних ресурсів. Інноваційні ресурси це виробничі, інтелектуальні та інформаційні ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності підприємства» [10].

4. «Інноваційний потенціал повинен включати три блоки: інтелектуальний, виробничий і інформаційний, інтелектуальний блок характеризує професійно-кваліфікаційні аспекти інноваційного потенціалу підприємства з точки зору їх ефективного використання, а також умови реалізації науково-дослідних і досвідно-конструкторських розробок, виробничий блок характеризує виробничі та технологічні аспекти інноваційного потенціалу підприємства, тобто можливість впровадження обґрунтованої технологічної концепції, яка отримана в результаті фундаментальних та прикладних досліджень, в кінцевий продукт, інформаційний блок характеризує інформаційні аспекти інноваційного потенціалу стосовно внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов для їх реалізації» [9].

# **СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**