**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Бабій Оксана Романівна**

**ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи

МЕНз-41

підпис

**О.Р. Бабій**

Науковий керівник:

доктор філософії,

старший викладач

**Ю.І. Микитюк**

підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

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

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

 підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

[ВСТУП 2](#_Toc135916875)

[**РОЗДІЛ 1** 6](#_Toc135916876)

[**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ** 6](#_Toc135916877)

[**ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА** 6](#_Toc135916878)

[**1.1. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств** 6](#_Toc135916879)

[**1.2. Економічна природа інноваційного потенціалу** 12](#_Toc135916880)

[**Висновки до розділу 1** 20](#_Toc135916881)

[**РОЗДІЛ 2** 21](#_Toc135916882)

[ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 21](#_Toc135916883)

[**2.1. Методи та інструменти управління інноваційною діяльністю підприємства** 21](#_Toc135916884)

[**2.2. Ефективність інноваційного процесу підприємства та її складові** 28](#_Toc135916885)

[**Висновки до розділу 2** 33](#_Toc135916886)

[РОЗДІЛ 3 35](#_Toc135916887)

[ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 35](#_Toc135916888)

[**Висновки до розділу3** 45](#_Toc135916889)

[ВИСНОВКИ 47](#_Toc135916890)

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 50](#_Toc135916891)

# **ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Необхідність розробки ефективної системи управління інноваційним потенціалом підприємств, визначення його впливу на формування економічної політики підприємств, формування рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування промисловості через впровадження заходів системи управління інноваційним потенціалом об’єктивно зумовили зосередження уваги даного дослідження на проблемах підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємств за допомогою впровадження в практичну діяльність системи управління інноваційним потенціалом.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Особливості управління інноваційним розвитком підприємств в перехідний період досліджено сучасними вітчизняними вченими, серед яких слід відзначити: О. Амошу, С. Аптекаря, В. Василенка, А. Гальчинського, В. Герасимчука, В. Геєця, С. Ілляшенка, А. Кабанова, М. Крупку, В. Марущенка, А. Сухорукова, В. Хобту, Д. Черваньова, А. Шегду та інших.

Серед них несприятлива ринкова кон’юнктура; значне зношення основних фондів; застарілі технології; обмеженість джерел фінансування;дефіцит енергетичних, сировинних і фінансових ресурсів; зростаюча роль цінової конкуренції в міжнародному науково-технічному обміні. Отже, актуальною є задача удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємств України та розробка методичних положень щодо підвищення його ефективності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка концепції та організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, реалізація якого забезпечує підвищення стратегічної здатності до використання інноваційних ресурсів і посилення конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку.

Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

* обґрунтовано наукові підходи до визначення економічної природи та сутності інноваційного потенціалу в умовах розвитку конкуренції;
* виявлено вплив управління інноваційним потенціалом на підвищення ефективності діяльності підприємств;
* розроблено концепцію управління інноваційним потенціалом підприємств України;
* удосконалено методи та інструменти управління інноваційним потенціалом підприємств для поліпшення організаційно-економічних умов України;
* розроблено моделі управління інноваційним потенціалом підприємств;
* удосконалено організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємств України;
* оцінено організаційно-економічні умови реалізації методів управління інноваційним потенціалом підприємств;
* здійснено кількісну оцінку економічної ефективності впровадження механізму управління інноваційним потенціалом підприємств.

**Об’єктом дослідження** є процеси управління інноваційним розвитком підприємств України.

**Предмет дослідження** – механізми управління інноваційним потенціалом підприємств.

**Методи дослідження.** Наукові положення, висновки та рекомендації теоретично обґрунтовано за умов застосування методів наукової абстракції – для формування концепції управління інноваційним потенціалом; порівняння, причинно-наслідкових зв’язків – при аналізі українського та світового досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств; логічного аналізу – при обґрунтуванні об’єктивності категорії інноваційного потенціалу підприємств та напрямів удосконалення механізму управління інноваційним потенціалом в Україні; економічного аналізу – для кількісної оцінки економічної ефективності впровадження механізму управління інноваційним потенціалом.

**Практична значимість** результатів полягає в тому, що теоретичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня конкретних практичних пропозицій і рекомендацій. Запропоновані в роботі концепція управління інноваційним потенціалом підприємств, полягає у розробці концепції управління інноваційним потенціалом підприємств, що поглиблює теорію та практику управління інноваційною діяльністю підприємств.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Управління інвестиційно-інвестиційними процесами та ризиками на підприємстві» у збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

**Структура та обсяг кваліфікаційної робот**и. Робота викладена на 55 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань, містить 8 таблиць та 5 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ**

## **ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств**

Пошук вітчизняними економістами та вченими пріоритетних напрямків інвестиційної привабливості тісно пов’язаний з активізацією інноваційного процесу в Україні.

Це визначено в проголошеній Президентом України довгостроковій стратегії розвитку в своєму Посланні до Верховної Ради України 2002 року «Європейський вибір. Концептуальні основи стратегії економічного і соціального розвитку України на 2012 – 2021 роки», яка направлена на новий етап розвитку України. Стратегічний курс на інтеграцію України в ЄС базується на інноваційній моделі розвитку економіки, що вимагає формування і проведення державної інноваційної політики.

Статистичні дані свідчать про істотні проблеми в області інноваційного процесу, тобто частка використовування наукомістких технологій в Україні на рубежі XXI століття у світовому масштабі складала менше 1 %, тоді як частка США – 39, Японії – 30 і Німеччини – 16 % [26, с.13].

Вкладення інвестиційних ресурсів без цілеспрямованого поліпшення техніко-технологічної бази, виробничих процесів, поліпшення якості продукції, не дозволить підвищити ефективність вітчизняного виробника, а також знижує конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах.

Підвищення ефективності інноваційного процесу дозволить нам істотно змінити економічний потенціал України, тим самим збільшити обсяг ВВП. Вибір інноваційного шляху розвитку вітчизняної економіки вимагає від нас рішучих дій, направлених на зміни у області управління та організації діяльності підприємств шляхом поступового відходу від стереотипного мислення вищестоящих керівників і працівників тим самим, підвищуючи інвестиційно-інноваційну активність і потенціал у всіх галузях економіки.

Існуючи суперечності в: понятійному апараті, механізмі ефективного управління та організації інноваційного процесу, формуванні єдиних основ інноваційної стратегії підприємства, системі показників оцінки ефективності вимагають удосконалити теоретичну базу.

Економічне значення поняттю надав австрійський економіст Й. Шумпетер, інновація – нова науково-організаційна комбінація виробничих чинників, мотивована підприємницьким духом, тобто побудував фундамент в області діяльності сучасної інноваційної теорії [48].

Критичний аналіз літературних джерел відзначає, що більшість українських авторів не має єдиної точки зору щодо поняття «інновація».

В дослідженнях українських вчених [116; 158] «інновація» трактується як вкладення інвестиційного капіталу в новини, які приводять до кількісних або якісних поліпшень підприємницької діяльності.

«В Законі України “Про інноваційну діяльність” приводиться наступне визначення: Інновація - це знов створені (вживані) і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністратив­ного, комерційного або іншого характеру, які істотно покращують структуру і якість виробництва і соціальної сфери» [22].

Нововведенням є цілеспрямована зміна, що свідомо вноситься в процес відтворення для задоволення поточних потреб і формування нових суспільних потреб. Нововведення можна застосувати у всіх сферах, а не тільки у виробничій, процеси потребують управління, але необхідно детальніше конкретизувати характер зміни, що вноситься.

Оцінка публікацій вказує, що більшість авторів має різну точку зору. Деякі автори розглядають інновацію як процес, інші – як сукупність чинників, треті – як зміни, що відбуваються.

Новація, нововведення та інновація – це різні поняття, які не слід ототожнювати. Оскільки, новація – це нова ідея, нововведення – розробка новації, а інновація – кінцевий результат інноваційного процесу, який представлений у вигляді практичного придбання та розповсюдження нововведення.

Існують розбіжності і в розумінні об’єкту інновації. Під інновацією розуміють кінцевий результат інноваційного процесу. Ми дотримуємося цієї думки, оскільки вважаємо, що інновація – це результат науково-технічної діяльності, а не процес.

Під інновацією слід розуміти кінцевий результат науково-технічної діяльності по розробці, створенню та впровадженню нововведень у вигляді нового або вдосконаленого товару (послуг), технологій виробництва, техніки, методів організації та управління діяльністю підприємств, збуту продукції з метою підвищення конкурентоспроможності, досягнення економічного, соціального, екологічного, науково-технічного ефекту.

Іншої точки зору дотримується Г.М. Тарасюк, який розглядає досліджувану категорію, як сукупність ресурсів інновацій, включаючи інтелектуальні, матеріальні та фінансові ресурси, необхідні для інноваційного процесу. У цьому визначенні автор конкретизує види ресурсів, але зупинився тільки на трьох їх видах [37].

Більша кількість вчених не згадують інвестиційну складову інноваційного потенціалу. Оскільки доцільно розглядати не інноваційний потенціал, а інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства.

Під інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства розуміємо сукупність всіх фінансових, матеріальних, технічних, економічних, трудових, організаційних, інформаційних і інших ресурсів, за допомогою яких підприємство найефективніше здатне реалізувати перспективні інноваційні проекти і програми, що задовольняють сучасним ринковим потребам з метою інвестиційно-інноваційного розвитку діяльності, направленої на отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного ефекту.

Одним з найважливіших питань у вивченні інвестиційно-інноваційного процесу підприємства є формування інноваційної стратегії, здатної забезпечити ефективний розвиток підприємства на основі комплексного використовування наявного інвестиційно-інноваційного потенціалу.

Ми розділяємо позицію І.О. Кузнецової, яка вважає, що з погляду оцінки ефективності, поняття інновації та інвестиційні процеси при здійсненні інноваційних інвестицій співпадають і охоплюють весь життєвий цикл нововведення [48]. Вона включає всі етапи – від практичного (прикладного) дослідження до кінцевого виведення інновацій, тобто від початку здійснення пов’язаних з інновацією одноразових витрат до закінчення отримання ефекту від її впровадження.

На основі критичного аналізу вивченого матеріалу, запропонована схема формування інноваційної стратегії підприємства з урахуванням стадій життєвого циклу нововведення та критерію «витрати – ефект», яка представлена на рис. 1.7.



Рис1.7. Схема формування інноваційної стратегії підприємства з урахуванням стадій життєвого циклу нововведення

Джерело. Складено на основі [38]

Відмітною особливістю цієї схеми є координація усіх етапів життєвого циклу нововведення з основними етапами реалізації інноваційної стратегії підприємства.

На рис. 1.7 розглядається взаємозв’язок формування інноваційної стратегії підприємства залежно від загальної стратегії його діяльності. Представлена схема містить важливий критерій «витрати – ефект», оскільки основною метою інноваційного процесу підприємства є одержання економічного, соціального або іншого ефекту при вкладенні певних коштів.

Однією з умов забезпечення ефективної інноваційного процесу підприємства є участь венчурної фірми або страхової організації, здатної знизити ризик виникнення втрат у разі негативного результату.

Використовування цієї схеми формування інноваційної стратегії дозволить підприємству: упроваджувати інновації, що задовольняють ринковий попит; забезпечити максимальну участь різних наукових, проектних організацій, венчурних фірм, фахівців; знизити ризик, за рахунок його розподілу між учасниками інноваційного процесу.

Представлена залежність очікуваного рівня ризику від вибраного типу інвестиційної стратегії (табл. 1.7).

*Таблиця 1.7.*

**Залежність очікуваного рівня ризику від вибраного типу
інвестиційної стратегії**

|  |  |
| --- | --- |
| Типи інвестиційної стратегії | Рівень ризику |
| Інноваційний ризик | Технологічний ризик | Комерційний ризик | Фінансовий ризик |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Інноваційна стратегія | високий | високий | високий | високий |
| Імітаційна стратегія | відсутній | мінімальний | низький  | низький |
| Венчурна стратегія | високий | низький | низький | низький |

Джерело. Складено автором на основі [32]

Відмітною особливістю цієї таблиці є наочне уявлення про очікуваний рівень відповідного виду ризику та можливістю вибору необхідного типу стратегії, залежно від відношення до нього.

Аналіз табл. 1.7 дозволяє зробити висновок, що інноваційна стратегія є найбільш ризикованою, оскільки рівень представлених видів ризику найвищий. Інноваційна стратегія може бути декількох видів: наступальної, оборонної, імітаційної або авангардної. Залежно від вибраного виду інноваційної стратегії знижується, або збільшується певний вид ризику.

Таким чином, визначились істотні перспективи активізації інвестиційно-інноваційного процесу в країні, але не дивлячись на істотні зрушення, необхідне розумне вивчення та впровадження зарубіжного досвіду в галузі активізації інвестиційно-інноваційного процесу з метою подальшого розвитку та усунення негативних явищ.

## **1.2. Економічна природа інноваційного потенціалу**

Інноваційний процес є одним з напрямків стратегічного управління, здійснюваного на вищому рівні підприємства. Його метою є визначення основних напрямків науково-технологічної, виробничої й економічної діяльності підприємства у таких сферах: розробка і впровадження нової продукції (послуг), технології (інноваційна діяльність); модернізація й удосконалення продукції та технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції; елімінування застарілої продукції, створення досконалої системи менеджменту, фінансово-економічного механізму.

Інноваційне управління забезпечує найбільш ефективне використання інновацій для розвитку і стійкості підприємств у динамічному ринковому середовищі. «Здійснення інноваційного управління в цілому включає: розробку планів і програм інноваційної діяльності, спостереження за ходом розробки інновації і її впровадженням, адаптування інноваційних програм, координацію інноваційної діяльності виробничих підрозділів у цій сфері, забезпечення інвестиціями інноваційних програм, забезпечення програм кваліфікованим персоналом, створення тимчасових творчих цільових груп для рішення інноваційних проблем» [3].

Інновації можна розглядати в таких аспектах:

* 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.

Науково-технічний прогрес (НТП), важливий фактор економічного розвитку, який пов’язують з поняттям управління інноваціями. Це єдиний у своєму роді процес, який поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво і менеджмент. Дослідження продуктових і технологічних інновацій в промисловості, відкриває можливості для рішення економічних задач. Дослідження взаємозв’язку і взаємодії «нова продукція − нова технологія» відкриває можливості для виявлення закономірностей розвитку інновацій, джерел їхнього виникнення, визначальних факторів і відповідних соціально-економічних результатів.

«Гіпотезу про те, що інновації з’являються в економічній системі не рівномірно, а у виді кластерів вперше висловили Й. Шумпетер» [39]. «Кластер− це сукупність базисних інновацій, цілісна система нових продуктів і технологій, сконцентрованих на визначеному відрізку часу й у визначеному економічному просторі» [43]. За спрямованістю дії розрізняють інновації, націлені на розширення, раціоналізацію чи заміщення. Подальшої структуризації піддається поняття кластера інновацій, використовуване в сучасних теоріях «довгих хвиль».

«Х. Фрімен запропонував категорію нової технологічної системи, комплекс інновацій, пов’язаних загальною технологічною базою, поширення яких впливає на багато галузей економіки» [38]. Її зміст полягає в зміні техніко-економічної парадигми, а поширення пов’язане з рухом «довгих хвиль» економічної кон’юнктури.

«Слід зазначити, що інновації ризиковані, і під час депресії стратегія максимізації прибутку змінюється стратегією мінімізації втрат і невизначеності» [38]. Ризик є відносним поняттям, тому під час підйому існують можливості поліпшуючих (вторинних) інновацій у швидко розвинених напрямках техніки, що під час депресії стають безперспективними, внаслідок чого менш ризикованими виявляються радикальні (первинні) продуктові інновації. В період підйому економіки більша увага звертається на поліпшуючі і технологічні інновації. У зв’язку із цим доцільно розглянути механізм первинних і вторинних інновацій, який має свої особливості.

«Механізм вторинних інновацій пов’язаний з теорією життєвого циклу інновацій, відповідно до цієї теорії кожна базисна інновація приводить до створення нової галузі виробництва, яка послідовно проходить цикл свого розвитку від початкового періоду різкого росту через стадію зрілості до поступового спаду» [48].

«Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності є його інноваційний потенціал» [6]. «Це поняття є концептуальним відображенням феномену інновацій, зовсім недавно воно ввійшло до числа термінів економічної науки як економічна категорія, але в сучасній економічній літературі, у тому числі й українській, відсутнє однозначне його визначення» [28]. «У наукових працях цей термін вживається, як правило, операційно при розв’язанні інших науково-пізнавальних завдань» [37].

«У широкому розумінні поняття «потенціал» − це засоби, запаси, джерела, що є в наявності й можуть бути використані, приведені в дію для досягнення певної мети, виконання плану, розв’язання завдань реалізації можливостей будь-якої соціальної системи у певній області» [6].

О.І. Гончар поняття «інноваційний потенціал» визначає як «міру готовності» підприємства виконати поставлені цілі у сфері інноваційного розвитку [7].

О.Г. Поршнєв, З.П. Румянцева, розкривають сутність досліджуваної категорії через зміст робіт в інноваційній діяльності [9].

«На думку О. Николаєва інноваційний потенціал − це система факторів і умов, необхідних для здійснення інноваційного процесу, інноваційний потенціал підприємства визначає завершальну частину виробничого циклу і його реальні пропускні можливості» [10].

В. Ландик виділяє в складі інноваційного потенціалу організаційні, технічні, маркетингові й інші інноваційні можливості [11].

Таким чином, розмаїтість визначень категорії «інноваційний потенціал», свідчить про недостатню розробленість і наукову обґрунтованість даної категорії, характеризує її як ємне та комплексне поняття.

«Широке трактування змісту категорії «потенціал», дозволяє застосовувати його до різних галузей науки та діяльності людини залежно від того, про яку силу, засоби, запаси, джерела йдеться» [38].

«Суб’єктами управління інноваційним потенціалом є державні органи влади та вищий менеджмент підприємств» [39]. Визначення суб’єктів управління інноваційним потенціалом потребує з’ясування їх функцій. Так до функцій державних органів влади слід віднести: удосконалення чинного податкового законодавства як непрямого механізму фінансування вітчизняної науки й інноваційних проектів; реалізацію комплексу заходів для стимулювання взаємодії банківської системи і страхового бізнесу з реальним сектором економіки, включаючи науково-технічну сферу; створення системи стимулювання діяльності венчурних фондів і компаній в інноваційній сфері;формування інноваційної інфраструктури. Функції вищого менеджменту підприємств повинні складати: підвищення питомої ваги витрат на технічне переозброєння і реконструкцію підприємства, удосконалення технологічної структури підприємства, збільшення в їхньому складі питомої ваги устаткування і скорочення, відповідно, будівельно-монтажних робіт; пріоритетне забезпечення капітальними вкладеннями прогресивних напрямків діяльності підприємства, що сприяють зниженню ресурсомісткості виробництва й підвищенню якості продукції; збалансованість інвестиційного циклу підприємства.

До об’єктів управління інноваційним потенціалом підприємства слід віднести: технічні, організаційні, економічні, інформаційні та соціальні інновації.

До групи технічних інновацій відносяться інновації технічні (у виробничому процесі) і продуктові. Інновації у виробничому процесі, тобто в існуючих методах виробництва, стосуються трансформації факторів виробництва, що знаходяться на «вході» системи, в удосконалювання виробу, що випускається, або в розширення модельного ряду за рахунок нового продукту, який з’являється на «виході» системи.

Економічні інновації на підприємстві можна визначити як поліпшення його фінансово-економічної діяльності. Ці інновації здобувають особливу актуальність у період адаптації підприємства до ринкових умов господарювання. Прикладом економічної інновації може бути впровадження нової системи: фінансової − щоб фінансові потоки стимулювали ефективність господарської діяльності виробника; оплати − щоб дана система забезпечувала мотивацію всіх груп працівників, зростання продуктивності праці, раціоналізувала структуру зайнятості; стратегічного планування.

Інформаційні інновації являють собою удосконалювання засобів отримання, обробки та систематизації інформації стосовно навколишнього середовища, виробничих, технологічних, торгово-операційних процесів підприємства.

Соціальні інновації відбиті, насамперед, у невиробничій діяльності підприємства (соціально-побутові умови персоналу, умови безпеки і гігієни праці). Крім того, існує тісний зв’язок технічних, організаційних, економічних інновацій із соціальними на підприємстві.

Слід зазначити, що досвід інноваційної діяльності вітчизняних підприємств на нинішньому етапі розвитку ринкових відносин недостатній.

Конкретизуємо наведене визначення інноваційного потенціалу в розрізі структурної моделі інституціонального забезпечення інноваційної діяльності підприємств (рис. 1.1).

Необхідність удосконалення інституціонального забезпечення інноваційної діяльності вимагає звернути увагу на інститути, які приймають участь у інноваційних процесах.

Така необхідність обумовлена зростаючим значенням інновацій для розвитку економіки держави; важливістю суттєвих перетворень в галузі інновацій при переході до постіндустріального суспільства; потребою удосконалення організації і управління інноваційним процесом.

**Інституціональне забезпечення**

**інноваційної діяльності підприємств**

**Нормативно-правова і законодавча база інноваційної діяльності**

**Ринкові інститути у сфері інноваційної діяльності**

**Державні та місцеві органи влади у сфері інноваційної діяльності**

Конституція України

Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність»

Закон України «Про основи державної політики у сфері науки та науково-технічної діяльності»

Закон України «Про пріоритетні напрямки розвитку науки та техніки»

Закон України «Про інноваційну діяльність»

Закон України «Про наукову та науково-технічну експертизу»

Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технопарків»

Посилання Президента України до Верховної Ради України «Україна: поступ у ХХІ століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2010-2025 роки»

Посилання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір: Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2011-2025 роки»

Лізингові компанії

Венчурні фонди

Інноваційні фонди

Банки

**Фінансові інститути**

Технополіси

Технопарки

Бізнес-інкубатори

Інноваційні центри

**Інноваційні структури**

Центри експертизи та специфікації

Консалтингові фірми

Інжинірингові фірми

Маркетингові центри

Інформаційні центри

**Інфраструктура підтримки**

Рис. 1.1. Структурна модель інституціонального забезпечення інноваційної

діяльності підприємств

Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, навпаки знижується. Так за 2021 рік даний показник знизився на 2,8% (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Інноваційна активність підприємств України**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2020 рік** | **2021 рік** |
| Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, % | 10,0 | 8,2 |
| Освоєно інноваційні види продукції, найменувань | 3978 | 3152 |
| з них нові види техніки | 769 | 657 |
| Впроваджено нові технологічні процеси, процесів | 1727 | 1808 |
| у тому числі маловідходні, ресурсозберігаючі | 645 | 690 |

Джерело. Складено автором на основі [45]

Зростають витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт. До 2020 року мала місце тенденція зменшення чисельності виконавців наукових та науково-технічних робіт. В 2021 році цей показник зростав і на кінець року становив 173622 особи, за 2022 рік він зменшився до 170579 осіб (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Науково-технічна діяльність**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2021 рік** | **2022 рік** |
| Витрати на виконання наукових і науково-технічних робіт, млн. грн. | 3538,2 | 4386,3 |
| Чисельність виконавців наукових і науково-технічних робіт, осіб | 173622 | 170579 |
| з них |  |
| дослідників | 85742 | 85246 |
| техніків | 20861 | 20266 |
| допоміжного персоналу | 33681 | 32052 |
| докторів наук | 4114 | 4180 |
| кандидатів наук | 16983 | 16983 |

Джерело. Складено автором на основі [45]

Для організації і стимулювання інноваційної діяльності з боку держави використовуються прямі і непрямі, економічні і правові методи впливу. Одним з основних інструментів здійснення Україною політики в галузі наукової та науково-технічної діяльності є цільове фінансування з державного та регіональних бюджетів. Згідно Указу Президента «Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» [17]. Уряд повинен направляти не менш 10% коштів, отриманих від приватизації держмайна, на підтримку інноваційних підприємств. В сучасних умовах бюджетне фінансування вкрай обмежене, тому потребують уваги такі розповсюджені у світовій практиці методи стимулювання інноваційної активності підприємств: пільгове оподаткування, кредитування, амортизаційна політика, створення технопаркових структур.

## **Висновки до розділу 1**

1.Необхідність трансформації управлінської системи обумовлена потребою в певних механізмах адаптації господарської системи до нової структури, що виникає, що часто веде до затягування процесу структурної трансформації і втратою ефективності.

2. В умовах інноваційної економіки впровадження інновацій, що супроводжується структурною перебудовою, стає безперервним процесом, який вимагає від системи управління нових якостей, серед яких одним із основних стає структурна живучість, яка визначається, насамперед, адаптивністю системи управління інноваційними промисловими ризиками. Однак при реалізації структурних зрушень усередині самої системи управління в умовах інноваційної діяльності ентропія зростає у кілька разів більше, викликаючи в деяких випадках дезорієнтацію всієї системи.

## **РОЗДІЛ 2**

# **ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

## **2.1. Методи та інструменти управління інноваційною діяльністю підприємства**

 «Існує широкий спектр економічних інструментів інноваційної політики, за допомогою яких можна управляти інноваційними процесами як на макро-, так і на мікрорівні» [39]. Але їхнє застосування в повному обсязі потребує значних фінансових ресурсів.

Основна проблема полягає в тому, щоб використовувати найбільш ефективні в конкретних умовах інструменти управління і зосередити на них наявні в розпорядженні суспільства ресурси. Отже, регулювання інноваційної діяльності потребує розробки механізму управління інноваційним потенціалом адекватного ринковим змінам.

**Ціль управління інноваційним потенціалом підприємства:** забезпечення стратегічної життєздатності підприємства

**Основні напрямки управління інноваційним потенціалом підприємства**

Пошук нових технічних рішень

Проведення наукових досліджень і технологічних розробок

Технологічна підготовка серійного виробництва нової продукції

Ринкове позиціонування нової продукції

**Умови управління інноваційним потенціалом підприємства**

Структурні зміни виробничого процесу

Розробка нової

продукції

Попит на інновації

**Механізм управління інноваційним потенціалом підприємства**

Вибір і обґрунтування інноваційної

альтернативи

Організація виконання інноваційних програм і проектів

Аналіз і оцінка результатів виконання інноваційних програм і

проектів

Рис. 1.2. Концептуальна схема процесу управління інноваційним

потенціалом підприємств України

Джерело. Складено автором на основі [47]

«Ефективність управління реалізацією обраної стратегії розвитку підприємства визначається наступними складовими інноваційного потенціалу: плануванням, фінансуванням, реалізацією інновацій та аналізом ефективності реалізації інновацій» [46]. Концептуальна схема ефективності управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства наведена на рис. 1.3.

**Ефективність управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства**

**Планування**

**інновацій**

Розробка технологічних процесів виробництва

**Фінансування інновацій**

**Реалізація**

**інновацій**

**Аналіз ефективності реалізації інновацій**

Розробка схем і процесів зборки

Розробка техніко-економічних норм

Підготовка інструментів, устаткування та технологічних процесів виробництва

Організація виробничих процесів

Забезпечення інноваційних програм і проектів фінансовими ресурсами

Основні й оборотні кошти

Майнові права

Нематеріальні активи

Кредити, позики і застави

Права землекористування

Застосування сучасних логістичних схем

Організація матеріально-технічного постачання

Аналіз ефективності реалізації інновацій

Зіставлення результатів освоєння інновацій з витратами на розробку, виробництво та збут

Прийняття управлінського рішення про доцільність використання нових розробок

Рис. 1.3. Концептуальна схема ефективності управління реалізацією

стратегії інноваційного розвитку підприємства

Планування інновацій передбачає проектування нових або модифікованих продуктів на підставі змодельованих показників конкурентоспроможності та здійснення організаційно-технологічної підготовки підприємства. «Управління фінансуванням інновацій включає вибір засобів фінансування та оцінку ризиків впровадження» [22]. Реалізація інновацій передбачає організацію виробничого процесу та проектування логістичних аспектів діяльності підприємства. «Заключним етапом управління інноваційним потенціалом повинен стати аналіз ефективності реалізації інновацій на підставі використання економіко-математичних методів» [36].

«Таким чином, вихідним елементом управління інноваційним потенціалом є обґрунтування стратегії подальшого розвитку підприємства» [48]. При цьому варто враховувати взаємозв’язок стратегічних цілей, їх погодженість у часі та підпорядкованість.

Основний зміст планування інновацій складають: розробка технологічних процесів виробництва, схем і процесів зборки, техніко-економічних норм, підготовка інструментів, устаткування, а також технологічних проектів виробництва. Управління технологічною і проектно-конструкторською підготовкою пов’язано з порядком здійснення усього виробничого процесу, його організацією та економічним рівнем.

Ефективність такого управління збільшиться, якщо менеджерами підприємства будуть розроблені інноваційні комплексні технологічні проекти, які охоплюватимуть, крім основних виробничих операцій, логістичні моделі, контрольні та інші допоміжні процеси. Актуальність такого комплексного підходу визначається тим, що на багатьох підприємствах обсяг допоміжних робіт перевищує обсяг основних. Інноваційні програми та проекти повинні моделюватися в декількох варіантах, враховуючи прогнози змін ринкових умов.

Реалізація інновацій залежить від конкретної ситуації, вихідних даних, умов і вимог до ефективної роботи логістичної системи підприємства. Удосконалення і розвиток ланцюжків матеріально-технічного постачання і виробничих процесів на базі застосування сучасних логістичних методів дає можливість скоротити виробничі витрати на реалізацію інновацій. Випуск нових виробів чи впровадження нових технологій підвищує чутливість підприємства до непогодженостей будь-якого характеру, які відбиваються на економічному стані.

Аналіз ефективності реалізації інновацій передбачає зіставлення результатів їхнього освоєння з витратами на розробку, виробництво і збут та дозволяє прийняти управлінське рішення про доцільність використання нових розробок.

Ефективність реалізації інновацій засвідчують економічні результати діяльності підприємства, а саме: зниження собівартості, поліпшення якості продукції, збільшення прибутків, посилення конкурентних позицій, збільшення долі ринку. Проявом неекономічних результатів ефективності реалізації інновацій є поліпшення умов праці, економія ресурсів, розширення технологічних можливостей підприємства.

Перехід України до ринкової економіки, і відповідно до нових економічних відносин, передбачає, що підприємства самостійно повинні знаходити споживачів своєї продукції, причому це необхідно робити оперативніше, ніж існуючі та потенційні конкуренти. Тому особливого значення набуває пошук (формування) цільових ринків і оцінка їх привабливості для використання інноваційного потенціалу підприємств.

Провідні вітчизняні науковці погоджуються із тим, що для більшості вітчизняних підприємств вихід із кризи пов’язаний із виробництвом і реалізацією нової продукції, яка повинна бути не тільки технічно досконалою і якісної, а такою, при виробництві й реалізації якої підприємство зможе максимально використати свої переваги.

Управління інноваційним потенціалом нерозривно пов’язано з ринковими можливостями підприємства, діяльність якого спрямована на задоволення потреб споживачів відповідного сегменту ринку. Складність і динамізм ринкових процесів, нові запити і зміна позицій споживачів, масштабні технологічні зрушення, розвиток інформаційних мереж не тільки ускладнюють діяльність підприємства, а й сприяють появі нових ринкових можливостей, які ґрунтуються на інноваційних рішеннях. Отже, ефективність управління інноваційним потенціалом залежить від привабливості цільового ринку споживачів інноваційної продукції.

Інноваційна стратегія підприємств спрямована на освоєння різноманітних інновацій. Ці інновації можуть торкатися всіх сфер діяльності підприємства. Слід зазначити, що будь-які досить серйозні інновації в одній сфері діяльності, як правило, вимагають негайних змін у поєднаних ділянках, а іноді і загальної перебудови організаційних структур менеджменту.

Такі процеси мають здійснюватися у повній гармонізації з вимогами кон’юнктури внутрішнього ринку, нарощуванням випуску конкурентоекспортоспроможного національного продукту. Держава існує, щоб регулювати та управляти соціально-економічними процесами, банківською діяльністю, бюджетною, податковою, кредитною і фінансовою політикою у загальнонаціональних інтересах зміцнення і розвитку країни.

*Таблиця 2.1*

**Показники інноваційного розвитку промисловості Тернопільської області**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показники** | **Роки** |
| **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** |
| Обсяг науково-технічних робіт, виконаних власними силами наукових організацій (млн. грн.) | 0,51 | 0,76 | 0,98 | 1,53 | 1,83 |
| Кількість автоматизованих дільниць, цехів, виробництв | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Впроваджено механізованих потокових, автоматичних ліній | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| Впроваджено нових технологічних процесів | 14 | 4 | 2 | 4 | 7 |
| у тому числі маловідходних ресурсозберігаючих | 6 | 2 | 1 | 11 | 19 |
| Кількість освоєних виробництвом нових видів продукції, у тому числі машин, обладнання, приладів | 18 | 26 | 20 | 15 | 12 |

Джерело. Складено автором на основі [32]

Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що належної інноваційної активності за всіма напрямами в області ще не досягнуто. Зокрема, у 2012 році лише 31,4% загальної кількості підприємств впроваджували інновації. Психологічною проблемою при впровадженні більшості інновацій є дилема між їх необхідністю та невизначеністю успіху. В останні роки в області, з одного боку, спостерігається позитивна динаміка в освоєнні нових видів виробів, а з іншого, – пасивність у роботі щодо підвищення технічного рівня виробництва. Якщо перше пояснюється необхідністю постійного пошуку шляхів для конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, то друге – явним дефіцитом інвестицій.

На регіональному рівні роль прибутку як інвестиційного джерела принижується загальнодержавними рішеннями і чинним законодавством. З боку центральних органів влади і загальнодержавних господарських об’єднань приймаються рішення про консолідоване формування і розподіл маси прибутку в цілому по галузі чи системі, а регіон отримує випадаючі інвестиційні ресурси. При цьому органи галузевого управління втрачають контроль за зниженням собівартості продукції кожною структурною одиницею. Крім того, діюча схема використання прибутку не має в собі мотиваційного навантаження щодо спрямування його в інвестиційне русло.

Активізація інноваційної діяльності потребує розв’язання комплексу проблем державної амортизаційної політики. Відомо, що амортизація − це не просто джерело фінансування переважної частини капіталовкладень, а своєрідний механізм, що забезпечує системне й ефективне оновлення основного капіталу. Коли цей механізм не спрацьовує, тоді будь-які інвестиції не дають бажаного підвищення технічного рівня виробництва.

«Нинішній порядок нарахування та використання амортизаційних коштів має фіскальний зміст і не враховує фінансові можливості й потреби підприємств» [42]. Він не дозволяє низькорентабельним підприємствам нараховувати амортизацію в обсягу, який забезпечував би відтворення основних фондів навіть на мінімально необхідному рівні. З іншого боку, підприємства з достатнім рівнем рентабельності не заінтересовані, без перевантаження собівартості і підвищення ціни, використовувати податкову пільгу для прискореного оновлення основних засобів.

«Зазначений порядок не має ознак правової стабільності, що, у свою чергу, не дає господарюючим суб’єктам підстав розраховувати на амортизацію як на базове інвестиційне джерело» [34]. Це зумовлено постійними методологічними змінами в нарахуванні амортизації, спробами частково її вилучити у підприємств та централізувати для загальнодержавних потреб.

Важлива роль в активізації інноваційної діяльності підприємств належить банківській системі. Процес організації інвестиційного кредитування потребує особливої уваги до кредитних ризиків, оскільки вони є ключовими елементами кредитної політики банку. Ефективне управління кредитним портфелем, дійовий контроль за використанням кредитних ресурсів, гарантування їх вчасного повернення − складові інвестиційного кредитування.

Українські банки часто змушені долати серйозні перешкоди, здійснюючи інвестиційне кредитування вибірково. Контроль з боку уряду, тиск внутрішніх та зовнішніх економічних, соціальних, а часто навіть політичних обставин, нестабільність у сфері бізнесу та виробництва негативно впливають на фінансовий стан інвесторів. До того ж, часто буває бажано, щоб бізнес-планування, обґрунтованість проектів були набагато кращими, а механізм правового захисту не завжди спрацьовує. Ці фактори суттєво обмежують можливості інвестиційного кредитування. При величезній потребі в інвестиціях для технічного оновлення виробництва, інноваційного пошуку, інфраструктурного розвитку, запровадження енергозберігаючих технологій банківські установи області практично на неї не реагують, або ж їхні умови не влаштовують позичальників, особливо щодо розмірів процентних ставок.

Одним з джерел інвестиційної підтримки регіону є бюджетні кошти. Але реальну можливість їх направлення на розвиток галузей національної економіки та соціальне облаштування населених пунктів отримано лише в останні два роки.

Розвиток інноваційної активності має сенс для підприємств та місцевих органів самоврядування. Залучення інвестицій, використання цільових позабюджетних фондів забезпечують реалізацію методів соціального регулювання шляхом створення нових робочих місць, підвищення безпеки праці, поліпшення екологічної обстановки в регіоні та підвищення життєвого рівня населення.

Практичний досвід роботи щодо прискорення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств дозволяє стверджувати, що подальше оновлення основних фондів у галузях матеріального виробництва, формування сучасної виробничої та соціальної інфраструктури без залучення іноземних інвестицій неможливе.

Стосовно пошуку реальних іноземних інвесторів, слід ураховувати, що інвестиційне забезпечення здійснюється на трьох рівнях: державному, регіональному та підприємницькому. На державному рівні необхідно створити такі умови, за яких регіон мав би реальний доступ до інвестиційної бази даних і міг би на конкурсних засадах пропонувати реальні проекти міжгалузевого характеру, спрямовані на ефективне використання природно-ресурсного і наукового потенціалу.

## **2.2. Ефективність інноваційного процесу підприємства та її складові**

На сучасному етапі розвитку економіки України для управління підприємством як соціально-економічною системою актуальним є питання пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності як системи у цілому, так і окремих її складових, зокрема підсистеми інноваційного процесу. Однак, незважаючи на актуальність та велику значущість питань оцінки ефективності інноваційного процесу, в економічній літературі відсутній загальноприйнятий підхід до визначення ефективності інноваційного процесу підприємства та її оцінки. Це зумовлює необхідність дослідження змістовного наповнення терміну «ефективність інноваційного процесу» та формування його визначення для можливості подальшої розробки методичних підходів щодо оцінки ефективності інноваційного процесу підприємства.

Б. Литвин зазначає, що термін «ефективність» можна розглядати в широкому та вузькому аспектах. У вузькому розумінні «ефективність» виступає відносним показником, що характеризує відношення ефекту до витрат, які його обумовили. При цьому під «ефектом» розуміється абсолютна величина – маса коштів (дохід, прибуток). В широкому розумінні «ефективність» є економічною категорією, яка розкривається за допомогою сукупності як абсолютних, так і відносних показників. При такому підході «ефект» виступає однією з компонент «ефективності» [20].

Ефективність є характеристикою об’єкту, проекту, програми, процесу. При цьому ми вважаємо більш доцільним використовувати не абсолютні, а відносні показники, за допомогою яких можна реалізувати принцип порівняння кінцевих результатів з витратами на їх отримання.

Ефективність інноваційного процесу проявляється на мікроекономічному рівні (окремих суб’єктів господарювання, які обирають інноваційний шлях розвитку або прагнуть тільки поліпшити результати своєї діяльності за рахунок одноразових інноваційних перетворень), мезо- і на макрорівні (галузей, регіонів і держави в цілому, що прагнуть забезпечити за допомогою інновацій динамічний розвиток всього суспільства) (рис. 2.1).

Комерційна ефективність розраховується на основі кінцевих результатів інноваційного процесу для конкретного суб’єкта господарювання, який її здійснює. Національно-господарська ефективність розкриває результати інноваційного процесу з позицій народного господарства в цілому, а також в розрізі галузей та регіонів. Оскільки розрахунок бюджетної та національно-господарської ефективності є необхідним, але недостатнім для обґрунтування доцільності здійснення інноваційного процесу на конкретному підприємстві, в подальших дослідженнях основна увага буде приділятися питанням оцінки комерційної ефективності інноваційного процесу.

Національногосподарська

відображає ефективність інноваційної діяльності суб’єкта господарювання з точки зору всього національного господарства, регіонів і галузей

Ефективність інноваційної діяльності

Комерційна

розкриває фінансові наслідки інноваційної діяльності для суб’єктів господарювання, які її здійснюють

Бюджетна

розкриває вплив інноваційної діяльності суб’єктів господарювання на доходи та витрати бюджетів усіх рівнів

Рис. 2.1. Види ефективності інноваційного процесу

Джерело. Складено автором на основі [32]

Інноваційна діяльність потребує значної кількості різних видів ресурсів: НДДКР, економіці, фінансах, соціальній сфері, виробництві та маркетингу, а також здійснюють вплив на зовнішнє середовище підприємства (регіон, галузь і т.д.). Тому, на нашу думку, для забезпечення всебічної оцінки ефективності інноваційного процесу підприємства необхідно виділити її основні складові. Складовими ефективності інноваційного процесу підприємства пропонується вважати виділені за змістовною ознакою співвідношення результатів та витрат, пов’язаних з нею. З метою забезпечення єдності термінології в процесі дослідження, пропонується використовувати термін «ефект від інноваційного процесу».

Врахування дев’яти складових ефективності інноваційного процесу є громіздким і малодоцільним, оскільки велика кількість інформації, отриманої в результаті такого розрахунку, може ускладнити процес оцінки ефективності інноваційного процесу підприємства. В такій ситуації доречним є зауваження, що збільшення кількості не завжди спричиняє зростання якості. Тому пропонується виділити основні складові ефективності інноваційного процесу підприємства, на базі яких слід розробляти методику її оцінки. Для реалізації поставленого завдання було здійснено ранжирування складових ефективності інноваційного процесу за допомогою експертних оцінок.

Залучення експертів до групи анкетування здійснювалось з урахуванням рівня їх кваліфікації, підготовленості та досвіду роботи за досліджуваною проблемою. Для обґрунтування кількості експертів в кожній групі спочатку здійснювалась оцінка рівня їх компетентності, потім з урахуванням отриманих даних визначався оптимальний склад групи.

Для визначення компетентності експертів був використаний метод самооцінки на основі анкети, кожен з яких визначав ступінь своєї поінформованості щодо проблем оцінки ефективності інноваційного процесу підприємства. Кількісна оцінка компетентності потенційних експертів розраховувалася за формулою:

, (2.1)

де  – вага градації в балах, обраної експертом за j-тою характеристикою в анкеті;

 – максимальне вага в балах (межа шкали) j-тої характеристики;

n – загальна кількість характеристик компетентності в анкеті;

λ – вага осередку в балах, обрана експертом у шкалі самооцінки;

Р – межа шкали самооцінки експерта в балах.

При максимально можливому рівні компетентності на рівні 5,0 балів середній рівень компетентності потенційних експертів склад 3,93 бали, Отже, можна вважати рівень компетентності експертів достатньо високим, що свідчить про можливість залучення цих фахівців до експертизи вагомості запропонованих складових ефективності інноваційного процесу підприємства.

Для визначення оптимальної кількості експертів був використаний підхід, заснований на встановленні максимальної та мінімальної меж чисельності груп, виходячи з двох умов:

1. високої середньої компетентності груп експертів;

2. стабілізації середньої прогнозованої характеристики.

Перша умова використовується для визначення максимальної чисельності групи експертів (nmax), а друга – для мінімальної (nmin).

Визначено, що максимальна чисельність групи експертів становить 21 особу. При розрахунку мінімальної чисельності експертної групи задана середня помилка (Е) унаслідок включення (виключення) експерта була прийнята на рівні 0,2. В результаті визначена мінімальна чисельність експертів у групі – 10 осіб. В результаті здійснених розрахунків запропоновано залучити до експертизи 15 експертів, для чого з числа потенційних експертів були обрані фахівці з найвищим середнім рівнем компетентності.

Для оцінки значущості коефіцієнту конкордації розраховувався критерій [144]:

. (2.3)

Розраховане значення  повинно перевищувати табличне , яке обирається з таблиць розподілу статистики Пірсона для відповідного числа ступенів свободи, щоб узгодженість висновків експертів можна було вважати невипадковою. При рівні значущості α = 0,05 та числі ступенів свободи γ = 8 (γ = m – 1, де m – кількість аналізованих об’єктів) табличне значення критерію Пірсона дорівнює 15,5, а розраховане нами значення  = 99,13.

Оскільки > , то можна стверджувати, що має місце невипадкова узгодженість думок експертів. Тому, спираючись на висновки обраних експертів, можна здійснювати відбір складових ефективності інноваційного процесу підприємства: економічної, науково-технологічної, маркетингової, соціальної, фінансової, ресурсної та екологічної. Регіональна та етнічно-культурна складові, коефіцієнт вагомості яких менш 0,05 (тобто вплив на загальну ефективність інноваційного процесу менше ніж 5%), виключаються через малу значимість даних складових у відповідності до принципу практичної неможливості малоймовірних подій.

Виділені сім основних складових ефективності інноваційного процесу розкривають її вплив на різні сфери діяльності підприємства: економіку, фінанси, соціальну сферу, природоохоронну діяльність та ін. Слід зазначити, що в межах інноваційного процесу підприємства також здійснюються роботи за аналогічними напрямами. Саме тому нами були виділені науково-технологічна, економічна, виробнича, природоохоронна та соціально-психологічна складові інноваційного процесу підприємства.

Отже, джерелом появи науково-технологічної ефективності від інноваційного процесу має виступати її науково-технологічна складова. Економічна складова інноваційного процесу охоплює різні види робіт, у тому числі її фінансування та маркетингову підтримку, тому ця складова забезпечує виникнення економічної, фінансової та маркетингової ефективності інноваційного процесу. Виробнича складова інноваційного процесу є джерелом отримання ресурсної ефективності, природоохоронна та соціально-психологічні складові – відповідно екологічної та соціальної ефективності інноваційного процесу.

## **Висновки до розділу 2**

1.Таке явище може виникнути, якщо інноваційний розвиток системи керування дискутує із загальним напрямом інноваційної трансформації структури або не враховує швидкість і характер змін зовнішнього середовища. У разі гармонійного інноваційного розвитку керуючої та керованої систем синергія інноваційного процесу призводить до значно більшого зниження ентропії системи за рахунок зниження розмірів комплексу ризиків, що виникають, за допомогою управління, підвищення рівня структурної живучості і досягнення більш високої результативності інноваційного структурного зсуву, що протікає в аналізованої системі в цілому. Тому особливо актуальним стає вибір інноваційних процесів на основі оцінки ступеня його інноваційності та структурної живучості системи.

2.У економічній літературі останніх багато уваги приділяється питанням оцінки інвестиційного інструменту на структурні зрушення різних рівнів. Такий аналіз необхідний за умов невизначеності довкілля інноваційного розвитку та наявності ресурсної обмеженості галузевих комплексів під час здійснення структурної перебудови. Для цього потрібно проводити комплексну оцінку проектів, що розглядаються, з позиції безпеки їх впровадження для господарських систем з різним рівнем структурної живучості.

3.Існуючі на сьогоднішній день методики оцінки інноваційних проектів акцентують увагу дослідників на визначенні показників, пов'язаних безпосередньо в основному з інвестиційною діяльністю та інвестиційними процесами. В результаті проведення такої оцінки отримані дані дозволяють визначити напрямки та якість інвестування, проте часто обходиться увагою якість, комплексність та своєчасність інноваційного впливу на структурну складову господарської системи відповідно до стану її структурної живучості. Така система управління не є ефективною в рамках управління безпечним інноваційним розвитком галузевого комплексу.

# **РОЗДІЛ 3**

# **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

У цьому дослідженні неодноразово згадувалося, що перехід до інноваційної економіки вимагає управління нових підходів. Ці особливо актуальні, оскільки в процесі здійснення цих процесів формується нова структура, яка повинна створювати умови для досягнення оптимальних результатів за існуючих умов.

У процесі безперервного здійснення інноваційної діяльності на підприємствах нафтохімічного комплексу система управління інноваційними процесами має бути сформована та реалізована у рамках стратегії безпечного інноваційного розвитку. Це означає, що управління інноваційними структурними зрушеннями має мати стратегічний характер. У цьому слід зазначити, що формування такої стратегії необхідно здійснювати з урахуванням моделі управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності.

Аналіз існуючих підходів до управління інноваційними структурними зрушеннями в нафтохімічному комплексі РТ показав, що більшість інноваційних структурних змін не супроводжується зростанням інноваційної стійкості. Причиною цього є низький рівень структурної живучості та безпеки реалізації інноваційної діяльності господарських систем через незбалансований характер структурних змін. У зв'язку з цим для ефективного інноваційного розвитку комплексу, заснованого на зростанні інноваційних характеристик його провідних підприємств, потрібна нова модель управління структурною трансформацією, сформована на засадах збалансованого розвитку структури господарської системи, що веде до досягнення ними структурної живучості. За допомогою цього та за рахунок досягнення нової якості структури систем буде забезпечена ефективність інноваційного розвитку комплексу.

Як було зазначено вище, структурні зрушення, що виникають у процесі інноваційної діяльності, набувають таких специфічних рис: незворотність, еволюційність, випереджальний характер розвитку. Це призводить до необхідності пошуку нових форм реалізації управління з метою підвищення їхньої ефективності за рахунок підвищення живучості та безпеки інноваційної діяльності господарських систем.

Слід враховувати, що особливого значення при цьому набуває вибору комплексу управлінських заходів щодо формування трансформаційних процесів у структурі господарських систем мезорівня. Як показує практика, в таких системах на різних рівнях при підвищенні інноваційної активності суб'єктів господарювання спостерігається значне зростання ентропії, що характеризує зростання загального рівня невизначеності у прийнятті управлінських рішень, зростання комплексу ризиків та зниження рівня живучості системи, зокрема при розгляді процесів структурної трансформації в сучасних умовах. Однак у міру адаптації системи управління величина невизначеності знижується через зміну умов, появи необхідної для ефективного управління інформації та формування організаційно-управлінських структур оновленої якості. Це призводить до зростання інноваційної стійкості через підвищення живучості за рахунок зміни комплексу ризиків через нову появу структур нової якості.

Особливості інноваційних структурних зрушень (незворотність, еволюційність, випереджальний характер розвитку, неповна передбачуваність наслідків під впливом тимчасового чинника), зумовлюють специфіку управління ними: унікальність, випереджальний та адресний характер, складність, що зростає. Поряд із цими характеристиками система управління інноваційними структурними зрушеннями набуває таких рис як комплексність, безперервність, інноваційність, своєчасність, що у свою чергу зумовлює стратегічний характер такого управління.

Якщо в умовах визначеності використовуються в основному стандартні методи і прийоми прийняття рішень, які виправдали себе на практиці, то при невизначеності найчастіше залучаються досвід, інтуїція, творчі здібності керівників. Тому особи, які приймають рішення щодо інновацій, використовують кілька стратегій:

* стратегія уникнення невизначеності, яка полягає в тому, що ігноруються джерела невизначеності та робиться ставка на найкращий варіант інновації;
* стратегія зведення невизначеності до визначеності на основі уявлення, що майбутнє буде таким самим, як і минуле, та прийняття рішення, як у минулому;
* стратегія скорочення невизначеності довкілля з урахуванням ведення переговорів із джерелами невизначеності, послідовному проясненні невідомих обставин, збирання та опрацювання інформації.

Управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі має бути спрямоване на створення інструментів для адаптації господарських систем різних рівнів до умов навколишнього середовища, що змінюються, для підвищення ефективності управління інноваційними промисловими ризиками господарських систем і зростання їх живучості, що відповідає особливостям досліджуваних у роботі інноваційних процесів.

Безперервна зміна зовнішнього середовища означає, що їй властива певна непередбачуваність результатів інноваційного розвитку. І розробка стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями здійснюється за умов невизначеності, що у умовах інноваційної діяльності породжують як процеси всередині комплексу, і поза нею. У зв'язку з цим система управління структурними змінами повинна враховувати вплив зовнішнього середовища і на рівень живучості, що змінюється в процесі структурної трансформації. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю впливу чинників, що змушують структуру господарської системи змінюватися. Невизначеність зміни внутрішніх факторів обумовлюється взаємним впливом та впливом один на одного компонентів та підсистем комплексу як складної системи. Однак практично неможливо точно і детально моделювати поведінку складних систем, можливим є лише виявлення та прогнозування тенденцій їх саморозвитку.

В даний час існуючі інструменти управління не повною мірою адаптують трансформацію структури комплексу до інноваційних реалій, що безперервно змінюються. І у зв'язку з цим підготовці та аналізу стратегічних рішень щодо управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності того не приділяють належної уваги. Це призводить, що ризики, що виникають в результаті, виявляються неврахованими при формуванні системи управління структурними процесами, що призводить до зниження ефективності реалізованих управлінських заходів через зниження структурної живучості, а потім, і темпів інноваційного розвитку.

Складність управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності пов'язана з відкладеним характером результатів цих процесів, оскільки якість нової структури, її відповідність зовнішньому середовищу, що розвивається, можна оцінити тільки в процесі здійснення господарською системою своєї інноваційної діяльності. Крім того, динаміка довкілля змушує будувати нову структуру на прогнозах подальшого розвитку економіки, вимагає від управлінської системи випереджувального характеру у виборі напрямків для трансформації. У таких умовах виникає необхідність розробки моделі управління інноваційними структурними зрушеннями галузевого комплексу, спеціально орієнтованої на роботу в умовах складного, динамічного та нечіткого середовища. У умовах вона покликана здійснювати постійний моніторинг ефективності управління промисловими ризиками з урахуванням зміни живучості системи під час виборів управлінських впливів задля забезпечення безперервної та ефективної інноваційної діяльності.

У цілому нині, невизначеність у розвитку зовнішніх умов розвитку впливає всю систему управління господарської системою загалом і відбивається на безпеці її інноваційної діяльності. Це призводить до збільшення ймовірності виникнення інноваційних структурних ризиків, серед яких ризик невідповідності нової структури особливостям внутрішнього виробничого середовища та зовнішнього довкілля. Крім того, існує ризик помилок у прогнозуванні, плануванні, розробці та реалізації системи управління структурними зрушеннями в інноваційній економіці. А також ризик недоотримання очікуваного результату, швидкого старіння трансформованої структури, а також не раціональність застосування (якщо витрати на неї непорівнянні з результатами). Весь цей комплекс ризиків потребує управління, яке має бути враховано при формуванні стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями, оскільки інакше зниження їхньої результативності буде зумовлене зниженням структурної живучості. Тому довгострокові цілі повинні ставитися таким чином, щоб їх адаптація до впливу зовнішнього середовища враховувала заходи щодо безперервного обліку ризиків у системі управління інноваційними структурними зрушеннями.

Це означає, що довгострокове управління трансформацією структури в процесі інноваційної діяльності має включати систему заходів з мобільного коригування розроблених довгострокових напрямків з урахуванням змін наслідків впливу зовнішніх та пов'язаних із ними внутрішніх факторів інноваційного розвитку, які визначаються на основі моніторингу.

Для цього пропонується розробка альтернативних заходів (варіантів альтернативних стратегій управління змінами структури) з урахуванням передбачуваних варіантів зміни умов здійснення ефективної та безпечної інноваційної діяльності комплексу. Такі заходи не передбачають зміну стратегії управління, а лише передбачають необхідне коригування, дозволяючи адаптувати систему управління до змін довкілля, підвищуючи ефективність управління інноваційними промисловими ризиками системи та її структурну живучість. При стратегічному плануванні важливо на ранніх етапах процесу висунути та розглянути максимально можливу кількість альтернатив. Чим більше альтернатив, тим більше потрібно докласти зусиль та часу для їхньої оцінки.

При формуванні нової моделі управління багатоваріантність та альтернативність управлінських заходів забезпечують її здатність до адаптації у довгостроковому періоді та дозволяють враховувати різні наслідки від впливу довкілля на напрями структурних змін у комплексі та ефективності інноваційної діяльності підприємства. Що робить структуру комплексу гнучкішою, а отже, веде до збільшення її власної адаптації та структурної живучості. Для цього необхідно оцінювати варіанти можливого розвитку ситуацій, визначати ймовірність їх настання та виробляти заходи щодо управління найбільш ймовірними ситуаціями на рівні комплексу.

Проте з метою досягнення максимально можливого рівня адаптивності системи управління інноваційними промисловими ризиками (структурної живучості) необхідно також розробляти варіанти для менш ймовірних випадків, становлячи багатовимірну багатоваріантну модель управління інноваційними структурними зрушеннями, яка враховувала б різні напрями розвитку стратегії в умовах невизначеності середовища, що дозволить досягти у вигляді нової структури господарської системи нового рівня ефективності інноваційної діяльності. Розглядаючи стратегію управління як сукупність взаємозалежних стратегічних рішень, достатніх для опису ключових напрямів діяльності нафтохімічного комплексу, слід зазначити, що з розробці стратегічних рішень необхідно наявності умов їх несуперечності і повноти. Це формує в ефективній системі управління вимоги до комплексного та всебічного впливу на процеси трансформації структури не тільки всього комплексу, а й окремих його елементів – провідних підприємств, що входять до нафтохімічного комплексу республіки, підвищення їх живучості у процесі зміни структури.

Останнє створює умови для випереджувального характеру інноваційного розвитку структури, необхідного при безперервності змін зовнішнього середовища. Це означає, що довгострокове управління інноваційними структурними зрушеннями має орієнтуватися на передбачання інноваційних процесів, комплексно та всебічно впливаючи на основи діяльності комплексу з урахуванням впливу факторів довкілля. Превентивність заходів використовуваних при управлінні структурними зрушеннями з метою надання їм інноваційного характеру дозволить вивільняти ресурси, що відволікаються комплексом для підготовки гармонізації напрямів його розвитку із змінами довкілля в умовах інноваційної економіки та дозволить своєчасно підвищувати його живучість та безпеку інноваційного розвитку.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються двома ознаками: довгостроковість та незворотність наслідків. Вони реалізуються протягом тривалого часу та наслідки від їх реалізації мають незворотний характер. Тому важливо, щоб довгострокові управлінські рішення приймалися з урахуванням ефективності інноваційного розвитку всіх складових виробничого потенціалу комплексу. І стратегічний комплекс управлінських заходів має гармонізувати наслідки неоднорідного інноваційного розвитку, підприємств комплексу, одночасно надає адресний вплив на трансформацію їх структури та поєднання їх у єдину структуру комплексу для підвищення структурної живучості за допомогою зниження ризику виникнення «вузьких» місць у розвитку комплексу.

Модель управління у разі має передбачати збалансованість заходів для управління інноваційними структурними зрушеннями окремих систем мікрорівня, складових нафтохімічний комплекс республіки. І уникнути асиметрії у розвитку структури інноваційної діяльності, що існує нині у багатьох вітчизняних галузевих комплексах.

Таким чином, у сучасних вітчизняних умовах управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності вимагає формування стратегії управління, яка б відрізнялася комплексним, всебічним впливом на процеси трансформації, була адресною, здатною до гармонізації наслідків неоднорідності інноваційного розвитку складових галузевий комплекс і могла бути скоригована внаслідок змін умов зовнішньої середовища. В умовах інноваційної економіки стратегія вимагає формування унікальної моделі управління інноваційними структурними зрушеннями, яка мала б випереджальний характер і відповідала умовам збалансованості розвитку окремих підсистем комплексу та адаптаційності до змін зовнішнього середовища, що дозволить їй досягати нового рівня ефективності інноваційної діяльності комплексу за допомогою підвищення його структурної живучості ( зростання якості управління інноваційними промисловими ризиками).

Пропонована модель управління інноваційними структурними зрушеннями має бути у взаємозв'язку з моделлю управління інноваційним розвитком галузевого комплексу та регіональної системи. Але зміни у першій моделі не повинні бути обумовлені лише змінами у другій. Необхідна інтеграція стратегії управління структурними зрушеннями у загальну стратегію управління комплексом, щоб удосконалення моделі управління інноваційними структурними зсувами призводило до коригування моделі управління інноваційним розвитком вищих систем. Взаємопов'язаність та доповнюваність цих двох моделей дозволить говорити про комплексне управління ефективністю інноваційної діяльності у галузевому комплексі.

Пропонована нова модель управління інноваційними структурними зрушеннями передбачає певну сукупність стратегій, що дозволяють враховувати різні фактори, що впливають на зародження і прояв інноваційних зрушень, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, і дозволяють інтегрувати її в модель управління інноваційним розвитком регіональної системи. Все це дозволяє охарактеризувати її як комплексну адаптаційну модель гармонізуючого управління інноваційними структурними зсувами.

При розробці стратегії управління структурною трансформацією в рамках моделі управління необхідно виділити ключові її етапи та сформувати послідовність дій щодо створення та реалізації.

Першим етапом вважають стратегічний аналіз характеру та спрямованості інноваційної діяльності, збалансованості інноваційного розвитку підсистем нафтохімічного комплексу та ідентифікації моделі управління інноваційними структурними зрушеннями. Мета аналізу – виявлення гармонійності інноваційного розвитку складових, визначення пріоритетів управління структурними зрушеннями в умовах інноваційної економіки, динаміки та напрямів інноваційного розвитку цього управління. А також визначення початкового рівня структурної живучості самого комплексу та його провідних підприємств.

У цьому необхідно визначити однорідність розвитку комплексу.

Це виявляється з урахуванням якісного аналізу впливу стан структурної живучості підсистем комплексу характер змін у ньому. Якщо розвитку всіх складових однорідне, можна говорити про гармонійної моделі управління інноваційними структурними зрушеннями. Якщо сильно виділяється вплив лише однієї складової – про односпрямовану модель управління, якщо кількох складових – полінаправлену модель.

Так само в рамках даного етапу підходу необхідно визначити також переважне джерело інноваційних ресурсів господарської системи, за допомогою яких здійснюватиметься стратегічне управління інноваційними структурними зрушеннями. Існує кілька можливих джерел цих ресурсів: результати власної інноваційної діяльності, залучені результати інноваційної діяльності сторонніх організацій (наприклад, технологічних парків).

Характер інноваційного розвитку моделі може бути різним залежно від темпів розвитку самої моделі управління та інноваційного розвитку виробничого потенціалу комплексу. Залежно від їхньої пропорційності можна виділити:

* випереджальну модель управління інноваційними структурними зрушеннями, якщо темп інноваційного розвитку системи управління структурною трансформацією випереджає темп інноваційного розвитку сполучених структур і структур вищого рівня;
* узгоджену модель управління інноваційними структурними зрушеннями, якщо темп інноваційного розвитку системи управління приблизно збігається з темпом цього розвитку у взаємопов'язаних структур;
* відстаючу (наздоганяючу) модель управління інноваційними структурними зрушеннями, якщо темп інноваційного розвитку системи управління сильно відстає від темпу інноваційного розвитку структур вищого рівня або суміжних структур.

Важливим моментом є визначення інноваційності самих структурних зрушень, яке описано вище, що так само визначається на цьому етапі з метою вибору напряму розвитку структури.

Другий етап передбачає проведення аналізу сильних та слабких сторін, оцінку можливостей та загроз функціонування та розвитку комплексу з точки зору трансформації структури та визначення основних причин та напрямків впливу на структурний інноваційні промислові ризики в ході інноваційних структурних змін. В результаті перехресного аналізу матриці ситуаційного аналізу виділено чотири можливі стратегії:

* сильних внутрішніх сторін розвитку комплексу для мінімізації структурних ризиків проти стратегічних можливостей оточення, тобто, спираючись на сильні сторони комплексу та використовуючи переваги зовнішніх можливостей максимізувати інноваційний розвиток структури задля досягнення стійкішого інноваційного розвитку виробничої системи;
* слабких внутрішніх сторін розвитку комплексу для зміцнення його внутрішньої структури проти стратегічних можливостей оточення: використовуючи зовнішні можливості, створювати систему управління інноваційними структурними зрушеннями для позбавлення слабкостей, внутрішніх структурних ризиків;
* сильних внутрішніх сторін розвитку комплексу для мінімізації структурних ризиків та зміцнення ефективності розвитку проти стратегічних загроз оточення, тобто, спираючись на сильні сторони виробничої системи, керуючи ризиками, що виникають, компенсувати вплив зовнішніх загроз, викликаних зростанням невизначеності інноваційного розвитку;
* слабких внутрішніх сторін розвитку виробничої системи проти стратегічних загроз оточення, тобто, по суті, це оборонна стратегія, покликана одночасно мінімізувати стратегічні загрози і внутрішні слабкості, яка спрямована на управління ризиками, що виникають, а також адаптація нової структури до невизначеності зовнішнього середовища в умовах інноваційної економіки . Це найбільш значуще та актуальне поле для підприємств нафтохімічного комплексу РТ, оскільки всі фактори мають високу значущість та характеризують глибинні стратегічні проблеми його підсистем.

На цьому етапі актуальним стає питання вибору найбільш ефективних для комплексу інноваційних проектів у рамках формування стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями.

 Впровадження інноваційних проектів, зокрема на структуроутворюючих підприємствах нафтохімічного комплексу, що викликає структурні зрушення в комплексі в цілому. Зовнішні фактори та наявність ресурсної обмеженості при впровадженні нововведень потребують особливого підходу до оцінки проектів, що розглядаються в рамках діючих систем управління. Зокрема, комплексний підхід до аналізу інноваційних проектів, що викликають структурні збурення, дозволяє оптимізувати процеси управління структурними змінами та факторами виникнення безлічі інноваційних промислових ризиків, зниження загального рівня ентропії керованої системи за допомогою вдосконалення структури управління з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності організацій. Процес реорганізації управління під час перебудови структури виробничо-господарську діяльність відбуваються у межах обраних моделей управління та реалізуються у межах стратегій інноваційного розвитку системи.

## **Висновки до розділу3**

1.Дослідники визначають, що з оцінки ефективності проектів досить використовувати класичну схему оцінки ефективності інвестиційних вкладень. На наш погляд, такий підхід не дає повної інформації про інноваційний структурний зсув і якість впливу на структурну трансформацію реалізованих проектів.

2.Особливе значення має час впливу, реалізації інноваційних проектів у процесі структурної трансформації. Тому, на наш погляд, необхідно наголосити на процесі аналізу інноваційних структурних зрушень на визначення такого моменту, коли з'являється ймовірність найбільш ефективної реалізації обраного проекту. Такий підхід дозволить як визначати найбільш оптимальний проект, але виявляти час його найкращої реалізації.

3.Потенціал комплексу є обмеженням для подальшого розвитку в постійних умовах. Однак у разі реалізації інноваційного проекту оптимальної якості на провідному підприємств комплексу ініціює подальшу реалізацію структурного зсуву, що призводить до формування структури такої якості, яка була недосяжною в колишніх умовах. Що призводить до зростання результативності інноваційної діяльності, досягнення нової якості живучості структури господарської системи, підвищення безпеки інноваційної діяльності комплексу, що супроводжується зростанням інноваційного потенціалу.

# **ВИСНОВКИ**

1.Необхідність трансформації управлінської системи обумовлена потребою в певних механізмах адаптації господарської системи до нової структури, що виникає, що часто веде до затягування процесу структурної трансформації і втратою ефективності.

2. В умовах інноваційної економіки впровадження інновацій, що супроводжується структурною перебудовою, стає безперервним процесом, який вимагає від системи управління нових якостей, серед яких одним із основних стає структурна живучість, яка визначається, насамперед, адаптивністю системи управління інноваційними промисловими ризиками. Однак при реалізації структурних зрушень усередині самої системи управління в умовах інноваційної діяльності ентропія зростає у кілька разів більше, викликаючи в деяких випадках дезорієнтацію всієї системи.

3.Таке явище може виникнути, якщо інноваційний розвиток системи керування дискутує із загальним напрямом інноваційної трансформації структури або не враховує швидкість і характер змін зовнішнього середовища. У разі гармонійного інноваційного розвитку керуючої та керованої систем синергія інноваційного процесу призводить до значно більшого зниження ентропії системи за рахунок зниження розмірів комплексу ризиків, що виникають, за допомогою управління, підвищення рівня структурної живучості і досягнення більш високої результативності інноваційного структурного зсуву, що протікає в аналізованої системі в цілому. Тому особливо актуальним стає вибір інноваційних процесів на основі оцінки ступеня його інноваційності та структурної живучості системи.

4.У економічній літературі останніх багато уваги приділяється питанням оцінки інвестиційного інструменту на структурні зрушення різних рівнів. Такий аналіз необхідний за умов невизначеності довкілля інноваційного розвитку та наявності ресурсної обмеженості галузевих комплексів під час здійснення структурної перебудови. Для цього потрібно проводити комплексну оцінку проектів, що розглядаються, з позиції безпеки їх впровадження для господарських систем з різним рівнем структурної живучості.

5.Існуючі на сьогоднішній день методики оцінки інноваційних проектів акцентують увагу дослідників на визначенні показників, пов'язаних безпосередньо в основному з інвестиційною діяльністю та інвестиційними процесами. В результаті проведення такої оцінки отримані дані дозволяють визначити напрямки та якість інвестування, проте часто обходиться увагою якість, комплексність та своєчасність інноваційного впливу на структурну складову господарської системи відповідно до стану її структурної живучості. Така система управління не є ефективною в рамках управління безпечним інноваційним розвитком галузевого комплексу.

6.Дослідники визначають, що з оцінки ефективності проектів досить використовувати класичну схему оцінки ефективності інвестиційних вкладень. На наш погляд, такий підхід не дає повної інформації про інноваційний структурний зсув і якість впливу на структурну трансформацію реалізованих проектів.

7.Особливе значення має час впливу, реалізації інноваційних проектів у процесі структурної трансформації. Тому, на наш погляд, необхідно наголосити на процесі аналізу інноваційних структурних зрушень на визначення такого моменту, коли з'являється ймовірність найбільш ефективної реалізації обраного проекту. Такий підхід дозволить як визначати найбільш оптимальний проект, але виявляти час його найкращої реалізації.

8.Потенціал комплексу є обмеженням для подальшого розвитку в постійних умовах. Однак у разі реалізації інноваційного проекту оптимальної якості на провідному підприємств комплексу ініціює подальшу реалізацію структурного зсуву, що призводить до формування структури такої якості, яка була недосяжною в колишніх умовах. Що призводить до зростання результативності інноваційної діяльності, досягнення нової якості живучості структури господарської системи, підвищення безпеки інноваційної діяльності комплексу, що супроводжується зростанням інноваційного потенціалу.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ареф’єва О. В. Реструктуризація системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 11-12. С. 17–26.
2. Ванькович Д. В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінанси України. 2017. № 9. С. 112–117.
3. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство, (25).2021. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80
4. Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300
5. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств. Електронний науковопрактичний журнал Інфраструктура ринку. 2018. № 20. С. 50–55. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/20\_2018\_ukr/1.pdf
6. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2012, № 3, URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_588>.
7. Закон України «Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави» https://regulation.gov.ua/documents/id119205/tasks
8. Казакова В. І. Концептуальні основи управління фінансовими ресурсами підприємств. Економіка АПК. 2018. № 1. С. 109–113.
9. Кошельок Г. В. Методика проведення стрес-тестування ризиків грошових потоків підприємства. Електронний науковий журнал Приазовський економічний вісник. 2017. № 5 (05). С. 143 – 149.
10. Кушик І. Л., Мартиненко В. П. Управління процесом формування прибутковості на підприємстві, Актуальні проблеми економіки та управління. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22592 (дата звернення: 14.04.2023).
11. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу, 2015. №3 (40). С.105–109.
12. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. 2021. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477
13. Лазоренко Т. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2020. Том 6. № 67. С. 175–184.
14. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним. Науковий журнал Молодий вчений. Економічні науки. Херсон. 2017. № 2 (42). С. 299–303.
15. Олійник Т. В. Критерії та напрями удосконалення процесу управління прибутковістю машинобудівних підприємств. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2017/No1/86.pdf Олійник Т. В. Критерії та напрями удосконалення процесу управління прибутковістю. ЕКОНОМІКА: реалії часу. 1, 2017. С 86– 97.
16. Підлісна О. А. Управління прибутковістю підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. Випуск 22, 2018. С. 266–271.
17. Пойда-Носик Н. Н. Фінансові ресурси підприємства. Фінанси України. 2017. № 1. С. 96–103.
18. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. КНЕУ, 2014. 268 с.
19. Турчіна С. Г., Погуляка Н. С. Управління прибутковістю підприємства: теретичні аспекти. Актуальні питання розвитку сучасної науки та освіти (частина І): матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 16-17 січня 2021 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2021. С. 69–72.
20. Халатур С. М. Аналіз та ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки : кол. моногр. / за заг. ред. І. П. Приходька ; ДДАЕУ. Дніпро : Пороги, 2020. С. 259–273.
21. Хринюк О. С. Економічне управління підприємством. № 26 (2020). С. 141–150.
22. Хринюк О. С., Бова В. А. Прибуток як інструмент управління фінансовим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6167 (дата звернення: 14.04.2023).
23. Чемчикаленко Р. А., Майборода О. Є., Люткіна А. В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. Економіка і суспільство. Вип. 11. Мукачів: Мукачівський державний університет, 2017. С.486–489.
24. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 36. С. 75–81.
25. Financial Performance. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/financial-performance/
26. Tarifvertrag, Inhalt / 3 Normativer Teil des Tarifvertrages. URL: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/tarifvertrag-inhalt-3-normativer-teil-des-tarifvertrages\_idesk\_PI42323\_HI568346.html
27. Werftquartier. URL: https://petram.de/werftquartier-2/ Sustainability in construction. URL: https://www.goconstruct.org/why-choose-construction/whats-happening-in-construction/sustainability-in-construction-1/#:~:text=What%20is%20sustainable%20construction%3F,natural%20environment%20around%20the%20site.
28. Build a Brighter Future with Sustainable Construction. URL: https://plastics-rubber.basf.com/global/en/performance\_polymers/industries/pp\_construction/sustainability.html.
29. 5 Techniques for Sustainable Building Construction. URL: https://www.forconstructionpros.com/business/article/12068798/five-techniques-for-sustainable-building-construction.
30. Best Revenue Management Software. URL: https://www.g2.com/categories/revenue-management
31. Cost allocations: optimize profit and internal processes. URL: https://www.costperform.com/cost-allocations-optimize-profit-and-internal-processes/.
32. Understand what cost management is, how important it is and how to do it. URL: https://myabcm.com/understand-what-cost-management-is-how-important-it-is-and-how-to-do-it/.
33. What Is a Business Model? URL: <https://www.financestrategists.com/financial-advisor/business> model/?gclid=CjwKCAjwxr2iBhBJEiwAdXECwxyYO-y5SMqzslUcG8KLLz8QaZgZ3M3KP8acgNkQIjWHhoWUNbaUVBoCBrQQAvD\_BwE
34. Business Models – Example, Types, Importance & Advantages. URL: https://blog.elearnmarkets.com/what-are-business-models/