

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

07 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління інноваційним потенціалом організації»  
(на матеріалах «Назва підприємства» Полтавського району Полтавської  
області)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Стадніченко Віталій Олександрович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Микола ЗОСЬ–КІОР

Полтава – 2021 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	10
1.1. Характеристика елементів системи управління інноваційним потенціалом організації .....	10
1.2. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу організації .....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» .....	23
2.1. Організаційно–економічна характеристика «Назва підприємства».....	23
2.2. Аналіз системи управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства» .....	28
2.3. Виявлення факторів впливу на управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».....	34
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» .....	44
3.1. Оцінка та прогнозування ефективності управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».....	44
3.2. Стратегія управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».....	51
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах господарювання визначальним чинником в сфері інноваційних досліджень і забезпечення економічної безпеки організації є формування її інноваційного потенціалу. Економічний ріст на основі інноваційного розвитку організацій забезпечить вирішення комплексних завдань і системних перетворень в її діяльності. Головною умовою стимулювання інноваційного розвитку організації є здійснення нею інноваційної діяльності, що уможливить спроможність нарощувати і активно використовувати організаційно-економічні, техніко-технологічні й інші інноваційні можливості, які становлять інноваційний потенціал. Таким чином, актуальними залишаються питання розвитку методичних та практичних підходів щодо управління інноваційною діяльністю організацій.

Теоретичні та практичні аспекти управління інноваційним потенціалом досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як: Ажаман І. А., Андрушків Б. М., Аранчій В. І., Барабась Д. О., Бабина О. Є., Багацька Н. М., Волошина О. А., Гончар М. В., Данько Ю. І., Ємельянов О. Ю., Краснокутська Н. С., Калетнік Г. М., Кузьмін О. Є., Латишева О. В., Маркіна І. А., Маршук Л. М., Міценко Н. Г., Назарова Т. Ю., Некрасова Л. А., Таран-Лала О. М., Петрушка Т. О., Писаренко В. П., Сафонов Ю. М., Філіпішин І. В., Чернишова Л. І., Якименко-Терещенко Н. В. та ін. У наукових працях учених обґрунтовано фундаментальні положення про сутність, значення та організацію процесу управління інноваційним потенціалом у конкурентних умовах ведення бізнесу за різними методиками. Незважаючи на комплексність знань із питань управління інноваційним потенціалом, відображених у працях учених і практиків з менеджменту, у регламентах, документах, нормативних актах і активний розвиток на аграропродовольчому ринку, проблеми у цій галузі менеджменту залишаються недостатньо розробленими. Це обумовлює важливість узагальнення і систематизації наявних знань на єдиній теоретико-методологічній базі, а також необхідність пошуку нових, оптимальних

підходів в управлінні інноваційним потенціалом.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних засад розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджмент) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017–2022 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система антикризового управління підприємства та удосконалювались антикризові заходи та програми.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено **завдання**: дослідити елементи системи управління інноваційним потенціалом організації;

розкрити теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу організації;

охарактеризувати організаційно-економічні особливості «Назва підприємства»;

провести аналіз системи управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства»;

виявити фактори впливу на управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства»;

провести оцінку та дати прогноз ефективності управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства»;

скоригувати стратегію управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є процес управління інноваційним потенціалом.

**Предметом дослідження** є особливості системи управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених завдань використано загальноекономічні методи дослідження: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей оцінки інноваційного потенціалу; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності «Назва підприємства» і оцінки його інноваційного потенціалу; системний підхід – для характеристики структурно–функціональної моделі оцінки інноваційного потенціалу «Назва підприємства»; системного і статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування інноваційного потенціалу, для аналізу і інтерпретації фактичних даних «Назва підприємства»; методи регресійно–кореляційного аналізу – для визначення прогнозу інноваційного потенціалу «Назва підприємства»; графічний метод – для наочного відображення теоретичних і практичних положень кваліфікаційної роботи.

**Інформаційна база** кваліфікаційної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну базу досліджень становить дані річних звітів «Назва підприємства» Полтавського району Полтавської області за 2016–2020 роки.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, що стосуються удосконалення управління інноваційним потенціалом, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення оцінки інноваційного потенціалу в сучасних умовах. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення методики і процесу оцінки у контексті посилення нестабільності

епідеміологічного стану, нестабільності цін, конкуренції та сучасних перетворень в агропродовольчій сфері;

здійснено аналіз управління системою забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу «Назва підприємства»;

розроблено шляхи вдосконалення процесу управління системою забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу «Назва підприємства», а саме внесено пропозиції щодо структурної моделі управління інноваційним потенціалом.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає в комплексній і прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається упровадженням у «Назва підприємства» комплексної моделі оцінки управління інноваційним потенціалом; пропозицій щодо змін до існуючої системи оцінки і запровадженням моделі управління інноваційним потенціалом підприємства.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповіді на науково–практичній конференції [18; 47]:

1. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Рожок Т. А., Стадніченко В. О. Формування політики інноваційного підприємництва та економічних драйверів в контексті стійкого розвитку, ризик-менеджменту та глобальної конкуренції. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. №3. С. 41-48.

2. Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкін С. С. Управління потенціалом підприємства в рамках розвитку інноваційної моделі підприємництва. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАА, 2021. С. 336-337.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи –

71 сторінка. Містить 11 таблиць, 6 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 82 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1.1. Характеристика елементів системи управління інноваційним потенціалом організації**

Сьогодні кожна організація функціонує у конкурентних умовах. Ринки є насиченими і різноманітними, саме тому кожна організація намагається не тільки втримати свої позиції (частка ринку, обсяги продаж, величина прибутку), а і певним чином їх покращити за рахунок зміни кадрової, товарної, цінової, інвестиційної, маркетингової стратегій і тактик. Досить значних результатів у забезпеченні конкурентоспроможності досягають ті організації, які впроваджують інновації. Інноваційна діяльність передбачає розроблення, створення, доведення щодо комерційного використання інновацій. Узагальнення огляду літературних джерел [6; 8; 35; 81] і власні дослідження дозволяють стверджувати що, інноваційна діяльність охоплює: перейняття передового досвіду провідних вітчизняних і зарубіжних підприємств у розв'язанні виробничо-господарських проблем, отримання технологій і прав на виробництво нових видів продукції і використання якісно нових матеріалів на ліцензійних, франчайзингових, лізингових і інших умовах; розроблення креативних ідей, перетворення їх у прототипи, зразки інноваційної продукції, технологій; налагодження експериментального і, у залежності від виду продукції одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції; поширення на ринку інноваційних продуктів, технологій, інновацій управлінського характеру, а також ліцензій і ноу-хау.

Використання інновацій дозволяє з високим рівнем вірогідності збільшити тривалість життєвого циклу як організації загалом, так і використовуваних технологій і пропонуваної продукції.

Також, використання організацією інновацій дає можливість забезпечити стійкі позиції на ринку, знизити собівартість виготовленої продукції і наданих послуг, збільшити обсяг реалізованої продукції. Інноваційний розвиток організації часто супроводжується використанням енергоощадного устаткування, нових матеріалів, що за якісними параметрами кращі за традиційні, автоматизацією технологічних процесів виготовлення готової продукції. Інновації допомагають організації оптимізувати витрати, досягти зниження ринкової ціни товарів і послуг.

Тобто організація, що впроваджує інновації має більші шанси набути високого рівня конкурентоспроможності у порівнянні з іншими організаціями. Тут важливим є вибір тієї інновації, яка забезпечить організації найбільшу ефективність. Радикальні інновації є одним з таких шляхів, який приводить щодо економічного зростання за рахунок створення нових напрямків бізнесу, які приносять у світ нові характеристики товарів і послуг на ринок і може привести щодо створення абсолютно нових ринків.

Організації, що залучені в інноваційний процес поділяються на [15; 22; 34; 63]: 1) ті, які розробляють нові ідеї; 2) ті, які розробляють нові ідеї і реалізують їх на практиці; 3) ті, які реалізують на практиці розроблені кимось ідеї; 4) ті, які повністю або частково фінансують інноваційні проекти. До цієї класифікації варто віднести організації, що на основі розроблених кимось ідей розробляють свої інновації і реалізують їх на практиці, а також ті, які є посередниками на ринку інновацій.

Розвиток інноваційного потенціалу зумовлює підвищення рівня поінформованості робітників організації про цілі організації, стратегічні і тактичні плани розвитку, тенденції у галузі, проблеми інженерно-технологічного і управлінського характеру. Інноваційна діяльність спонукає керівників системи менеджменту організації щодо чітко спланованих дій щодо управління процесами акумулювання інноваційних ідей, створення інноваційних продуктів і технологій, комерціалізації інновацій, у тому числі їх трансферу і дифузії. Менеджмент інноваційної діяльності вимагає

обґрунтування впровадження всіх інновацій, особливо тих, які у перспективі повинні бути найбільш успішними. Дане оцінювання нововведень дає змогу менеджерам обрати і впровадити ту інновацію, яка створить підприємству конкурентні переваги на ринку, а також забезпечить такий рівень доходу, який перевищуватиме витрати на її реалізацію. З позиції функціонального підходу менеджменту інноваційним потенціалом є конкретною функцією управління організацією, що реалізовується через загальні функції менеджменту: планування, організування, мотивування суб'єктів управління щодо розроблення і впровадження інноваційних ідей, контролювання і регулювання процесу виконання побудованих планів розвитку інноваційного потенціалу.

Прийняття рішення про впровадження інновації, наприклад освоєння виробництва і виведення на ринок нового продукту, вимагає ретельного дослідження місткості ринку, визначення цільового сегменту, установлення стадій життєвого циклу нового товару, аналізування витрат, прогнозування цін, обсягу виробництва і продажу продукту, розрахунок економічного ефекту від використання нововведень, оцінювання економічної вигоди організації від вкладання коштів у інноваційну діяльність у порівнянні з доходами, що вона йому забезпечить і витратами, що будуть понесені. Якщо рішення про впровадження інновації економічно обґрунтоване, необхідно здійснювати моніторинг дифузії інновації, відстежити зміну рівня інноваційності запропонованого продукту. Моніторинг необхідний для виявлення рівня реакції споживачів на цінову політику, якість інноваційної продукції, її сервісне і гарантійне обслуговування.

Організації використовують різні підходи щодо менеджменту інноваційного потенціалу, зокрема системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, нормативний, комплексний, інтеграційний, процесний, кількісний і якісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний. Взагальнюючи огляд літературних джерел [58; 61; 71-72; 82] наведемо порівняльну характеристику цих підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика підходів управління інноваційним потенціалом [сформовано автором на основі 5; 7; 17; 19; 44; 45; 64; 75]**

Підходи	Переваги	Недоліки
Системний	Виявлення і чітке формування конкретних цілей; цілі окремої підсистеми не конфліктують з цілями усієї системи	Зовнішнє середовище Вимагає адаптування системи щодо змін
Маркетинговий	Дозволяє підвищити якість виходу системи через аналізування потреб ринку і споживачів	Вимагає значних витрат на дослідження і аналіз ринку
Функціональний	Створення оригінальних об'єктів, які задовольнятимуть потреби споживачів. Виникнення нових технічних рішень для задоволення теперішніх і майбутніх потреб	Значні витрати часу і коштів на варіативність рішень у розрізі кожного функціонального блоку системи управління інноваційною діяльністю
Відтворювальний	Для підвищення якості і конкурентоспроможності товару проводять маркетингові дослідження	Труднощі при прогнозуванні параметрів і показників для визначення прибутку
Нормативний	Встановлення нормативів у системі інноваційної діяльності допомагає підвищити організованість, рівень автоматизації планування, обліку і контролю на усіх рівнях управління у цій системі	Через зміну умов функціонування організації, поставлені нормативи не завжди виконуються, що впливає на діяльність організації
Комплексний	Зосередження уваги на способах забезпечення ефективності виконання поставлених задач усіма елементами системи менеджменту	Якщо знехтувати одним з аспектів менеджменту, то проблема може бути не вирішена
Інтеграційний	Дає організації додаткові можливості підвищити оперативність управління і якість продукції. Пришвидшує використання новинок	Значні витрати на інтеграцію на всіх етапах життєвого циклу товару
Процесний	Увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом	Визначений процес управління не завжди вирішує проблеми і завдання організації
Кількісний і якісний	Збільшення витрат на підвищення точності прогнозів від неякісного управлінського рішення і супутніх фінансових збитків	Фінансові витрати, які не завжди стають виправданими – управлінське рішення хибне
Адміністративний	Система планів, програм і завдань, нормативно-директивних і методичних документів стабілізує роботу всього колективу	Не завжди належна якість документів може змінити стабільність роботи всього колективу
Поведінковий	Підвищує ефективність функціонування організації за рахунок раціоналізації використання людських ресурсів	Вимагає додаткових витрат часу і коштів на моделювання поведінки суб'єктів управління інноваційною діяльністю
Ситуаційний	Можливість зміни способів управління об'єктами у залежності від ситуації, яка склалася, що дозволяє уникнути перебоїв у діяльності організації	Значні витрати коштів і часу через зміну способів управління об'єктами відповідно щодо кожної нової ситуації, що виникає

Враховуючи переваги і недоліки кожного підходу, доходимо висновку, що у управлінні інноваційним потенціалом найефективнішим є системний підхід, адже він дозволяє знайти можливі альтернативні рішення складних проблем і задач і обрати найефективніший з них; розробити і впровадити у організації постійно діючі традиції і правила розвитку; ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між вже досягнутим і очікуваним станом технологій, якості продукції, професійності кадрів; передбачає можливість відсутності стандартних рішень складних ситуацій і пошук нових – нестандартних; приводить щодо більш ефективного використання всіх ресурсів організації; дозволяє набувати конкурентних переваг шляхом впровадження змін у управлінні.

З позиції системного підходу, управління інноваційним потенціалом організації є відкритою системою, що формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, і включає елементи, які у своїй взаємодії забезпечують акумулювання креативних ідей, розроблення і комерціалізацію інновацій, їх трансфер і дифузію. Такими елементами є керуюча і керована підсистеми управління, комунікації між ними, методи управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Модель системи менеджменту інноваційним потенціалом організації, яка складається з таких елементів: об'єкт управління – інноваційний потенціал організації; суб'єкт менеджменту інноваційним потенціалом організації; механізм менеджменту, що включає: цілі формування інноваційного потенціалу, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення; канали комунікації.

Суб'єкти апарату менеджменту інноваційним потенціалом впливають на об'єкт управління шляхом формування і формалізації управлінських рішень, які націлені на реалізацію функцій планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання інноваційної діяльності за допомогою певних методів менеджменту.

Зовнішнє середовище (споживачі, постачальники, посередники,

конкуренти, інвестори, законодавчі акти, рівень техніки і технології) здійснює вплив на об'єкт управління, тобто інноваційний потенціал і всі процеси пов'язані з ним, і визначає параметри входу і виходу системи.

Проаналізувавши властивості систем, можемо виділити такі властивості системи менеджменту інноваційним потенціалом організації, що забезпечують інноваційний розвиток організації (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Властивості системи управління інноваційним потенціалом організації [сформовано автором на основі 4; 9; 13; 21; 27; 39; 54; 59; 74]**

Властивості	Характеристики властивостей
Цілісність	Сукупність елементів, що розглядається як система і становить певне ціле, яке має загальні властивості і власну поведінку. Видалення з системи хоч одного елемента, або заміна його гіршим, може призвести щодо зниження ефективності, а то і щодо руйнування системи. Також дана властивість передбачає узгодження цілей системи управління з місією організації, а також прийняття рішень щодо інноваційних змін з погляду корисності для організації загалом.
Цільність існування	Установлення чітких цілей функціонування системи управління інноваційною діяльністю, які змінюються у часі залежно від умов існування і не суперечать загальним цілям організації.
Надійність	Безперервне функціонування системи незважаючи на можливі несприятливі умови існування і загрози.
Структурність	Сукупність компонентів і їх зв'язків у системі управління інноваційною діяльністю повинна бути мобільною і легко пристосовуватись щодо зміни вимог і цілей як самої системи, так і організації загалом.
Сумісність і синергічність	Спорідненість елементів системи управління інноваційною діяльністю, взаємне доповнення один одного, здатність пристосовуватись, не вступати у суперечність, не створювати конфліктів, взаємоадаптовуватись для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого результату.
Централізованість	Один або декілька елементів системи виконують головну роль. Нехтування цієї властивості призводить щодо анархічності, нерациональності, безвідповідальності і безкарності.
Адаптивність і розвиток	Здатність системи пристосовуватись щодо змін зовнішнього і внутрішнього середовища і розвиватись під їх впливом, адже організація існує у умовах постійних змін соціальної, економічної і політичної ситуацій.
Дифузійність	Процес поширення різноманітної інформації між елементами системи управління інноваційною діяльністю. Вміння членів колективу дозувати інформацію і правильно визначати межі її поширення і визначає ефект дифузійності.

Властивості	Характеристики властивостей
Реактивність	Здатність системи як найшвидше відреагувати на будь які зміни у навколишньому середовищі і у самій системі, і прийняти відповідні рішення.
Відкритість системи	Взаємозалежність і взаємозв'язок (обмін інформацією і ресурсами) системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами організації і зовнішнім середовищем.
Зворотність зв'язку	Безпосередній або опосередкований прямий і зворотній зв'язок між системою управління інноваційною діяльністю і іншими системами, між «виходом» і «входом». Якісно налагоджений зв'язок дає можливість системі вчасно усувати відхилення і запобігати таким відхиленням або знижувати їх щодо мінімуму, а також розробляти ефективні засоби захисту системи від негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища і недружніх конкурентів.

Розглянувши властивості системи менеджменту інноваційним потенціалом організації доходимо висновку, що ефективність систем визначають можливості раціоналізації функціонування і забезпечення злагодженої взаємодії її компонентів між собою і зовнішнім середовищем.

## **1.2. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу організації**

Ефективне функціонування організації залежить від організації його системи менеджменту, результативність якої, у свою чергу, залежить від рівня збалансованості її основних підсистем і їх здатності реалізовувати сформований потенціал. Оскільки всі підсистеми у організації взаємопов'язані і взаємозалежні, то зміни деяких параметрів однієї з них, викликають певні зміни і у інших її підсистемах. Виключенням не є і система менеджменту інноваційним потенціалом, яка є однією з підсистем управління.

Узагальнення огляду літературних джерел [3; 12; 31-33; 43; 49; 52-53;

57; 67; 77] і матеріалів досліджених організацій дозволяє стверджувати, що узгодження функціонування різних локальних підсистем у системі управління організацією зазвичай відбувається на рівні створення дерева цілей, вироблення правил і процедур, а також встановлення критеріїв вибору і реалізації управлінських рішень.

Формуючи підсистему менеджменту інноваційним потенціалом організації узгодження її функціонування на рівні створення дерева цілей може мати три таких варіанти:

– варіант а) – множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом ( $C_i$ ) лежить у межах множини цілей системи менеджменту організації ( $C$ );

– варіант б) – множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом ( $C_i$ ) лежить у межах множини цілей певної локальної підсистеми управління організацією ( $Cp_n$ );

– варіант в) – множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом ( $C_i$ ) лежить у межах множини цілей кількох або усіх локальних підсистем управління організацією ( $Cp_1, Cp_2, Cp_3, Cp_n$ ).

Незалежно від обраного варіанту узгодження системи цілей їх реалізація вимагає також узгодження формування системи менеджменту інноваційним потенціалом на рівні правил і процедур, які створенні у організації.

Загальні корпоративні правила і процедури є спільними для усіх підсистем менеджменту організації, а правила і процедури кожної локальної підсистеми доповнюють загальні корпоративні правила і процедури.

Ці рівні узгодження лінійно залежать від властивостей підсистем менеджменту.

Системі менеджменту інноваційним потенціалом організації, як і будь-якій іншій системі управління притаманні такі якості [2; 11; 16; 23; 26; 42; 46; 50; 68; 78]:

– взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи;

- цілісність, узгодженість і синхронність у часі;
- узгодженість з місією і цілями організації;
- адаптивність, гнучкість щодо змін середовища;
- автономність елементів організаційної структури функцій управління;
- багатofункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність щодо переналагодження, переорієнтації;
- оновлення відповідно щодо змін середовища.

Завданням системи менеджменту інноваційним потенціалом є ефективне управління процесом розроблення, впровадження, виробництва і комерціалізації інновацій з узгодженням відповідних рішень з системами управління операційною (виробничою), маркетинговою, фінансовою і кадровою діяльністю [41; 56; 60; 62; 65; 69; 73; 76; 79].

Система менеджменту інноваційним потенціалом перебуває у постійному взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими системами в організації. В організації, яка формує інноваційний потенціал, необхідною умовою є постійне оцінювання системи менеджменту цим потенціалом, для того щоб уникнути незапланованих витрат. Важливо також, проводити оцінювання цієї системи у взаємозв'язку з системами менеджменту інших видів діяльності. Тобто, необхідно оцінювати витрати і їх доцільність на функціонування кожної системи. У процесі функціонування систем і їх взаємодії, важливо здійснювати моніторинг цієї взаємодії, щоб попередити небажані наслідки.

Під час взаємодії різних підсистем менеджменту організації між собою взаємодіють і працівники даних систем. У певній мірі, від кваліфікованості і компетентності управлінців і залежить результат їхньої співпраці. Кадрове забезпечення системи менеджменту інноваційним потенціалом – необхідний кількісний і якісний склад управлінських робітників, що визначається різними методами розрахунку чисельності робітників системи управління. Якісний склад робітників, тобто їх склад по

категоріях, професіях, спеціальностях, рівню кваліфікації розраховується, виходячи з професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, зафіксованих у виробничо-технологічній документації робочого процесу.

Отже, основними цілями системи менеджменту інноваційним потенціалом організації є: ефективна організація інноваційного процесу і забезпечення його безперервного функціонування; виведення на ринок конкурентоспроможної інновації; виробництво існуючої продукції новим ефективним методом.

Відповідно щодо цілей формуються і завдання системи менеджменту інноваційним потенціалом, як складової загальної системи менеджменту організації, основними з яких є такі [1; 10; 14; 20; 25; 40; 51; 66; 70]: розробка стратегічної інноваційної політики і механізмів її реалізації; формування стратегічних, довго- і короткострокових цілей реалізації інноваційного потенціалу; розроблення планів, програм, проектів і їх виконання; планування організації процесів розроблення інновацій (інноваційного процесу); спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу у часі і синхронізацією всіх видів діяльності; підбір і розміщення кадрів, створення творчої атмосфери і мотивації інтелектуальної праці; комплексне формування і використання інноваційного потенціалу організації; організація і кооперація інноваційних програм, прискорення їх розроблення; створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем – від ідеї щодо серійного виробництва продукції; спостереження і оцінка світових тенденцій науково-технічного розвитку.

На основі досліджень О. М. Кузьміної, Ю. С. Печериці, Л. В. Гришук [29, с. 90], можна виділити завдання, які повинні бути досягнуті при формуванні системи менеджменту інноваційним потенціалом організації: чіткість формулювання цілей інноваційної діяльності організації і їх зрозумілість для команди; співробітництво членів команди; оптимальне інформаційне забезпечення; обмін ідеями і інформацією між членами

команди; участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного потенціалу, усвідомлення своєї значущості; раціональний розподіл і кооперація праці, спеціалізація робіт; неприпустимість нав'язування ідей керівника членам команди; спрямованість інновацій на підвищення прибутковості коштів, вкладених у застосування нових технологій і створення інноваційних продуктів.

Зважаючи на вищевикладене доходимо висновку, що основними елементами концепції формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю організації є ті, які представлено на рис. 1.1.

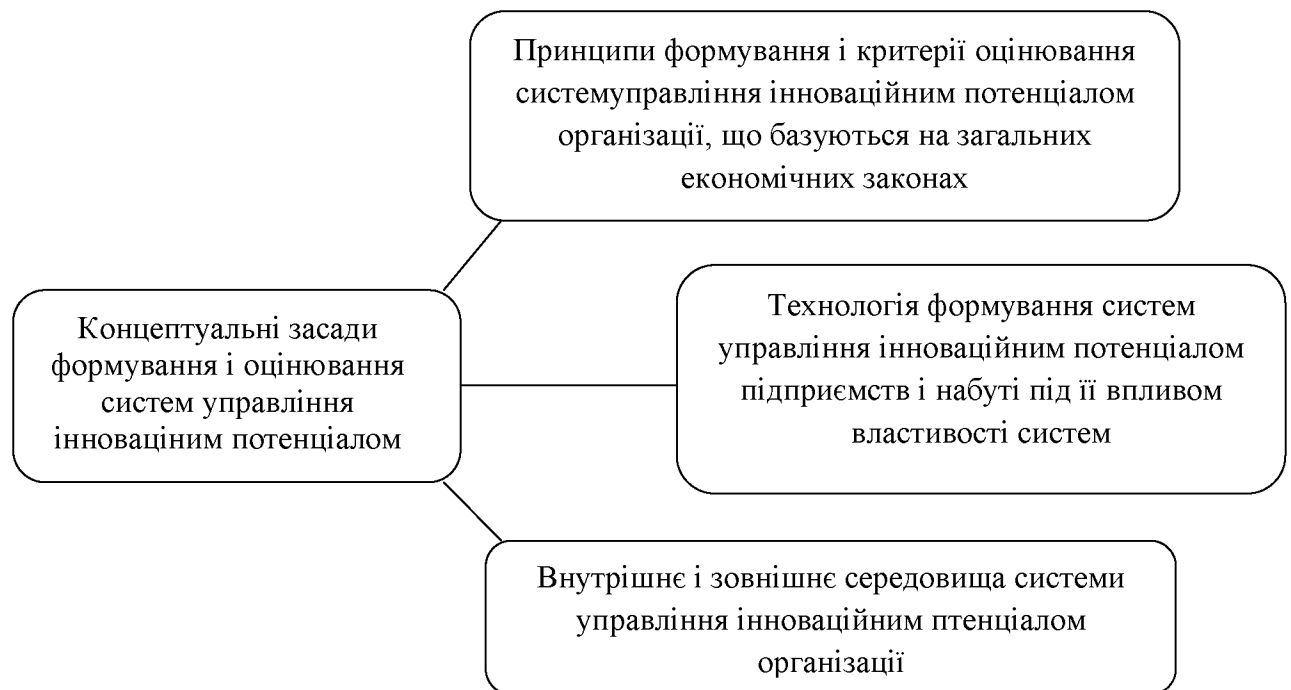


Рис. 1.1. Концептуальні засади формування і оцінювання системи управління інноваційним потенціалом [узагальнено автором на основі 24; 28; 30; 36-38; 47; 48; 55; 80]

Метою формування системи менеджменту інноваційним потенціалом організації є побудова системи управління, яка забезпечує економічну ефективність вкладення коштів у інновації і забезпечує раціональність інженерно-технічних процесів виробництва, а також процесів управління на

високому організаційному рівні.

Проведені дослідження дали змогу визначити принципи формування і оцінювання системи менеджменту інноваційним потенціалом, використання яких є необхідною умовою ефективного функціонування даної системи.

Керівники організацій, через певний період функціонування системи управління інноваційною діяльністю, здійснюють оцінювання інноваційного потенціалу і системи управління ним з метою визначення її ефективності і результативності. Оцінювання ефективності системи менеджменту інноваційним потенціалом є важливою складовою процесу прийняття регулюючих рішень у сфері інноваційної діяльності. Результати оцінювання визначають вибір перспективних напрямків розвитку системи менеджменту інноваційним потенціалом, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності організації загалом.

Також для проведення оцінки системи менеджменту інноваційним потенціалом необхідно кінцеві результати інноваційної діяльності і функціонування всіх елементів даної системи порівняти з певними наперед визначеними критеріями, які характеризують об'єктивно необхідний стан системи менеджменту інноваційним потенціалом. Результати діяльності суб'єкта управління визначаються цілями, які перед ним постають. У зв'язку з цим, оцінка системи менеджменту інноваційним потенціалом може здійснюватись шляхом визначення ступеня досягнення основних цілей і ступеня реалізації функцій, що забезпечують досягнення цих цілей

### **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретико–методичні основи управління інноваційним потенціалом організації доцільно зазначити, що:

1. В умовах обмеженості можливостей економічного розвитку на засадах екстенсивного підходу суб'єкти господарювання змушені застосовувати інновації. Ця обставина дозволяє організації якісно

вдосконалювати використовувані технології, готову продукцію, управлінські процеси. Наслідком цього є інтенсивний розвиток і набуття конкурентних переваг. Доведено, що розроблення і провадження інновацій є високоризиковою діяльністю, тому менеджменту інноваційним потенціалом вимагає застосування системного підходу. Системам менеджменту інноваційним потенціалом характерна низка властивостей, моніторинг яких важливий з огляду на ефективне функціонування цих систем. Враховуючи це, керівництво системами менеджменту інноваційним потенціалом має бути узгодженим з цілями їх досягнення у інших підсистемах.

2. Узгодженість підсистеми управління інноваційним потенціалом з іншими підсистемами менеджменту організації може відбуватись на основі альтернатив: 1) множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом лежить у межах множини цілей організації; 2) множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом лежить у межах множини цілей певної локальної підсистеми управління організацією; 3) множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом лежить у межах множини цілей кількох або усіх локальних підсистем управління організацією. При побудові системи менеджменту інноваційним потенціалом вибір однієї з вказаних альтернатив залежить від розміру організації, рівня розвитку його системи менеджменту, а також від характеру інноваційної діяльності. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, якщо при постановці цілей інноваційної діяльності керівництво організації не обере жодного з вищенаведених варіантів, то реалізація цих цілей буде суперечити цілям інших підсистем менеджменту і меті розвитку організації загалом. Управління інноваційним потенціалом організації залежить від взаємозв'язку його основних складових: економічних методів і важелів, інформаційного і нормативно-правового забезпечення, дотримання відповідних принципів, зокрема, комплексного характеру формування рішень, високого динамізму управління, спрямованості на стратегічні цілі розвитку організації, варіативності підходів щодо розробки окремих управлінських рішень.

**РОЗДІЛ 2**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО–ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА**  
**«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»**

**2.1. Організаційно–економічна характеристика «Назва підприємства»**

«Назва підприємства» зареєстроване в селищі ХХХХХ Полтавської області, де знаходяться і його виробничі потужності. Організаційна структура та існуюча структура управління «Назва підприємства» представлені в Додатках А і Б.

Основний вид економічної діяльності за КВЕД 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. У підприємстві працює 230 осіб. Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.1, Додаток В).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка показників розвитку «Назва підприємства», 2016–2020**

**рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
<b>Капітал підприємства</b>							
Вартість сукупного капіталу, тис. грн	56680	57619	63543	65314	65960	9280	16,4
Вартість власного капіталу, тис. грн	53545	54726	55887	56005	56436	2891	5,4
<b>Ресурси підприємства</b>							
Вартість основних засобів, тис. грн	12132	16535	15135	15178	13251	1119	9,2

*Продовження табл. 2.1*

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %

Вартість нематеріальних активів, тис. грн	27571	27571	27571	27571	27571	0	0,0
Залишки оборотних засобів, тис. грн	14133	10490	17984	18523	19993	5860	41,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол	260	256	234	229	230	-30	-11,5
<b>Економічні показники</b>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	54553	59377	62766	67152	80805	26252	48,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44605	48945	46244	55658	64856	20251	45,4
Операційні витрати, тис. грн	76648	86176	83863	87857	108674	32026	41,8
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн	11980	15681	17864	21271	26253	14273	119,1
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	3,840	5,104	6,362	7,741	9,512	5,672	147,7
<b>Фінансові результати</b>							
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	9948	10432	16522	11494	15949	6001	60,3
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1419	1641	2431	1634	2269	850	59,9
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	1419	1505	2032	1182	2155	736	51,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1419	1505	2032	1182	2155	736	51,9
<b>Показники ефективності використання ресурсів та витрат</b>							
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./рік	209,8	231,9	268,2	293,2	351,3	141,5	67,4

*Продовження табл. 2.1*

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення,	відносне відхилення,

						(+, -)	%
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	49,7	45,2	48,7	52,2	59,0	9,7	-
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,042	0,178	0,010	0,010	0,004	-0,038	-
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,014	0,036	0,057	0,009	0,064	0,050	-
Фондовіддача	0,962	1,031	0,988	1,028	1,225	0,263	27,3
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	3,860	5,660	3,490	3,625	4,042	0,182	-
Середній період обороту оборотних засобів, днів	95	64	105	101	90	-5	-5,3
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	1,41	1,45	1,34	1,31	1,34	-0,06	-4,3
Показники рентабельності підприємства							
Рентабельність сукупного капіталу, %	2,5	2,6	3,2	1,8	3,3	0,8	-
Рентабельність продукції, %	3,2	3,4	5,3	2,9	3,5	0,3	-

Трудові ресурси – частина працездатного населення, що володіє фізичними і розумовими здібностями й знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. До трудових ресурсів відносять зайнятих і потенційних працівників. Формування і використання трудових ресурсів у сільському господарстві має свої особливості. Із розвитком продуктивних сил існує тенденція зниження чисельності працівників у галузі.

Кожне підприємство функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, що мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання робіт в сфері агропромислового виробництва. Проаналізуємо середньооблікову чисельності працівників у «Назва підприємства» як частини ресурсного потенціалу. Середньооблікова чисельність працівників за 2016-2020 рр. зменшилась на 30 осіб (11,5 %). При цьому середньомісячна

заробітна плата на одного працівника склала 9,512 тис. грн. у 2020 р., що на 147,7 % більше, ніж у 2016 р. В той же час продуктивність праці зростає всього на 141,5 тис грн./рік на одного працівника за 5 років та склала у 2020 р . 351,3 тис. грн., що на 67,4 % вище, ніж у 2016 р. Тобто темп приросту заробітної плати набагато випереджає продуктивність праці. Фонд оплати праці усіх працівників виріс на 119,1 %, що на 77,3 % менше темпу приросту операційних витрат.

Основні засоби – це матеріальні цінності, які використовуються у господарській діяльності підприємства більш як 1 рік і вартість яких поступово зменшується в зв'язку із фізичним чи моральним зносом. Основні засоби підприємства поділяють на виробничі і невиробничі.

Виробничі основні засоби безпосередньо беруть участь в виробничому процесі, їх вартість поступово переноситься на вартість виробленої продукції, а відтворення відбувається за рахунок коштів, що визначаються величиною нарахованого зносу й надходять в складі виручки за реалізовану продукцію. За результатами аналізу 2016-2020 рр. вартість сукупного капіталу збільшилася всього на 16,4 %, при цьому власного капіталу – всього на 5,4 %. Несуттєвий темп приросту основних засобів – 9,2 %, а вартість нематеріальних активів – не змінилася. При цьому слід зазначити, що за 2016-2020 рр. коефіцієнт зносу зменшився на 0,097, на рік вибуває від 0,9 до 6,4 % основних фондів, а оновлюються вони від 0,4 до 17,8 % сукупної вартості на рік. Аналіз даних свідчить, що протягом досліджуваного періоду збільшилися показники фондівддачі – на 0,263 грн (27,3 %), що є позитивним явищем.

Щодо оборотних засобів, то слід відмітити їх суттєвий ріст – на 41,5 % за 2016-2020 рр., що на 32,3 % вище, ніж основних, і є позитивним явищем. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів збільшився на 0,182, що призвело до несуттєвого зменшення середнього періоду обороту оборотних засобів – з 95 до 90 днів.

Розміщення й спеціалізація дві характеристики єдиного процесу

суспільного поділу праці. Спеціалізація сільського господарства – переважний розвиток виробництва одного чи кількох видів продукції у окремих регіонах, підприємствах, їх підрозділах. В свою чергу спеціалізація потребує зосередження засобів виробництва і робочої сили для організації цих галузей та виробництва певних галузей виробництва певних видів продукції.

Виробничо–комерційну діяльність можна представити як діяльність підприємства, спрямовану на виявлення та задоволення потреб споживачів в продукції (послугах) через продаж її на ринку із метою одержання прибутку.

Економіка сучасного періоду характеризується становленням нових соціально–економічних відносин. У системі цих відносин завжди функціонують підприємства із різним рівнем економічного розвитку. Тому зараз основними шляхами підвищення ефективності виробничо–комерційної діяльності підприємства можуть бути як внутрішні (технології, устаткування, матеріали і енергія, працівники, організація і системи, методи роботи, стилі управління тощо), так й зовнішні (покращення державної політики; забезпечення достатнього розвитку виробничо–господарської інфраструктури і т. п.). Однак, лише використовуючи усю систему чинників у сукупності, можна досягти високих темпів зростання ефективності розвитку економіки і діяльності підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності у «Назва підприємства». Аналіз даних свідчить, що в порівнянні з 2016 роком у 2020 році чистий дохід від реалізації продукції послуг збільшився на 26252 тис.грн (48,1 %), при цьому операційні витрати збільшилися на 41,8%.

Валовий прибуток збільшився за 5 років на 60,3 %, прибуток від операційної діяльності – на 59,9 %, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток – збільшилися на 736 тис.грн (51,9 %). Це відбулося через те, що операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшилися з 1,41 до 1,34 грн, або на 4,3 %.

Рівень рентабельності сукупного капіталу збільшився за 2016-2020 рр.

на 0,8 % та у 2020 р. становив 3,3 %, а рентабельність продукції – на 0,3 % та у 2020 р. становила 3,5 %, збільшення цих показників є позитивним для підприємства. В цілому виробничо–комерційна діяльність у «Назва підприємства» є рентабельною та прибутковою. Система управління підприємства значною мірою визначається не тільки внутрішніми факторами, але і чинниками зовнішнього середовища.

## **2.2. Аналіз системи управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства»**

На практиці, в управлінні інноваційним потенціалом підприємств немає єдиної виокремленої методики проведення його оцінювання. Визнаними методами оцінювання інноваційного потенціалу підприємств є ресурсно-регресійний метод, метод експертних оцінок, метод оцінювання за допомогою інтегрального показника, індексний метод. Особливістю методу грошової оцінки ресурсів є їх додавання для формування інтегрального показника.

Але тільки кількісне оцінювання інноваційного потенціалу підприємства є проблематичним процесом, з причин різноманітності за формою та змістом його структурних складових. Тому, урізноманітнюють одиниці виміру, а відносно деяких видів ресурсів, наприклад, земельних або трудових, процес надання вартісної оцінки може значно ускладнитися.

Основною характерною властивістю індексного методу є можливість шляхом формування сукупності індексів проводити зіставлення потенціалу.

Індексні параметри не мають суб'єктивних ознак, їм притаманна об'єктивність, у зв'язку із не високою залежністю від методу розрахунку. Зазначена методика дає змогу управлінському персоналу порівнювати окремі показники у визначеному періоді (рис. 2.1).

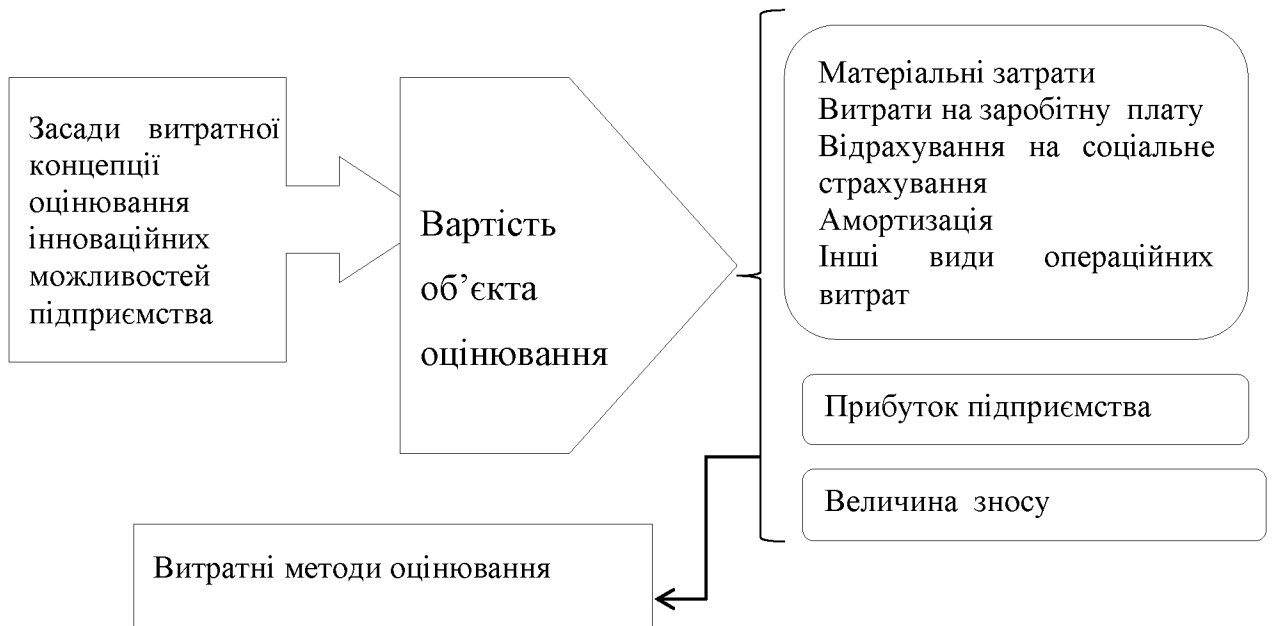


Рис. 2.1. Концептуальні основи визначення вартості інноваційного потенціалу «Назва підприємства» [побудовано автором]

Своєрідною прогалиною індексного методу є розрахунок ресурсного забезпечення, при цьому спільна корисність існуючих ресурсів «Назва підприємства» не визначається. Також, зазначений метод потребує врахування структурних елементів інноваційного потенціалу, згідно даного методу фахівці не беруть до уваги взаємодію тих чи інших видів ресурсного забезпечення підприємства.

Ресурсно-регресійний метод передбачає використання кореляційно-регресійних моделей, що застосовуються при визначенні взаємозалежностей складових та їх обсягу у потенціалі підприємства агропродовольчої сфери. На спроможність підвищити власний інноваційний потенціал «Назва підприємства» здійснюють вплив різноманітні фактори, яким характерні ознаки певної імовірності.

Формування кореляційно-регресійних моделей надає змогу виокремити саме ті чинники, які найбільшою мірою здійснюють вплив на результативність господарювання підприємства. Відносною прогалиною кореляційно-регресійної методики оцінювання є те, що вимірювання

ресурсної віддачі відбувається з врахуванням чітко визначених умов функціонування. Тому, існують високі ризики формування нечіткого прогнозу щодо розвитку потенціалу та його структурних елементів.

Використання індикативного методу при оцінюванні рівня інноваційного потенціалу базується на розрахунку відхилення фактично отриманих даних показників діяльності від запланованих або нормативних. Базуючись на обраних базових індикаторах, відповідними фахівцями проводиться експертне оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Таким чином, формується інтегральний індикатор за допомогою проведеного експертного оцінювання. Але, при цьому варто зазначити певну прогалину даного методу, а саме врахування суб'єктивних точок зору експертів, особливо у тому випадку, коли до оцінювання залучено недостатню кількість фахівців. Прерогативою індикативного оцінювання інноваційного потенціалу підприємства є те, що індикатори, крім кількісного виміру, мають певні межі за якими управлінський персонал може визначати темпи виконання поставлених поточних та стратегічних цілей. Для діяльності підприємства позитивним буде коли менеджерами буде здійснений підбір, серед великої сукупності економічних параметрів оцінки, найбільш прийнятних індикаторів що співставляються із обраними напрямками підвищення потенціалу. Експертне оцінювання доволі розповсюджений метод проведення оцінки, зокрема, й інноваційного потенціалу підприємства з якого використовується набута практика відповідних спеціалістів, що виступають у ролі експертів.

Даний метод є випробуваним інструментарієм оцінювання, за якими фахівцями отримується інформація щодо конкретного становища досліджуваних аспектів діяльності, а також формуються прогнози розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Метод експертних оцінок ґрунтується на ряді методик, що досліджують потенціал в розрізі внутрішніх та зовнішніх факторів. До таких методів можна віднести SWOT-аналіз, LOTS-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз. Перевагою цього методу є його

простота, однак при наявності великої кількості факторів у експертів можуть виникнути проблеми в узгодженості думок. При оцінюванні та аналізі інноваційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери може використовуватися методика когнітивного моделювання (рис. 2.2).

Завдяки тому, що дана методика має ряд притаманних їй властивостей, може застосовуватися в процесі моделювання розвитку інноваційного потенціалу. Когнітивне моделювання складається із ряду етапів, початковим з яких є обрання моделі у вигляді графа або когнітивної карти інноваційного потенціалу. Кожен із зазначених підходів має окремі прерогативи та певну сукупність недоліків, які мають бути враховані відповідними фахівцями підприємства. У більшості випадків, на практиці, оцінювання інноваційного потенціалу підприємства агропродовольчої сфери проводиться за рахунок аналізу його фінансових параметрів.

Наслідком цього є приналежність кожному показникові встановлених нормативів, що звичайно є позитивним, так як надає змогу визначити відхилення та прийняти коригуючі рішення відносно їх ліквідації. На кожному підприємстві має бути сформований свій ідентифікований алгоритм проведення методики оцінювання ресурсно-фінансових можливостей з метою реалізації обраних стратегічних напрямів розвитку господарювання.

На практиці менеджерами використовується система показників, обрання яких є достатньою мірою обґрунтованим, для розкриття усіх аспектів фінансово-господарської діяльності та потенційних засад щодо удосконалення проблематичних елементів. Досліджуючи методичне забезпечення для оцінки інноваційного потенціалу «Назва підприємства» можна дійти висновку про існування багатьох методик оцінювання його структурних складових та про недостатність дослідження питань щодо вимірювання.



Рис. 2.2. Позитивні та негативні характеристики підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств [побудовано автором]

У «Назва підприємства», для достовірної оцінки його інноваційного потенціалу, повинна існувати система відповідних показників, які визначатимуть усі функціональні особливості господарювання. Основою її мають бути загальні показники оцінювання ефективності інноваційної активності та рівня розвитку потенційних можливостей.

Система показників оцінювання інноваційних потенційних можливостей «Назва підприємства» надасть змогу визначити рівень використання виробничих ресурсів, оборотних та трудових ресурсів, фінансових ресурсів, провести розрахунок інтегрального показника рівня використання інноваційного потенціалу підприємства.

Зважаючи на те, що кожне підприємство, зокрема і агропродовольчої сфери характеризується власними особливостями ведення інноваційної діяльності, наведена система показників може коригуватися в залежності від виявлених відхилень та за потреби проведення додаткових розрахунків, для прийняття більш ефективних управлінських рішень.

На підприємстві при формулюванні рівня ефективності інноваційного потенціалу важливим є дотримання таких першочергових принципів:

кількісна оцінка інноваційного потенціалу виробничої системи формується шляхом порівняння одержаного результату діяльності та понесеними витратами, що супроводжувалися залученням певного обсягу ресурсів;

рівень ефективності інноваційного потенціалу визначається за допомогою сформованої на підприємстві системи підібраних показників, що якісно та кількісно даватимуть інформацію про діяльність господарюючого суб'єкта та, зокрема, про використання його можливостей в майбутньому;

методика розрахунку показників має ґрунтуватися на загальноприйнятих положеннях планування та прогнозування діяльності «Назва підприємства»;

диференційована система показників оцінювання інноваційного потенціалу має бути взаємопогоджена на усіх рівнях управління.

Сукупність показників, що використовуватимуться для визначення економічного ефекту мають бути узгодженими між собою, формувати взаємодіючу систему, бути корисними для формулювання одержаних даних з їх розрахунку та прийняття, в подальшому, управлінських рішень.

### **2.3. Виявлення факторів впливу на управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства»**

Усі підсистеми господарюючого суб'єкта піддаються саме впливу зовнішнього середовища, в якому функціонує суб'єкт. Для ефективного формування та використання інноваційного потенціалу «Назва підприємства», важливим є упорядкування найбільш впливових на потенціал факторів, визначення зв'язків між ними, механізми протидії негативним факторам та, водночас, активізації впливу позитивних. Формування диференційованої системи факторів впливу на інноваційний потенціал підприємства в розрізі мега-, мезо- та мікро- рівнів, надасть змогу відповідальним на підприємстві фахівцям виокремити показники, що визначають його величину. Практика функціонування «Назва підприємства» свідчить, що проводячи діагностику ефективності діяльності, управлінським персоналом в першу чергу визначаються відхилення фактично отриманих даних від планових, темпи приросту основоположних параметрів діяльності та в цілому результативність основних функціональних підсистем менеджменту.

За обраними на підприємстві показниками визначають динаміку, зміни у структурі господарської діяльності суб'єкта, їх діапазон. Таким чином задіяні відповідні фахівці підприємства у кількісному вимірі мають змогу оцінити темпи процесів інноваційного розвитку на підприємстві. Подекуди якісне визначення діяльності не береться до уваги, але саме даний аспект є важливим при визначенні рівня конкурентоспроможності, виходячи з того,

що якість продукції є однією із її визначальних елементів. Розглядаючи основні параметри системи діагностування різновидів можливостей «Назва підприємства», варто зазначити, що для управлінського персоналу, є визначення ступеню можливих ризиків, що впливають на формування та використання інноваційного потенціалу.

Найефективнішим методом діагностики інноваційного потенціалу є комбінований метод, який передбачає використання детермінованих математичних залежностей між індикаторами та рядом чинників, з урахуванням дії внутрішніх та зовнішніх чинників та стану управління «Назва підприємства».

Існує сукупність зовнішніх екзогенних факторів, що впливають як на діяльність «Назва підприємства», так і на рівень його інноваційного потенціалу. Серед них варто виокремити: постійне зростання рівня інфляції в Україні, зростання величини державного боргу, значні коливання курсу валют, скорочення внутрішнього валового продукту країни, потреба змін у законодавчих засадах господарювання підприємств, активізація інвестиційно-інноваційних процесів, пошук механізмів покращення зовнішньоекономічної діяльності, присутність диспропорцій (дисбалансу) попиту та пропозиції на ринку, необхідність покращання зі сторони держави антимонопольної діяльності, реалізація ефективної інвестиційної політики (рис. 2.3). Основоположні фактори, що здійснюють вплив та визначають інноваційний потенціал «Назва підприємства» диференціюють в аспекті фінансового забезпечення, системи управління, персоналу підприємства, обраних методик управління, маркетингу, виробництва, реалізації продукції, загальної ефективності. Економічна діагностика підприємства – це аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на підставі вивчення окремих результатів, відсутності повної інформації з метою виявлення резервів та з'ясування перспектив його розвитку й наслідків управлінських рішень.



Рис. 2.3. Фактори впливу на інноваційний потенціал «Назва підприємства» [авторська розробка]

Враховуючи існування досить різноманітних підходів до проведення діагностики інноваційного потенціалу «Назва підприємства», варто зазначити, що вагому роль у даному процесі відіграє обрання методики, за якою буде проводитись аналіз на підприємстві, враховуючи його становище та особливості діяльності.

Серед факторів впливу на підвищення інноваційного потенціалу «Назва підприємства», виділяють також підгрупу епізодичних, які розподіляють на внутрішні (надзвичайні ситуації, аварії; поломка устаткування, кризове фінансове становище) та зовнішні (природні катастрофи, рейдерство, тероризм, війни тощо). У межах дослідження нами проведено експертне опитування провідних менеджерів та працівників, з метою визначення найбільш впливових факторів на процеси формування, розвитку і підвищення інноваційного потенціалу.

Доцільності використання п'ятибальної шкали оцінювання Харрінгтона, пропонуємо скористатися даною методикою при опрацюванні експертних оцінок (табл. 2.2). Визначити комплексний вплив сукупності факторів формування й підвищення інноваційного потенціалу ( $K_f$ ) можна за допомогою формули:

$$K_f = \sum_{i=1}^n (s_i \cdot v_i), \quad (2.1)$$

де  $n$  – число виокремлених груп факторів впливу на інноваційний потенціал;

$s_i$  – кількісна оцінка за  $i$ -ю групою визначених факторів впливу;

$v_i$  – вагомість (рівень впливу)  $i$ -ї групи факторів.

$$s_i = \frac{y_i}{\sum_{i=1}^n y_i}, \quad (2.2)$$

де  $y_i$  – узагальнені бали, визначені експертами по окремій  $i$ -й групі факторів

впливу на інноваційний потенціал підприємства.

Таблиця 2.2

**Числові інтервали для експертного оцінювання за методикою Харрінгтона [узагальнено автором за 36]**

Найменування ступеня впливу	Числовий інтервал	Середнє значення числового інтервалу	Бал для оцінювання
Дуже високий рівень (найсуттєвіший)	1,0 – 0,81	0,905	5
Високий рівень	0,80 – 0,64	0,72	4
Задовільний (середній) рівень	0,63 – 0,38	0,505	3
Незадовільний рівень (низький)	0,37 – 0,21	0,29	2
Дуже низький рівень	0,20 – 0	0,1	1

Дані за анкетною для експертного опитування впливу виокремлених груп факторів на інноваційний потенціал «Назва підприємства» наведені у табл. 2.3. Експертами було визначено, що найбільший вплив на формування, використання і підвищення інноваційного потенціалу «Назва підприємства» чинять, серед групи зовнішніх факторів – економічні, політично-правові та науково-технічні. За визначеними результатами розрахунку експертних даних щодо впливу основних факторів на формування та використання інноваційного потенціалу «Назва підприємства», серед факторів зовнішнього оточення найбільш високий вплив був визначений з боку економічних чинників впливу на діяльність.

Середній рівень впливу мають соціальні та природні фактори. Щодо факторів внутрішнього середовища на розвиток інноваційного потенціалу, експертами було визначено, що найбільший вплив мають технологічні фактори, на другому місці організаційні, а на третьому – соціально-трудова.

Серед групи факторів внутрішнього середовища найбільші бали, відповідно й вагомість, набрали такі фактори впливу як: рівень використання оборотних ресурсів, рівень використання фінансових ресурсів, рівень забезпеченості виробничих процесів на «Назва підприємства» машинами та обладнанням, а також рівень стану основних засобів виробництва продукції;

прогресивність технологій, рівень новизни виробничих ресурсів, завантаження обладнання, форми й системи оплати праці, рівень мотивації.

Таблиця 2.3

**Деталізований розрахунок рівня впливу основних факторів на формування, використання і підвищення ефективності інноваційного потенціалу «Назва підприємства» [авторська розробка]**

№ п/п	Найменування фактора впливу	Визначений експертами рівень впливу (оцінка)					Визначена середня вагомість	Визначений вплив
		Дуже низький рівень (1)	Низький рівень (2)	Середній рівень (3)	Високий рівень (4)	Дуже високий рівень (найутівіший) (5)		
<b>Фактори зовнішнього оточення підприємства</b>								
1	Економічні	-	-	4	8	8	0,84	5
2	Соціальні	3	6	5	4	2	0,36	2
3	Політико-правові	-	2	5	7	6	0,71	4
4	Науково-технічні	-	2	6	7	5	0,72	4
5	Природні	2	5	8	4	1	0,53	3
<b>Фактори внутрішнього середовища</b>								
6	<i>Організаційні</i>							
	рівень використання виробничих ресурсів	-	2	4	8	7	0,74	4
	рівень використання оборотних ресурсів	-	2	8	9	8	0,87	5
	раціональна організація виробничих процесів	-	1	2	5	7	0,73	4
	наукова організація та забезпеченість праці	-	2	4	5	5	0,49	3
	завантаження обладнання	-	-	7	8	7	0,75	4
7	<i>Соціальні, трудові (фінансові):</i>							
	рівень використання трудових ресурсів	-	-	6	7	6	0,55	3
	рівень фінансових ресурсів	-	-	-	10	8	0,89	5
	форми й системи оплати праці, рівень мотивації	-	4	6	5	7	0,71	4
	рівень кваліфікації працюючих	-	-	5	8	9	0,7	4
	дисциплінованість, психологічний клімат в колективі, стабільність	-	-	4	6	5	0,51	3

Продовження табл. 2.3

№	Найменування	Визначений експертами рівень впливу (оцінка)	Визначена	Визна
---	--------------	--	-----------	-------

п/п	фактора впливу	Дуже низький рівень (1)	Низький рівень (2)	Середній рівень (3)	Високий рівень (4)	Дуже високий рівень (найсуттєвіший) (5)	на середня вагомість	чений вплив
8	<i>Технологічні:</i> – рівень забезпеченості виробничих процесів на інноваційно активному підприємстві	-	3	8	8	10	0,88	5
	технічний стан основних засобів інноваційно активного підприємства	-	-	8	10	8	0,75	4
	особливості інноваційної структури технологічного процесу інноваційно активного підприємства	-	5	4	4	6	0,71	4

За результатами експертного опитування ті фактори, які набрали найбільшу кількість балів нами були відібрані і систематизовані за певними ознаками, вказаними на рис. 2.4.

Основні зовнішні фактори впливу в загальному можна диференціювати на економічні, соціальні та політичні умови, кожні з яких мають окремий рівень впливу та спричинює в тій чи іншій мірі вплив на процеси підвищення інноваційного потенціалу «Назва підприємства». Для формування і підвищення інноваційного потенціалу вагоме значення мають особливості, так званого «входу» у систему ринкового функціонування, зокрема, залучення ресурсів та «виходу» – реалізація продукції та зайняті конкурентні позиції.

Відповідно, кожна складова інноваційного потенціалу підприємства має забезпечитись необхідною ресурсною базою, а для виходу на ринок конкурентної продукції повинен бути розроблений ефективний механізм управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».



Рис. 2.4. Систематизація зовнішніх факторів впливу на формування, розвиток та підвищення інноваційного потенціалу «Назва підприємства» [авторська розробка]

## Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. «Назва підприємства» є підприємницькою одиницею в структурі НААН України і спеціалізується на виробництві аграрної продукції. Підприємство має лінійно–функціональну організаційну структуру управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Зараз «Назва підприємства» знаходиться на високому рівні результативності і можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища з сильними сторонами діяльності підприємства. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія зростання.

2. Розширено систематизацію зовнішніх факторів впливу на формування і підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу виробничої системи, що наведена в аспекті економічних, соціальних, політичних, правових, науково-технічних та природних чинників; виокремлено найвагоміші з них, а особливо державні важелі активізації формування інноваційного потенціалу «Назва підприємства». Систематизовано основні внутрішні фактори впливу на формування і використання інноваційного потенціалу «Назва підприємства», виокремлено чинники розвитку його потенціалу. Визначено, що формування та підвищення інноваційного потенціалу «Назва підприємства» ґрунтується на методологічних підходах, що лежать в основі системного підходу до управління, схематично зображено узагальнений процес формування оцінюючих даних. В залежності від обраного критерію оцінювання потенціалу базуючись на уже сформованих концепціях виокремлюють ресурсну, порівняльну та результативну. Досліджено особливості кожного із розповсюджених методів оцінки інноваційного потенціалу підприємства:

індексного, ресурсно-регресійного, індикативного, експертних оцінок, грошової оцінки, інтегрального. Зроблено висновок про те, що на підприємстві повинна існувати система відповідних показників, які визначатимуть усі функціональні особливості господарювання.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

3.1. Оцінка та прогнозування ефективності управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства»

Розглядаючи підходи оцінки управління інноваційним потенціалом (ІП), можна виділити 3 підходи. Перший – орієнтований на оцінку інноваційних можливостей, і передбачає здійснення такої оцінки на підставі аналізу складових, які визначають ці можливості. За другим підходом оцінка здійснюється обрахунком інтегрального показника, який характеризує ІП. Третій підхід оцінки управління ІП передбачає розрахунок раціональних обсягів інвестицій, що зараз доцільно вкласти у розвиток інновацій, зокрема у виробництво інноваційних видів продукції. Доцільно скористатися другим способом через його універсальність, можливість використання на рівні підприємства і незалежність від безлічі зовнішніх обставин.

Для ефективного управління ІП «Назва підприємства» необхідно використовувати множину індикаторів, що відображають наявність відповідних ресурсів і ефективність їх використання. Для об'єднання цих індикаторів використовується інтегральний показник, що поєднує вплив на ІП різноманітних факторів і дає можливість виявити тенденції розвитку інноваційних процесів, оцінити наслідки прийнятих управлінських рішень. Основою моделі є рівняння регресії, які відображають взаємозв'язки різних показників. Інтегральна оцінка включається до цих рівнянь як результуючий чи факторний показник.

На прикладі «Назва підприємства» інтегральну оцінку ІП пропонуємо визначати за таким алгоритмом:

1. Обираємо множину показників  $V = \{v_i\}_{i=1}^n$ , які відображають різні аспекти ІП.

2. Обрані показники поділяємо на 3 підмножини: стимулятори, дестимулятори і номінатори.

3. Обираємо значення показників  $v_i$  за певний період часу. Значення показника  $v_i$  в  $t$ -й період часу позначається  $v_{it}$ .

4. Для кожного показника  $v_i$  визначаємо його максимальне  $v_i^{\max}$  та мінімальне  $v_i^{\min}$  значення. Для номінаторів визначаємо також оптимальне значення  $v_i^{opt}$ .

5. Для кожного показника  $v_i$  визначаємо нормалізований показник  $w_i$ .

Всі нормалізовані показники змінюються в інтервалі  $[0; 1]$ , при цьому значення 1 є найкращим, значення 0 – найгіршим для ІП, тобто усі показники можна вважати стимуляторами.

6. Визначаємо вагові коефіцієнти  $\alpha_i$  показників в інтегральній оцінці. Величини вагових коефіцієнтів визначаємо шляхом експертного оцінювання.

7. Визначаємо інтегральну оцінку  $W$  ІП. Значення  $W_t$  цієї оцінки для  $t$ -го періоду визначаємо за допомогою рівності (3.1):

$$W_t = \sum_{i=1}^n \alpha_i w_{it} \quad (3.1)$$

Використаємо наведений алгоритм для оцінювання ІП «Назва підприємства».

1. Для апробації вибираємо показники, наведені в табл. 3.1.

2. Усі вибрані показники є стимуляторами.

3. Для дослідження вибираємо значення цих показників за період із 2011 до 2020 р. (табл. 3.2).

4. Визначаємо максимальні і мінімальні значення показників (табл. 3.3).

5. Визначаємо нормалізовані значення показників (табл. 3.4). Оскільки всі показники є стимуляторами, то застосовуємо рівність (3.2):

$$w_{it} = \frac{v_{it} - v_i^{\min}}{v_i^{\max} - v_i^{\min}} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.1

**Показники для оцінки інноваційного потенціалу «Назва підприємства» України [авторська розробка]**

Позначення	Показник
v <sub>1</sub>	темپ приросту капітальних інвестицій, %
v <sub>2</sub>	темп приросту інвестицій у наукові розробки, %
v <sub>3</sub>	питома вага премій за інноваційні розробки в загальному фонді оплати праці, %
v <sub>4</sub>	темп приросту реалізованої інноваційної продукції підприємства, %
v <sub>5</sub>	частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі реалізованої продукції підприємства, %
v <sub>6</sub>	частка витрат на інновації у загальному обсязі капітальних інвестицій підприємства, %

Таблиця 3.2

**Показники інноваційного потенціалу «Назва підприємства» України за 2011–2020 рр. [розраховано автором]**

Показник	Роки									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
v <sub>1</sub>	5,1	-42,4	19,2	35,4	20,4	-4,7	-17	14,7	21,7	34,9
v <sub>2</sub>	0,3	-4,7	-8,3	7,3	-7,8	25,6	-27,9	-7,1	6	4,35
v <sub>3</sub>	3,02	2,63	2,07	2,09	1,8	2,17	2,07	2,16	2,2	2,17
v <sub>4</sub>	21,19	21,09	22,17	24,46	24,65	22,46	20,6	27,89	28,36	23,6
v <sub>5</sub>	16,8	13	10,5	8,2	10	9,8	9,2	5,7	4,5	3,9
v <sub>6</sub>	48,48	56,29	59,82	47,47	44,44	54,44	41,41	25,29	29,96	31,82

Таблиця 3.3

**Максимальні і мінімальні значення показників інноваційного потенціалу «Назва підприємства» України за 2011–2020 р. [розраховано автором]**

Показник	max	min	max-min
v <sub>1</sub>	35,4	-42,4	77,8
v <sub>2</sub>	25,6	-27,9	53,5
v <sub>3</sub>	3,02	1,8	1,22
v <sub>4</sub>	28,36	20,6	7,76
v <sub>5</sub>	16,8	3,9	12,9
v <sub>6</sub>	59,82	25,29	34,53

Таблиця 3.4

**Нормалізовані показники інноваційного потенціалу  
«Назва підприємства» України за  
2011–2020 рр. [розраховано автором]**

Інтегральна оцінка	Роки									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
w <sub>1</sub>	0,611	0,000	0,792	1,000	0,807	0,485	0,326	0,734	0,824	0,994
w <sub>2</sub>	0,527	0,434	0,366	0,658	0,376	1,000	0,000	0,389	0,634	0,603
w <sub>3</sub>	1,000	0,680	0,221	0,238	0,000	0,303	0,221	0,295	0,328	0,303
w <sub>4</sub>	0,076	0,063	0,202	0,497	0,522	0,240	0,000	0,939	1,000	0,387
w <sub>5</sub>	1,000	0,705	0,512	0,333	0,473	0,457	0,411	0,140	0,047	0,000
w <sub>6</sub>	0,672	0,898	1,000	0,642	0,555	0,844	0,467	0,000	0,135	0,189

6. За результатами експертної оцінки вагові коефіцієнти  $\lambda_i$  показників  $w_i$  в інтегральній оцінці мають вигляд:  $\alpha_1 = 0,151$ ;  $\alpha_2 = 0,00347$ ;  $\alpha_3 = 0,076$ ;  $\alpha_4 = 0,3036$ ;  $\alpha_5 = 0,22458$ ;  $\alpha_6 = 0,24128$ .

7. Визначаємо інтегральні оцінки ІП (табл. 3.5) за формулою (3.3):

$$W_t = \sum_{i=1}^n \alpha_i w_{it}. \quad (3.3)$$

Таблиця 3.5

**Інтегральні оцінки ІП «Назва підприємства» України за 2011–2020  
рр. [розраховано автором]**

Роки	Роки									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Оцінки	0,580	0,447	0,555	0,271	0,338	0,451	0,498	0,552	0,522	0,479

Як бачимо, рівень ІП «Назва підприємства» України коливається. Його зменшення в 2014 р. пояснюємо військовими подіями і втратою значної кількості споживачів, значним погіршенням кадрового забезпечення галузі через посилення трудової міграції. Трьома головними передумовами низької інвестиційної активності «Назва підприємства» є низький рівень попиту на продукцію, дефіцит інвестиційних ресурсів (капітальних інвестицій), високий ступінь ризику інвестиційної діяльності.

Головними передумовами низької інноваційної активності «Назва підприємства» є неефективність інноваційного менеджменту, відсутність матеріальної мотивації компетентного і кваліфікованого персоналу, дефіцит матеріально-технічних ресурсів, що необхідні для організації реалізації інноваційних програм розвитку, часткове фінансове забезпечення програм.

Отже, є можливість визначити прогноз інтегральної оцінки ІП «Назва підприємства», наприклад, на 2022 р. Для цього складаємо рівняння множинної регресії  $W = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2$ , де  $W$  – інтегральна оцінка ІП «Назва підприємства»,  $X_1$  – змінна, значення якої – номери періодів часу, протягом яких проводилось дослідження (значення 1 відповідає 2011 р., значення 2 – 2012 р. і т. д.),  $X_2$  – змінна, що дорівнює 1 для 2014 р. і 0 для всіх інших.

Визначимо показники інноваційної активності, що мають істотний вплив на інтегральну оцінку ІП.

Визначимо коефіцієнт еластичності:

$$k_{el} = \frac{k_1 G(10)}{k_1 G(10) + k_0} = \frac{0,000015 \cdot 5714,30}{0,000015 \cdot 5714,30 + 0,31334} = 0,213865. \quad (3.4)$$

Отже, у разі збільшення обсягів реалізованої інноваційної продукції «Назва підприємства» на 1 % інтегральна оцінка ІП збільшиться на 0,214 %.

Політику акумуляції інноваційних ресурсів і їх використання на розроблення й реалізацію інвестиційних проектів потрібно націлювати на вибір нових конкурентоспроможних технологій, будівництво чи модернізацію діючих виробничих об'єктів, виробництво продукції і її збут із врахуванням кон'юнктури ринку. Головним критерієм щодо прийняття рішення про надання підтримки в розвитку ІП «Назва підприємства» має бути рівень інноваційності стратегій її розвитку, що в кінцевому підсумку забезпечує підвищення рівня інноваційності науки, агропромислового сектору і економіки загалом.

Рівень інноваційності «Назва підприємства» визначається через систему стандартних показників, таких як: зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції; значне скорочення термінів між науковими розробленнями і впровадженням їх у виробництво; щорічне збільшення відношення кількості впроваджених науково-інноваційних розробок до кількості виконаних на 3–5 %; щорічне збільшення відношення кількості проданих ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності до кількості придбаних; розроблення і втілення в практику галузі механізму надходжень від інноваційної діяльності; збільшення виробництва і використання інноваційного продукту; збільшення прибутку від використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків.

Визначимо вплив ІІ на прибуток і рентабельність «Назва підприємства». Позначимо прибуток через  $P$ , а рентабельність – через  $Q$  (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Залежність ІІ, прибутку і рентабельності у «Назва підприємства»  
[авторська розробка]**

Показник	Рівняння регресії	Коефіцієнт детермінації $R^2$	Фактичне значення критерію Фішера	Табличне значення критерію Фішера	Висновок
Прибуток	$P = 69792,28W - 31194,44$	0,3978	5,28496	3,4579	Адекватне
Рівень рентабельності	$Q = 28,68073W - 10,00205$	0,3570	4,44355	3,4579	Адекватне

Отже, щоб «Назва підприємства» було рентабельним, необхідно вийти на певний рівень ІІ (щоб  $28,68073W - 10,00205 > 0$ ). Мінімальний рівень оцінки ІІ повинен бути не меншим від 0,3487.

Визначимо коефіцієнти еластичності прибутку і рентабельності щодо інтегральної оцінки ІІ «Назва підприємства».

$$k_{el}(P) = \frac{\gamma_1 W_{10}}{|\gamma_1 W_{10} + \gamma_0|} = \frac{69792,28 \cdot 0,3382}{|69792,28 \cdot 0,3382 - 31194,44|} = 3,11;$$

$$k_{el}(Q) = \frac{\eta_1 W_{10}}{|\eta_1 W_{10} + \eta_0|} = \frac{28,68073 \cdot 0,3382}{|28,68073 \cdot 0,3382 - 10,00205|} = 32,04.$$

Отже, збільшення інтегральної оцінки ІПП «Назва підприємства» на 1 % призводить до зростання прибутку на 3,11 %, а темп приросту рентабельності при цьому становитиме 32,04 %.

Отже, враховуючи результати попередньо проведених досліджень, основою стратегії управління ІП повинні стати нові методичні підходи, такі як:

- методичні рекомендації щодо формування інноваційної політики, що передбачають формулювання ключових завдань інноваційної політики відповідно до базової стратегії підприємства і конкретизацію завдань його функціональних служб у межах інноваційної політики різних типів на основі взаємозв'язку «цілі – показники – критерії досягнення»;

- використання маркетингового методичного інструментарію для виокремлення найважливіших функціональних характеристик нових продуктів із метою визначення пріоритетів у формуванні інноваційної стратегії «Назва підприємства»;

- методичні рекомендації щодо структурно-організаційного виконання завдань стратегічного планування інноваційної діяльності на основі міжфункціональної взаємодії (створення міжфункціональної стратегічної групи);

- модель інформаційного забезпечення контролю за реалізацією інновацій на основі формування збалансованої системи показників і алгоритм «випереджального» корегування реалізації інноваційного проекту протягом його життєвого циклу.

На поточний момент рівень потенціалу замалий для позитивного впливу на ефективність, що потребує його накопичення для результативної віддачі.

### **3.2. Стратегія управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства»**

Для «Назва підприємства» стратегічне управління формуванням і використанням інноваційного потенціалу є нагальною проблемою через нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовища. У конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції і перспектив розвитку, оскільки зростання від фактично нішевої галузі до стабільної бюджетоутворюючої може відбуватися лише за умови мобілізації усіх ресурсів і формування виключних конкурентних переваг.

Головними принципами політики управління ІІ «Назва підприємства» є такі:

- врахування державних стратегічних пріоритетів комплексного розвитку агропромислового сектору;
- пріоритетності стратегічних цілей і завдань;
- вибору моделі реалізації стратегії з урахуванням можливостей залучення ресурсів і умов (внутрішніх локальних, ресурсів міжрегіональної інтеграції, міжнародної інтеграції);
- концентрації ресурсів;
- партнерства чи узгодженості інтересів потенційних учасників реалізації стратегії;
- використання програмно-цільового підходу;
- відповідальності за реалізацію стратегії розвитку галузі;
- правового регулювання стратегії;
- інформаційного забезпечення реалізації стратегії.

Інноваційний розвиток «Назва підприємства» розуміємо як процес взаємодії сукупності певних факторів (техніко-технологічних, кадрових, просторових, організаційних, інформаційних, фінансових), рівень яких визначає ступінь готовності підприємства до залучення інвестиційних коштів у його внутрішнє середовище діяльності, при подальшому використанні вкладених коштів у перспективні інноваційні проекти чи програми в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого навколишнього середовища.

Головними перешкодами реалізації ПП «Назва підприємства» є недостатній розвиток платоспроможного внутрішнього ринку продукції, відсутність державної і регіональної програм розвитку, значна залежність від кон'юнктури на зовнішніх ринках, загальнодержавні недоліки у реалізації державної програми розвитку, дефіцит кадрів необхідної кваліфікації (науково-технічних, інженерних, робітничих спеціальностей) тощо.

Як високоефективний інструмент стратегічного прориву у конкурентному ринковому середовищі процес реалізації ПП «Назва підприємства» потребує створення належної системи його інформаційного забезпечення. Це зумовлено також тим, що сьогодні інформація вже є не простим набором певних даних, а становить один із найважливіших ресурсів галузі. Приймаючи рішення про проведення певних інноваційних змін, важливо не тільки забезпечити повноту, якість, своєчасність, кількість і вимірюваність інформаційних ресурсів для «Назва підприємства», а й створити адекватну цілям інноваційного розвитку систему трансформації внутрішнього інформаційного поля у взаємопов'язані інформаційно-ресурсні потоки, здатні забезпечити максимальну ефективність визначених бізнес-процесів.

Якісний розподіл ризику передбачає, що учасники реалізації проекту приймають ряд рішень, що збільшують або зменшують кількість потенційних інвесторів. Чим більшу частку ризику учасники мають намір покласти на інвесторів, тим важче учасникам проекту залучити досвідчених інвесторів до фінансування проекту. Більшості великих проектів властива затримка в їх

реалізації, що може означати для замовника таке збільшення вартості робіт, що перевищить початкову вартість реалізації проекту.

Виходом із такої ситуації є передача певних ризиків страховій компанії. Інвестор повинен визначити прийнятне для нього співвідношення між страховою премією і страховою сумою. Страхова премія – це плата за страховий ризик. Інвестор не повинен приймати на себе ризик, якщо розмір збитків відносно великий порівняно з економією на страховій премії.

Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами інноваційної діяльності. Наявність вичерпної інформації при прийнятті рішень визначає якість прогнозів, дозволяє знизити ризик. Вартість повної інформації – різниця між очікуваною вартістю будь-якого придбання, коли є повна інформація, і очікуваною вартістю, коли інформація неповна. Лімітування – це встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо. Це важливий засіб зниження ступеня ризику. Сутність страхування полягає у тому, що інвестор готовий відмовитись від частини доходів заради уникнення ризику, тобто він готовий заплатити за зниження ризику до нуля.

Розроблення і впровадження стратегії управління інноваційним потенціалом ІІ «Назва підприємства» повинне являти собою комплекс необхідних заходів, який потребує формування загальної культури безпеки і відповідного ресурсного забезпечення (державного і регіонального рівня); розроблення стратегії безпечного функціонування підприємства. Визначившись із загрозами і можливостями і сильними і слабкими сторонами ІІ «Назва підприємства», оберемо той вид стратегії, який за таких умов буде сприяти впровадженню інноваційних змін у систему роботи підприємства і забезпечить підтримання процесу реалізації моделі управління інноваційним потенціалом. Здійснюючи вибір стратегії використання ІІ «Назва підприємства», маємо чітко визначити етап економічного розвитку, і відповідно до визначеного етапу життєвого циклу обрати стратегію, яка прискорить економічне зростання (рис. 3.1).

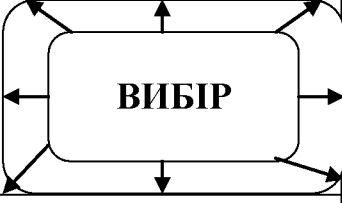
<b>Ринкова позиція</b>	Сильна	Придбання іншої фірми (венчурної) і реалізація <b>стратегії наступу чи «ніші»</b>	Імітаційна стратегія («слідом за лідерами»)	Технологічне лідерство, інтенсивні науково-дослідні, дослідно-конструкторські розробки – <b>наступальна стратегія</b>
	Сприятлива	Захисна стратегія (раціоналізація)		Пошук вигідних сфер застосування технологій ( <b>імітаційна стратегія, стратегія «за нагодою»</b> )
	Слабка	Ліквідація бізнесу		Захисна чи залежна стратегія (раціоналізація)
		<b>Технологічна позиція</b>		
		Слабка	Сприятлива	Сильна

Рис. 3.1. Матриця вибору стратегії управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства» [авторська розробка]

Використання BSC (збалансованої системи показників) для реалізації стратегії використання ІП «Назва підприємства» не лише мінімізує витрати на освоєння нового продукту, але й дає змогу продовжити перебування на ринку, показуючи напрями його розвитку з огляду на зміну преференцій споживачів. І те, і інше є особливо важливим для «Назва підприємства», фінансові можливості якого є недостатніми для реалізації масштабних і радикальних інновацій, внаслідок чого зазвичай обирається стратегія захисного типу.

Разом з тим, незважаючи на обмежені власні можливості фінансування значних інноваційних проектів, стратегія використання ІП «Назва підприємства» може включати і дії наступального характеру, якщо в їх основі лежить перспективна інновація. Це дозволить, слідом за вибором інноваційної стратегії обґрунтувати напрями маркетингової стратегії «Назва підприємства» на конкретному товарному ринку.

Крім того, необхідно зрозуміти, наскільки капіталомістким є новий товар у цій галузі, наскільки затратним буде освоєння його випуску, і чи може виробник розв'язати проблеми фінансування інноваційного процесу. Для цього необхідно провести виявлення, збір, фіксування і аналіз інформації, необхідної для раціоналізації виробництва, достовірної оцінки його ІП і в загальному підсумку для підвищення ефективності підприємницької діяльності через прийняття оптимального інноваційного рішення.

Оцінка нового товару за вказаними стратегічними аспектами дає змогу визначити комерційну привабливість інноваційного товару. Цей процес може бути зображено у вигляді алгоритму (рис. Г.1).

Якщо дослідження показують, що «Назва підприємства» може освоїти новий товар і терміни його освоєння і витрати на цей процес є прийнятними і забезпечують належну віддачу, то приймається рішення щодо його подальшої розробки.

Метою економічного аналізу ефективності прийнятого інноваційного рішення в системі стратегічного управління ІП «Назва підприємства» повинно стати виявлення технічного рівня виробництва продукції і послуг, факторів, що його обумовлюють, і розроблення на цій основі рекомендацій з формування концепції цієї стратегії.

Успішність реалізації інноваційного проекту в «Назва підприємства» оцінюється досягненням зростання визначеного рівня прибутковості і запланованим рівнем рентабельності інноваційного продукту, тобто фінансовими показниками. Досягнення їх запланованих величин є підставою для мотивації менеджерів проекту.

Завдяки встановленню причинно-наслідкових зв'язків між способами і результатами діяльності усіх структурних ланок, задіяних у реалізації інноваційного проекту, забезпечується їх збалансована робота, що дає змогу не лише координувати перебіг реалізації інновації у часі і просторі, але і вживати мотивуючі заходи для підтримки таких типів поведінки учасників

інноваційного проекту, які забезпечують його реалізацію з мінімальними відхиленнями. Встановлення чітких критеріїв для оцінки результатів роботи дає змогу менеджерам відповідних функціональних ланок своєчасно корегувати процес реалізації інновацій, забезпечуючи таким чином дотримання встановлених термінів і стандартів роботи в «Назва підприємства». Оперативність у виявленні відхилень досягається завдяки створенню системи інформаційного супроводу реалізації інноваційного проекту. Задля контролю відхилень у процесі виконання інноваційного завдання розроблено алгоритм «випереджаючого» корегування реалізації інноваційного проекту протягом його життєвого циклу (рис. Г.2).

Очевидно, що важливим елементом запропонованої моделі є система оцінювання результату і відповідні мотивуючі заходи, що забезпечують формування у працівників необхідного типу поведінки, спрямованого не лише на виконання стандартних дій, але і на їх удосконалення, якщо це може позитивно вплинути на хід реалізації інноваційного проекту.

Розвиток зелених технологій і використання альтернативних джерел енергії також будуть відігравати важливу роль. Цифровізація виробництва передбачає такі ефекти:

- збільшення продуктивності на 3–5 %;
- зниження часу простою обладнання на 30–50 %;
- оптимізація витрат на зберігання запасів на 20–50 %;
- підвищення точності прогнозування до 85 %;
- збільшення швидкості виходу продукту на ринок на 20–50 %;
- зниження витрат на технічне обслуговування обладнання і машин на 10–40 % [36].

Саме на такі результати і може бути розрахована стратегія інноваційної діяльності «Назва підприємства»:

- частку витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт у чистому доході – 50 відсотків;

- частку працівників, зайнятих виробництвом інноваційного продукту, у загальній кількості зайнятих працівників у промисловості – 45 %;
- частку реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції – 40 відсотків.

Основою «Назва підприємства» повинна стати інноваційно-інвестиційна модель розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведених досліджень у третьому розділі сформулюємо висновки, що дають змогу запропонувати напрями ефективного управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства» України:

1. Розглянуто методичні підходи до оцінки управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства». З-поміж первинних показників інноваційної активності, що впливають на розрахункові показники оцінки інноваційного потенціалу, обсяг реалізованої інноваційної продукції «Назва підприємства» визначено найсуттєвішим. Також обґрунтовано, що у разі збільшення обсягів реалізованої інноваційної продукції «Назва підприємства» на 1 % інтегральна оцінка інноваційного потенціалу збільшиться на 0,214 %. При цьому збільшення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу «Назва підприємства» на 1 % призводить до зростання прибутку на 3,11 %.

2. Результати експериментальної апробації пропонованого до застосування методу довели його аналітичну ефективність у ході оцінки рівня інноваційного потенціалу «Назва підприємства». Продемонстровано алгоритм застосування методу, надано прогностну оцінку зміни інноваційного потенціалу і його впливу на ефективність «Назва підприємства» загалом. На поточний момент рівень потенціалу замалий для позитивного впливу на ефективність підприємства, що потребує його накопичення для

результативної віддачі. Удосконалено стратегію управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему «Управління інноваційним потенціалом організації» (на матеріалах «Назва підприємства» Полтавського району Полтавської області) можна зробити наступні висновки:

1. В умовах обмеженості можливостей економічного розвитку на засадах екстенсивного підходу суб'єкти господарювання змушені застосовувати інновації. Ця обставина дозволяє організації якісно вдосконалювати використовувані технології, готову продукцію, управлінські процеси. Наслідком цього є інтенсивний розвиток і набуття конкурентних переваг. Доведено, що розроблення і провадження інновацій є високоризиковою діяльністю, тому менеджменту інноваційним потенціалом вимагає застосування системного підходу. Системам менеджменту інноваційним потенціалом характерна низка властивостей, моніторинг яких важливий з огляду на ефективне функціонування цих систем. Враховуючи це, керівництво системами менеджменту інноваційним потенціалом має бути узгодженим з цілями їх досягнення у інших підсистемах.

2. Узгодженість підсистеми управління інноваційним потенціалом з іншими підсистемами менеджменту організації може відбуватись на основі альтернатив: 1) множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом лежить у межах множини цілей організації; 2) множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом лежить у межах множини цілей певної локальної підсистеми управління організацією; 3) множина цілей системи менеджменту інноваційним потенціалом лежить у межах множини цілей кількох або усіх локальних підсистем управління організацією. При побудові системи менеджменту інноваційним потенціалом вибір однієї з вказаних альтернатив залежить від розміру організації, рівня розвитку його системи менеджменту, а також від характеру інноваційної діяльності. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, якщо при постановці цілей інноваційної діяльності керівництво організації не обере

жодного з вищенаведених варіантів, то реалізація цих цілей буде суперечити цілям інших підсистем менеджменту і меті розвитку організації загалом. Управління інноваційним потенціалом організації залежить від взаємозв'язку його основних складових: економічних методів і важелів, інформаційного і нормативно-правового забезпечення, дотримання відповідних принципів, зокрема, комплексного характеру формування рішень, високого динамізму управління, спрямованості на стратегічні цілі розвитку організації, варіативності підходів щодо розробки окремих управлінських рішень.

3. «Назва підприємства» є підприємницькою одиницею в структурі НААН України і спеціалізується на виробництві аграрної продукції. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Зараз «Назва підприємства» знаходиться на високому рівні результативності і можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища з сильними сторонами діяльності підприємства. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія зростання.

4. Розширено систематизацію зовнішніх факторів впливу на формування і підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу виробничої системи, що наведена в аспекті економічних, соціальних, політичних, правових, науково-технічних та природних чинників; виокремлено найвагоміші з них, а особливо державні важелі активізації формування інноваційного потенціалу «Назва підприємства». Систематизовано основні внутрішні фактори впливу на формування і використання інноваційного потенціалу.

5. «Назва підприємства», виокремлено чинники розвитку його потенціалу. Визначено, що формування та підвищення інноваційного потенціалу «Назва підприємства» ґрунтується на методологічних підходах, що лежать в основі системного підходу до управління, схематично зображено узагальнений процес формування оцінюючих даних. В залежності

від обраного критерію оцінювання потенціалу базуючись на уже сформованих концепціях виокремлюють ресурсну, порівняльну та результативну. Досліджено особливості кожного із розповсюджених методів оцінки інноваційного потенціалу підприємства: індексного, ресурсно-регресійного, індикативного, експертних оцінок, грошової оцінки, інтегрального. Зроблено висновок про те, що на підприємстві повинна існувати система відповідних показників, які визначатимуть функціональні особливості господарювання.

6. Розглянуто методичні підходи до оцінки управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства». З-поміж первинних показників інноваційної активності, що впливають на розрахункові показники оцінки інноваційного потенціалу, обсяг реалізованої інноваційної продукції визначено найсуттєвішим. Також обґрунтовано, що у разі збільшення обсягів реалізованої інноваційної продукції на 1 % інтегральна оцінка інноваційного потенціалу збільшиться на 0,214 %. При цьому збільшення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу «Назва підприємства» на 1 % призводить до зростання прибутку на 3,11 %.

7. Результати експериментальної апробації запропонованого до застосування методу довели його аналітичну ефективність у ході оцінки рівня інноваційного потенціалу «Назва підприємства». Продемонстровано алгоритм застосування методу, надано прогностичну оцінку зміни інноваційного потенціалу і його впливу на ефективність «Назва підприємства» загалом. На поточний момент рівень потенціалу замалий для позитивного впливу на ефективність підприємства, що потребує його накопичення для результативної віддачі. Удосконалено стратегію управління інноваційним потенціалом «Назва підприємства».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. №2. С. 22-26.
2. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 2. С. 6–17.
3. Антощишина Н. І. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки*. 2016. № 3 (99). С. 75–86.
4. Аранчій В. І., Литвин О. Ю., Дорогань-Писаренко Л. О. Вплив економічної ситуації в Україні на вибір інвестиційних інструментів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6 (180). С. 321–326.
5. Барабась Д. О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання. *Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 19–20.*
6. Барабась Д. О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності. *Проблеми науки*. 2020. №11. С. 52-55.
7. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 36. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011\\_36/11boetsp.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011_36/11boetsp.pdf) (дата звернення 11.03.2021).
8. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Випуск 2. Том 2, 2017. С. 130-135.

9. Багацька Н. М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 134–139.
10. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Випуск 4, Т. 2, 2020. С. 43-52.
11. Білик В. В. Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 172–176.
12. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Характеристика основних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсів на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5. С. 51–53.
13. Бова В. А., Хринюк О. С. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585> (дата звернення 11.03.2021).
14. Васьківська К. В., Децик О. І. Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнес-адміністрування. Монографія/ За заг. ред. К. В. Васьківської. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2019. 192 с.
15. Волошина О. А., Чаюн Н. С. Формування організаційного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. URL: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017> (дата звернення 13.03.2021).
16. Гайбура Ю. А., Загнітко Л. А. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 968–974.
17. Гончар М. В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2(6). С. 108–113.
18. Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкін С. С. Управління потенціалом підприємства в рамках розвитку інноваційної моделі підприємництва. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали

VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАА, 2021. С. 336-337.

19. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.

20. Денисюк О. Г. Максимізація вартості підприємства як результат ефективного управління персоналом. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 1 (75). С. 71–77.

21. Дзюба Т. А. Інтегральна система підвищення інвестиційного потенціалу підприємства в механізмах реалізації інноваційних проєктів: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2016. 261 с.

22. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 280 с.

23. Капітан І. Б. Формування структури інноваційного потенціалу підприємств і управління його розвитком. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (66). С. 130–137.

24. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2016. 247 с.

25. Калетнік Г. М., Гончарук Г. С., Довгань Ю. В. Інвестиційно-інноваційне забезпечення вирощування біоенергетичних культур та виробництва біопалив. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 1. С. 7–18.

26. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6 (180). С. 392–404.

27. Кириченко С. О., Мазур А. О. Методи оцінки ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 5(10). 2018. С. 239-243.
28. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Випуск 1. 2019. С. 155-166.
29. Кузьміна О. М., Печериця Ю. С., Грищук Л. В. Методи прогнозування фінансових показників діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 89–92.
30. Лагун М. І. Економічний потенціал як основа розвитку бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. №5. С. 77-82.
31. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Випуск 12. Частина 3. С. 231-235.
32. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 126–130.
33. Литвин З. Б. Необхідність аналізу інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2016. Т. 25, № 2. С. 99–107.
34. Лісовська Л. С., Гринів Н. Т. Забезпечення синергізму інноваційних процесів на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. № 846. С. 103–109.
35. Малик О. В., Стахова М. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №16. 2017. С. 468-473.
36. Маматова Л. Ш. Оптимізація структури капіталу та її вплив на потенціал підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. №34. С. 299-305.
37. Маркіна І. А., Сьомич М. І., Дячков Д. В. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2016. №2. С. 175-181.

38. Маршук Л. М. Description of the financial resources of the company. *Scientific Letters of Academic Socsety of Michal Baludansky*. 2016. Vol. 4. № 5. P. 91–93.

39. Маршук Л. М. Методичний інструментарій побудови організаційно-економічного механізму ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Ч. 2. Вип. 13. С. 22–25.

40. Маршук Л. М. Моніторинг показників рівня використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5. С. 163–167.

41. Мікловда В. П. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: Монографія. Ужгород, 2019. 420 с.

42. Міценко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. №4(236). С. 191-204.

43. Навроцький Н. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Международный научный журнал «Интернаука»*. 2017. Т. 2. № 1 (23). С. 97–101.

44. Назарова Т. Ю. Механізм управління фінансовим потенціалом промислових підприємств на основі синергетичного підходу. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 127–130.

45. Навроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Интернаука*. 2017. № 1(23). Т. 2. С. 97–101.

46. Некрасова Л. А., Хрістова А. В. Формування ресурсозберігаючої моделі розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2017. №2 (30). С. 79-84.

47. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Рожок Т. А., Стадніченко В. О. Формування політики інноваційного підприємництва та економічних драйверів в контексті стійкого розвитку, ризик-менеджменту та

глобальної конкуренції. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. №3. С. 41-48.

48. Петрушка Т. О., Ємельянов О. Ю., Симак А. В. Визначення чинників, які стримують процес ресурсозберігаючих технологічних змін на підприємствах. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2018. №12 (20). С. 47–53.

49. Петрушка Т. О., Ємельянов О. Ю., Симак А. В., Ресурсозбереження як чинник економічного розвитку підприємств. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2019. №5 (25). С. 34-41.

50. Пипенко І. С. Система управління потенціалом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 15–29.

51. Писаренко В. П., Живолуп М. Г. Використання інформаційних технологій у роботі органів влади – запорука ефективного е-урядування: матеріали студ. наук. конф. Полтав. держ. аграр. акад., 25–26 квіт. 2018 р. Т. І. Полтава: РВВ ПДАА, 2018. С. 57–59.

52. Поліщук В., Іщук Л. Фінансове стимулювання інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів природокористування регіону. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 3. С. 73–79.

53. Полозова Т. В. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2018. 675 с.

54. Потрашкова Л.В. Потенціал соціально відповідального підприємства: концепція та моделі. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 308 с.

55. Сафонов Ю. М. Концептуальні аспекти стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства. *Наукові записки Кірово-Могиллянської академії: економічні науки*. 2016. Том. 1, вип. 1. С. 159–166.

56. Сафонов Ю. М., Мельник Ю. М. Пріоритетні цілі та завдання інноваційно-інвестиційної політики і стратегії в промисловості. *Інноваційна економіка: теоретичні і практичні аспекти*: монографія. Вип. 2. / за ред.

д. е. н., доц. Ковтуненко К. В., д. е. н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон: Вид. Гринь Д. С., 2017. С. 33–45.

57. Сафонов Ю., Масленіков Є, Селіванова Н. Методичні засади визначення компетенцій суб'єктів господарювання для формування інноваційно-інвестиційних промислових кластерів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 283–291.

58. Сафонов Ю.М., Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні підходи до процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах України. *Інноваційна економіка: теоретичні і практичні аспекти*: монографія / за ред. д. е. н., доц. Ковтуненко К. В., д. е. н., доц. Є. І. Масленнікова. Вип. 1. Херсон: Гринь Д. С., 2016. 854 с.

59. Станасюк Н. С. Стратегічні орієнтири державного управління розвитком промислового потенціалу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №17. С. 66–70.

60. Тарасенко І. О. Оцінювання економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку. *Легка промисловість*. 2019. №4. С. 40-43.

61. Турило А. М., Богачевська К. В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 259–263.

62. Філіпішин І. В., Овечкіна О. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом будівельних підприємств: монографія. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2017. 148 с.

63. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 432–438.

64. Чубірка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 2. С. 118–124.

65. Юрчук Н. П., Вовк В. Ю., Топіна Р. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки

України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53–61.

66. Якименко-Терещенко Н. В., Ніколаєш Я. Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. Випуск 2, 2018. С. 32-35.

67. Aranchiy V., Makhmudov H., Yasnolob I., Radionova Y. Conceptual foundations of the organisation of innovative activities at agro-industrial enterprise based on outsourcing and The Business Process Model and Notation program. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165 (5–6). P. 84–89.

68. Fedulova L. Innovativeness of the economies of the EU and Ukraine: undertakings to narrow the gap. *Economic Annals-XXI*. 2016. № 156 (1–2). P. 22–25.

69. Gavrysh O., Boiarynova K. The methodological approach to monitoring of the economic and functional state of innovation-oriented machinery engineering enterprises at the modern technological modes. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 164 (3–4). P. 65–70.

70. Grynko T., Gviniashvili T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165 (5–6). P. 80–83.

71. Kogan L., Papanikolaou D., Seru A., Stoffman N. Technological Innovation, Resource Allocation, and Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 2017. № 132 (2). P. 665–712.

72. Kuzmin O., Shpak N., Stanasiuk N. Innovation Clusters as an Important Factor Providing Industrial Potential. *Ekontechmod. An international quarterly journal*. 2017. № 1. P. 71-60.

73. Labunska S., Petrova M., Prokopishyna O. Asset and cost management for innovation activity. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165 (5–6). P. 13–18.

74. Lesynskiy V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Koleshchuk O. Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 1. P. 6–16.

75. Makhmudov H., Yasnolob I. The developing of conceptual foundation of the process of organizing innovation activities at agro-industrial enterprise based on outsourcing and the program business process model and notation. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165 (5-6). с. 84 – 89.

76. Marchyshynets S. Methodological management instruments of innovation and investment development of regional enterprises. *Management of the 21<sup>st</sup> century: globalization challenges*. Issue 2: Collective monograph. / In edition I. Markina. Prague: Nemoros s.r.o., 2019. P. 188–192.

77. Markina I., Marchyshynets S. Formation and use of innovational and investment potential of machine-building enterprises in the sphere of production means. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 39-1. С. 128–135.

78. Smoliy L., Zagorodniuk O., Maliuga L. Modelling of investment decisions on technical support of agricultural enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 163 (1–2(1)). P. 79–84.

79. Soskin O. I. Influence of innovations on the model of economic development transformation. *Perspectives*. 2016. № 1. P. 5–12.

80. Sredojecic D., Cvetanovic S., Boskovic G. Technological changes in economic growth theory: neoclassical, endogenous, and evolutionary institutional approach. *Economic Themes*. 2016. №54(2). P. 177-194.

81. Vertakova Y., Plotnikov V. Innovative and industrial development: specifics of interrelation. *Economic Annals-XXI*. 2016. № 156 (1–2). P. 37–40.

82. Yuan Jiang, Chen Chao C. Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*. 2016. № 44 (5). P. 1819–1847.

# Додатки