

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Забезпечення розвитку інноваційного потенціалу сучасного підприємства**»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Гулько Ангеліна Євгенівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	15
2.2. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	28
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. По мірі зростання ринкової конкуренції практично у всіх сферах економіки, випереджальний розвиток та створення конкурентних переваг забезпечується активним запровадженням інновацій, вибором правильної інноваційної стратегії. З огляду на те, що сучасний етап розвитку характеризується значними темпами науково-технічного прогресу, інноваційні стратегії повинні постійно переглядатися, оскільки динамічно змінюється зовнішнє оточення бізнесу, виникають нові можливості та загрози. Дослідження самої сутності інноваційного потенціалу підприємства, його структури, факторів формування, адекватної оцінки є актуальною проблемою, до якої зверталися багато дослідників стосовно різних сфер економіки.

Загальнометодологічні принципи ведення інноваційної діяльності на підприємствах та основ управління нею містяться у працях таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як: Армстронг М., Володін С., Воронько-Невіднича Т., Глазьев С., Гохберг Л., Друкер Ф., Дячков Д., Зось-Кіор М., Кондратьев Н., Маркіна І., Мединський В., Ніксон Ф., Санто Б., Твисс Б., Фрімен Х., Хартманн Х., Шумпетер Й. та інші.

Аналізу інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання присвятили свої роботи такі дослідники: Вакуленко Ю., Войнаренко М., Вороніна В., Галич О., Дацько С., Желдак С., Іщейкін Т., Кладченко І., Коваленченко А., Кондратенко О., Кравченко С., Крутько Т., Мазур Є., Терещенко І. та ін.

Незважаючи на те, що в останні роки активно досліджуються проблеми інноваційного менеджменту на підприємстві, завдання формування комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом на підприємстві знаходиться поки що на початковій стадії. Недостатня вивченість та ступінь розробленості проблеми, з одного боку, та науково-практична значимість – з іншого, визначили вибір теми, мету та завдання

дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної ПДАУ за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (ДР № 0122U201560).

Мета та завдання. Мета кваліфікаційної роботи – подальший розвиток теоретичних та методичних положень і, на цій основі, розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління інноваційним потенціалом підприємства.

Для досягнення вказаної мети було поставлено наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні та методичні засади формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати інноваційний потенціал підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність та інноваційний потенціал підприємства.

Предметом дослідження виступають організаційно-управлінські та економічні відносини, що виникають в процесі управління інноваційним потенціалом підприємства.

Методи досліджень. Для вирішення поставлених в кваліфікаційній роботі завдань використовувалися наступні методи дослідження: при розгляді теоретичних та методичних основ управління інноваційним потенціалом підприємства – аналіз, синтез, дедукція, індукція, експертна оцінка; при розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу та системи управління інноваційним потенціалом – методи формалізації, моделювання,

та оптимізації. Сукупність методів, що застосовуються в ході дослідження, дозволила в повному обсязі проаналізувати питання проблематики, що розглядається.

Інформаційна база. Теоретичною та методологічною базою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, законодавчі акти та матеріали з інноваційної політики України, публікації у періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичних та практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах.

До елементів наукової новизни можна віднести:

– запропоновано систему економічних показників, в рамках якої конкретизовано поняття «інноваційний потенціал», «інноваційний клімат» та «інноваційна активність», що є основою для розробки інструментарію оцінки рівня інноваційного розвитку, та які враховують системні взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Практична значущість. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств, в системі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі інновацій, а також у навчальному процесі при вивченні дисципліни «Управління інноваціями».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи доповідалися та отримали схвалення на науково-практичних конференціях [2, 9, 17]. Результати дослідження опубліковані у фахових виданнях [11, 41].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування), 12 додатків. Робота містить 10 таблиць, 9 рисунків, викладена на 41 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах високої конкуренції, динамічності довкілля та сучасної економічної ситуації в країні та світі підприємствам необхідно використовувати різні способи для утримання ринкової позиції.

Суб'єктами господарювання можуть застосовуватися різні методи з підтримки свого стану серед конкурентів, але все ж, в сучасних реаліях, більша їх частка не може існувати без інноваційного підходу до будь-яких процесів у своїй діяльності. З цією метою необхідним є формування, нарощування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства, а згодом і грамотне управління ним. В результаті цих заходів формується інноваційна політика, яка дозволяє підприємству спрогнозувати динаміку економічного зростання та рівень його конкурентоспроможності у галузі та світовому господарстві [3, с. 49; 14].

Поняття «інноваційний потенціал» складається з ключових слів: інновація та потенціал. В свою чергу, поняття «інновація» стосується нововведень у фінансовій, виробничій, організаційній, навчальній, науково-дослідній та інших сферах.

Основна маса інновацій реалізується суб'єктами господарювання як засіб вирішення комерційних, виробничих завдань та як найважливіший фактор забезпечення стабільності функціонування, конкурентоздатності та економічного зростання. В основу поняття «потенціал» вкладено силу, можливості та засоби, які можуть бути використані для досягнення результату [8].

Визначенню суті інноваційного потенціалу присвячено багато праць провідних національних та зарубіжних науковців (дод. А).

Узагальнення різних підходів до визначення сутності поняття «інноваційний потенціал підприємства» дозволило нам зробити наступні

узагальнення:

- інноваційний потенціал – це комплексний підхід до визначення інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання;
- інноваційний потенціал – це ступінь готовності підприємства до проведення інноваційної діяльності, а також досягнення інноваційної цілі;
- інноваційний потенціал – це здатність (спроможність) суб'єктів господарювання до розробки та впровадження інновацій;
- інноваційний потенціал – це сукупність різного роду ресурсів підприємства, що можуть бути використані для забезпечення інноваційної діяльності;
- інноваційний потенціал – це система заходів, дій щодо освоєння, розробки, впровадження, реалізації інновацій;
- інноваційний потенціал – це сукупність можливостей підприємства в інноваційній діяльності.

Вважаємо, що комплексний підхід до визначення сутності інноваційного потенціалу є найбільш прийнятним в сучасних умовах господарювання, адже саме комплексний підхід враховує весь обсяг та багатогранність даного досліджуваного поняття, об'єднуючі всі його окремі характеристики.

В додатку Б проаналізовано поняття «інноваційний потенціал» авторів – представників комплексного підходу.

В ході дослідження встановлено, що існують різні поняття інноваційного потенціалу, які відбивають його сутнісні характеристики, але є й у розгляді складу елементів самого інноваційного потенціалу.

Найчастіше автори розглядають ресурсні складові різного функціонального призначення як основу для формування потенціалу. Вона включає такі основні компоненти, що мають різне функціональне призначення: матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, людські та інші види ресурсів [3, 18].

Інноваційний потенціал розглядають, найчастіше, як суму потенціалів,

що відрізняється за складом, але необхідна узагальнююча оцінка, що дозволяє врахувати системну синергію елементів [19, с. 67].

Розглядаючи ресурсний підхід до інноваційного потенціалу, слід врахувати, що перелічені ресурси у різному складі та співвідношенні, залежно від виду діяльності, мають усі підприємства, але не всі мають досягнення в інноваційній діяльності. Ключовим ресурсом є організаційно-управлінський, що характеризує здатність менеджменту підприємства мобілізувати та організувати свої потенційні можливості у єдину систему, яка здатна забезпечити отримання синергетичного ефекту. Саме збалансована система управління кожним елементом забезпечує інноваційний потенціал організації [20, с. 138].

Враховуючи результати проведеного опрацювання наукової літератури з інноваційної проблематики, можемо зазначити, що поняття «інноваційний потенціал» трактується науковцями як сукупність різноманітних ресурсів, що необхідні для реалізації інноваційної складової діяльності підприємства; здатність підприємства розробляти та реалізувати інноваційні проекти; готовність підприємства до виконання визначеної мети інноваційного розвитку та сукупність ресурсних можливостей підприємства [24, с. 66].

Під формуванням інноваційного потенціалу підприємства розуміють комплекс заходів щодо планування та придбання ресурсів, необхідних для досягнення інноваційних цілей [15, с. 101].

Формування інноваційного потенціалу починається із створення організації та повторюється в разі зміни структури підприємства, його внутрішніх зв'язків, наприклад, при реорганізації підприємства.

Інноваційний потенціал нами розглядається як частина економічного потенціалу підприємства та відображає нереалізовану й реалізовану можливість реалізації інноваційного проекту з метою підвищення конкурентоздатності підприємства.

Структуру інноваційного потенціалу підприємства представлено на рис. 1.1.

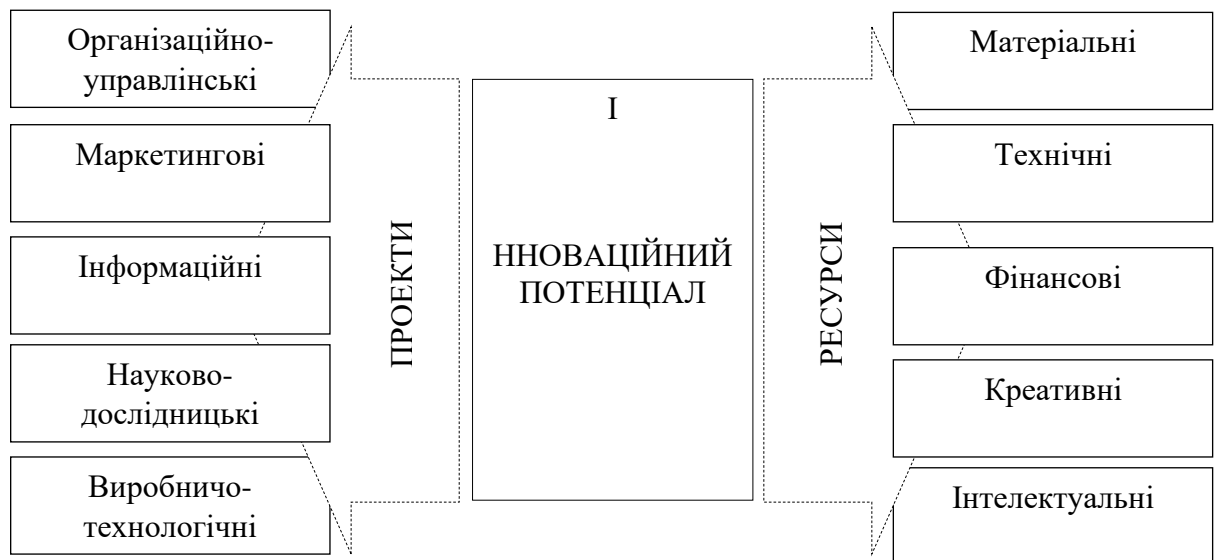


Рис. 1.1. Модель структури інноваційного потенціалу підприємства [побудовано автором]

Представлений на рис. 1.1 підхід до моделі структури інноваційного потенціалу підприємства дає можливість:

по-перше, визначити інноваційний потенціал як динамічну категорію, а не як статичний показник;

по-друге, розглядати інноваційний потенціал як відкриту систему, що реагує об'єктивно на зміну зовнішнього оточення;

по-третє, характеризувати інноваційний потенціал як складну категорію, що включає сукупність можливостей, ресурсів, компетенцій суб'єкта господарювання для здійснення інноваційної діяльності.

Планування для формування інноваційного потенціалу є основним етапом у процесі реалізації всього інноваційного проекту. План формування інноваційного потенціалу містить детально розроблений перелік заходів за часом, ресурсами та виконавцями, спрямований на досягнення поставлених цілей, основою для його написання може служити структура декомпозиції завдань [29, с. 115].

Реалізуючи цей етап, менеджеру дуже важливо з високим ступенем точності визначити потребу в ресурсах, необхідних досягнення інноваційних

цілей, враховуючи різні зовнішні і внутрішні чинники [34, с. 221].

Заходи щодо формуванню інноваційного потенціалу підприємства оформляються у вигляді інноваційного проекту, етапи якого виконуються послідовно, з вирішенням характерних для них завдань (рис. 1.2) [3].

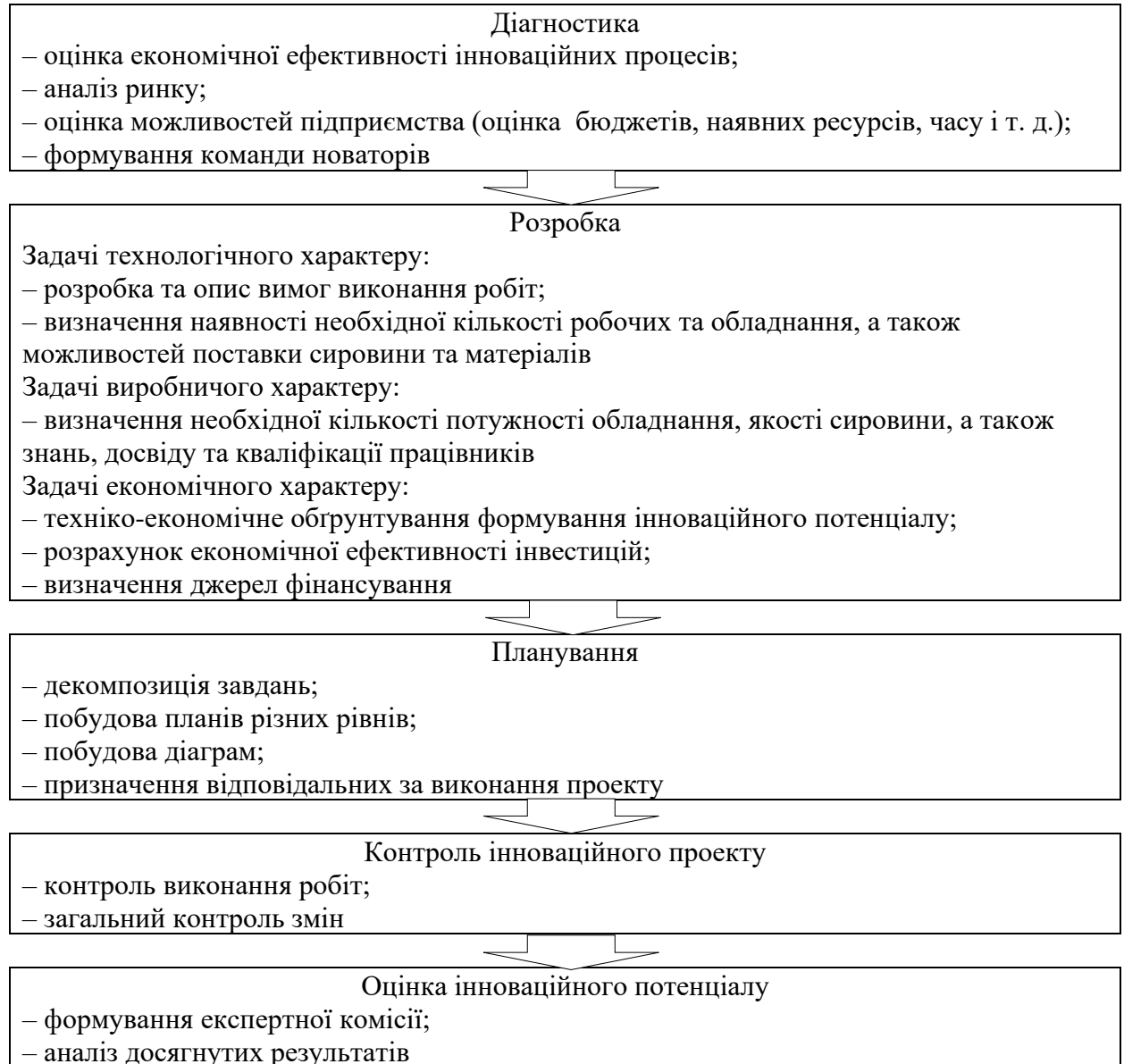


Рис. 1.2. Етапи формування інноваційного потенціалу [побудовано автором на основі 36, с. 63-64; 38, с. 79]

Ефективне формування інноваційного потенціалу підприємства залежить від наступних параметрів [37, с. 104]:

- стан наукової бази технічних власних та придбаних розробок та

винаходів (можливість набуття прав на використання розробок, проведення та замовлення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт);

- стан інфраструктурних можливостей підприємства;
- вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на успішне здійснення інноваційного циклу;
- ступінь прийняття персоналом нововведень.

Складність оцінки інноваційного потенціалу пов'язана із суттєвим впливом на нього фактору невизначеності, характеристиками якого є:

- невизначеність виявленого науково-технічного прогресу;
- невизначеність інноваційних процесів конкурентів;
- невизначеність реакції ринку на інноваційні результати діяльності підприємства;
- невизначеність реалізації інноваційних проектів підприємством [17].

Інформаційним масивом для оцінки інноваційного потенціалу є набір відповідей експертів, переставлених у вигляді таблиць та анкет. Питання в таких анкетах повинні відповідати таким вимогам:

- формулювання у загальноприйнятих термінах інноваційного менеджменту;
- питання повинні мати смислову однозначність;
- всі питання повинні відповідати структурі аналізованого інноваційного потенціалу;
- питання повинні припускати кількісну та/або якісну оцінку.

Залежно від змісту питань необхідно оцінювати перевагу кожного експерта.

При реалізації основних функцій оцінки інноваційного потенціалу на підприємстві, з позиції його розвитку, експерти виконують такі процедури:

- описують проблемну ситуацію;
- конкретизують безліч цілей інноваційного розвитку;
- формують безліч варіантів такого розвитку;
- формують переваги у варіантах розвитку з урахуванням достовірності

та результативності їх реалізації [22].

Отже, дослідивши теоретичні та методичні засади формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства, можемо зробити наступні висновки: інноваційний потенціал – це здатність акумулювати та ефективно використовувати різні види ресурсів для досягнення заздалегідь встановлених цілей та масштабів інноваційної діяльності підприємства.

Під формуванням інноваційного потенціалу підприємства розуміють комплекс заходів щодо планування та придбання ресурсів, необхідних для досягнення інноваційних цілей.

Встановлено, що ефективне формування інноваційного потенціалу підприємства залежить від наступних параметрів: стан наукової бази технічних власних та придбаних розробок та винаходів (можливість набуття прав на використання розробок, проведення та замовлення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт); стан інфраструктурних можливостей підприємства; вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на успішне здійснення інноваційного циклу; ступінь прийняття персоналом нововведень.

Підбиваючи підсумок, можна стверджувати, що формування інноваційного потенціалу необхідно проводити кожному підприємству, так як від стану інноваційного потенціалу залежить вибір та реалізація інноваційної стратегії. Заходи щодо формування інноваційного потенціалу дозволяють організації правильно оцінити поточну ситуацію та свої конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ

ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Суб'єктом дослідження є підприємство машинобудівної галузі промисловості. Це відомий український виробник високоточного шліфувального обладнання. Підприємство розпочало свою діяльність у 1915 році у м. Лубни Полтавської губернії (Полтавська область) на базі евакуйованого з м. Кременець Волинської губернії (Тернопільська область) устаткування ливарного і механічного заводу, який спеціалізувався на ремонті сільськогосподарського знаряддя, виготовленні чавунів і мідного литва, токарних і стругальних верстатів найпростіших типів (засновано у 1885 році підприємцями Вайнбергом, Овадісом і Перельмутером). Спочатку підприємство було розміщено на території олійниці Требелева, згодом розпочали спорудження вироблення приміщень у північно-західній частині міста, на землі, придбаній у родини Шеметів. Сюди ж з Кременця переїхала й значна частина кваліфікованих робітників. У Лубнах підприємство продовжило виконувати ті ж замовлення, що й до початку першої світової війни.

Від кінця 1918 року Підприємство знаходилося у власності Л. Климова. Пізніше, під час воєнних дій, зазнало значних руйнувань. У 1924-1932 рр. було відбудовано і реконструйовано. Від 1926 року Підприємство мало назву: машинно-будівний завод «Комунар». Від 1935 року Підприємство було у структурі Головного управління верстатобудівельної промисловості СРСР; стало випускати нові моделі токарних верстатів, спеціальні верстати, напівавтомати та ін. У 1931 році введено в експлуатацію новий механо-складальний цех; у 1936 році – дизельну електростанцію (2 двигуни з

електрогенераторами дозволили позбутися громіздкої, непродуктивної трансмісії та перевести верстати на індивідуальну електростанцію живлення). Тоді ж верстати з маркою заводу уперше відвантажили на експорт, зокрема були відправлені до Туреччини. Потім вони експортувалися у понад 70 країн: Францію, Японію, Кубу, Бельгію, Польщу, Німеччину тощо, а також всі радянські республіки.

Протягом наступного десятиліть були значно розширено виробничі потужності, споруджено значну кількість культурно-побутових і соціальних закладів та введено в дію низку нових корпусів. Від 1957 року головною спеціалізацією заводу став випуск спеціальних шліфувальних і універсальних круглошліфувальних верстатів.

З моменту входу у квітні 2012 року верстатобудівного заводу до структури Запорізького акціонерного товариства розпочався новий, прогресивний виток в історії Підприємства.

Нині у складі підприємства функціонують технологічно розвинені й оснащені виробництва (рис. 2.1):

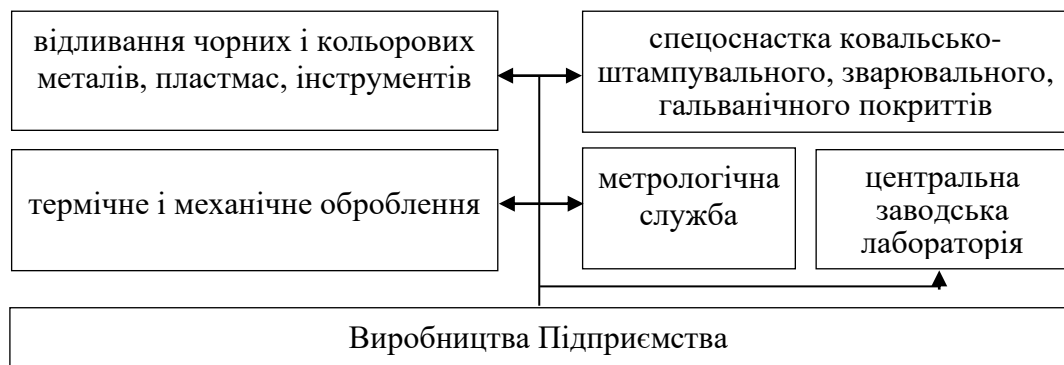


Рис. 2.1. Види виробництва Підприємства, 2023 р.

На підприємстві надаються виробничі послуги:

- виробництво зварних металоконструкцій вага до 300 кг;
- лиття чавунне – платове формування - вага виливки до 1тн;
- токарні роботи – патронні роботи з штучних заготовок, з дроту, обробка в центрах;

- розкрій та згинання листових деталей;
- свердлильні роботи на вертикально-свердлильних та радіально-свердлильних верстатах;
- шліфувальні роботи – кругле поздовжнє та безцентрове шліфування, шліцешліфування, різьбошліфування;
- розточувальні роботи на горизонтально-розточувальних та координатно-розточувальних верстатах;
- фрезерування на поздовжньо-фрезерних, вертикально-фрезерних та горизонтально-фрезерних верстатах;
- стругальні роботи на поздовжньо-та поперечно-стругальних верстатах;
- хімічний аналіз та механічні випробування чавуну та сталі;
- горизонтально-протяжні роботи.

Основні види діяльності Підприємства за КВЕД представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності Підприємства за КВЕД

КВЕД	Види діяльності
28.41	Виробництво металообробних машин (основний)
28.49	Виробництво інших верстатів
46.62	Оптова торгівля верстатами
85.32	Професійно-технічна освіта
49.41	Вантажний автомобільний транспорт

Основною продукцією Підприємства є: круглошліфувальний напівавтомати різних моделей, круглошліфувальні універсальні верстати високої точності різних моделей, верстати для перешліфовування колінчатих валів, верстати для випробування шліфувальних кругів, вертикально-свердлил, настільні верстати, копіювально-шліфувальні верстати, круглошліфувальні верстати різних моделей.

У 2004 році на Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України» в номінації «Товари виробничо-технічного призначення»

підприємство одержало перший приз за торцекруглошліфувальний напівавтомат високої точності моделі 3Т110В (розроблений на замовлення кіровоградського ВАТ «Гідросила» з налаштуванням для операції шліфування цапфи та торця шестерні гідронасоса).

У 2009 підприємство сертифіковане за системою управління якістю ISO 9001. Протягом історії на ньому вироблено понад 100000 верстатів.

Партнерами Підприємства є організації, представлені в додатку В.

Досліджуване Підприємство включає в собі не лише виробничі підрозділи. До його складу входять і інші підрозділи, наприклад: підрозділи апарату управління, невиробничі підрозділи, підрозділи соціально-культурного призначення тощо. Загальну структуру Підприємства представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура Підприємства, 2023 р.

Виконавчим органом, який здійснює керівництво господарською та фінансовою діяльністю Підприємства, є директор. Також є ланка

функціональних керівників: головний економіст, головний інженер, начальник виробництва, заступник директора з комерційних питань, заступник з кадрових та соціальних питань.

Проаналізуємо загальну структуру персоналу досліджуваного підприємства. Динаміку загальної кількості персоналу за останні 10 років представлено на рис. 2.2.

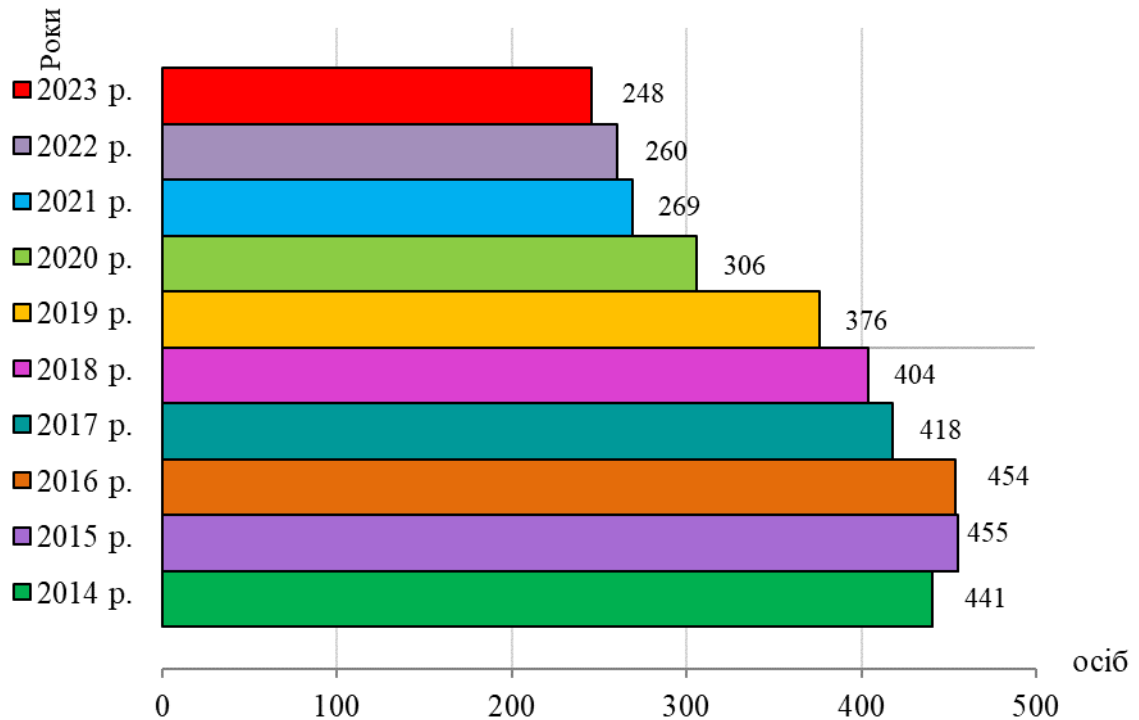


Рис. 2.2. Динаміка зміни середньооблікової чисельності персоналу Підприємства, 2014-2023 рр., осіб

Протягом досліджуваного періоду 2021-2023 рр. загальна чисельність персоналу Підприємства скоротилась на 21 особу (табл. 2.2).

Чисельність виробничих робітників у 2023 році становить 67 осіб, що на 21 особу або 7,8 % менше показника 2021 року. Допоміжних працівників у 2023 р. скоротилась відносно 2021 р. на 9 осіб або 17,3 %, що, на нашу думку, пояснюється не достатньо ефективною системою мотивації персоналу Підприємства.

Питома вага категорій персоналу у загальній середньообліковій чисельності Підприємства за 2023 рік відображена в додатку Г.

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників Підприємства,
2021-2023 рр., осіб**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, в т.ч.:	269	260	248	-21	-7,8
виробничі робітники	76	70	67	-9	-11,8
учні	1	1	-	-1	-
спеціалісти	112	113	111	-1	-0,9
охорона	10	9	9	-1	-10,0
допоміжні робітники	52	50	43	-9	-17,3
МОП	8	8	8	-	-
робітники ВТК	5	5	5	-	-
спеціалісти ВТК	4	3	4	-	-
непромислова група	1	1	1	-	-

Кадрова політика Підприємства направлена на забезпечення виробництва кваліфікованими робочими та спеціалістами, реалізації принципу наступності поколінь та оптимізації чисельності з метою збереження кваліфікованих кадрів для виробництва. Система підготовки кадрів забезпечує компетентність персоналу з випуску верстатної продукції. За 2023 рік проведено навчання працівникам, яка здобуває професію вперше 1 особа, отримали суміжні професії загалом 11 осіб, підвищила кваліфікацію 1 особа.

У 2023 році на завод було прийнято 11 працівників, звільнено – 24 працівника з різних причин. Звільнених по скороченню чисельності (штату) та за порушення трудової дисципліни – немає. Мобілізовані до Збройних Сил України 15 працівників (1 з них загинув) та 4 працівника уклало контракти з Добровільним формуванням територіальних громад. Учасників бойових дій та воїнів-інтернаціоналістів – 4 особи.

Середній вік персоналу заводу становить 49 років.

На сьогоднішній день на Підприємстві існує проблема забезпечення кваліфікованими кадрами. Відповідно до плану виробництва на 2024 р., необхідним є збільшення кількості працівників виробництва (основного та допоміжного) за наступними професіям: оператор верстатів з ПК,

шліфувальник, терміст, токар-розточувальник, слюсар з механоскладальних робіт, машиніст крану, електрик з обслуговування та ремонту електроустаткування та інші.

На підставі даних, представлених в додатку Д, найбільшу питому вагу мають працівники із вищою освітою (35 %); середню спеціальну освіту має 27 % персоналу; середню освіту – 14 % персоналу, професійно-технічну освіту – 24 % персоналу. Отже, робимо висновок, що на Підприємстві працює персонал з яким високим рівнем освіти.

Більшу частину персоналу Підприємства займають жінки (рис. 2.3).

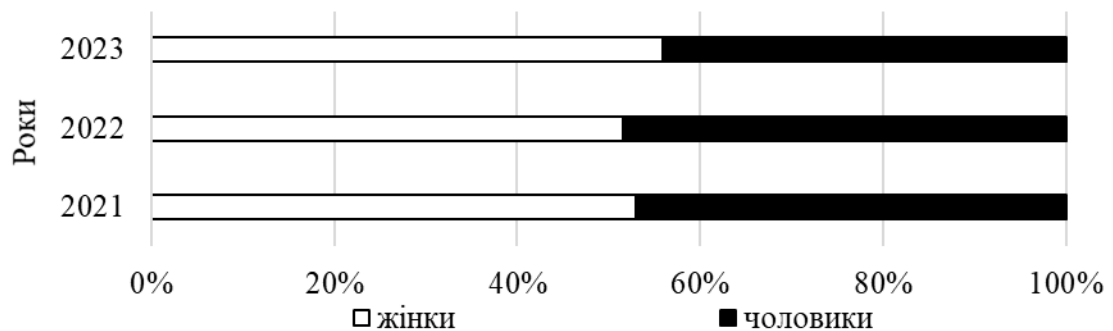


Рис. 2.3. Динаміка структури персоналу Підприємства за статтю, 2021-2023 рр., %

Із загальної кількості працюючих на 31.12.2023 р. чоловіків – 99 осіб, жінок – 149 осіб. За досліджуваний період питома вага чоловіків в загальній структурі персоналу зменшилася, а жінок збільшилася. На це вплинули наслідки пандемії та війни в Україні та інші обставини, що спровокували погіршення економічної ситуації.

Коефіцієнти, що характеризують рух персоналу Підприємства за 2021-2023 рр. представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників плинності кадрів Підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,273	0,379	0,378	0,105
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,197	0,327	0,360	0,163
Коефіцієнт плинності кадрів	0,273	0,273	0,378	0,105

У 2023 році порівняно з 2021 роком коефіцієнт оновлення персоналу Підприємства збільшився. Зменшення коефіцієнту вибуття персоналу є позитивним у кадровій роботі суб'єкта дослідження.

Основними причинами руху персоналу досліджуваного Підприємства є: відсутність кар'єрного росту тощо, вступ до навчального закладу, погана адаптація.

1.2. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства

З метою визначення рівня інноваційного потенціалу, проаналізуємо структуру майна (табл. 2.4) та динаміку показників фінансово-господарської діяльності Підприємства (дод. Е) за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4

Основні показники складу майна та капіталу Підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р	
	2021	2022	2023	(+,-)	%
1	2	3	4	7	8
РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА					
Нематеріальні активи	37	32	27	-10	-27,0
Основні засоби	12351	11020	7006	-5345	-43,3
Оборотні активи, в т.ч.:	35547	105011	123912	88365	248,6
запаси	36428	54780	48514	12086	33,2
виробничі запаси	6924	20945	10537	3613	52,2
незавершене виробництво	26549	31993	29357	2808	10,6
готова продукція	2955	1842	8620	5665	191,7
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25	16	56	31	124,0
гроші та їх еквіваленти	229	87	173	-56	-24,5
КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА					
Власний капітал, в т.ч.:	(372)	(207)	2037	2409	-647,6
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, в т.ч.:	36684	31690	34072	-2612	-7,1
пенсійні зобов'язання	2434	2449	3982	1548	63,6
інші довгострокові зобов'язання	34234	29231	30080	-4154	-12,1
довгострокові забезпечення	16	10	10	-6	-37,5
Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч.:	12324	85233	95079	82755	671,5

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	7	8
нерозподілений прибуток	(372)	(207)	2037	2409	-647,6
поточна кредиторська заборгованість за:					
- товари, роботи, послуги	773	173	263	-510	-66,0
- розрахунками з бюджетом	367	132	146	-221	-60,2
- розрахунками зі страхування	412	401	379	-33	-8,0
- розрахунками з оплати праці	1487	1381	1219	-268	-18,0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	4769	79190	85436	80667	1691,5
Поточні забезпечення	1853	1395	2653	800	43,2
Інші поточні зобов'язання	2607	1328	2744	137	5,3
Всього	48636	116716	131188	82552	169,7

Середня вартість майна Підприємства у 2023 році складає 131188 тис. грн, що на 82552 тис. грн або 169,7 % більше 2021 році. Величина власного капіталу складає: у 2023 р. – 2037 тис. грн., що на 2409 тис. грн більше, ніж у 2021 році.

Середня вартість основних засобів зменшилася на -5345 тис. грн або на 43,3 % у 2023 р. порівняно із 2021 роком. Даний факт є негативним для розвитку підприємства. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2023 році збільшилася на 31 тис. грн або 124,0 % порівняно з 2021 роком.

Гроші та їх еквіваленти у 2023 році скоротилися на -56 тис. грн або 24,5 % порівняно з 2021 роком. Величина даного показника впливає на ліквідність підприємства, а також свідчить про послаблення фінансового стану підприємства.

Запаси складають більшу частину оборотних активів Підприємства, а саме 48514 тис. грн у 2023 році. Динаміка залишків запасів у 2023 році по відношенню до 2021 року є негативною та збільшилася на 12086 тис. грн. або 33,2 %. Величина запасів достатня, щоб безперервно надавати послуги замовникам, але їх збільшення свідчить про зміни у збутовій роботі підприємства.

Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) у 2023 р. становив 659 тис. грн, що на 135 тис. грн або 17,0 % менше показника 2021 р.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилася на 17,5 % у порівнянні із 2021 роком, та становила у 2023 році 236 тис. грн. Фондовіддача збільшилася на 4,4 %, що свідчить про ефективність використання основних фондів Підприємства (дод. Е).

За досліджуваний період підприємство має збиткову діяльність. Динаміка рівня збитковості представлено на рис. 2.4.

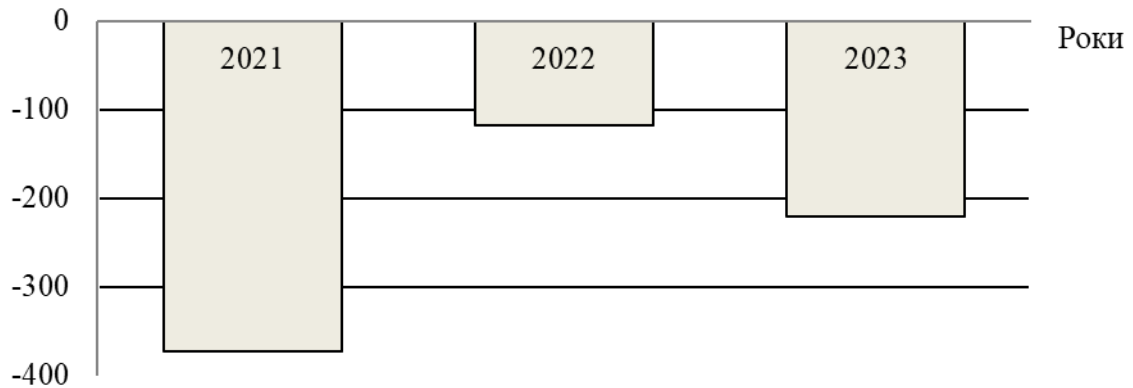


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів діяльності Підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Для аналізу ключових факторів впливу на інноваційний потенціал Підприємства, проведемо SWOT-аналіз [1, с. 10], за допомогою якого є можливість виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства (дод. Ж). Нами визначено недоліки та переваги, що оцінено за допомогою показників, які найбільш об'єктивно характеризують інноваційний потенціал підприємства.

Нами оцінено Підприємство як суб'єкт господарювання, що має середній інноваційний потенціал (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оцінки інноваційного потенціалу Підприємства, 2021-2023 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Середньосписковий склад працівників підприємства, що виконували дослідження та розробки	0,1	0,06	0,08
Показник оновлення продукції	0,3	0,2	0,2

1	2	3	4
Показник освоєння нової техніки	0,08	0,14	0,11
Забезпеченість інтелектуальною власністю	–	1	0,17
Питома вага чисельності працівників і дослідників із науковим ступенем, у загальній кількості	–	–	4
Показник інвестиції в інноваційні проекти	0,12	1,01	0,09
Коефіцієнт фінансової залежності інноваційної діяльності	23,6	118,3	110,1
Рівень інформатизації робіт	2,9	3,3	3,6
Коефіцієнт загальної ліквідності	10,1	6,1	55,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	17,6	5,3	38,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,1	5,3	39,4

Проведений індикативний аналіз інноваційного потенціалу Підприємства показав, що індикатори не перевищують порогові значення, а, значить, підприємство має досить стійке положення і інноваційну активність.

Коефіцієнт інноваційного потенціалу розраховуємо за формулою [28, с. 132]:

$$K_i = Z_{\text{НДДКР}} / V_{\text{пр}}, \quad (1.1)$$

де K_i – коефіцієнт інноваційного потенціалу;

$Z_{\text{НДДКР}}$ – витрати підприємства на НДДКР;

$V_{\text{пр}}$ – обсяг реалізованої продукції.

Результати розрахунку коефіцієнту інноваційного потенціалу Підприємства за 2021-2023 рр. представлено в табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Коефіцієнт інноваційного потенціалу Підприємства, 2021-2023 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Витрати НДДКР, тис. грн	591,3	414,5	454,0
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	286,1	124,9	236,7
Коефіцієнт інноваційного потенціалу	2,41	4,20	3,62

Динаміку коефіцієнту інноваційного потенціалу Підприємства представлено на рис. 2.5.

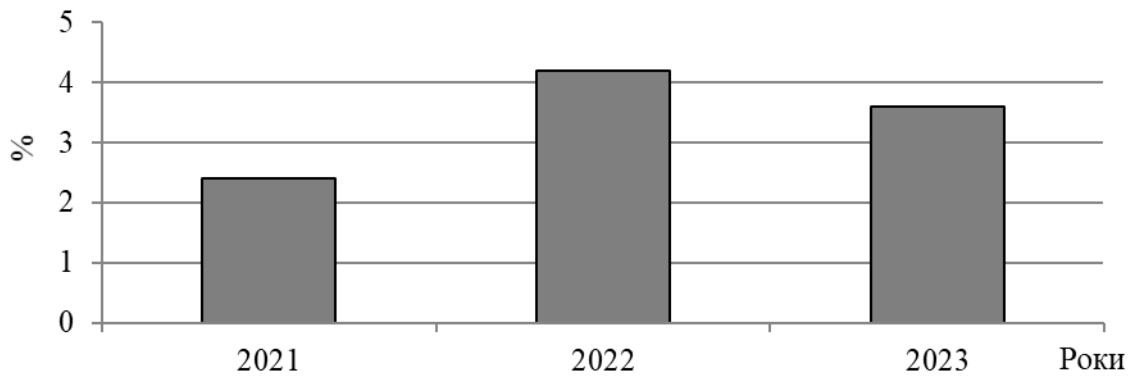


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта інноваційного потенціалу Підприємства, 2021-2023 рр., %

Для наочності, в таблиці 2.7 представлено шкалу оцінки бальних значень коефіцієнта інноваційного потенціалу [32].

Таблиця 2.7

Шкала оцінки бальних значень коефіцієнта інноваційного потенціалу

Бал	1	5	10
Значення коефіцієнта	до 3,6	3,6-7,2	> 7,2
Зони ефективності	Незадовільна діяльність	Задовільна діяльність	Ефективна діяльність

Для ефективного застосування нових технологій та підвищення інноваційного потенціалу на досліджуваному підприємстві необхідно залучити позикові кошти. Рекомендуємо для підвищення інноваційного потенціалу Підприємства застосовувати стратегією інноваційного розвитку, а саме – освоєння поліпшуючих або нових технологій.

В ході аналізу показників господарсько-фінансової діяльності встановлено, що Підприємство має достатню забезпеченість виробничими ресурсами, що є необхідними для забезпечення підвищення інноваційного потенціалу. Але, для залучення нових технологій, підприємству необхідно залучення незначного обсягу позикових коштів, тому ми відносимо суб'єкту дослідження до типу середнього типу інноваційного потенціалу.

Отже, дослідивши організаційно-економічну характеристику діяльності

підприємства, здійснивши аналіз інноваційного потенціалу підприємства, можемо зробити наступні висновки. Суб'єктом дослідження є підприємство машинобудівної галузі промисловості. Протягом досліджуваного періоду, 2021-2023 рр. загальна чисельність персоналу скоротилась на 21 особу. Середня вартість майна у 2023 році складає 131188 тис. грн, що на 82552 тис. грн або 169,7 % більше 2021 році. Величина власного капіталу складає: у 2023 р. – 2037 тис. грн., що на 2409 тис. грн більше, ніж у 2021 р. Середня вартість основних засобів зменшилася на 5345 тис. грн або на 43,3 % у 2023 р. порівняно із 2021 роком. Гроші та їх еквіваленти у 2023 році скоротилися на 56 тис. грн або 24,5 % порівняно з 2021 роком. Величина даного показника впливає на ліквідність підприємства, а також свідчить про послаблення фінансового стану підприємства. Запаси складають більшу частину оборотних активів Підприємства, а саме 48514 тис. грн у 2023 році.

Проведений індикативний аналіз інноваційного потенціалу Підприємства показав, що індикатори не перевищують порогові значення, а, значить, підприємство має досить стійке положення і інноваційну активність. Нами оцінено Підприємство як суб'єкт господарювання, що має середній інноваційний потенціал.

Для ефективного застосування нових технологій та підвищення інноваційного потенціалу на досліджуваному підприємстві необхідно залучити позикові кошти.

Рекомендуємо для підвищення інноваційного потенціалу Підприємства застосовувати стратегією інноваційного розвитку, а саме – освоєння поліпшуючих або нових технологій.

В ході аналізу показників господарсько-фінансової діяльності встановлено, що Підприємство має достатню забезпеченість виробничими ресурсами, що є необхідними для забезпечення підвищення інноваційного потенціалу. Але, для залучення нових технологій, підприємству необхідно залучення незначного обсягу позикових коштів, тому ми відносимо суб'єкту дослідження до типу середнього типу інноваційного потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах висуваються високі вимоги до здійснення господарської діяльності, при цьому важливим фактором досягнення її ефективності є впровадження інновацій у всі сфери функціонування організації. Суб'єкти господарювання, що володіють достатнім інноваційним потенціалом і ефективно його використовують, здатні до зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції, що випускається, своєчасному задоволенню ринкового попиту, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги та можливості розвитку на інноваційній основі, а також загалом сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції на ринку [35, с. 27].

Пропонуємо посилення інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства здійснювати, використовуючи наступні шляхи:

1. Формування комплексу факторів виробництва, що забезпечують створення конкурентних переваг, відповідних сучасним вимогам (якісні зміни техніки та технологій, перехід до принципово нових, унікальних технологій, орієнтація всіх сфер діяльності підприємства на підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому відповідно до новітніх досягнень науки і техніки).

2. Виділення найбільш значущих сфер діяльності, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги (якість продукції, якість технологічних процесів, енергозбереження, матеріалозбереження, мінімізацію витрат праці та ін.)

3. Забезпечення гармонійного розвитку підприємства. Структура факторів виробництва має забезпечувати максимально ефективне ув'язування всіх потенціалів підприємства: виробничого, кадрового, фінансового, інтелектуального тощо. При цьому необхідно забезпечити наступність інновацій у різних сферах діяльності суб'єкта господарювання, а також

комплексність впровадження інновацій, щоб інноваційні рішення покращували та доповнювали раніше прийняті, а також ставали базою для подальших покращень у всіх видах потенціалів підприємства.

4. Виявлення ключових факторів ефективності:

1) підвищення продуктивності праці (проведення інноваційних заходів шляхом впровадження на виробництві прогресивних форм управління та організації праці, удосконалення її нормування, оплати та застосування прогресивних форм стимулювання праці, зміцнення порядку та дисципліни праці);

2) покращення якості продукції (випуск високоякісної унікальної продукції сприяє зростанню попиту та збільшенню обсягів реалізації, що забезпечує ефективність виробництва);

3) підвищення якості технологій, а також застосування машин та обладнання з унікальними характеристиками, що забезпечують раціональне використання сировини, матеріалів, палива, енергії та виробництво унікальної продукції, що загалом гарантуватиме конкурентоспроможне становище на ринку;

4) застосування високоефективних маловідходних та безвідходних технологічних процесів з високими екологічними характеристиками та ін.

5. Моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища для своєчасної переорієнтації на більш важливі та ефективні інновації у конкретній сфері діяльності тощо.

При розробці інноваційних стратегій та визначення інноваційного потенціалу підприємства, на нашу думку, слід оцінювати не лише інноваційні можливості, а й аналізувати достатність ресурсів для поточного розширеного відтворення, здійснюваного з урахуванням інновацій.

Відзначимо важливість таких складових інноваційного потенціалу, як кадрова та ресурсна. Для підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства необхідно налагодити ефективність системи з управління персоналом, адже лише

висококваліфіковані кадри, які працюють із віддачою, здатні забезпечити високі результати наукових досліджень. Відповідно, підприємство має чітко визначитись із пріоритетами у сфері власної інноваційної діяльності для концентрації ключових ресурсів саме на цих напрямках.

Необхідно відзначити, що важливим є використання переваг, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій, що дозволяють вести активний обмін інформацією між кінцевим споживачем і виробником, так і між виробниками [37, с. 105]. Перший варіант полягає у встановленні зворотного зв'язку з кінцевим споживачем товарів та імплементації отриманих результатів у процес розробки продукту та прийняття господарських рішень, тобто впровадження клієнтоорієнтованого підходу. Другий полягає в обміні інформацією між виробниками, можливості об'єднання зусиль для роботи над спільними або взаємопов'язаними проектами.

Для управління інноваційним потенціалом характерні цілісність (управління інноваційним потенціалом можна розглядати як єдине ціле) та структурність (елементи управління інноваційним потенціалом взаємопов'язані) [3]. Тому пропонуємо застосувати системний підхід до управління інноваційним потенціалом. При цьому важливим питанням є визначення входу системи керування інноваційним потенціалом. Фази управління інноваційним потенціалом представлено в додатку 3.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно створювати такі інновації, які б дозволили насамперед оптимізувати діяльність підприємства та скоротити витрати, пов'язані з функціонуванням. Серед таких інновацій можуть бути такі:

- повторне використання ресурсів, часто на підприємствах можна використовувати той самий ресурс у кількох технічних процесах;
- переробка та утилізація відходів, самостійна переробка відходів виробництва та їх подальша утилізація надає підприємству можливість економити на витратах охорони навколишнього середовища.

Використання методу системного аналізу дозволило виявити базові компоненти моделі управління інноваційним розвитком підприємства, такі як показники інноваційного потенціалу, інноваційної активності та інноваційного клімату. Досліджувані показники інноваційної діяльності характеризуються сукупністю різних коефіцієнтів. Кількість коефіцієнтів змінюється залежно від поставлених завдань та від виду моделі оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал нами досліджується як здатність підприємства досягати поставлених інноваційних цілей за наявних фінансових, кадрових, науково-технічних, організаційно-управлінських, інформаційно-методичних та маркетингових ресурсів. Інноваційний потенціал характеризує чинники внутрішнього середовища підприємства, необхідних здійснення інновацій.

Розгляд інноваційного потенціалу з позицій системного підходу дозволяє глибше зрозуміти це складне явище та виявити головну його особливість, що проявляється у синергетичному ефекті, зумовленому внутрішніми взаємодіями елементів потенціалу.

Розроблена нами структура інноваційного потенціалу Підприємства представлена в додатку II, яка включає шість оціночних потенціалів, що складаються кожен з набору трьох найбільш важливих для цілей оцінки інноваційного розвитку параметрів.

Аналіз структури показників інноваційного потенціалу виявив, що ці показники мають як якісні, так і кількісні характеристики. При оцінці інноваційного потенціалу Підприємства показники представлені у вигляді відносних балів; експертним шляхом їм надано вагові коефіцієнти залежно від значущості кожного параметра [4].

Інноваційний потенціал (III) досліджується у роботі у вигляді суми всіх шести оціночних потенціалів з обґрунтованими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами:

$$ІІІ = k_{ФП} \times ФП + k_{КП} \times КП + k_{НТП} \times НТП + k_{ОУП} \times ОУП + k_{МП} \times МП + k_{ІМП} \times ІМП, \quad (3.1)$$

де *ФП, КП, НТП, ОУП, МП, ІМП* – фінансовий, кадровий, науково-технологічний, організаційно-управлінський, маркетинговий та інформаційно-методичний потенціал відповідно;

$k_{ФП}, k_{КП}, k_{НТП}, k_{ОУП}, k_{МП}, k_{ІМП}$ – коефіцієнти вагомості фінансового, кадрового, науково-технологічного, організаційно-управлінського потенціалів, потенціалу маркетингу та інформаційно-методичного потенціалу відповідно.

Вагова характеристика значущості кожного потенціалу перебуває у діапазоні від 0 до 1.

Кожен оціночний потенціал, у свою чергу, умовно представлений у формулі:

$$\text{Оціночний потенціал} = \frac{\text{бал1} + \text{бал2} + \text{балN}}{N}, \quad (3.2)$$

де *бал1, бал2, ... бал N* – виставлені бали одиничних показників;

N – кількість одиничних показників у кожній групі оціночних потенціалів.

Оцінки, присвоєні кожному одиничному показнику, оціночним показникам та, в результаті, інноваційному потенціалу, знаходяться в діапазоні від 1 до 3:

3 – стан, що цілком задовольняє нормативну модель досягнення інноваційної мети, класифікується як сильна сторона інноваційного потенціалу;

2 – стан, який потребує деяких обмежених змін, щоб довести до нормативної моделі інноваційного потенціалу;

1 – стан потребує серйозних радикальних змін, класифікується як слабкий бік інноваційного потенціалу.

Дослідження показують, що визначення рівня інноваційного розвитку

підприємства недостатньо лише оцінки інноваційного потенціалу. Це пояснюється тим, що на підприємство також впливають чинники зовнішнього середовища. Звідси випливає, що інноваційний клімат є одним із головних елементів методики оцінки інноваційного розвитку компанії.

Складові інноваційного мікроклімату Підприємства нами поділено на чотири основні зони.

1. Зона господарювання, сегмент ринку: швидкість появи інновації на даному сегменті ринку, рівень конкуренції, відносини із споживачами, постачальниками та партнерами.
2. Зона капіталовкладень – інвестиції у розвиток нових технологій.
3. Зона нових технологій та науково-технічних інформаційних ресурсів.
4. Зона трудових ресурсів – ринок праці спеціалістів, менеджерів, висококваліфікованих робочих.

Рівень інноваційного клімату оцінюється аналогічно до інноваційного потенціалу. Значення інноваційного клімату підприємства також будуть перебувати в діапазоні від 1 до 3.

Крім оцінки стану потенціалу та клімату, для цілей аналізу інноваційного розвитку Підприємства необхідна оцінка інноваційної активності, яка показує результат використання ресурсів підприємства за наявності факторів зовнішнього впливу [9].

Показники інноваційної активності Підприємства характеризуються за нашими дослідженнями сукупністю коефіцієнтів, таких як:

- коефіцієнт впровадження інновацій (K_{ei});
- коефіцієнт інноваційного зростання (K_{iz});
- коефіцієнт інноваційних очікувань (K_{io});
- коефіцієнт реалізації інноваційних ідей (K_{pii});
- коефіцієнт продукції, що знаходиться на стадії виведення на ринок і стадії зростання ($K_{рост}$).

Пропоновані коефіцієнти характеризують результат використання (чи недостатнього використання) ресурсів, що є у розпорядженні Підприємства.

Що стосується інноваційної активності, то всі складові цього показника знаходяться в діапазоні від 0 до 1, а сам показник інноваційної активності розраховується як середньоарифметична її складових.

$$IA = \frac{K_{vi} + K_{iz} + K_{io} + K_{pii} + K_{рост}}{N}, \quad (3.3)$$

де N – кількість коефіцієнтів показника інноваційної активності.

На основі розрахованих значень коефіцієнтів інноваційної активності пропонуємо будувати пелюсткову діаграму, яка відображає розподіл значень показника. Графічна інтерпретація проведена на основі даних Підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники інноваційної активності Підприємства, 2021-2023 р.

Роки	Показники інноваційної активності				
	K_{vi}	K_{iz}	K_{io}	K_{pii}	$K_{рост}$
2021	0,54	0,6	0,58	0,64	0,53
2022	0,42	0,45	0,2	0,48	0,4
2023	0,51	0,5	0,37	0,52	0,37

Розраховані показники інноваційної активності знаходиться у діапазоні від 0 до 1. Одиниця відповідає високому рівню інноваційної активності та показує еталонний стан показника, прагнення параметрів інноваційної активності до нуля характеризує підприємство як неактивне. Графічна інтерпретація інтегрального показника інноваційної активності сприяє кращому сприйняттю характеристик, що визначають інтенсивність інноваційної діяльності підприємства (рис. 3.1).

Площа багатокутника, що утворився, відображає рівень поточної інноваційної активності підприємства. Чим більше площа багатокутника, що утворився, тим вищий показник інноваційної активності підприємства.

Після оцінки показників інноваційної діяльності підприємство має можливість визначити свій рівень інноваційного розвитку та вибрати подальшу інноваційну стратегію залежно від рівня інноваційного потенціалу.

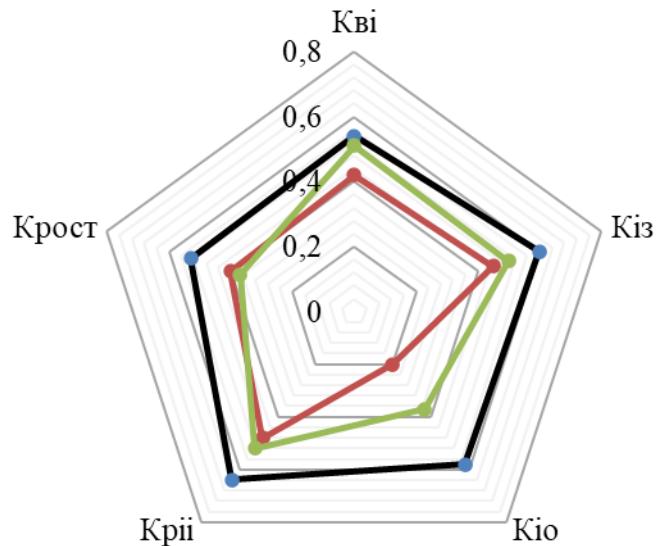


Рис. 3.1. Графічна інтерпретація оцінки інноваційної активності підприємства, 2021-2023 рр.

Стратегічна спрямованість розвитку підприємств, які здійснюють інновації, полягає у розробці сукупності цілей, завдань, методів їх досягнення, спрямованих на посилення інноваційної діяльності шляхом впливу на інноваційні показники організації.

Для вироблення ефективного механізму управління розвитком підприємства нами запропоновано модель інноваційного розвитку, яка містить кілька основних етапів (дод. К).

Перший етап – формування системи економічних показників з метою оцінки рівня інноваційного розвитку, враховують взаємозв'язки між чинниками внутрішнього та до зовнішнього середовища підприємства, тобто показники інноваційного потенціалу, інноваційного клімату та інноваційної активності.

Другий етап – інструментарій оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства. Ця оцінка проводиться на основі зіставлення показників інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Третій етап – вибір інноваційної стратегії підприємства.

Інноваційна стратегія обирається залежно від інноваційного рівня, де

знаходиться організація.

Перераховані вище етапи становлять основу розробленої нами моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Розроблена модель підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства в силу комплексності цієї проблеми представлена у вигляді наступних елементів: інноваційної активності, інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Для мети ефективного управління інноваційним розвитком підприємств визначено чотири основні завдання та відповідні їм практичні методи, сукупність яких є фокусом інноваційних перспектив.

Інноваційні перспективи дозволяють виділяти базові інноваційні стратегії, такі як: стратегія лідерства, стратегія збереження, стратегія посилення, стратегія радикальних перетворень.

Слід зазначити, що теоретичною межею інноваційної активності підприємства є стан, у якому інтегральний коефіцієнт інноваційної активності дорівнює одиниці. Насправді підприємство перебуває у постійному пошуку ідеальної інноваційної активності.

Застосування зазначених стратегій дозволить в подальшому підвищувати рівень інноваційної активності підприємства з допомогою внутрішніх та зовнішніх резервів, тобто за рахунок інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Таким чином, посилення інноваційної активності Підприємства може бути досягнуто за рахунок реалізації програм підвищення рівня інноваційного розвитку, що охоплюють усі необхідні заходи щодо залучення інвестицій, удосконалення кадрового складу, продукції, технології, організаційної структури та систем управління.

При оцінюванні економічного ефекту розробок нами розглядаються показники інноваційної активності досліджуваного підприємства до впровадження моделі інноваційного розвитку (табл. 3.1) і після запровадження моделі (табл. 3.2).

Показники інноваційної активності Підприємства, 2024-2025 р.

Роки	Показники інноваційної активності				
	$K_{ві}$	$K_{із}$	$K_{іо}$	$K_{рпії}$	$K_{рост}$
2024	0,65	0,71	0,62	0,73	0,64
2025	0,58	0,54	0,25	0,55	0,48

Графічно показники інноваційної активності Підприємства після впровадження моделі інноваційного розвитку представлено на рис. 3.2.

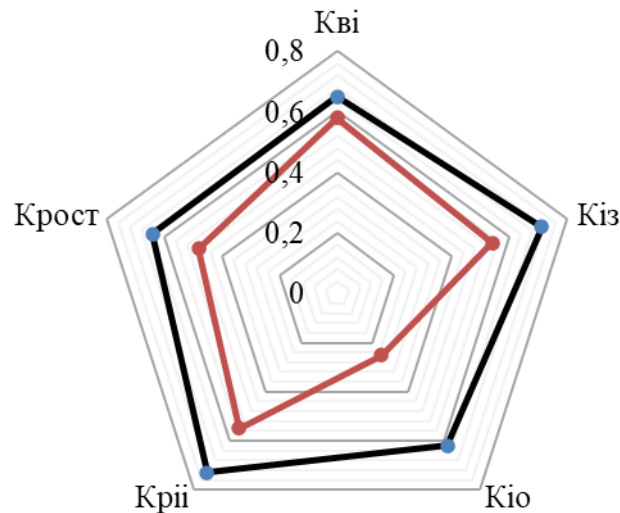


Рис. 3.2. Інноваційна активність Підприємства після впровадження моделі інноваційного розвитку, 2024-2025 рр.

Порівняння даних таблиць 3.1 та 3.2 дозволяє зробити висновок, що інноваційна активність досліджуваного підприємства зміниться у середньому на 20 %.

Економічний ефект від впровадження методичних рекомендацій та розробок досягається за рахунок підвищення та ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства, більш швидкої адаптації до змін інноваційного клімату, а також за рахунок підвищення зацікавленості працівників у кінцевих результатах інноваційної діяльності.

Отже, визначивши шляхи удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства пропонуємо посилення інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства здійснювати, використовуючи наступні шляхи: формування комплексу факторів виробництва, що забезпечують створення

конкурентних переваг; виділення найбільш значущих сфер діяльності, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги; забезпечення гармонійного розвитку підприємства; виявлення ключових факторів ефективності; моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища для своєчасної переорієнтації на більш важливі та ефективні інновації у конкретній сфері діяльності тощо.

Використання методу системного аналізу дозволило виявити базові компоненти моделі управління інноваційним розвитком підприємства, такі як показники інноваційного потенціалу, інноваційної активності та інноваційного клімату.

Інноваційний потенціал нами досліджується як здатність підприємства досягати поставлених інноваційних цілей за наявних фінансових, кадрових, науково-технічних, організаційно-управлінських, інформаційно-методичних та маркетингових ресурсів. Розроблена структура інноваційного потенціалу включає шість оціночних потенціалів, що складаються кожен з набору трьох найбільш важливих для цілей оцінки інноваційного розвитку параметрів.

Розроблена модель підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства представлена у вигляді наступних елементів: інноваційної активності, інноваційного потенціалу та інноваційного клімату. Інноваційні перспективи дозволяють виділяти базові інноваційні стратегії, такі як: стратегія лідерства, стратегія збереження, стратегія посилення, стратегія радикальних перетворень. Застосування зазначених стратегій дозволить в подальшому підвищувати рівень інноваційної активності підприємства з допомогою внутрішніх та зовнішніх резервів, тобто за рахунок інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Таким чином, посилення інноваційної активності Підприємства може бути досягнуто за рахунок реалізації програм підвищення рівня інноваційного розвитку, що охоплюють усі необхідні заходи щодо залучення інвестицій, удосконалення кадрового складу, продукції, технології, організаційної структури та систем управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Забезпечення розвитку інноваційного потенціалу сучасного підприємства» дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Дослідивши теоретичні та методичні засади формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства, можемо зробити наступні висновки: інноваційний потенціал – це здатність акумулювати та ефективно використовувати різні види ресурсів для досягнення заздалегідь встановлених цілей та масштабів інноваційної діяльності підприємства.

2. Обґрунтовано та уточнено поняття «інноваційний розвиток», яке враховує такі сутнісні риси, характерні саме для розвитку, як неухильність, цілеспрямованість та якісний характер змін. Виявлено та обґрунтовано залежність показників результатів економічної діяльності та конкурентоспроможності підприємства від інтенсивності здійснення інновацій.

3. Встановлено, що ефективне формування інноваційного потенціалу підприємства залежить від наступних параметрів: стан наукової бази технічних власних та придбаних розробок та винаходів (можливість набуття прав на використання розробок, проведення та замовлення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт); стан інфраструктурних можливостей підприємства; вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на успішне здійснення інноваційного циклу; ступінь прийняття персоналом нововведень.

4. Дослідивши організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, здійснивши аналіз інноваційного потенціалу підприємства, можемо зробити наступні висновки. Суб'єктом дослідження є підприємство машинобудівної галузі промисловості. Протягом досліджуваного періоду, 2021-2023 рр. загальна чисельність персоналу Підприємства скоротилась на 21 особу. Середня вартість майна у 2023 році складає 131188 тис. грн, що на

82552 тис. грн або 169,7 % більше 2021 році. Величина власного капіталу складає: у 2023 р. – 2037 тис. грн., що на 2409 тис. грн більше, ніж у 2021 р. Середня вартість основних засобів зменшилася на 5345 тис. грн або на 43,3 % у 2023 р. порівняно із 2021 роком. Гроші та їх еквіваленти у 2023 році скоротилися на -56 тис. грн або 24,5 % порівняно з 2021 роком. Величина даного показника впливає на ліквідність підприємства, а також свідчить про послаблення фінансового стану підприємства. Запаси складають більшу частину оборотних активів Підприємства, а саме 48514 тис. грн у 2023 році.

5. В ході аналізу показників господарсько-фінансової діяльності встановлено, що Підприємство має достатню забезпеченість виробничими ресурсами, що є необхідними для забезпечення підвищення інноваційного потенціалу. Але, для залучення нових технологій, підприємству необхідно залучення незначного обсягу позикових коштів, тому ми відносимо суб'єкт дослідження до середнього типу інноваційного потенціалу.

6. Визначивши шляхи удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства пропонуємо посилення інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства здійснювати, використовуючи наступні шляхи: формування комплексу факторів виробництва, що забезпечують створення конкурентних переваг; виділення найбільш значущих сфер діяльності, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги; забезпечення гармонійного розвитку підприємства; виявлення ключових факторів ефективності; моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища для своєчасної переорієнтації на більш важливі та ефективні інновації у конкретній сфері діяльності тощо.

7. Використання методу системного аналізу дозволило виявити базові компоненти моделі управління інноваційним розвитком підприємства, такі як показники інноваційного потенціалу, інноваційної активності та інноваційного клімату. Інноваційний потенціал нами досліджується як здатність підприємства досягати поставлених інноваційних цілей за наявних фінансових, кадрових, науково-технічних, організаційно-управлінських,

інформаційно-методичних та маркетингових ресурсів.

Розроблена структура інноваційного потенціалу включає шість оціночних потенціалів, що складаються кожен з набору трьох найбільш важливих для цілей оцінки інноваційного розвитку параметрів.

8. Запропоновано систему економічних показників, в рамках якої конкретизовано поняття «інноваційний потенціал», «інноваційний клімат» та «інноваційна активність», що є основою для розробки інструментарію оцінки рівня інноваційного розвитку, та враховують системні взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

9. Розроблена модель підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства представлена у вигляді наступних елементів: інноваційної активності, інноваційного потенціалу та інноваційного клімату. Інноваційні перспективи дозволяють виділяти базові інноваційні стратегії, такі як: стратегія лідерства, стратегія збереження, стратегія посилення, стратегія радикальних перетворень. Застосування зазначених стратегій дозволить в подальшому підвищувати рівень інноваційної активності підприємства з допомогою внутрішніх та зовнішніх резервів, тобто за рахунок інноваційного потенціалу та інноваційного клімату.

Таким чином, посилення інноваційного потенціалу підприємства може бути досягнуто за рахунок реалізації програм підвищення рівня інноваційного розвитку, що охоплюють усі необхідні заходи щодо залучення інвестицій, удосконалення кадрового складу, продукції, технології, організаційної структури та систем управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М. О. Застосування методики SWOT-аналізу при плануванні інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №1/6 (21). С. 8-14.
2. Артеменко А. Є. Реалізація інноваційного потенціалу: актуальні аспекти. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. 320 с. С. 79-80.
3. Белоусов Я. І. Сучасні перспективи розвитку малих і середніх промислових підприємств легкої промисловості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 9. С. 49-52.
4. Білоцерківський О. Б., Ширяєва Н. В., Замула О. О. Економіко-математичне моделювання. Х.: НТУ «ХП», 2010. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50590373.pdf> (дата звернення: 05.05.2024)
5. Відокремлений підрозділ «Лубенський верстатобудівний завод» АТ «МОТОР СІЧ». <https://lsz.motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 10.05.2024)
6. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 15.03.2024)
7. Войнаренко М. П., Скалюк Р. В. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 1 (2). С. 7-12.
8. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12 (дата звернення: 01.05.2024)
9. Вороніна В. Л., Артеменко А. Є. Оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства – сучасний ринковий інструмент стратегічного управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності*

підприємств реального сектору економіки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 17 листопада 2020 р. Полтава: РВВ ПДАА, 2020. 205 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/12356789/9621>

10. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11(79). Т. 1. С. 56-60. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9398> (дата звернення: 04.05.2024)

11. Вороніна В. Л., Зюкова М. М., Артеменко А. Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 57-63.

12. Вороніна В. Л., Мілька А. І. Етапи застосування матричної моделі для прийняття управлінських рішень. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали II Міжнарод. наук.-практ. конф., 27 березня 2019 р. Полтава: РВВ ПДАА. 2019. С. 107-111.*

13. Вороніна В. Л., Тарасенко О. М., Дейнега В. О. Методичні підходи до побудови інноваційної стратегії підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. URL: <https://www.pdau.edu.ua/departament/kafedra-menedzhmentu> (дата звернення: 25.02.2024)*

14. Воронько-Невіднича Т. В., Бриж Т. Б., Толстой О. С., Сизоненко Л. О. Сучасні виклики сталого розвитку агропродовольчої сфери. *Modern Economics*. 2022. № 36 URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-36-2022> (дата звернення: 22.05.2024)

15. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка*.

Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18). С. 100-106.

16. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки.* 2003. № 12. С. 12-17.

17. Гунько А. Є. Інноваційний потенціал: підходи до визначення та оцінки. Науково-практична конференція здобувачів вищої освіти ступенів бакалавр, магістр Полтавського державного аграрного університету. 16-17 травня 2024 року. Полтава: РВВ ПДАА, 2024.

18. Дячков Д., Соколовська Є., Лютий Д. Управління ресурсозбереженням на підприємствах агропродовольчої сфери: інноваційний аспект. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2022. № 2(02). С. 179-185. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-30> (дата звернення: 26.04.2024)

19. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

20. Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Телічко Н. А., Корнєв Р. С. Кластеризація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. №6. С. 137-146.

21. Кукса І. М., Орлова-Курилова О. В., Кирилук Є. М., Воронько-Невіднича Т. В. Державне регулювання та саморозвиток ефективної інноваційної системи управління реструктуризацією виробництва в умовах знанневої економіки, екологізації та синергетичної взаємодії підприємців. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 20. С. 5-9. DOI: 10.32702/23066814.2021.20.5 (дата звернення: 25.04.2024)

22. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення: 19.04.2024)

23. Лубенський верстатобудівний завод. Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017. URL: <https://esu.com.ua/article-58916> (дата звернення: 02.05.2024)
24. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2010. 624 с.
25. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/420> (дата звернення: 04.05.2024)
26. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. № 3(26). С. 76-81. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/9008> (дата звернення: 04.05.2024)
27. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. *Вісті Центральної спілки споживчих товариств України*. 2006. № 30-32. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text> (дата звернення: 18.04.2024)
28. Овечкіна О. А. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів. *Економічний вісник Донбасу*. 2007. № 4. С. 130-140.
29. Омельчак Г. В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. №2 (77). С. 113-118.
30. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. К.: Логос, 2006. 568 с.
31. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від

4.07.2002. Із змінами, внесеними згідно із Законами від 16.10.2012.
URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 18.03.2024)

32. Радзівіло І. В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1295> (дата звернення: 02.05.2024)

33. Фурман А. С., Іщейкін Т. Є. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146. DOI:10.32702/2306-6806.2022.2.141 (дата звернення: 03.05.2024)

34. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.

35. Шимановська-Діанич Л. М., Іщейкін Т. Є. Сучасні перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *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. 26-29.

36. Шимановська-Діанич Л. М., Чернікова Н. М., Іщейкін Т. Є. Сутність поняття інноваційний потенціал як економічної категорії. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. №3 (64). С.63-70.

37. Шипуліна Ю. С., Ілляшенко С. М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. I. № 4. С. 103-112.

38. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С.79-84.

39. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43.

URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.11> (дата звернення: 02.05.2024)

40. Lawson B. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*. 2001. Vol. 5. № 3. P. 377-400.

41. Voronina V., Ishchejkin T., Hunko A. Innovative activity under the influence of the labor potential of the enterprise. Innovative activity under the influence of the labor potential of the enterprise. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Економіка»)*. № 5(33). С. 324-336.

42. Zott C. The business model: Recent developments and future research *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. № 4. P. 1019-1042.

ДОДАТКИ