

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки,**  
**управління, права та інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
на тему: «**Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах  
сучасного бізнес-середовища**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес–адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
2 групи  
денної форми здобуття освіти  
Бурмака Олексій Володимирович  
Керівник: Зось–Кіор Микола Валерійович  
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	10
1.1. Сутність інноваційного потенціалу підприємства та наукові підходи управління ним.....	10
1.2. Основні чинники формування і розвитку системи управління інноваційним потенціалом підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Рейтингове оцінювання інноваційного потенціалу як елемент загальної стратегії розвитку підприємства .....	31
2.3. Аналіз актуальної системи управління інноваційним потенціалом підприємства .....	36
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	42
3.1. Формування системи управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства .....	42
3.2. Шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства .....	52
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Дослідження управління інноваційним потенціалом підприємства є вкрай актуальним в сучасних умовах, оскільки бізнес-середовище зазнає постійних трансформацій, що обумовлюють необхідність швидкої адаптації та стратегічного оновлення. Глобалізація, стрімкий розвиток технологій та зростаюча конкуренція формують нові виклики, що потребують впровадження інноваційних рішень для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Успішне управління інноваційним потенціалом відкриває можливості для створення унікальних ринкових переваг, оптимізації ресурсів та залучення інвестицій. Таким чином, дослідження цього питання дозволяє підприємствам краще орієнтуватися в сучасних умовах, підвищувати свою адаптивність та забезпечувати довготривале зростання, що є критично важливим у мінливому ринковому середовищі.

Теоретико-методологічні і практичні аспекти формування, використання і управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, визначення його структури, оцінки використання у процесі операційної діяльності висвітлили у своїх працях багатьох учених: Буняк Н.М., Вороніна В. Л., Вострякова В.Ю., Гаєвська Л.М., Коцупатрій М. М., Лагодієнко В.В., Маслак О.І., Михайлов А. М., Мойса Т. В., Репіна І.М., Сак Т.В., Собко О. М., Федірець О.В., Фурсіна О. В., Цо Чан Сі, Verhun M. та ін.

Аналіз великої кількості наукових праць показав, що дана проблема вивчена недостатньо, адже ученими не визначено єдиного підходу щодо застосування категорійного апарату, компонентної структури й методики оцінювання та системи чинників, під впливом яких відбуваються процеси управління інноваційним потенціалом підприємства. Тому існує об'єктивна необхідність у пошуку інструментів удосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства, зокрема підприємств

агропродовольчої сфери, в т. ч. у питаннях управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем формування, використання й управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, дозволило визначити мету і завдання магістерської дипломної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Метою магістерської дипломної роботи** є обґрунтування теоретико–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Для досягнення мети магістерської дипломної роботи було визначено наступні **завдання**:

дослідити сутність інноваційного потенціалу підприємства та наукові підходи управління ним;

узагальнити основні чинники формування і розвитку системи управління інноваційним потенціалом підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;  
провести рейтингове оцінювання інноваційного потенціалу як елемент загальної стратегії розвитку підприємства;

проаналізувати актуальну систему управління інноваційним потенціалом підприємства;

надати алгоритм формування системи управління розвитком

інноваційного потенціалу підприємства;

представити шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства.

**Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи** є процес управління інноваційним потенціалом підприємства.

**Предметом дослідження** є особливості управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління інноваційним потенціалом підприємства; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки розвитку системи управління інноваційним потенціалом підприємства; системний підхід – для характеристики механізму управління інноваційним потенціалом підприємства; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління інноваційним потенціалом підприємства, для аналізу й інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень магістерської дипломної роботи.

**Інформаційна база** магістерської дипломної 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 звітності Підприємства за 2019–2023 роки.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення управління інноваційним потенціалом підприємства. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища;

здійснено рейтингове оцінювання ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища;

представлено шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства, а саме розроблено алгоритм формування системи стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства.

**Практична значущість** магістерської дипломної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі управління інноваційним потенціалом підприємства; пропозицій змін до існуючого механізму управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково-практичних конференціях [5; 36; 55]:

1. Федірець О.В., Брикайло Є.Б., Неводничий Я.С., Бурмака О.В., Кондратенко О.О., Хорсун М.О. Місце продовольчої та агропродовольчої сфер у структурі економічної системи управління. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (279). 2024. С. 87-95.

2. Неводничий Я., Бурмака О., Аболмасов Д. Управління інвестиційною політикою конкурентоспроможного підприємства в сучасних умовах. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава:

ПДАУ, 2024. Том 1. С. 57-58.

3. Бурмака О.В., Неводничий Я.С., Шацька З.Я. Менеджмент фінансового потенціалу інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 25.10.2024, Національний авіаційний університет. Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. К.: НАУ, 2024. С. 227-229.

**Структура роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 74 сторінки. Містить 12 таблиць, 14 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 74 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Сутність інноваційного потенціалу підприємства та наукові підходи управління ним

У сучасному динамічному середовищі ринкової економіки ефективне функціонування, розвиток та управління підприємствами визначаються поточним станом та перспективами подальшого існування й примноження їх інновацій та інноваційного потенціалу. У мінливих умовах сьогодення інновації є базисом та ключовим драйвером пріоритетного розвитку суспільного виробництва. Саме тому процес розвитку інновацій та інноваційного потенціалу об'єднує управління, науку, економіку і бізнес, техніку і технології. Проте у світовій економічній літературі досі немає однозначного термінологічного визначення поняття «потенціал», «інновації» та «інноваційний потенціал» [50; 54; 57; 68; 69].

Дослідження підходів щодо визначення поняття «потенціал» виявило неоднозначність поглядів різних науковців у розумінні його сутності і структури. Крім того, досить важко простежити чітку прихильність того чи іншого дослідника до одного з підходів, адже вчені нерідко наводять декілька визначень поняття з різними акцентами. Узагальнюючи визначення дослідників, наведемо виявлені в результаті аналізу найбільш важливі, характеристики поняття «потенціал» як економічної категорії (рис. 1.1) [25; 26; 37; 48; 59].

Така розбіжність у визначеннях пояснюється насамперед тим, що кожний із дослідників виділяв окрему рису економічного потенціалу, не розкриваючи її в комплексі чи у зв'язку з іншими компонентами.



Рис. 1.1. Сутність потенціалу як економічної категорії [побудовано автором на основі 53; 56]

Отже, дослідивши трактування науковцями потенціалу, можна дійти висновку, що поняття про «потенціал» можна доповнити такою дефініцією: потенціал – це накопичена сукупність ресурсів, можливостей (як використаних, так і потенційних), капіталу (як матеріального, так і нематеріального), які інтегруються в діяльність суб'єктів господарювання, надаючи їм перспективи до сталого розвитку, генеруючи свої сильні сторони задля забезпечення конкурентоздатності та прибутковості в сучасних економічних мовах.

Оскільки, передумовою поєднання потенціалів є їх інтеграція в різних формах підприємств необхідно дослідити поняття інноваційного потенціалу підприємства [27]. Так, у сучасних реаліях господарювання та з урахуванням тенденцій реформування соціально-виробничих процесів в Україні, які відбуваються сьогодні, дослідження стану підприємств має неабияке

значення [36]. Ключова позиція у підвищенні інноваційної активності підприємств належить правильному обранню і відповідній реалізації їх стратегічного інноваційного розвитку. Це потребує уточненої первинної інформації щодо обсягу та стану інноваційного потенціалу, а також відповідного рівня його реалізації. Тому, діагностика, аналізування та оцінювання рівня інноваційного потенціалу є досить актуальним питанням, оскільки його дослідження допоможе прийняти відповідні правильні стратегічні й тактичні рішення щодо подальшого формування та розвитку інноваційного розвитку підприємстві, як наслідок, забезпечення стійких конкурентних позицій на ринках [47; 60; 61; 72].

Дослідивши та проаналізувавши теоретичний базис підґрунтя змісту поняття «інноваційний потенціал», можна стверджувати, що переважна частина авторів беруть за основу ресурсний підхід, тобто виділяють інноваційний потенціал підприємства як накопичену сукупність ресурсів, можливостей та/або їх поєднання, в результаті якого досягається синергетичний ефект.

Проте, окремі визначення поняття ґрунтуються і на структурному підході, надаючи перевагу таким основним складникам, як науково-дослідні, кадрові, інформаційні, матеріально-технічні та фінансові. Інша група науковців зосереджується на процесному підході, що ґрунтується на цільовій орієнтації інноваційного потенціалу (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Варіанти трактування поняття «інноваційний потенціал» [узагальнено автором на підставі 26; 35; 48; 53; 62]**

Автори	Визначення
Мясников В.О.	Певна сукупність різноманітних ресурсів (що забезпечують сам процес інноваційної діяльності, знаходяться у постійному русі й взаємодії), і чинників, що створюють підвалини за для ефективного їх використання та реалізації, де головною метою залишається здобуття відповідних стратегічних орієнтирів у векторі інноваційного руху і утримання/підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в цілому

## Продовження табл. 1.1

Автори	Визначення
Собко О.М.	Складна динамічна система з унікальним одночасним поєднанням впливу окремих чинників мікро- та макросередовища, мікро- та макроможливостей, спроможності, ефективного використання, критеріїв та принципів довготривалого інноваційного розвитку підприємств
Шестаков Д.Ю.	Агрегована певна сукупність визначених ресурсів та факторів впливу на умови життєдіяльності та активного стану підприємств, що створюють передумови за для початкового стану та ведення підприємства за вектором інноваційного розвитку
Ткачук О. М., Германюк Н. В.	Деяка критична маса ресурсів суб'єкта господарювання (інтелектуально-інноваційних, науково-дослідних, ринково-інформаційних, фінансово-виробничих), яка є необхідною умовою та достатнім чинником для його оптимального розвитку на базі активного пошуку і використання новітніх механізмів реалізації ринкової інфраструктури
Квасницька Р., Тарасюк М.	Міра готовності організації досягати поставлених перед собою цілей, намічених планів щодо реалізації поставленої інноваційного завдання, тобто стан готовності підприємства до реалізації

Однак у більш глибокому сенсі інноваційний потенціал є більш широким поняттям, ніж ресурси, що може використовуватись для його реалізації та збагачення. Маючи в наявності різну кількість певних ресурсів, не всі підприємства повністю використовують свій власний інноваційний потенціал. Для ефективного конкурентоспроможного економічного розвитку підприємство має достатньо повно та ефективно використовувати свій власний інтегрований потенціал під неминучим впливом чинників зовнішнього й внутрішнього середовища (економічна політика держави, політична стабільність, наявність існуючих в повній мірі і обмежених ресурсів, загальний стан економіки, соціальна інфраструктура, відповідність попиту і пропозиції, витрати виробництва, фінансові результати і т. ін. [21].

Наступним складовим компонентом інноваційного потенціалу підприємств повинні бути саме методи ефективного управління та розвитку, що необхідні для виконання своєї місії, а також комплексу системи завдань тактичного й стратегічного напрямку. Проте, наявність лише цього компонента не дає повного уявлення про існуючі можливості аналізування, оцінювання та реалізації інноваційного потенціалу підприємств, оскільки це

потребує наявності у своєму арсеналі не лише інструментів/важелів впливу, але й ресурсів, як базису прийняття ефективних управлінських рішень.

Авторський підхід до стратегічного управління та розвитку інноваційним потенціалом підприємств передбачає застосування процесно-системного наукового підходу. Так, імплементація системного підходу через призму стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємств полягає у виокремленні ресурсів, що необхідні для створення інновацій та інших новаторських процесів, які виникають відповідно до даних ресурсів задля виконання запланованих завдань. Тобто ресурси та різні типи нововведень є об'єктами управління стратегічними (забезпечення інноваційного розвитку підприємств) і тактичними завданнями. Імплементація процесного підходу потребує дослідження механізмів реалізації поставлених завдань, що передбачає декомпозицію функцій управління – організації, планування, мотивації, контролю – крізь призму чинників мікро- і макрооточення підприємств [2; 13; 14; 55].

Включення в інноваційний потенціал можливостей певного підприємства є абсолютно прийнятним, оскільки фінішна реалізація ключових завдань крізь призму існуючих методів управління за існуючої обмеженості певного виду ресурсів уможливується лише при стовідсотковому виконанні своїх функціональних обов'язків усіх працівників, незалежно від їх інтеграції у виробничому/інноваційному процесах [3; 4; 15]. У цьому контексті, інноваційний потенціал підприємств має розглядатися як сукупність потенціалів, пов'язаних своїм формуванням та синергетичним розвитком через призму створення та забезпечення ефективного процесу функціонування бізнес-одиниць в поточному та стратегічному періодах, що у свою чергу, вимагають залучення як фінансових, кадрових, технологічних, управлінських, так і інноваційних ресурсів.

Аналіз наявного теоретичного базису надає змогу визначити поняття «інноваційного потенціалу підприємств», в якому доцільно виокремити

ресурсно-процесний та поведінково-інтегральний підходи. Згідно з першим підходом, інноваційний потенціал підприємств трактується як сукупність різноманітних ресурсів, а також їх комбінацій, декомпозицій в процесі здійснення інноваційної діяльності [5; 24]. Нині широкий діапазон досліджень підтримує цілком обґрунтовану думку про формування інтегрального підходу до визначення інноваційного потенціалу. У цьому контексті інноваційний потенціал – це цілеспрямоване використання ресурсів [6; 44].

Як бачимо, наведені вище підходи та визначення оперують такими важливими для сучасної економіки поняттями, як ресурси та здатності. Тобто інноваційний потенціал підприємства являє собою поєднання ресурсів, можливостей та компетенцій в інноваційній діяльності з подальшим виникненням синергетичного ефекту (рис. 1.2).

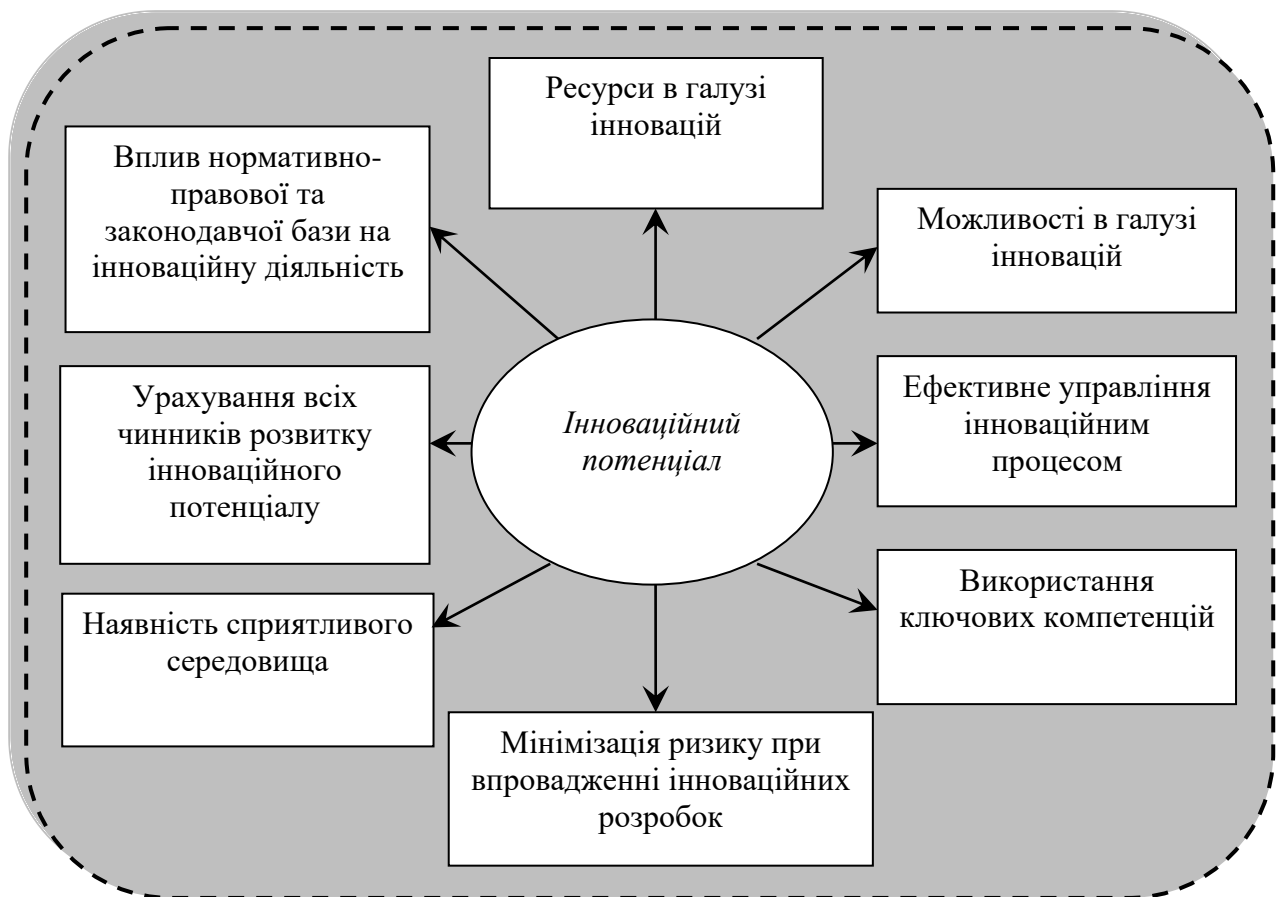


Рис. 1.2. Елементний склад інноваційного потенціалу підприємства [авторська розробка]

Підсумовуючи, слід зазначити, що інноваційний потенціал підприємства – це певна сукупність різних видів потенціалу, пов'язаних своїм формуванням та синергетичним розвитком через призму створення та забезпечення ефективного процесу, механізму та концепції функціонування бізнес-одиниць в поточному та стратегічному періодах, що у свою чергу, вимагають залучення як фінансових, інформаційних, кадрових, технологічних, управлінських, так і інноваційних ресурсів, які використовуються для максимізації синергетичного ефекту від реалізації загального інноваційного потенціалу, і, як кінцевий результат, передбачає створення системи інновацій/нововведень різного рівня.

## **1.2. Основні чинники формування і розвитку системи управління інноваційним потенціалом підприємства**

У нестабільному зовнішньому середовищі підприємства мають генерувати свої потужності на утримання/забезпечення конкурентних позицій на всіх типах ринків, при цьому вони повинні постійно перебувати у стані виявлення все більш нових і потужних, ефективних механізмів ведення господарської діяльності, відкриття потенційних та наявних резервів збільшення своєї діяльності й розвитку, а також стратегічно розробляти й впроваджувати інноваційні розробки, що нададуть перевагу компаніям в сучасних мовах постіндустріальної економічної системи. Це все призводить до постійного відстеження стану своєї ефективної інноваційної активності підприємстві як наслідок забезпечення з подальшим утриманням інноваційної конкурентоспроможності через формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємств [28]. Також, особливим аспектом при цьому виступає збагачення/максимізація інноваційного складника в загальному інноваційному потенціалі, який можна вважати головною умовою сталого розвитку підприємств сучасних динамічних реаліях, що вимагає від

них точності та адаптування механізмів, технологій та концепцій в управлінні свої власним інноваційним потенціалом [8; 12; 16; 29; 30; 42].

Необхідною умовою формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємств України є формування та розвиток відповідного інституційного середовища, що стимулює створення, освоєння і використання інновацій. Комплексний аналіз стану інноваційної діяльності підприємств України дозволив виявити основні зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на реалізацію і розвиток інноваційного потенціалу підприємств [31].

Досліджуючи проблеми інноваційного розвитку та його потенціалу, науковці виділяли низку різних чинників і умов, що прискорюють або гальмують просування та впровадження інновацій. Можна виділити такі чинники, що визначають успіх інновацій: орієнтація на ринок, відповідність цілям організації, ефективна система відбору та оцінки проєктів, управління проєктами і контроль, джерела нових ідей, сприйнятливність організації до нововведень, індивідуальна і колективна відповідальність [38]. Ряд авторів робить акцент на чинники генерації нововведень на підприємствах, підрозділяючи їх на зовнішні і внутрішні [39].

Зовнішні чинники дослідника розбиває на три підгрупи: конкуренція, попит та виробничо-технічні чинники.

До внутрішніх чинників віднесено: ставлення керівництва підприємства до нововведень; відсутність бар'єрів і простоту у взаєминах між підрозділами і співробітниками; ступінь самостійності внутрішніх підрозділів; наявність економічної зацікавленості в підрозділі та в окремих працівників; ступінь гнучкості розгляду інноваційних пропозицій; ступінь розвитку науково-технічної інфраструктури та ін.

Актуальні чинники, що визначають інноваційну діяльність підприємства як самостійної економічної одиниці [46]: місце господарюючого суб'єкта на ринку; економічне становище підприємства і його фінансовий стан; поєднання власних ресурсів підприємства; пільги, що підприємство одержує від держави; умови страхування й отримання гарантій

від ризиків. Виділяються такі чинники, які мають позитивний вплив на інноваційний потенціал підприємства: фінансові, економічні, інноваційні, інформаційні, інтелектуальні, технічні, соціальні, наукові, технологічні та безліч інших [18]. Найбільш повну і чітку класифікацію чинників впливу на інноваційний потенціал підприємств, можна представити зосереджуючи увагу на чинниках внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропонований поділ чинників представлено на рис. 1.3.

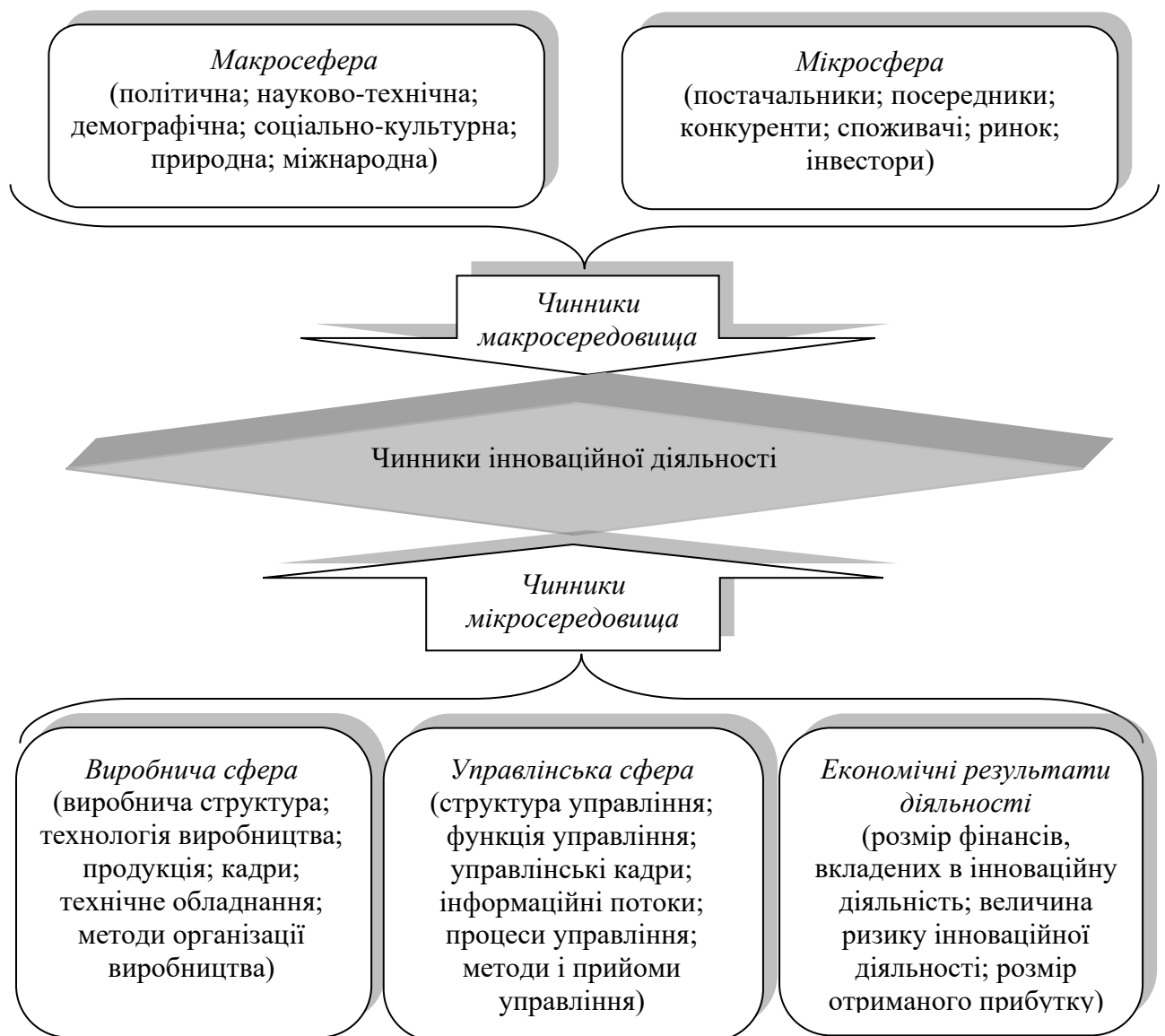


Рис. 1.3. Чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємства [узагальнено систематизовано автором на підставі 40; 51; 58; 63]

Продовжуючи дослідження впливу чинників на інноваційний потенціал можна окремо ідентифікувати чинники, що сприяють чи перешкоджають інноваційній діяльності [19-20]. Ці чинники впливу представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Чинники впливу на інноваційну діяльність підприємства [узагальнено автором на підставі 9; 22]**

Чинники	Негативні чинники впливу на інноваційну діяльність підприємств	Позитивні чинники впливу на інноваційну діяльність підприємств
Економіко-технологічні	Постійний брак фінансування інвестиційних проєктів; слабкість матеріальної, науково-технічної бази, старе обладнання та технології; нестача потужностей, які можна відкликати з резерву.	Наявність достатнього запасу фінансово-матеріальних, техніко-технологічних активів, новітніх прогресивних технологій; необхідної економіко-технологічної інфраструктури.
Політико-правові	Політична нестабільність; обмеження, що виникають з боку антимонопольного і податкового законодавства; криміногенна обстановка.	Законодавчі заходи, що забезпечуватимуть інноваційній діяльності з боку держи підтримку інновацій.
Організаційно-правові	Функціонально-орієнтовані структури; занадто велика централізація; авторитарний стиль управління; домінування інтересів поточного виробництва.	Процесно-орієнтовані організаційні структури; демократичний стиль управління; матеріальна підтримка інноваційної діяльності.
Соціально-психологічні і культурні	Опір будь-яким нововведенням (зміна статусу працівників, зміна діючих механізмів ведення бізнес-діяльності, порушення стереотипів сформованих традицій поведінки, опір всьому новому, чого не знали раніше).	Моральне стимулювання/заохочення та суспільне визнання, поява нових можливостей у самореалізації; «здоровий» психологічний клімат у трудовому колективі.

Варто підкреслити відсутність чіткої системи й однозначності в існуючих підходах до класифікації чинників впливу на інноваційну діяльність. Тому, слід використовувати такі групи чинників, що впливають на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства: чинники зовнішнього впливу – включають чинники ділового середовища

підприємств, які не залежать від нього, мають прямий або опосередкований вплив, а також визначають напрями й обмеження інноваційного розвитку; чинники внутрішнього впливу – впливають на здійснення інноваційної діяльності підприємств, залежать від його цілей і стратегії, обсягу та якості доступних ресурсів, інноваційного потенціалу, ефективності системи управління тощо [11; 23; 32] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Результати критичного аналізу чинників впливу на інноваційну діяльність підприємств [складено автором за 20; 31; 41; 54]**

Автор	Досліджені чинники	Не досліджені чинники
Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р.	Орієнтація на ринок, відповідність цілям організації, ефективна система відбору проєктів, ефективне управління проєктами і контроль, джерела нових ідей, сприйнятливість організації до нововведень, наявність відповідальності.	Здебільшого розглядає чинники, що визначають успішну реалізацію проєкту, а не чинники, що впливають на організацію інноваційної діяльності на підприємстві.
Маслак О.І., Безручко О.О., Маслак М.В.	Державна участь, рівень вилучення первинних доходів державою, ринкова інфраструктура, законодавство, ступінь інтеграції науки і виробництва, конкурентоспроможність технологій на світових ринках, економічний розвиток країни.	Більше уваги приділяє зовнішнім чинникам, серед внутрішніх переважно розглядає організаційні та психологічні.
Рибак М. О.	Місце підприємства на ринку, його економічне та фінансове становище, поєднання власних і залучених ресурсів, пільги, що підприємство одержує від держави, умови страхування.	Недостатньо уваги приділено технічним та організаційним чинникам (внутрішнім), а також зовнішнім чинникам.
Феденко В.	Чинники, що сприяють і перешкоджають інноваційній діяльності (законодавчо-організаційні, управлінсько-адміністративні, фінансово-виробничі, економічно-соціальні, техніко-технологічні, екологічно-демографічні та ін.).	Недостатньо уваги приділено зовнішнім ринковим чинникам.

Очевидно, що під час формування концепції розвитку підприємств необхідно врахувати вплив усіх зовнішніх і внутрішніх чинників. Слід особливо підкреслити, що практично всі чинники зовнішнього

середовища відносяться до неконтрольованих з боку підприємстві його підрозділів, тобто навіть самий вигідний інноваційний проєкт може зазнати поразки через негативний вплив «стихійних» чинників [1; 7; 10; 17; 33]. Проте, варто розглянути й чинники, що уповільнюють (стримують) або стимулюють (прискорюють) розробку та впровадження інновацій, а також ті, що мають вплив на глобальному, макро-, мезо- та мікрорівнях (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система чинників, що уповільнюють (стримують) або стимулюють (прискорюють) інноваційну діяльність підприємств [складено автором на основі 34; 43; 45; 49]

Система чинників, що впливають на формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємств, залежить, насамперед, від обраних класифікаційних ознак. З огляду на це, виникає необхідність класифікації основних чинників впливу на процес формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємств, яку складено з використанням методу

багатокритеріальної класифікації (Додаток А) [52; 64-67]. Дослідивши різні підходи науковців до виділення чинників розвитку інноваційного потенціалу підприємств, можна зробити висновок про те, що лише детальне вивчення кожного з чинників забезпечить повну та об'єктивну інформацію, необхідну для досягнення стійкого, ефективного розвитку інноваційного потенціалу підприємств [28]. Варто зазначити, що дослідження поняття «інноваційного потенціалу» спирається на притаманні йому чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємств [сформовано автором на основі 70-71; 73-74]

Дослідження впливу внутрішніх чинників на інноваційний потенціал підприємств виявили, що ефективність менеджменту інноваційної діяльності значно залежить від рівня сформованості інноваційної культури підприємства. У цьому контексті інноваційна культура розглядається як ступінь сприйнятливості підприємства до нововведень, наявність дієвої стратегії організації щодо інноваційного розвитку, практика впровадження нових проєктів, ставлення персоналу та його готовність до інновацій тощо. Роль інноваційної культури важко переоцінити – підприємства з високим рівнем інноваційної культури зазвичай досягають вищого рівня залучення інвестицій, прискорених темпів зростання ефективності впровадження новітніх технологій, стають стійкішими до будь-яких викликів, всіляко сприяють розкриттю інноваційного потенціалу кожного працівника тощо.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретико–методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища доцільно зазначити, що:

1. Інноваційний потенціал підприємств – це певна сукупність різних видів потенціалу, пов'язаних своїм формуванням та синергетичним розвитком через призму створення та забезпечення ефективного процесу, механізму та концепції функціонування бізнес-одиниць в поточному та стратегічному періодах, що у свою чергу, вимагають залучення як фінансових, інформаційних, кадрових, технологічних, управлінських, так і інноваційних ресурсів, які використовуються для максимізації синергетичного ефекту від реалізації загального інноваційного потенціалу, і, як кінцевий результат, передбачає створення системи інновацій/нововведень різного рівня.

2. На основі аналізу наукових підходів та літературних джерел доповнено класифікацію та характеристику чинників формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств, де було встановлено та доведено, що для підприємств важливо нівелювати вплив дестимулюючих чинників і максимально підсилити дію чинників, які сприяють активізації інноваційної діяльності залежно від стадії розвитку підприємств. Інноваційний потенціал характеризує можливості використання виробничою системою власних, позикових та куплених інноваційних ресурсів, а також організаційних форм взаємодії учасників інноваційної діяльності. Використання інноваційного потенціалу як об'єкту управління дозволяє формувати плани, організаційні форми і проекти застосування різних інноваційних ресурсів з включенням їх в програми розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів в інновації і знизити ризик в процесі використання інновацій.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство зареєстроване як Виробничий сільськогосподарський кооператив. Юридична адреса підприємства: Полтавський район, Полтавська область. Організаційна структура управління підприємством наведена на рис. 2.1.

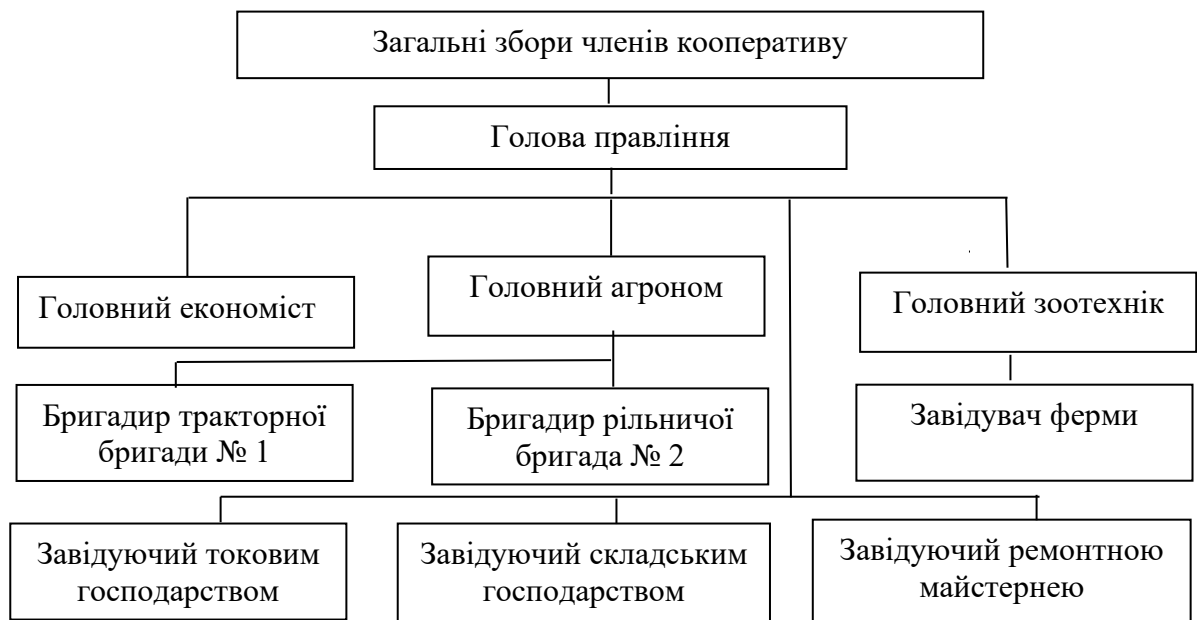


Рис. 2.1. Структура управління підприємства, 2023 р. [складено автором]

Органами управління підприємства є: вищий орган – загальні збори членів кооперативу; виконавчий орган – голова правління. Загальні збори членів кооперативу включають усіх членів кооперативу. Вони затверджують статут та внесення змін до нього, вибирають органи управління, затверджують фінансові звіти і плани, розподіляють прибуток та вирішують стратегічні питання. Правління кооперативу є виконавчим органом, що обирається загальними зборами. Голова правління очолює цей орган і є

ключовою посадовою особою кооперативу. Спостережна рада – контролюючий орган, створюється для забезпечення прозорості управління. Ревізійна комісія – незалежний орган, що відповідає за перевірку фінансово-господарської діяльності кооперативу.

Організаційна структура підприємства є достатньо прагматичною (рис. 2.2).

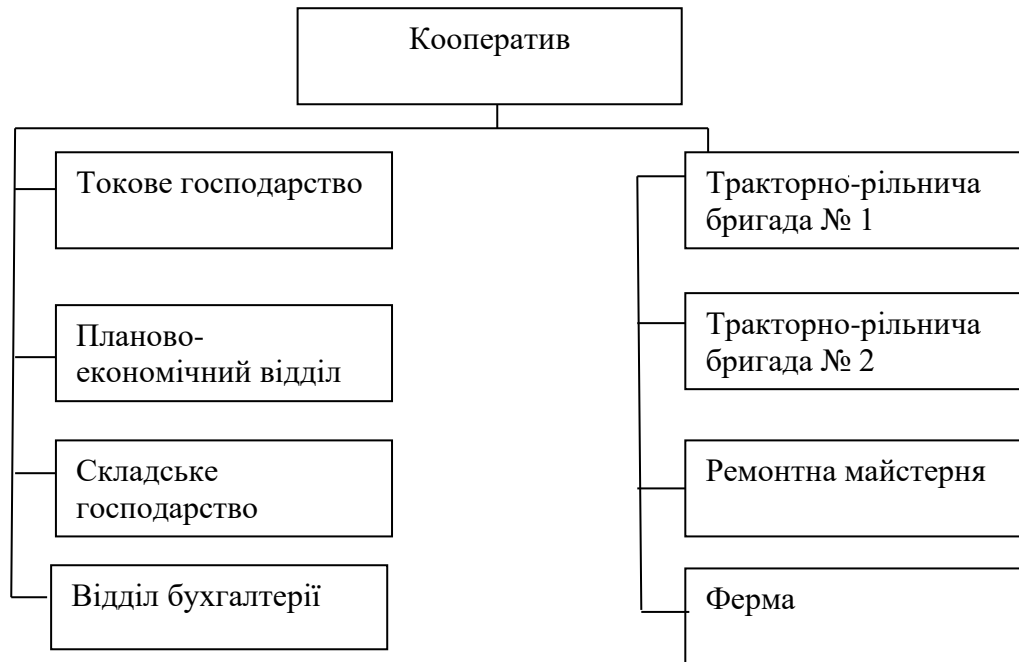


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2023 р. [складено автором]

Виконавчі підрозділи: підрозділи, які безпосередньо займаються виробничою діяльністю (ферми, бригади, склади тощо), що очолюються керівниками (менеджерами), які підзвітні правлінню. Принципи управління на підприємстві: демократичність – рівні права членів у прийнятті рішень; колегіальність – важливі рішення приймаються колективно; прозорість – доступність інформації для всіх членів; відповідальність – чіткий розподіл повноважень і обов'язків. Ця структура може бути адаптована залежно від специфіки кооперативу, але її основною метою є забезпечення ефективності, демократичності та прозорості управління.

Визначимо структуру сільськогосподарських угідь підприємства у табл. 2.1 (з використанням тут і далі даних із Додатку Б).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельних угідь підприємства, 2019–2023 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Площа сільськогосподарських угідь, га	3975	3787	4108	4108	3924	-1,3
з них – рілля, га	3659	3630	3974	3773	3679	0,5
пасовища, га	316	157	134	335	245	-22,5
Структура угідь, %:						
Сільськогосподарські угіддя	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x
у т. ч. рілля	92,1	95,9	96,7	91,8	93,8	1,7
пасовища	7,9	4,1	3,3	8,2	6,2	-1,7

Скорочення площі сільськогосподарських угідь (-1,3%) вказує на певні труднощі у використанні земель, можливо, через зміни в землеволодінні, трансформацію господарської діяльності або інші зовнішні фактори. Збільшення площі ріллі (+0,5%) може свідчити про акцент на інтенсивному використанні земель для вирощування сільськогосподарських культур. Скорочення площі пасовищ (-22,5%) може бути пов'язане з меншою орієнтацією на тваринництво або необхідністю переорієнтації земель під інші потреби. Зростання частки сільськогосподарських угідь у загальній площі (+1,7%) показує, що підприємство прагне ефективніше використовувати доступні ресурси, попри загальне скорочення площі. Ці тенденції свідчать про адаптацію підприємства до змін у ринкових умовах або внутрішніх стратегічних пріоритетів.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства (табл. 2.2). Значне зменшення чисельності працівників (-35,6%) свідчить про тенденцію оптимізації трудових ресурсів, можливо, через впровадження технологій чи автоматизацію. Це також може бути викликано демографічними чи

економічними факторами (зменшення населення, трудова міграція). Зростання навантаження на одного середньорічного працівника сільськогосподарських угідь на 53,3% вказує на інтенсивніше використання праці кожного працівника. Це може свідчити про ефективніше використання ресурсів, але водночас створювати ризики перенавантаження працівників.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників та ефективності їх використання на підприємстві, 2019–2023 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	202	177	154	154	130	-35,6
Навантаження на одного середньорічного працівника сільськогосподарських угідь, га	19,7	21,4	26,7	26,7	30,2	53,3
Продуктивність праці, тис. грн/чол	448,2	576,4	801,7	629,1	768,8	71,5
Заробітна плата 1 працівника в місяць, грн	8535	8821	9959	10160	10161	19,1

Попри значне зростання продуктивності праці на 71,5% у 2023 році порівняно з 2019 роком, різке падіння продуктивності праці у 2022 році вказує на проблеми (зниження обсягів виробництва, вплив зовнішніх чинників, таких як війна). Підвищення зарплати на 19,1% свідчить про позитивні зрушення у соціальному забезпеченні працівників. Проте темпи зростання заробітної плати поступаються темпам зростання продуктивності праці, що може свідчити про економію коштів на оплату праці.

Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3. У 2019 році активи становили 75917 тис. грн, а в 2023 році – 193898 тис. грн. Найзначніше зростання відбулося у 2023 році, майже вдвічі перевищивши рівень 2022 року. За аналізований період на підприємстві спостерігається збільшення необоротних активів на 424,2% у

2023 році порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,  
2019–2023 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Усього активів	75917	70969	93705	95931	193898	155,4
Необоротні активи	25660	20986	19029	15995	134501	424,2
з них основні засоби	19509	15096	12554	9789	128705	559,7
Основні засоби за первісною вартістю	47028	47800	50122	50418	178417	279,4
Знос основних засобів	27519	32704	37568	40629	49712	80,6
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,59	0,68	0,75	0,81	0,28	-52,5
Оборотні активи	50257	49983	74676	79936	59397	18,2
Власний капітал	23502	25716	49021	45073	145165	517,7
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	4,9	4,0	3,1	2,4	32,8	569,4
Фондоозброєність, тис. грн./чол	96,6	85,3	81,5	63,6	990,0	925,1
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	2,58	3,31	5,95	8,17	0,46	-82,2

Основну частину необоротних активів становлять основні засоби, які зросли на 559,7% за період. Основні засоби за первісною вартістю зросли на 279,4%. Знос основних засобів зріс на 80,6%, досягнувши 49712 тис. грн у 2023 році. У 2019 році коефіцієнт зносу становив 0,59, а в 2023 році – 0,28, що свідчить про суттєве оновлення основних засобів. Спостерігається збільшення власного капіталу на 517,7% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це свідчить про значне покращення фінансової стійкості підприємства. Підприємство суттєво збільшило як загальні, так і необоротні активи, що свідчить про значні інвестиції в основні засоби. Зниження коефіцієнта зносу на 52,5% свідчить про активну модернізацію матеріально-технічної бази. Значне зростання власного капіталу (+517,7%) вказує на покращення структури фінансування підприємства. Фондозабезпеченість і

фондоозброєність зросли, що свідчить про інтенсивніше використання ресурсів на одного працівника та одиницю площі. Різке скорочення цього показника може свідчити про дисбаланс у структурі активів, де зростання необоротних активів випереджає оборотні.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Результати фінансово–господарської діяльності  
підприємства, 2019–2023 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, –)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	90536	102029	123461	96881	99938	10,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	101322	84581	79151	87161	106404	5,0
Фонд заробітної плати, тис. грн	20688	18735	18404	18776	15851	-23,4
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	-19185	9577	29104	1622	-18786	-2,1
Чистий прибуток, тис. грн	-20297	2740	23303	-3731	-21063	3,8
Рентабельність активів, %	-26,7	3,9	24,9	-3,9	-10,9	15,9
Рентабельність виробництва, %	-18,9	11,3	36,8	1,9	-17,7	1,3

Максимальний дохід досягнуто у 2021 році (123461 тис. грн), після чого в 2022 році спостерігалось зниження, а у 2023 році – стабілізація. У 2021 році собівартість досягла мінімального рівня (79151 тис. грн), однак у 2022–2023 роках відбулося її суттєве зростання. Зменшення фонду може пов'язане зі скороченням чисельності працівників. У 2019 році рентабельність активів становила -18,9%, а у 2023 році -17,7%. У 2021 році було зафіксовано найвищу рентабельність (36,8%), після чого вона суттєво знизилася через війну. Попри зростання чистого доходу (+10,4%), зростання

собівартості (+5,0%) негативно впливає на фінансові результати. Зменшення фонду заробітної плати (-23,4%) може бути результатом оптимізації чисельності персоналу, але це також може негативно позначитися на мотивації працівників. Незважаючи на короткострокові успіхи у 2021 році, у 2023 році підприємство знову має значні збитки. Це вказує на нестабільність операційної діяльності та необхідність покращення управління витратами. Хоча рентабельність активів та виробництва покращилася порівняно з 2019 роком, їх негативне значення у 2023 році свідчить про неефективність використання ресурсів.

## **2.2. Рейтингове оцінювання інноваційного потенціалу як елемент загальної стратегії розвитку підприємства**

Зважаючи на сучасні реалії інноваційної діяльності підприємства, необхідність відповідати на нові виклики постійно спонукає стейкхолдерів до запровадження нових та поліпшення існуючих інноваційних процесів, введення в дію нових прогресивних, ресурсозберігаючих технологій, підтримання належної кваліфікації працівників та зменшення їх плінності.

Інноваційний потенціал підприємства важко визначити однозначно, тому під час дослідження варто застосувати комплексний підхід, використовуючи як методології ресурсного підходу, так і переваги фінансового, кадрового, інформаційного та науково-технологічного підходів. У цьому контексті, інноваційний потенціал підприємства можна розглядати як поєднання та збільшення в його загальній структурі таких складників, що представлено на рис. 2.3.

Традиційно, загальний потенціал підприємства включає фінансовий, виробничий, технологічний, економічний, науково-технічний, кадровий, інформаційний, ринковий та організаційний потенціали, що в поєднанні з інноваційним потенціалом, утворюють поліструктурну єдність, яка

сприятиме створенню надійного фундаменту для подальшого ефективного управління та розвитку інноваційним потенціалом підприємства.

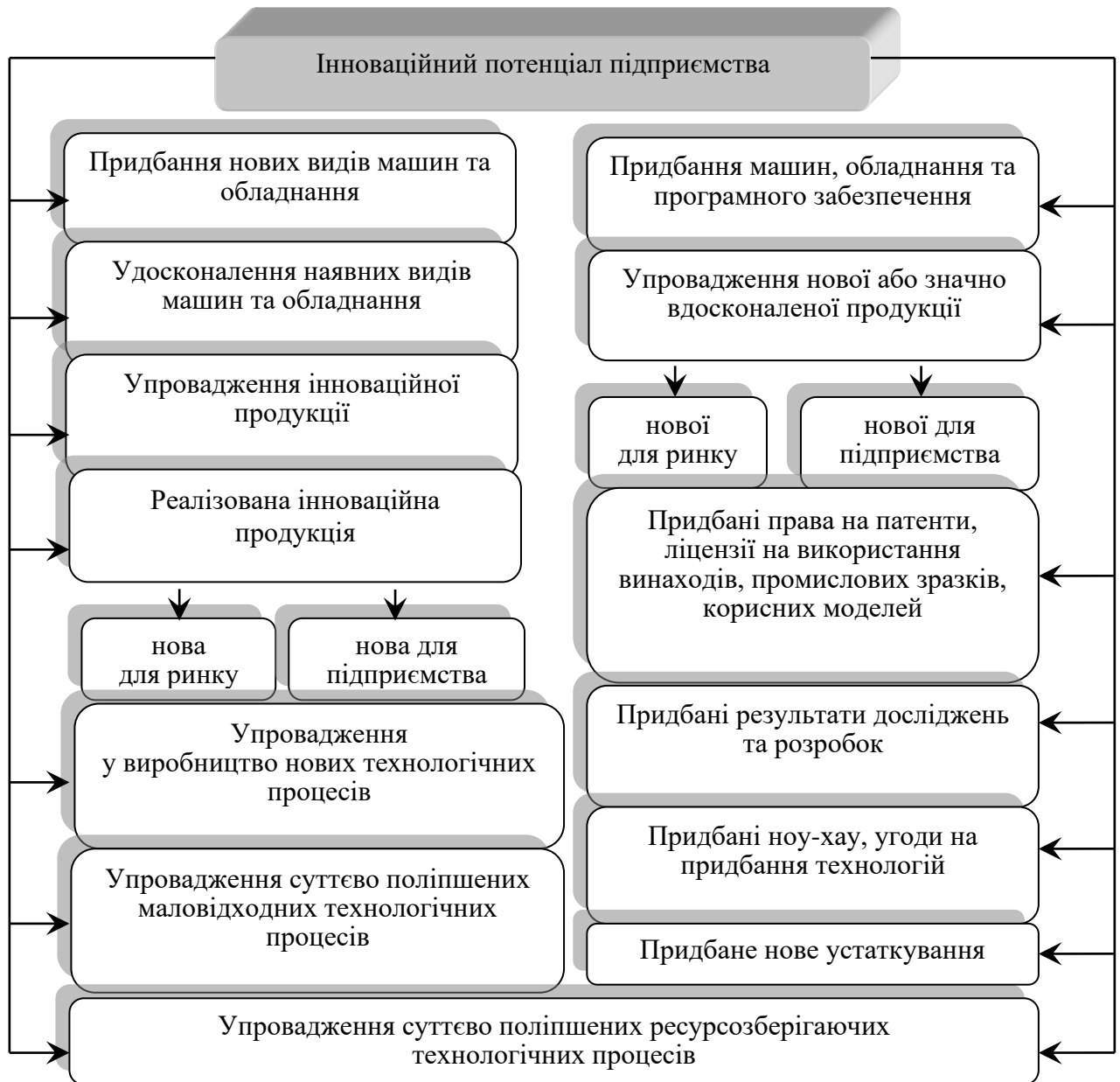


Рис. 2.3. Склад інноваційного потенціалу підприємства, 2023 р. [сформовано автором]

Розглядаючи ресурси як основний чинник розвитку інноваційного потенціалу, варто наголосити, що далеко не всі підприємства, які володіють значними ресурсами, повністю реалізують свій інноваційний потенціал. Разом з тим, ретельно продуманий менеджмент людських ресурсів,

підвищення кваліфікації персоналу до належного ринкового рівня відповідності інноваційним змінам, інформаційне та науково-технічне забезпечення як структурні елементи інноваційного потенціалу відіграють не останню роль. Так, сучасні чинники ефективної стратегії управління підприємством визначають ефективність реалізації головної мети підприємства – задоволення попиту споживачів та досягнення конкурентоспроможності на ринку завдяки здійсненню інноваційної активності та використанню прогресивних інноваційних технологій.

Кадровий склад в управлінні та розвитку інноваційного потенціалу стає надзвичайно актуальним за умови досягнення ефективної продуктивності праці кожного працівника та цілковитої реалізації поставлених цілей перед кожним робітником у технологічному, виробничому та інноваційному процесах.

Для проведення оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства було застосовано комплексний метод поєднання ресурсного підходу та експертно-бальної методики оцінювання. Комплексне поєднання ресурсного підходу, в основі якого лежать ресурсне, фінансове, кадрове, інформаційне та науково-технічне забезпечення інноваційного потенціалу нададуть змогу більш повно визначити сутнісний склад ресурсів та можливості підприємства.

Експертно-бальна методика полягає в обстеженні й аналітичному вивченні кваліфікованими фахівцями із залученням відповідних керівників та інших працівників щодо виявлення специфічних ресурсів та можливостей підприємства. Базуючись на оцінці ефективності діяльності суб'єктів господарювання, принципів і методів управління, висновків експертів, а також узагальненні та аналізу найбільш передових тенденцій в організації управління підприємства було проведено експертне опитування керівників і фахівців серед персоналу для виявлення та аналізу окремих складників забезпечення інноваційного потенціалу підприємства. Обробка отриманих експертних оцінок відбувається економіко-математичними та статистичними

методами. Так, загальна кількість наявних ресурсів та можливості Підприємства встановлено експертно-бальним методом, де спочатку було визначено ранги критеріїв, які потім переведено в бали. Експертами виступили кваліфіковані фахівці та спеціалісти підприємства. Загалом було залучено 20 фахівців, погодженість думок експертів перевірялася за допомогою коефіцієнта конкордації. Оскільки значення коефіцієнта конкордації перевищує 0,7, то воно є істотним, відповідно, варто вважати, що думка експертів є погодженою.

Так, за ресурсним підходом оцінено інноваційний потенціал підприємства (табл. 2.5, Додаток В).

Таблиця 2.5

### Інноваційний потенціал підприємства за комплексним підходом, 2023 р.

[побудовано автором]

Показники сутнісного складу ресурсів та можливостей підприємства	Наявність
<i>Техніко-технологічне (ІННОВАЦІЙНЕ) забезпечення інноваційного потенціалу</i>	
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	+
Нові види машин та обладнання	
Удосконалення наявних видів машин та обладнання	
Упровадження нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), які є новими для ринку	+
Упровадження інноваційної продукції	
Реалізована інноваційна продукція, що є новою лише для ринку	
Реалізована інноваційна продукція, що є новою лише для підприємства	+
Упровадження у виробництво нових технологічних процесів	+
Упровадження суттєво поліпшених маловідходних технологічних процесів	
Упровадження суттєво поліпшених ресурсозберігаючих технологічних процесів	
Техніко-технологічне обладнання, що планується оновити*	
<i>ФІНАНСОВЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i>	
Власні кошти підприємств	+
Кошти стейкхолдерів	+
Кошти місцевих бюджетів	
Ресурси фінансово-кредитних установ	+
Залучення інвестицій (під боргові зобов'язання), на впровадження інновацій*	
<i>КАДРОВЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i>	
Наявність висококваліфікованого персоналу	+
Мінімальна плинність кадрів	+
Здатність адаптуватися до змін	+
Розвиненість системи мотивації персоналу	
Ступінь творчої ініціативності персоналу	+

Продовження табл. 2.5

Показники сутнісного складу ресурсів та можливостей підприємства	Наявність
Частка персоналу залученого до системи безперервної освіти*	
<i>МАРКЕТИНГОВЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i>	
Відстеження сучасних трендів	+
Виробництво товарів сталого попиту	+
Створення брендів і виведення їх на ринок	
Наявність ефективних каналів розподілу товарів	
Гнучкість цінової політики	+
Ефективна реклами	
Ефективність системи збуту	+
Частка акційної продукції в загальній кількості інноваційної продукції підприємства*	
<i>ІНФОРМАЦІЙНЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i>	
Зовнішня і внутрішня інформація	+
Повнота, значущість та вартість інформації	+
Вірогідність та достовірність інформації	+
Частка порушень комерційної таємниці*	
<i>НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i>	
Внутрішні НДР	+
Зовнішні НДР	
Придбані права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	
Придбані результати досліджень та розробок	
Придбані ноу-хау, угоди на придбання технологій	
Придбане нове устаткування	+
Придбання інших зовнішніх знань	
Частка власних ноу-хау в загальній інноваційній продукції підприємства*	
<i>Загальна кількість наявних ресурсів та можливостей у підприємства</i>	<i>20</i>

Дані табл. 2.5 свідчать, що підприємство має достатньо непоганий стан забезпечення інноваційними ресурсами та потенціалом. З метою визначення рівня інноваційного потенціалу ми запропонували використати ранжування підприємства відповідно до його інноваційного потенціалу, яке відбувалось за допомогою експертно-бального методу (методу експертних оцінок та встановлення максимального балу від 24 до 1), що полягає в дослідженні, аналізі, оцінюванні та вивченні, а потім розподілі балів керівниками та відповідними спеціалістами підприємства із залученням думки стейкхолдерів задля виявлення наявних і потенційних можливостей інноваційних ресурсів, інноваційного потенціалу підприємства, що стане запорукою сталого конкурентоспроможного інноваційно активного розвитку (табл. 2.6).

**Ранжування можливостей підприємства відповідно до його рівня інноваційного потенціалу у 2023 р. [побудовано автором на основі 8; 16; 24; 36]**

Значення показника		Кількість наявних інноваційних ресурсів та можливостей у підприємства	Підприємство
І ГРУПА <i>Максимальне значення</i>	Максимально можливе	21-24	
	Максимальне	17-20	+
ІІ ГРУПА <i>Середнє значення</i>	Середньозбільшене	13-16	
	Середнє	9-12	
ІІІ ГРУПА <i>Мінімальне значення</i>	Мінімальне в межах норми	5-8	
	Мінімально-критичне	1-4	

Отже, підприємство у 2023 р. зарекомендувало себе як інноваційно стабільне, з достатньо високим рівнем інноваційного потенціалу завдяки придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення; вдосконаленню та впровадженню нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), нових для ринку; впровадженню та реалізації інноваційної продукції, впровадженню у виробництво нових технологічних, маловідходних та ресурсозберігаючих процесів; придбанню прав на патенти; отриманню ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; упровадженню результатів досліджень та розробок, ноу-хау; укладеним угодам на придбання технологій та ін.

### **2.3. Аналіз актуальної системи управління інноваційним потенціалом підприємства**

Графоаналітичний метод діагностики інноваційного потенціалу підприємства, названий «Квадрат інноваційного потенціалу», надає можливість встановити актуальний кількісно-якісний взаємозв'язок між окремими складниками інноваційного потенціалу, визначити рівень розвитку

цих складників, рівень загального інноваційного потенціалу, а також забезпечити конкурентоспроможність та обґрунтувати питання стейкхолдерів у сфері забезпечення результативного функціонування підприємства у галузі інноваційної діяльності. Цей метод має кілька теоретичних особливостей, що потрібно дослідити та проаналізувати при реалізації управлінських стратегічних рішень. У загальному вигляді графічна модель інноваційного потенціалу має собі за мету одну єдину ціль – здійснити діагностику можливостей підприємства, вона має форму багатокутника, яка репрезентує всі напрями діяльності підприємства і таким чином ілюструє діалектику інноваційного потенціалу.

Діагностику інноваційного потенціалу підприємства проведено методом порівняльної комплексної рейтингової оцінювання з використанням системи показників за такими напрямками: фінансові складники; ринкові складники; інноваційні складники; інтелектуальні складники. В основу розрахунку кінцевого рейтингової оцінювання покладено метод балів, застосований за кожним складником із чотирьох названих функціональних блоків. Перелік обраних показників задовольняє вимогу найповнішого охоплення різних сторін інноваційного потенціалу (табл. Г.1-Г.4).

Вихідні дані з'являються у вигляді матриць ( $a_{ij}$ ), тобто таблиць, де в рядках записані показники ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а у стовпцях – роки, що описуються ( $j = 1, 2, 3, \dots, t$ ). Для кожного окремого показника обирається найкраще оптимальне значення та проводиться ранжування за роками із визначенням відповідного місця. Варто зауважити, що для виключення суб'єктивізму вагомість чинника не враховується. Далі за кожним роком знаходиться сума місць ( $P_j$ ), отриманих у процесі ранжування. Тут будемо використовувати формулу (2.1):

$$P_j = \sum_i a_{ij} \quad (2.1)$$

Результати розрахунків зведено в табл. Г.5-Г.8.

Сума місць ( $A_j$ ), що ми отримали як результат в процесі ранжування трансформується в довжину вектора, що формує квадрат інноваційного потенціалу підприємства, якому притаманно чотири основні зони еквівалентні розділам ( $k$ ) та чотири вектори ( $V$ ), що і становлять його базис як такий. Отже, довжина вектора, що формує квадрат інноваційного потенціалу бізнес-одиниці ( $V_k$ , де  $k = 1; 2; 3; 4$ ), обчислюється за такою формулою:

$$V_k = 100 - (A_j - n) * (100 / n * (m - L_{min})) \quad (2.2)$$

де  $A_j$  – сума місць;  $n$  – сума показників;  $m$  – максимальне оцінювання (місце);  $L_{min}$  – мінімальне оцінювання (місце).

Проведемо розрахунки за роками, результати яких зведемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка векторів графоаналітичної моделі інноваційного потенціалу підприємства підприємства, 2023 р. [розраховано автором]**

Елементи інноваційного потенціалу	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Фінансовий складник	75	80	80	80	80
Ринковий складник	63	65	70	65	70
Інноваційний складник	0	0	35	0	35
Інтелектуальний складник	55	60	75	60	75

Після визначення довжини всіх векторів будується «Квадрат інноваційного потенціалу» підприємства для кожного року (рис. Г.1-Г.4, 2.4).

Отже, дані квадрати інноваційного потенціалу підприємства демонструють, що найслабшим компонентом у загальному інноваційному потенціалі підприємства є інноваційний складник, а найсильнішою – фінансовий складник. Інтелектуальний складник та ринковий знаходяться майже на однаковому рівні за досліджувані періоди часу. Загалом, за розміром інноваційний потенціал підприємства можна класифікувати на

великий, середній і малий. Підприємство мало б великий потенціал, якщо довжина його векторів, які утворюють квадрат потенціалу, перебували б у межах 70-100 одиниць, середній – у межах 30-70 одиниць і невеликий – до 30 одиниць.

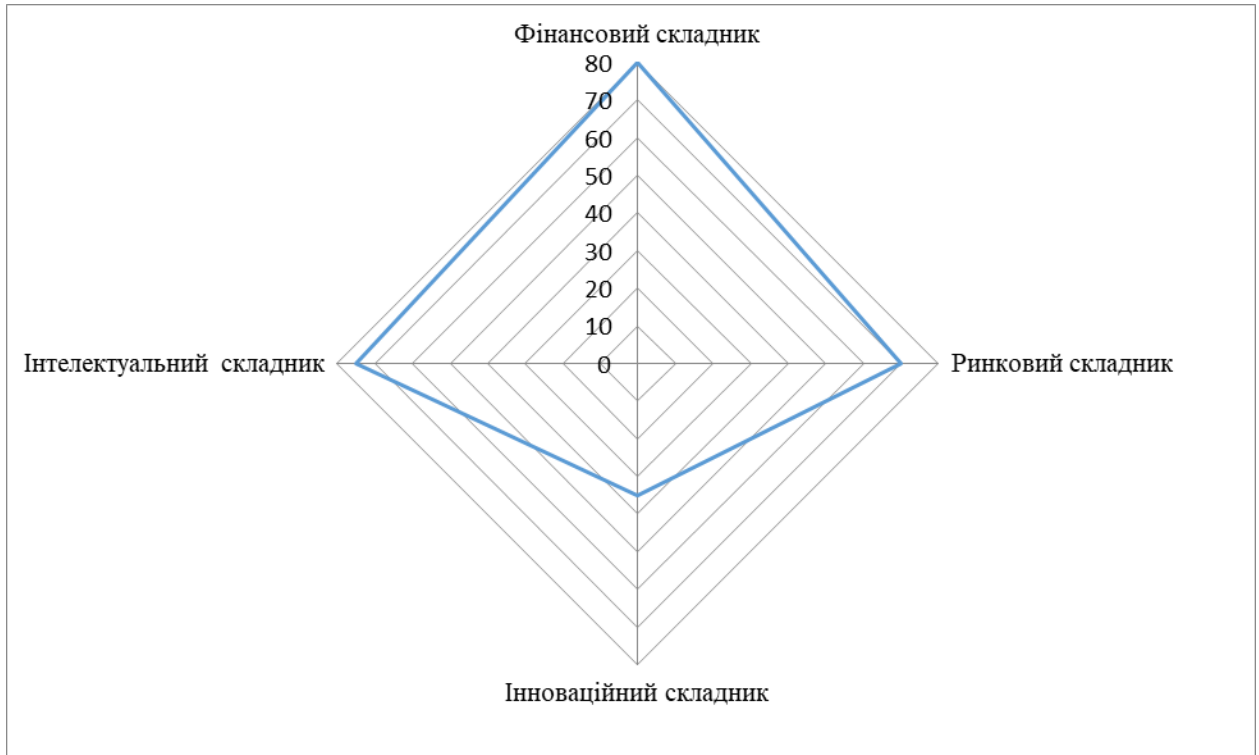


Рис. 2.4. Квадрат інноваційного потенціалу підприємства за 2023 р.  
[побудовано автором]

Як видно з рис. 2.4, для підприємства у 2023 р. для всіх складників (окрім інноваційного складника) типовим являється великий розмір інноваційного потенціалу, оскільки зовнішній простір квадрату характеризує можливість підприємства з розвитку інноваційного потенціалу до оптимальних параметрів. Варто зазначити, що еталонною моделлю збалансованого інноваційного потенціалу, який включає розглянуті вище чотири елементи (фінансову, ринкову, інноваційну та інтелектуальну складники) при графічному аналізі є квадрат. Така форма відображує ідеальний стан фінансово-господарської діяльності підприємства, до якого необхідно прагнути в процесі його інноваційного розвитку. Будь-яке

відхилення від ідеального стану свідчить про дисбаланс окремих складників інноваційного потенціалу. Розміри векторів – сторін «Квадрата інноваційного потенціалу», що описують фінансову складову, є базовими для подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємства підприємства. Вектори, які характеризують інтелектуальну складову та ринкову, обґрунтовують успіх цього підприємства та високу результативність роботи персоналу та реалізації нової продукції на ринку.

Варто зазначити, що загалом підприємство підприємства забезпечено достатніми виробничими, кадровими та фінансовими ресурсами. Водночас для реалізації окремих інноваційних проєктів необхідно залучати певну кількість коштів, додаткові кваліфіковані кадри або вдосконалювати технологічну базу і шукати нові сегменти для просування продукту.

Як висновок, для підприємства підприємства, беручи до уваги недостатній рівень інноваційного складника, рекомендуємо обрати такі стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу: стратегію щодо нарощування обсягів придбаних прав на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; стратегію, спрямовану на придбання наукових результатів досліджень та розробок; стратегію, спрямовану на придбання ноу-хау, угод щодо забезпечення технологіями та новим устаткуванням.

## **Висновки до розділу 2**

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ магістерської дипломної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. За результатами фінансового аналізу та динаміки стану основних ключових показників за 2019-2023 рр., що характеризують фінансово-господарський стан підприємства, можна дійти висновку про те, що підприємство не є фінансово стабільним підприємством, знаходяться у не у

доброму фінансовому стані, невдало веде свою фінансову стратегію та неефективно використовує свої фінансові ресурси. Результати оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019-2023 рр. може слугувати основою та подальшим підґрунтям для визначення та оцінювання інноваційного потенціалу, оскільки фінансовий складник може бути покладений в основу фінансування інноваційних розробок та реалізації інноваційної продукції.

2. Підприємство у 2023 р. зарекомендувало себе як інноваційно стабільне, з достатньо високим рівнем інноваційного потенціалу завдяки придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення; вдосконаленню та впровадженню нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), нових для ринку; впровадженню та реалізації інноваційної продукції, впровадженню у виробництво нових технологічних, маловідходних та ресурсозберігаючих процесів; придбанню прав на патенти; отриманню ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; упровадженню результатів досліджень та розробок, ноу-хау; укладеним угодам на придбання технологій та ін.

3. Варто зазначити, що загалом підприємство забезпечено достатніми виробничими, кадровими та фінансовими ресурсами. Водночас для реалізації окремих інноваційних проєктів необхідно залучати певну кількість коштів, додаткові кваліфіковані кадри або вдосконалювати технологічну базу і шукати нові сегменти для просування продукту. Як висновок, для підприємства, беручи до уваги недостатній рівень інноваційного складника, рекомендуємо обрати такі стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу: стратегію щодо нарощування обсягів придбаних прав на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; стратегію, спрямовану на придбання наукових результатів досліджень та розробок; стратегію, спрямовану на придбання ноу-хау, угод щодо забезпечення технологіями та новим устаткуванням.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 3.1. Формування системи управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства

Найбільший вплив для підприємства при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу. Проте не менш важливим чинником є структура та розміри підприємства.

Особливість підходу підприємства до процесу формування стратегічного управління інноваційним потенціалом полягає у створенні системи так званого «інноваційного конвеєра». Суть цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити:

- постійне впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів;
- постійно скорочувати всі види витрат;
- підвищувати якісні характеристики інноваційної діяльності;
- забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Розробка стратегічного управління інноваційним потенціалом передбачає:

- прийняття стратегічних завдань підприємства, а також оцінку можливостей та ресурсів для їх використання;
- аналіз альтернатив;
- підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів;
- оцінку сильних та слабких сторін діяльності з урахуванням обраних цілей.

Порядок розроблення стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства наведено на рис. 3.1.

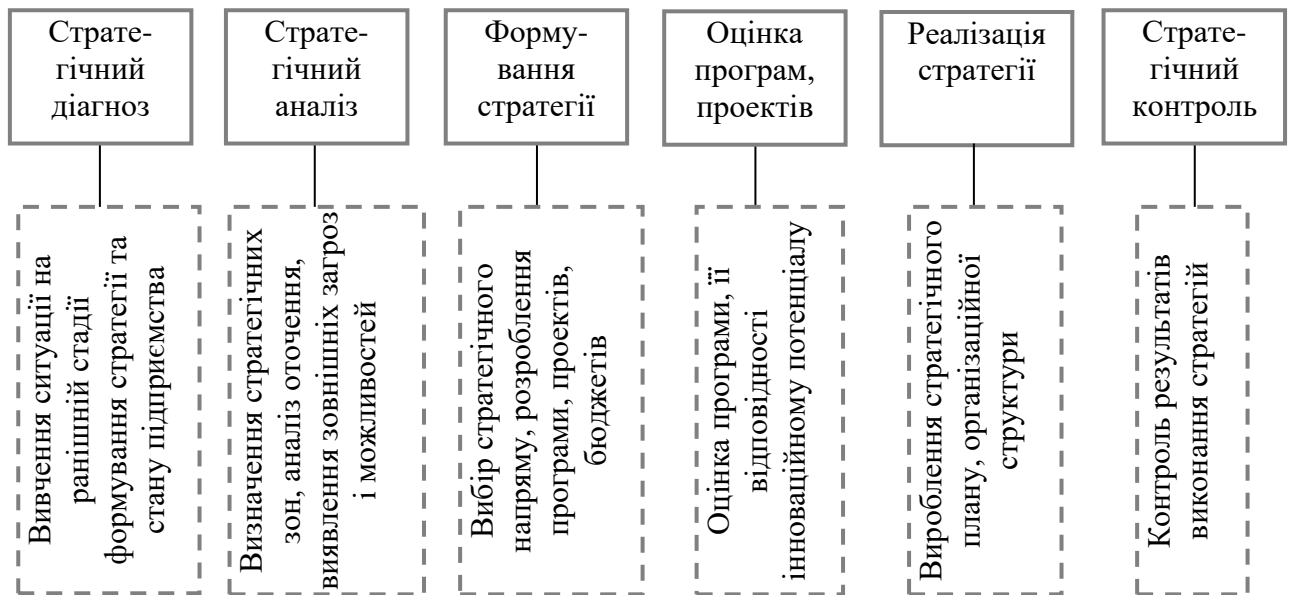


Рис. 3.1. Етапи розроблення стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства, 2025-2030 рр. [побудовано автором]

Послідовність етапів формування стратегічного управління інноваційним потенціалом така:

I. Етап розроблення цілей підприємства:

а) формування місії-орієнтації і місії-політики підприємства, у яких акцентується фокус на інноваційної діяльності;

б) формується мета інноваційного розвитку підприємства. Будується «дерево цілей» підприємства.

II. Етап стратегічного аналізу підприємства:

а) аналізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал;

б) аналізується стан зовнішнього середовища й оцінюється інноваційний клімат;

в) визначається інноваційна стратегічна позиція підприємства.

Проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дає змогу встановити його місцеположення залежно від цілей, що стоять перед підприємством, ресурсів, які воно має, та можливостей ринку, на який воно планує вийти з новим продуктом.

III. Етап вибору стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства:

- а) визначаються базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові;
- б) розробляються й оцінюються альтернативні інноваційні стратегії;
- в) здійснюються вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага.

IV. Етап реалізації стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства:

- а) розробляються стратегічний проект (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень;
- б) формується стратегічний контроль процесу реалізації проекту;
- в) оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей.

Основний принцип формування стратегії розвитку в зовнішньому середовищі – максимальне використання сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентом. Основним принципом формування стратегії розвитку внутрішнього середовища є максимальне використання внутрішніх резервів підприємства і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей підприємства.

Ефективне формування стратегічного управління інноваційним потенціалом починається з визначення того, куди підприємство має рухатися, яку довгострокову позицію на ринку воно збирається зайняти в результаті впровадження інновацій, тобто з розробленням місії та цілей підприємства.

Прийняття управлінського рішення щодо переходу до нової технології чи вдосконалення існуючої на підприємстві базується на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. Основна ідея – зіставлення рівня самої технології і рівня її освоєння на виробництві. Залежно від результатів аналізу розробляються стратегії продовження використання існуючої технології

(«виграшне парі»), стратегії поліпшення використання існуючої технології («надійна готівка»), стратегії «зняття врожаю», відмова від використання, ліквідація технологічного процесу («загін для худоби»).

Оскільки в нашому випадку спостерігається високий рівень технології виробництва кінцевої продукції та достатньо низький рівень освоєння технології підприємством, в якості стратегії НДККР було обрано стратегію поліпшення використання існуючої технології за рахунок розширення існуючих потужностей.

Для проведення науково-дослідницьких робіт будуть використовуватися вільні робочі кадри, які обов'язково виникатимуть з огляду на обрану систему планування виробництва, цьому сприятиме обрана організаційна структура підприємства (матрична).

При виборі напрямів проведення конструкторсько-технологічних розробок було враховано наступні вимоги, які повинні задовольняти останні з метою сприяння зростанню прибутковості підприємства:

зниження собівартості продукції за рахунок заміни імпортованих комплектуючих та програмного забезпечення складовими власного виробництва;

забезпечувати нарощування обсягів виробництва з мінімально можливим збільшенням виробничих потужностей;

підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок застосування нових технологій, з метою повнішого задоволення потреб споживача.

Наступною стратегією, яка розглядалась при проведенні дослідження – це стратегія інтегрованого росту – основою даної стратегії бізнесу, є розширення підприємства шляхом додавання нових організаційних структур. Підприємство може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення з середини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення підприємства всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого росту:

стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на ріст фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати підприємства, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на сировину (матеріали) і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

стратегія вертикальної інтеграції, що прямує вперед, виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції надзвичайно вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Для підприємства, на нашу думку, доцільно використати стратегію зворотної вертикальної інтеграції. За допомогою цієї стратегії підприємство підвищить збут своєї продукції та вийде на нові ринки і завдяки отриманому прибутку налагодить масове виробництво та отримає конкурентні переваги на ринку своєї продукції.

Стратегія лідерства за витратами для підприємства, характеризується конкурентним підходом, який ґрунтується на низьких витратах виробництва і є найбільш доцільною тоді, коли на ринку багато покупців, чутливих до ціни. Основне завдання цієї стратегії полягає в створенні стійкої переваги у витратах над конкурентами, що пропонують низькі ціни. Завдяки конкурентній перевазі у витратах її варто використовувати як основу для боротьби з конкурентами шляхом завойовування частки ринку по цінах конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу товарів по ринкових цінах.

Перевага у витратах приносить дохід до того часу, поки конкуренти не почнуть агресивні спроби зниження ціни і збільшення за рахунок цього свого обсягу продажу. Успішно діючим компаніям – лідерам по витратах виключно легко вдається знаходити шлях зниження витрат у своєму бізнесі. Досягнення лідерства у витратах звичайно означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії підприємства. Однак при застосуванні цієї стратегії важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця.

Для досягнення переваги по витратах загальні витрати виробництва підприємства по всьому ланцюжку цінностей повинні бути менші за сукупні витрати конкурентів. Значні переваги по витратах можуть виникати при знаходженні шляхів реструктуризації, скорочення зайвих витрат і створенні основ для більш ефективної економічної роботи підприємства.

Основні шляхи, по яким підприємства може досягти переваги у витратах, створюються за рахунок перегляду своїх ланцюжків цінностей, а саме:

- спрощення розробки товару;

- видалення надмірностей і пропозицій товару чи послуги без непотрібних прикрас, що супроводжується діями і витратами, пов'язаними з множинністю рис і характеристик;

- реінжиніринг основних виробничих процесів з метою скорочення необхідних, виробничих кроків і неефективних дій;

- використання більш простої, менш капіталомісткої чи більш раціональної технології;

- пошук шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;

- використання продажів кінцевому споживачу і маркетингових підходів, що скорочують часто невиправдані, великі витрати і прибутки оптових і роздрібних торговців;

- перенос виробничих потужностей ближче до споживача/

постачальника, тому що поставка матеріалів і відвантаження продукції впливають на витрати;

досягнення більшого економічного рівня вертикальної інтеграції «вперед та назад» у порівнянні з конкурентами;

впровадження в життя підходу «щось для кожного» і фокусування на обмеженому наборі товарів/послуг з метою задоволення спеціальним, але важливим вимогам покупця й усунення непотрібних дій і витрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій товару.

Виробники з низькими витратами звичайно досягають переваг за рахунок постійної економії у всіх ланках ланцюжка цінностей. Усі шляхи використовуються, і жодна сфера не залишається без уваги. Також, виробники з низькими витратами на підприємстві підтримують рівень корпоративної культури, орієнтовані на економію, що характеризується нетерпимістю до втрат, активним дотриманням бюджетних вимог, широкою участю персоналу в контролюванні рівня витрат і відсутністю привілеїв у роботі виконавців. Варто зауважити, що хоча підприємства, які працюють з низькими витратами, є чемпіонами з ощадливості, вони зазвичай агресивні в пошуку засобів на проекти, які обіцяють подальше зниження витрат.

Застосування стратегії виробництва з низькими витратами як захист від впливу п'яти конкурентних сил може бути дієвою у наступних випадках:

Зустрічаючи виклик конкурентів, підприємство з низькими витратами знаходиться в кращій позиції для наступальної конкуренції за рахунок ціни, для захисту від цінової війни і використання більш низьких цін для збільшення обсягу продажу чи відвоювання частки ринку в конкурента. Ця перевага також приносить прибуток вищий середнього по галузі. Низькі витрати – гарний захист на ринках, де сильна цінова конкуренція.

Розглядаючи важелі впливу постачальників, варто помітити, що компанія з низькими витратами краще за конкурентів захищена від диктату постачальників, якщо основою її конкурентної переваги по витратах є більш функціональна внутрішня організація.

З позицій потенційних учасників ринку лідер по витратах може знизити ціну, щоб зробити більш важким завоювання клієнтів для новачків. Цінова сила лідера по витратах є серйозним бар'єром для входження в галузь.

У конкуренції проти товарів-субститутів лідер по витратах має гарні позиції, тому що використання низьких цін – гарний захист проти компаній, що намагаються впровадити на ринок аналогічні товари і послуги.

Низькі витрати дозволяють підприємства не тільки встановлювати низькі ціни і створювати бар'єри для захисту своїх позицій, але і отримувати прибуток. Рано чи пізно цінова конкуренція стане основною силою на ринку, менш успішні підприємства будуть поглинені більш сильними.

Конкурентну стратегію лідерства у витратах доцільно застосовувати підприємством в наступних випадках:

Цінова конкуренція серед продавців особливо сильна.

Вироблений у галузі продукт стандартний, характеристики товару відповідають вимогам усього кола споживачів (такі умови дозволяють покупцям приймати рішення про покупку, виходячи тільки лише із самих гарних цін).

Існує кілька способів диференціації продукту з метою залучення покупця (за умови, що розходження між товарними марками не мають значення для покупця), однак розходження в ціні для покупця істотні.

Витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить низькі, що дає їм визначену волю вибору в пошуку товарів з більш низькою ціною.

Існує велика кількість покупців, що мають серйозну причину для зниження ціни.

Згідно проаналізованих стратегій та чинників які впливають на її формування (рис. 3.2), для підприємства, варто застосувати у практичній діяльності на довгостроковий період стратегічне управління інноваційним потенціалом, яке базується на маркетинговому підході.

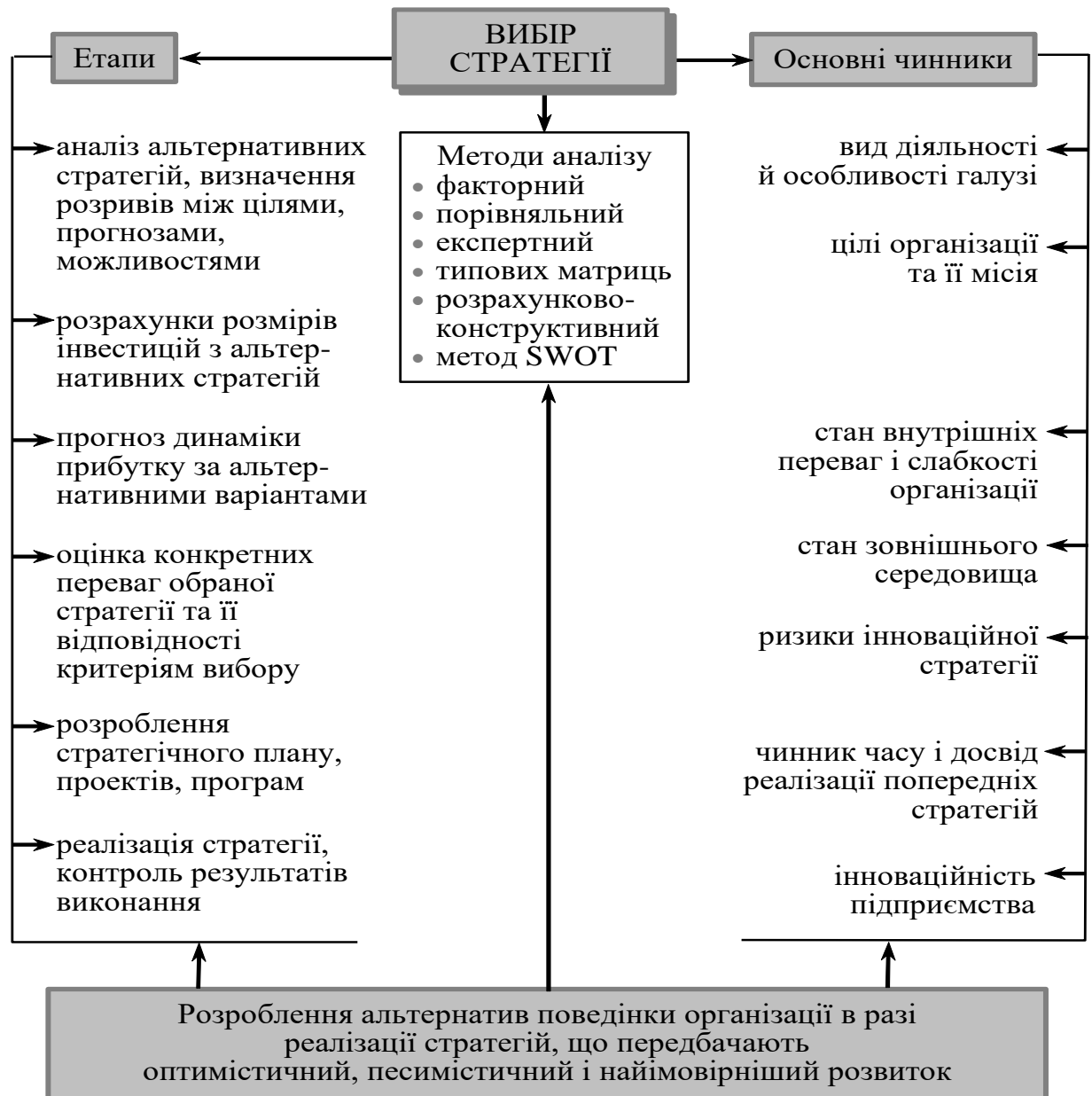


Рис. 3.2. Стадії і чинники стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства, 2025-2030 рр. [побудовано автором]

Інноваційна стратегія аналізованого підприємства, яка спрямована на створення зовнішніх конкурентних переваг в умовах сучасного бізнес-середовища, має базуватися на маркетингових інноваціях; стратегія, що сприяє створенню внутрішніх конкурентних переваг, має бути в більшій мірі стратегією інновації виробничого та організаційного, управлінського характеру (рис. 3.3).

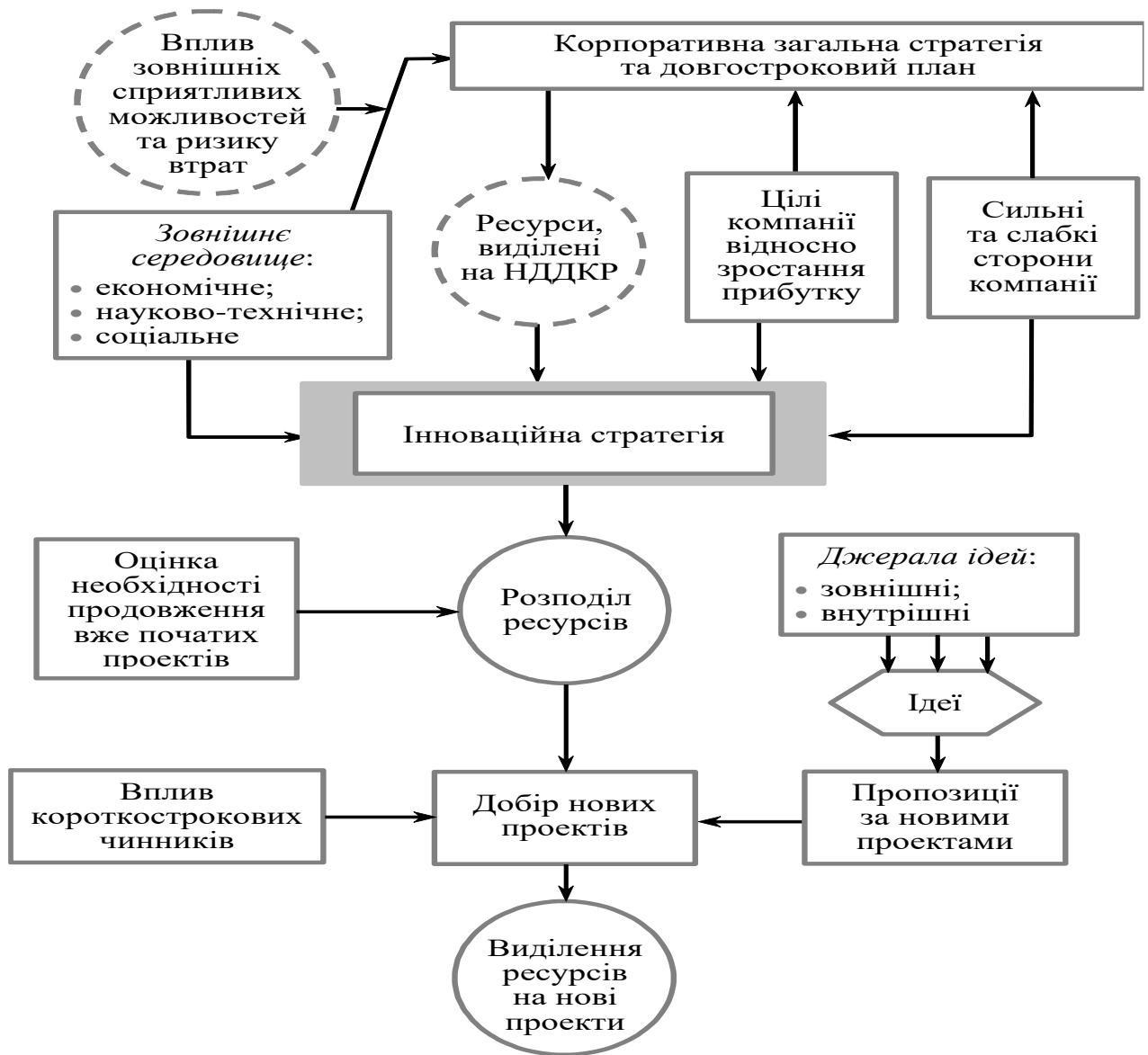


Рис. 3.3. Інноваційна стратегія підприємства, 2025-2030 рр.  
[побудовано автором]

Отже, на нашу думку, стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства спрямоване на створення зовнішніх конкурентних переваг, а саме: прискорює постійний розвиток підприємства в умовах ринку; забезпечує переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг; визначає позицію на ринку, набір основних товарних ліній; сприяє лідерству в цінах; створює основу для суспільного визнання підприємства.

### **3.2. Шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства**

Найбільш важливою та складною умовою реалізації інноваційної стратегії підприємства є контроль за ходом її реалізації та, у разі необхідності, коригування відповідно до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов розвитку. Крім того, контроль і коригування інноваційної стратегії мають суттєві особливості, притаманні певним сферам діяльності і, навіть, окремим суб'єктам ринку, оскільки передбачають визначення системи конкретних підконтрольних характеристик підприємства і його оточення.

Контроль за реалізацією діючої інноваційної стратегії має бути зосереджений на двох напрямках:

контроль за діяльністю, що забезпечує реалізацію інноваційної стратегії;

контроль за оточуючим середовищем, зміна якого може обумовити доцільність коригування інноваційної стратегії.

Моніторинг реалізації інноваційної стратегії підприємства не повинен мати ознак формалізованих перевірок дій, які відносяться до поточних управлінських рішень. Об'єктами спостереження мають бути результативні ознаки діяльності, що характеризують досягнення визначених стратегічних цілей, і вагомі зміни зовнішнього середовища, які можуть вплинути на цільову орієнтацію розвитку підприємства.

Діагностика реалізації інноваційної стратегії підприємства має дати відповідь на питання доцільності слідування даній інноваційної стратегії, її завершення, коригування або згортання.

Основними аналітичними складовими такої діагностики виступають:  
рівень результативності виконання інноваційної стратегії підприємства;  
базові параметри стратегічного розвитку;  
рівень результативності виконання інноваційної стратегії.

Кращим свідченням того, наскільки результативна інноваційної

стратегія, є стратегічне положення підприємства на досліджуваному ринку у поєднанні з отриманими фінансовими результатами. При цьому слід зазначити, що динаміка прибутку, як основного показника фінансової результативності, є важливою, але не вичерпною ознакою виконання інноваційної стратегії. Так, зростання прибутку, може бути обумовлене тимчасовими ціновими змінами на ринку, зростанням доходів від реалізації зайвих активів підприємства. У стратегічному плані таке становище не слід розглядати як однозначно позитивне.

Другим важливим оціночним показником результативності інноваційної стратегії підприємства слід вважати зростання обсягів його діяльності. Отже, для оцінки результативності інноваційної стратегії можна скористатися інтегральним динамічним показником ( $I_p$ ), що поєднує індекси прибутку ( $I_p$ ) і ринкової частки підприємства ( $I_c$ ):

$$I_p = \sqrt{I_p \times I_c} \quad (3.1)$$

Доцільність такого аналітичного підходу обумовлена тим, що високі значення результативності інноваційної стратегії, як правило, спостерігаються на фоні досить незначних абсолютних характеристик діяльності підприємства. Через це ступінь складності продовження інноваційної стратегії при високій позитивній її оцінці вимагає певного уточнення базових умов розвитку підприємства.

Так, результативність інноваційної стратегії визначається на основі динамічних характеристик показників діяльності підприємства порівняно з аналогічними параметрами досліджуваного ринку в цілому. Однак складність підтримки високих темпів розвитку напряму залежить від абсолютних значень досягнутих параметрів діяльності, отже, і ступінь стратегічного впливу підприємства на досліджуваний ринок визначається не лише динамізмом його розвитку, а й масштабами діяльності.

Базові параметри стратегічного розвитку підприємства визначаються

досягнутою конкурентоспроможністю підприємства, що характеризує рівень впливу на суперників на цільовому конкурентному ринку. У ролі оціночних показників такого впливу доцільно застосовувати відносні обсяги діяльності і отриманого прибутку, тобто статичні параметри тих показників, які застосовувались при оцінці результативності інноваційної стратегії.

Алгоритм визначення коефіцієнта базових параметрів стратегічного розвитку підприємства (Бп) передбачає врахування середніх значень досліджуваних характеристик на конкурентному ринку:

$$\begin{aligned} \text{Бп} &= \frac{1}{2} (\text{Кп} + \text{Кд}), \\ \text{Кп} &= \frac{\text{П}}{\overline{\text{П}}} & \text{Кд} &= \frac{\text{Д}}{\overline{\text{Д}}}, \end{aligned} \quad (3.2)$$

де  $\text{Кп}$  – зважений коефіцієнт прибутку підприємства;

$\text{Кд}$  – зважений коефіцієнт обсягу діяльності підприємства;

$\text{П}$  – прибуток підприємства від основної діяльності;

$\overline{\text{П}}$  – середній прибуток підприємств на досліджуваному ринку;

$\text{Д}$  – обсяг інноваційної діяльності підприємства;

$\overline{\text{Д}}$  – середній обсяг інноваційної діяльності підприємств на досліджуваному ринку.

Необхідна система контролю за процесом виконання інноваційної стратегії, яка б дозволила визначити не лише параметри досягнення стратегічних цілей, а й можливі причин негативного стратегічного розвитку. Контроль за виконанням інноваційної стратегії не може обмежуватись оцінкою ступеня відповідності поточних параметрів розвитку підприємства стратегічному плану та моніторингом зовнішнього середовища. Він має забезпечити виконання прийнятої інноваційної стратегії, або визначити доцільність її коригування. Систему послідовних дій щодо контролю виконання інноваційної стратегії підприємства з визначенням альтернативних рішень на кожному з її етапів представлено на рис. 3.4.

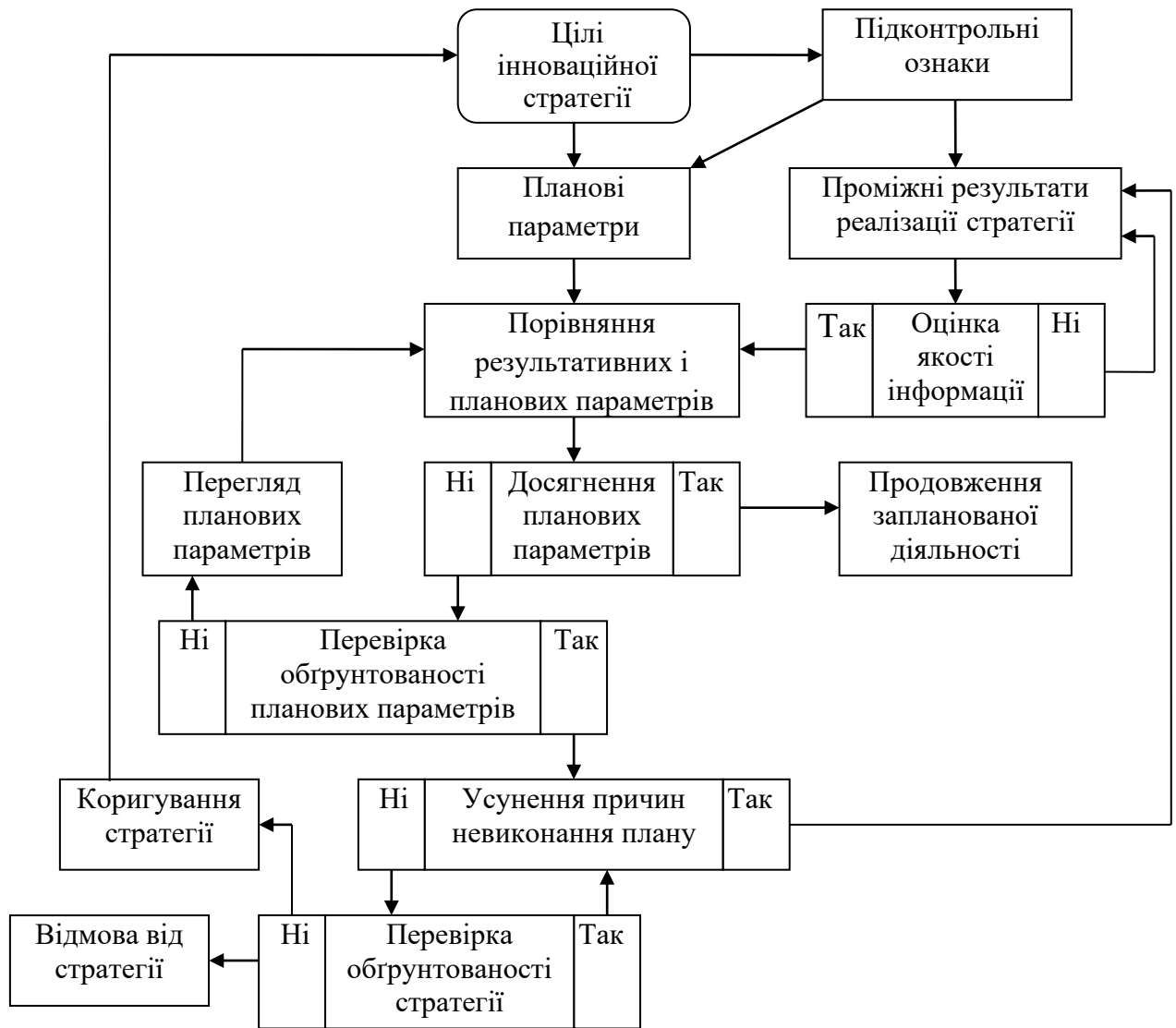


Рис. 3.4. Шляхи реалізації інноваційної стратегії підприємства, 2025-2030 рр. [побудовано автором]

Найскладнішим елементом системи контролю реалізації інноваційної стратегії є визначення причин невиконання планових стратегічних параметрів розвитку підприємства. Вирішення зазначеної проблеми залежить від якості комплексного аналізу управлінських дій та динаміки зовнішнього середовища. Для забезпечення дезагрегації проблеми слід чітко визначити аналітичні підконтрольні задачі, на яких слід зосередити увагу. Їхній зміст впливає з варіативності оцінок відповідності стратегічних змін у підприємстві цілям інноваційної стратегії та динамізму зовнішнього середовища (табл. 3.1).

**Складові контролю реалізації інноваційної стратегії підприємства,  
2025-2030 рр. [побудовано автором]**

Об'єкти контролю	Задачі контролю	Варіанти оцінки	Аналітичні підконтрольні задачі
Інноваційні стратегія	Визначення відповідності стратегічних внутрішніх змін цілям діючої стратегії	Значна (З)	Моніторинг внутрішнього середовища
		Часткова (Ч)	Моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища, повторна оцінка якості інноваційної стратегії
		Епізодична (Е)	Комплексний аналіз змін зовнішнього і внутрішнього середовища, коригування або зміна інноваційної стратегії
Зовнішнє середовище	Виявлення рівня змін зовнішнього середовища	Суттєвий (С)	Визначення характеру змін та ступеня їх впливу на підприємство, прогнозування рівня змін
		Помірний (П)	Визначення характеру змін та ступеня їх впливу на організацію
		Невідчутний (Н)	Моніторинг зовнішнього середовища

Зазначені складові контролю реалізації інноваційної стратегії ілюструють процес оцінки стратегічного розвитку у поєднанні з аналізом рівня змін оточуючого середовища. Такий підхід запобігає появі необґрунтованих висновків щодо реалізації інноваційної стратегії. Наприклад, значне відхилення стратегічних змін від цілей інноваційної стратегії не завжди свідчить про незадовільний рівень управління впровадженням інноваційної стратегії. У разі суттєвих змін зовнішнього середовища додержання раніше прийнятої інноваційної стратегії буде не лише недоцільним, а й неможливим з об'єктивних причин.

Отримані варіанти конфігурації характеристик досліджуваних чинників дозволяють сформулювати висновки щодо результатів впровадження інноваційної стратегії підприємства (табл. 3.2).

Отже, запропонована інноваційна стратегія є досить ефективною для підприємства і потребує застосування ключових її складових у практичній діяльності, а саме:

ціноутворення на підприємстві повинно відповідати нововведенню;

якість продукції повинна постійно удосконалюватися за рахунок

інноваційної діяльності підприємства;

інноваційний потенціал потрібно підвищити за рахунок залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації та розробників, що вплине на якість продукції та підвищить рейтинг надійності підприємства.

Таблиця 3.2

**Аналітичні висновки при різних варіантах конфігурації параметрів реалізації інноваційної стратегії та змін зовнішнього середовища, 2025-2030 рр. [побудовано автором]**

Конфігурація параметрів реалізації інноваційної стратегії та змін зовнішнього середовища	Аналітичні висновки
СЗ	Інноваційна стратегія добре адаптована до можливих змін зовнішнього середовища, процес її реалізації – оптимальний
СЧ	Рівень адаптивності стратегії – недостатній
СЕ	Рівень адаптивності стратегії – низький, а процес її впровадження – не виправдано консервативний
ПЗ	Рівень адаптивності інноваційної стратегії – достатній, процес реалізації – оптимальний
ПЧ	Рівень адаптивності інноваційної стратегії – недостатній, процес впровадження не оптимальний
ПЕ	Процес впровадження інноваційної стратегії – не виправдано консервативний
НЗ	Процес реалізації інноваційної стратегії – оптимальний
НЧ	Рівень адаптивності інноваційної стратегії – низький, процес впровадження не оптимальний
НЕ	Інноваційної стратегія некоректна

В сучасних непростих економічних умовах діяльність підприємства повинна бути орієнтована на високий результат інноваційної діяльності, який досягається за рахунок найбільш повного та ефективного управління розвитком їхнього інноваційного потенціалу. Оцінка ефективності використання інноваційного потенціалу є важливим елементом інноваційного аналізу, інструментом удосконалення інноваційних програм і мінімізації ризику, а також характеристикою результативності інноваційної стратегії підприємства.

Статичні методи оцінки ефективності, тобто ті, що не включають дисконтування, спираються на проектні, планові та фактичні дані про витрати і результати, обумовлені реалізацією інноваційних проектів. До них відносяться методи розрахунку терміну окупності інновацій, норми прибутку на капітал, накопиченого сальдо грошового потоку, а також методи порівняльної ефективності приведених витрат на виробництво інноваційної продукції та маси прибутку. Найраціональніше застосовувати ці методи в тих випадках, коли витрати і результати рівномірно розподілені за роками реалізації інноваційних проектів і термін їх окупності охоплює невеликий проміжок часу. Статичні методи прості в застосуванні, однак їхнім істотним недоліком є те, що вони не враховують часовий аспект вартості грошей та ігнорують нерівномірність розподілу грошових потоків протягом усього терміну функціонування інноваційних проектів.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки ефективності інновацій є динамічні, котрі включають в себе розрахунок таких показників ефективності, як чиста приведена вартість, індекс прибутковості, період окупності з урахуванням дисконтування, а також внутрішня норма прибутковості інновацій. Складності, що виникають при використанні динамічних методів оцінки інноваційних проектів, пов'язані з вибором ставки дисконтування та прогнозуванням грошових потоків.

Загальним недоліком існуючих статичних і динамічних методів оцінки інноваційних проектів є те, що вони лише частково враховують такі інноваційні характеристики проектів, як прибутковість і ризик, що включаються до ставки дисконтування, у той час коли ліквідність проекту взагалі не розглядається, що звужує спектр розглянутих питань і можливі варіанти управлінських рішень для розвитку інноваційного потенціалу.

Однак проведення оцінки управління інноваційними можливостями, якими володіють підприємства, тобто їхніми наявним інноваційним потенціалом та його розвитком, ускладнюються при застосуванні наведених методів оцінки інноваційних проектів, оскільки вони не враховують процесу

управління матеріальною та інтелектуальною складовими блоків інноваційного потенціалу.

Вирішення цієї задачі доцільно здійснювати на основі аналізу темпів зміни системи загальних і часткових показників, що найповніше відображають результати управління розвитком інноваційного потенціалу (рис. 3.5).

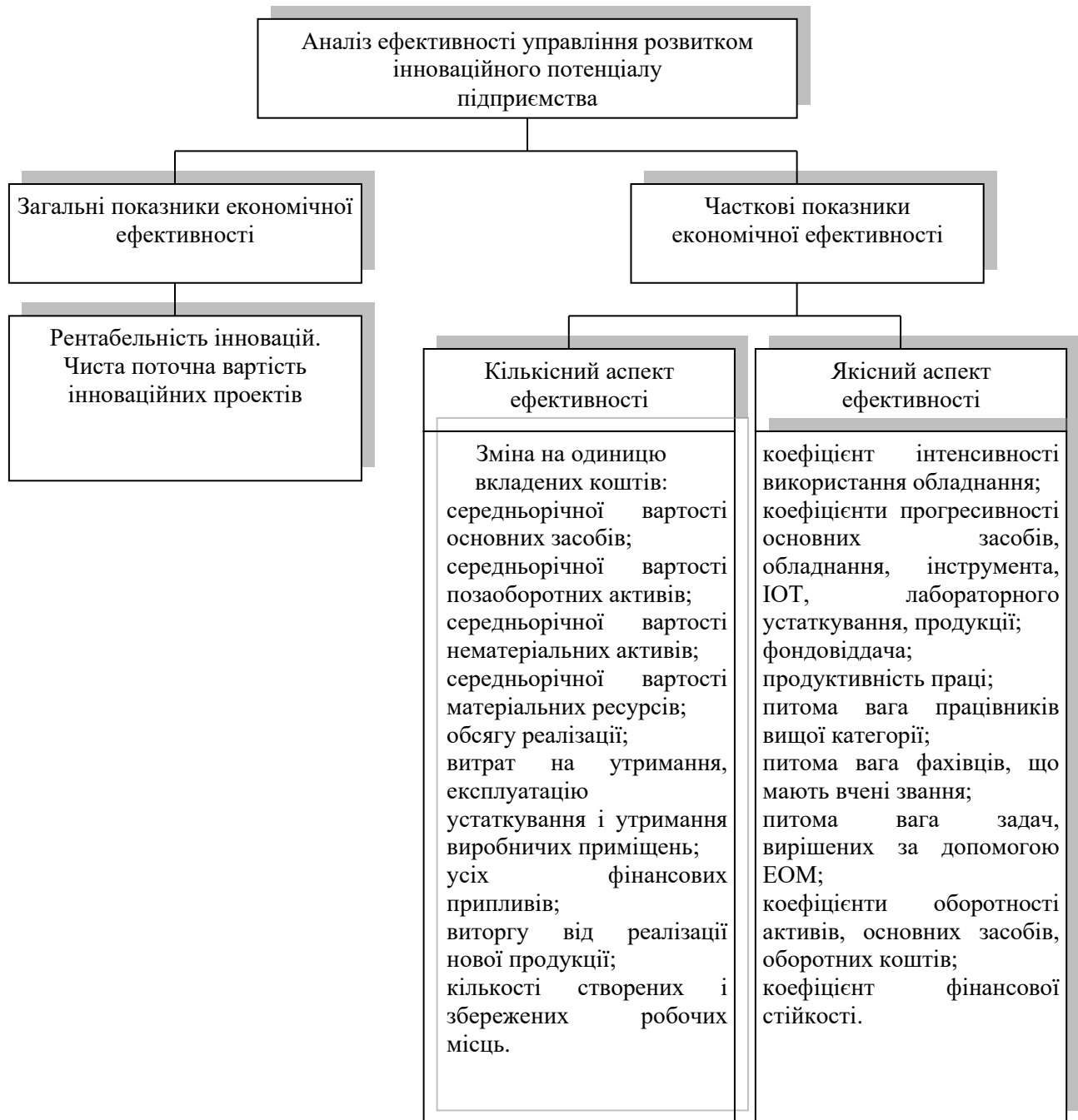


Рис. 3.5. Показники оцінки управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства, 2025-2030 рр. [побудовано автором]

Загальні – характеризують фінансові результати ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу, а часткові показники економічної ефективності відображають кількісні та якісні аспекти управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. Кількісні характеристики показують статичні зміни основних потенціалоутворюючих структурних елементів, а якісні – розглядаються з позиції кількісного аналізу якісних змін (темпи зміни, напрямки і т. ін.), тобто характеризують динаміку змін складових інноваційного потенціалу.

Проблему вибору періоду часу для здійснення оцінки управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства вирішують залежно від часового горизонту аналізу. Якщо оцінку проводять з метою оперативного аналізу, тоді як часовий період пропонується вибрати квартал, півріччя або один рік. Якщо ж здійснюється тактичний або стратегічний аналіз, то часовий інтервал для оцінки управління розвитком інноваційного потенціалу повинен знаходитися в межах від одного до п'яти років. Можливість вибору часового періоду обумовлює гнучкість оцінки управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств.

Процес управління стратегічним розвитком інноваційного потенціалу підприємства є ефективним лише в тому випадку, якщо спостерігається позитивна динаміка зміни загальних і часткових показників, які його характеризують і є стимуляторами. У випадку, коли спостерігається зниження темпів зміни основних результативних блоків інноваційного потенціалу підприємств, то це свідчить про неефективне управління інноваційним потенціалом підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-

середовища відзначимо ключові моменти:

1. Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства спрямоване на створення зовнішніх конкурентних переваг, а саме: прискорює постійний розвиток підприємства в умовах ринку; забезпечує переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг; визначає позицію на ринку, набір основних товарних ліній; сприяє лідерству в цінах; створює основу для суспільного визнання підприємства. Запропонована інноваційна стратегія є досить ефективною для підприємства і потребує застосування ключових її складових у практичній діяльності, а саме: ціноутворення на підприємства повинно відповідати нововведенню; якість продукції повинна постійно удосконалюватися за рахунок інноваційної діяльності; інноваційний потенціал потрібно підвищити за рахунок залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації та розробників, що вплине на якість продукції та підвищить рейтинг надійності підприємства.

2. Слід зазначити, що зниження ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства викликане зниженням прибутку – основного джерела коштів для розвитку інноваційного розвитку підприємства. Система загальних і часткових показників дозволила провести аргументовану оцінку ефективності управління стратегічним розвитком інноваційного потенціалу підприємства, визначити вплив змін використання матеріальних, фінансових та інтелектуальних складових інноваційного потенціалу на управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. Склад показників даної системи може варіюватися залежно від часового горизонту, точності й глибини проведеного аналізу. Послідовна реалізація усіх етапів оцінювання дозволила визначити потенційні можливості підприємства щодо управління стратегічним розвитком інноваційного потенціалу з урахуванням дії чинників впливу, а також провести аналіз економічної ефективності їх розвитку в динаміці, за результатами якого прийняти управлінські рішення для розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Виконавши магістерську дипломну роботу на тему «Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Інноваційний потенціал підприємств – це певна сукупність різних видів потенціалу, пов'язаних своїм формуванням та синергетичним розвитком через призму створення та забезпечення ефективного процесу, механізму та концепції функціонування бізнес-одиниць в поточному та стратегічному періодах, що у свою чергу, вимагають залучення як фінансових, інформаційних, кадрових, технологічних, управлінських, так і інноваційних ресурсів, які використовуються для максимізації синергетичного ефекту від реалізації загального інноваційного потенціалу, і, як кінцевий результат, передбачає створення системи інновацій/нововведень різного рівня.

2. На основі аналізу наукових підходів та літературних джерел доповнено класифікацію та характеристику чинників формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств, де було встановлено та доведено, що для підприємств важливо нівелювати вплив дестимулюючих чинників і максимально підсилити дію чинників, які сприяють активізації інноваційної діяльності залежно від стадії розвитку підприємств. Інноваційний потенціал характеризує можливості використання виробничою системою власних, позикових та куплених інноваційних ресурсів, а також організаційних форм взаємодії учасників інноваційної діяльності. Використання інноваційного потенціалу як об'єкту управління дозволяє формувати плани, організаційні форми і проекти застосування різних інноваційних ресурсів з включенням їх в програми розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів в інновації і знизити ризик в процесі використання інновацій.

3. Підприємство не є фінансово стабільним підприємством, знаходяться у не у доброму фінансовому стані, невдало веде свою фінансову стратегію та неефективно використовує свої фінансові ресурси. Результати оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019-2023 рр. може слугувати основою та подальшим підґрунтям для визначення та оцінювання інноваційного потенціалу, оскільки фінансовий складник може бути покладений в основу фінансування інноваційних розробок та реалізації інноваційної продукції.

4. Підприємство у 2023 р. зарекомендувало себе як інноваційно стабільне, з достатньо високим рівнем інноваційного потенціалу завдяки придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення; вдосконаленню та впровадженню нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), нових для ринку; впровадженню та реалізації інноваційної продукції, впровадженню у виробництво нових технологічних, маловідходних та ресурсозберігаючих процесів; придбанню прав на патенти; отриманню ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; упровадженню результатів досліджень та розробок, ноу-хау; укладеним угодам на придбання технологій та ін.

5. Варто зазначити, що загалом підприємство забезпечено достатніми виробничими, кадровими та фінансовими ресурсами. Водночас для реалізації окремих інноваційних проєктів необхідно залучати певну кількість коштів, додаткові кваліфіковані кадри або вдосконалювати технологічну базу і шукати нові сегменти для просування продукту. Беручи до уваги недостатній рівень інноваційного складника, рекомендуємо обрати такі стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу: стратегію щодо нарощування обсягів придбаних прав на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; стратегію, спрямовану на придбання наукових результатів досліджень та розробок; стратегію, спрямовану на придбання ноу-хау, угод щодо забезпечення технологіями та новим устаткуванням.

6. Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства спрямоване на створення зовнішніх конкурентних переваг, а саме: прискорює постійний розвиток підприємства в умовах ринку; забезпечує переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг; визначає позицію на ринку, набір основних товарних ліній; сприяє лідерству в цінах; створює основу для суспільного визнання підприємства. Запропонована інноваційна стратегія є досить ефективною для підприємства і потребує застосування ключових її складових у практичній діяльності, а саме: ціноутворення на підприємства повинно відповідати нововведенню; якість продукції повинна постійно удосконалюватися за рахунок інноваційної діяльності; інноваційний потенціал потрібно підвищити за рахунок залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації та розробників, що вплине на якість продукції та підвищить рейтинг надійності.

7. Система загальних і часткових показників дозволила провести аргументовану оцінку ефективності управління стратегічним розвитком інноваційного потенціалу підприємства, визначити вплив змін використання матеріальних, фінансових та інтелектуальних складових інноваційного потенціалу на управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. Склад показників даної системи може варіюватися залежно від часового горизонту, точності й глибини проведеного аналізу. Послідовна реалізація усіх етапів оцінювання дозволила визначити потенційні можливості підприємства щодо управління стратегічним розвитком інноваційного потенціалу з урахуванням дії чинників впливу, а також провести аналіз економічної ефективності їх розвитку в динаміці, за результатами якого прийняти управлінські рішення для розвитку підприємства.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити ефективність управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища і всієї діяльності підприємства.