

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ
ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО СТАНУ:
ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, АНАЛІТИКА**

Монографія

*За загальною редакцією
д-ра екон. наук, професора В. С. Пономаренка*

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2024**

УДК 330.341.1:338.246.88(0.034)

I-66

Авторський колектив: д-р екон. наук, проф. В. С. Пономаренко (вступ, розд. 1); д-р екон. наук, проф. Л. М. Малярець (висновки, розд. 1); д-р екон. наук, проф. Н. М. Внукова (розд. 2); д-р екон. наук, проф. О. М. Ястремська (розд. 3); ст. викладач С. С. Лебедев (розд. 4); канд. екон. наук, доц. Л. О. Норік (розд. 5); канд. екон. наук, доц. І. О. Бараннік (розд. 6); канд. екон. наук, доц. О. О. Ястремська (розд. 7); канд. екон. наук, доц. О. В. Мартинова (розд. 8); канд. фіз.-мат. наук, доц. Е. Ю. Железнякова (розд. 9); викл. І. В. Зміївська (розд. 9); канд. техн. наук, доц. Є. Ю. Місюра (розд. 10); д-р техн. наук, проф. Н. В. Сметанкіна (розд. 10); канд. техн. наук, доц. Т. В. Денисова (розд. 11).

Рецензенти: завідувач кафедри комп'ютерних систем Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, д-р екон. наук, професор *В. О. Бабенко*; завідувач кафедри менеджменту підприємств Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», д-р екон. наук, професор *В. В. Дергачова*; професор кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заслужений діяч науки і техніки України, д-р екон. наук *О. І. Жилінська*; професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, д-р екон. наук *Л. Д. Завідна*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 11 від 30.10.2023 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання I-66 в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика [Електронний ресурс] : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін. ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 429 с.

ISBN 978-966-676-877-6

Наведено теоретичні, практичні аспекти інноваційного розвитку діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану. Розроблено математичні моделі, інформаційно-аналітичне забезпечення й методичні підходи до оцінювання й аналізу складових інноваційного розвитку діяльності суб'єктів господарювання. Обґрунтовано організацію відділу інноваційного розвитку підприємств. Сформовано моделі та стратегії інформаційної взаємодії підприємств в умовах економіки воєнних років. Наведено розв'язання окремих технічних задач, які забезпечують інноваційний розвиток виробничої діяльності суб'єктів господарювання.

Рекомендовано для наукових працівників, викладачів, докторантів, здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей.

УДК 330.341.1:338.246.88(0.034)

© Пономаренко В. С., Малярець Л. М.,
Внукова Н. М. та ін., 2024

© Заг. ред. В. С. Пономаренка, 2024

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2024

ISBN 978-966-676-877-6

Розділ 3

Організація відділу інноваційного розвитку підприємств: теоретичний та практичний аспекти

Як зазначають учені та менеджери, що практикують, Україна не має ефективної інноваційної стратегії, яку б визнавали та підтримували власники та топменеджери підприємств [22]. Усі галузі національного господарства мають упроваджувати інновації, особливо промисловість, яка є фундаментальною галуззю для всіх інших. На державному рівні до цього часу не запропоновано дієвих змін, а важкі воєнні умови господарювання можуть ще більше загальмувати розвиток науки й інновацій у промисловому середовищі. Основні причини цього полягають у такому:

- зупинено роботи окремих підприємств та організацій;
- підприємства, що працюють, спрямовують свою діяльність на виживання, а не впровадження інновацій, які є витратними;
- багато інноваційних підприємств утратили або заморозили експортні ринки;
- заморожено інноваційну роботу багатьох закладів освіти, НДІ, інкубаторів-акселераторів, бізнес-об'єднань, агенцій розвитку тощо.

Такий стан зумовлено використанням стратегії отримання надприбутків через використання людського капіталу, недостатнім фінансуванням складних і наукоємних розробок (категорія deep-tech стартапів), відсутністю інвестиції в інноваційну інфраструктуру, яка б дозволила тестувати інноваційні розробки, що притаманне Індустрії 4.0, фрагментарності та неконсолідованості інноваційних ініціатив, нереалізованості ухваленого 2021 року проекту Національної економічної стратегії 2030, упровадження якого не розпочалося.

Але війна створює й нові можливості, завдяки підтриманню ЄС і міжнародної спільноти, що виділяє суттєві за обсягом фінансування гранти, наприклад на 20 млн євро спеціально для 200 українських стартапів та інноваційних підприємств. Позитивним також є часткові початкові об'єднання суб'єктів на платформі Industry4Ukraine та в Українському кластерному альянсі.

Тому сучасні умови господарювання потребують від підприємств вибору такого напряму розвитку, який був би здатним забезпечувати

впровадження інновацій у всіх сферах функціонування, що дозволить виробляти конкурентоспроможну продукцію. Інноваційний розвиток підприємств доцільно забезпечувати, відповідно до сучасних теоретичних здобутків, які враховують зміни в розумінні сутності, змістовності інновацій, та практичних напрацювань в організації використання методів управління, їхнього розроблення та впровадження, організування взаємодії підрозділів для випуску інноваційної продукції, у якій були б зацікавленими як вітчизняні, так і закордонні споживачі. Усе це дозволить сприяти зростанню експорту, розвитку експортно-імпортних операцій, що буде впливати на підвищення прибутку підприємств і формування профіциту бюджетів органів управління всіх економічних рівнів.

Щодо теоретичних здобутків. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», **інновація** – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [21].

Коли винаходи, що виникли, мають своє практичне застосування в будь-якій галузі виробничої діяльності, вони сприяють створенню нового продукту або нової технології-новини. Це означає, що ідея, покладена в основу винаходу, перетворилася на нововведення [6]. *Нововведення*, або *новація*, становить заміну старого об'єкта (явища) новим, тобто певну новину, якої не було раніше. Уважають, що з моменту прийняття до поширення новина набуває нової якості – стає нововведенням. Процес уведення новини на ринок прийнято називати *процесом комерціалізації*, а період часу між появою новини та втіленням її в нововведення (інновацію) називають *інноваційним лагом* [17]. Згідно з міжнародними публікаціями [6], неодмінними властивостями інновації є науково-технічна новизна, виробнича корисність, комерційна реалізованість.

На думку більшості сучасних учених-економістів [25 – 27], не слід ототожнювати нововведення з інновацією, тому що тільки ті нововведення, які мають позитивний ефект запровадження в будь-якій сфері людського життя, можна вважати інновацією. Поняття «інновація» інтерпретують як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, що втілюють у нових продуктах, технологіях, послугах [5]. Розглядаючи питання нових комбінацій змін у розвитку (тобто питання

інновації), доцільно виділити його п'ять інноваційних змін інноваційного процесу:

- 1) використання нової техніки, технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) упровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічному забезпеченні;
- 5) появу нових ринків збуту [10, с. 65].

Щодо сутності інновацій, доцільно виділити [10, с. 65] їхні два типи: продуктову та процесну. *Продуктова інновація* охоплює впровадження нових або вдосконалених продуктів. Тому продуктову інновацію розподіляють на базисну та поліпшувальну.

Процесна інновація становить освоєння нових форм і методів організації виробництва в процесі випуску нової продукції. Водночас мають на увазі, що випуск нової продукції можна організувати за наявних технологій, обладнання, енергетичних ресурсів і використання традиційних методів організації виробництва й управління.

В узагальненому вигляді життєвий цикл інновації (ЖЦІ) можна подати як модель інноваційного процесу, що складається із чотирьох основних етапів: дослідження і розроблення, освоєння, серійне або масове виробництво, споживання. Деякі автори пропонують розглядати інші етапи, що є ідентичними за змістом: наука – техніка – виробництво – споживання [16].

Згідно з узагальненням публікаціями [11; 20; 27], виділяють сім основних видів інноваційної діяльності:

- 1) наукові дослідження та розробки;
- 2) технологічне оснащення й організація виробництва інноваційної продукції;
- 3) придбання технологій у розукомплектованому вигляді;
- 4) придбання технологій в укомплектованому вигляді;
- 5) виробниче проектування;
- 6) засвоєння інноваційної продукції (пуск виробництва);
- 7) маркетинг нової продукції.

Усі ці види інноваційної діяльності потрібно гармонізувати в часі та просторі.

Науково-дослідна робота прикладного характеру має своєю метою розв'язання технічної проблеми, уточнення незрозумілих теоретичних питань, досягнення конкретних результатів, що буде використано як науково-технічний доробок у дослідно-конструкторських і технологічних розробках.

Під дослідно-конструкторськими й технологічними розробками розуміють застосування результатів для створення (або модифікації, удосконалення) зразків нової техніки, матеріалів, технологій. Це завершальна стадія наукових досліджень, своєрідний перехід від лабораторних умов та експериментального до промислового виробництва. На цій стадії остаточно перевіряють результати теоретичних досліджень, розробляють відповідну технічну документацію, виготовляють дослідні зразки нової техніки, здійснюють юридичний і комерційний захист інтересів розробника [2].

Завершальною стадією сфери науки є освоєння промислового виробництва нових виробів, яке охоплює наукове і виробниче освоєння, випробування нової (удосконаленої) продукції, а також технічну підготовку виробництва. На стадії споживання здійснюють два процеси, що відбуваються одночасно: безпосереднє використання матеріальних благ, зроблених на основі інновацій, а також сервісне обслуговування, включно з технічними й організаційними заходами, що забезпечують підтримання нової техніки в працездатному стані протягом нормативного строку служби [5]. Межі етапу маркетингу визначити досить важко, оскільки за маркетинговими дослідженнями здійснюють інноваційне планування протягом усього життєвого циклу інновації. Завершальній стадії ЖЦІ відповідає етап дифузії інноваційного процесу. Однак, як зазначають деякі з економістів [5; 18], дифузія інновації може настати майже на будь-якому з етапів інноваційного процесу після прикладних досліджень як раціоналізаторська пропозиція або як окремий інноваційний процес, пов'язаний із зовсім новою ідеєю, що сформувалася на основі проведених досліджень, тому вважати цей етап завершальним не зовсім коректно.

Кінцевою метою інноваційного управління є забезпечення довготривалого функціонування підприємства на основі ефективної організації інноваційних процесів та забезпечення високої конкурентоспроможності інноваційної продукції через раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [18]. Критеріями ефективності організації

інноваційних процесів на підприємстві в сучасних умовах є такі, що дозволяють порівнювати витрати на інноваційну діяльність і прибутки від реалізації інноваційної продукції.

Поняття «організація інновацій» у широкому значенні характеризує засоби впорядкування й регулювання дій окремих особистостей та автономних груп працівників, орієнтовані на досягнення певних цілей зі створення й реалізації в соціально-культурній, науково-технічній, виробничій, оборонній та економічній сферах діяльності людей інновацій будь-якого виду і спрямованості, різного ступеня новизни та складності, практичної цінності й ефективності, завдяки спільним і скоординованим діям [2]. Водночас інноваційна діяльність характеризується винятковим динамізмом, високими темпами морального старіння досягнутих результатів і, відповідно, появою й реалізацією все нових інновацій. Дуже важливо, що в цьому разі немає суворо пропорційної залежності між витратами праці та коштів і результатами, що досягають. Характерною особливістю організації інновацій є наявність і переважаюча невизначеності й ризику в досягненні цілей і кінцевих результатів, великої частки ймовірності процесів, а також використання персоналу, підготовленого до здійснення творчих функцій, що забезпечують пошук нових ідей у сфері конкретних інтересів і спеціалізації підприємства, їхнє розроблення, матеріальне втілення та реалізацію й управління цими процесами [9; 12].

Сучасна теорія та практика управління інноваційною діяльністю має значну кількість форм і видів організації інновацій. Істотними ознаками для систематизації та класифікації видів організації інновацій є завдання, форми та способи виникнення організаційних рішень. Організація інноваційних процесів у просторі означає формування організаційної структури підприємства, яка б відповідала характеру й масштабам проєктів, що реалізують. Під організаційною структурою розуміють склад і форми взаємозв'язку елементів інноваційного підприємства. Елементами структури є окремі керівники та працівники, служби й підрозділи підприємства. Організаційну структуру формують із двох взаємопов'язаних складових: структур управління інноваціями та науково-виробничої структури підприємства. Друге завдання організації інноваційного процесу як функції менеджменту полягає в поєднанні всіх елементів інноваційного процесу в часі, тобто у визначенні найбільш раціональної послідовності та строків виконання робіт за проєктами. На вирішення цього завдання впливає зміст самих проєктів, склад учасників і ресурсів, що становить організаційну структуру інноваційного підприємства тощо.

У результаті узагальнення робіт учених [15; 22; 27; 28] виявлено суттєву кількість факторів внутрішнього середовища, які сприяють і перешкоджають інноваційним процесам на підприємстві, їх можна об'єднати в чотири групи.

Перша група – мотиваційне забезпечення інновацій – поєднує такі фактори вилливу, котрі визначають як такі, що стимулюють інноваційну активність особистості. До них належать такі: керівництво (підтримання і схвалення, взаємодія, зворотний зв'язок та ін.); морально-психологічний клімат у колективі; внутрішня та зовнішня вмотивованість працівників до нововведень. Мотиваційне забезпечення визначає саму появу творчого підходу в трудовій діяльності.

Другу групу інноваційних детермінант умовно названо інноваційними ресурсами. Вона об'єднує такі фактори, як характеристики персоналу (знання і досвід співробітників підприємства, здібності щодо поставленого завдання, кругозір тощо); матеріально-технічні та фінансові ресурси, а також комунікаційне забезпечення (науково-технічна інформація, інформація про стан справ тощо). Вона впливає на кількісні та якісні характеристики ідей, визначає багатоваріантність і селективність інноваційного процесу.

Третю групу подано організаційно-структурними факторами. До неї належать параметри організаційної структури, що мають ситуаційний вплив на інноваційний процес: рівень централізації, формалізованості та складності структури.

Четверту групу становлять зовнішньо-організаційні фактори. До них належать: конкурентоспроможність, ступінь складності та невірноваженості навколишнього середовища, рівень розвитку фундаментальних наук і власне здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх умов.

Аналіз досліджень [2; 9; 12; 18], присвячених виявленню таких факторів, дозволив виділити ті з них, які найбільше впливають на здійснення інноваційної діяльності. Більшість із цих факторів тісно пов'язано між собою та роблять відповідний вплив.

До факторів зовнішнього середовища, які впливають на інноваційну діяльність і зумовлюють особливості організації, слід зараховувати такі: політичні, соціальні фактори; науково-технічний прогрес; умови ринку, включно з експортно-імпортною діяльністю; інвестування, що, своєю чергою, можуть здійснювати юридичні та фізичні особи, держава й іноземні інвестори (табл. 3.1).

**Вплив факторів внутрішнього середовища
на сприйнятливість підприємств до інновацій**

Фактори	Ступінь впливу	
	сприяють	перешкоджають
Керівництво	Налаштованість керівника на нововведення, професіоналізм, зацікавленість у службовому зростанні, схильність до ризику; високий авторитет керівника, підтримання та схвалення підлеглих, формулювання перед ними зрозумілих завдань, чіткий зворотний зв'язок	Консерватизм, недостатня оцінка творчих досягнень підлеглих, нездатність помічати нові можливості, авторитарний стиль управління, мінімум делегування повноважень, жорсткий контроль за виконанням, критика та погрози через невдачі
Ресурси	Наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів; наявність потрібної господарської та науково-технічної інфраструктури, матеріальних винагород за інноваційну діяльність	Недостатність ресурсів для фінансування ризикованих проєктів: слабкість матеріальної та науково-технічної бази, відсутність резервних потужностей; домінування інтересів наявного виробництва
Мотивація	Матеріальне стимулювання, службове зростання, об'єктивність оцінювання досягнутих результатів, позитивна оцінка на загальних зборах і управління нововведеннями; поліпшення побутових умов; підтримання підвищення кваліфікації; заохочення поєднання професій, гнучкий режим роботи	Оплата праці без урахування індивідуальних результатів, надмірна критика
Персонал	Високий рівень знань, ерудованість, поінформованість, застосування соціально-психологічних методів підвищення сприйнятливості персоналу до нового; розвиток професійного консультування з питань організації й управління нововведеннями; поліпшення побутових умов	Життєві цінності людини не дозволяють їй діяти творчо; недостатня впевненість у собі; дотримання встановлених правил і норм, звичка, нетерпимість до новинок; небажання ризикувати; егоїстичні інтереси

Політичний фактор – це політична ситуація, ті процеси та явища політичного життя, які склалися на сьогодні в державі. Дисбаланс у політичній та економічній сфері впливає на інвестування інноваційної діяльності підприємства державою.

Соціальний фактор – зумовлює потребу населення в новій продукції, які відповідають її нестатку, а також їхній платоспроможності, їхньому рівню життя.

Умови ринку – це нав'язування ринком, а саме попитом на ринку, підприємству потреби в потрібному технологічно новому продукті в певному обсязі.

Інвестування – фактор, від якого більшою мірою залежить подальша стратегія підприємства, тому що без інвестування інноваційних проєктів, інноваційних процесів неможливо здійснювати підприємством інноваційну діяльність.

Інноваційну діяльність стримують відсутність власних коштів, певні труднощі з матеріальними ресурсами, недостатність заходів щодо державного підтримання вітчизняного виробника за досить активного проникнення іноземних фірм на національний ринок.

Складовими інноваційної діяльності на підприємстві є такі: наукова діяльність, науково-технічна діяльність, прикладні та фундаментальні наукові дослідження. Наукова діяльність передбачає науково-технічну діяльність, прикладні та фундаментальні наукові дослідження.

Наукова діяльність – інтелектуальна та творча діяльність, спрямована на здобуття та використання нових знань.

Фундаментальні наукові дослідження – це діяльність, спрямована на здобуття знань закономірностей природи, суспільства. Результати фундаментальних досліджень є науковою базою для генерування нових ідей і напрямів інноваційних процесів [7].

Зазначені фактори доцільно враховувати для налагодження організації інноваційної діяльності, зокрема в предметній галузі досліджень (рис. 3.1).

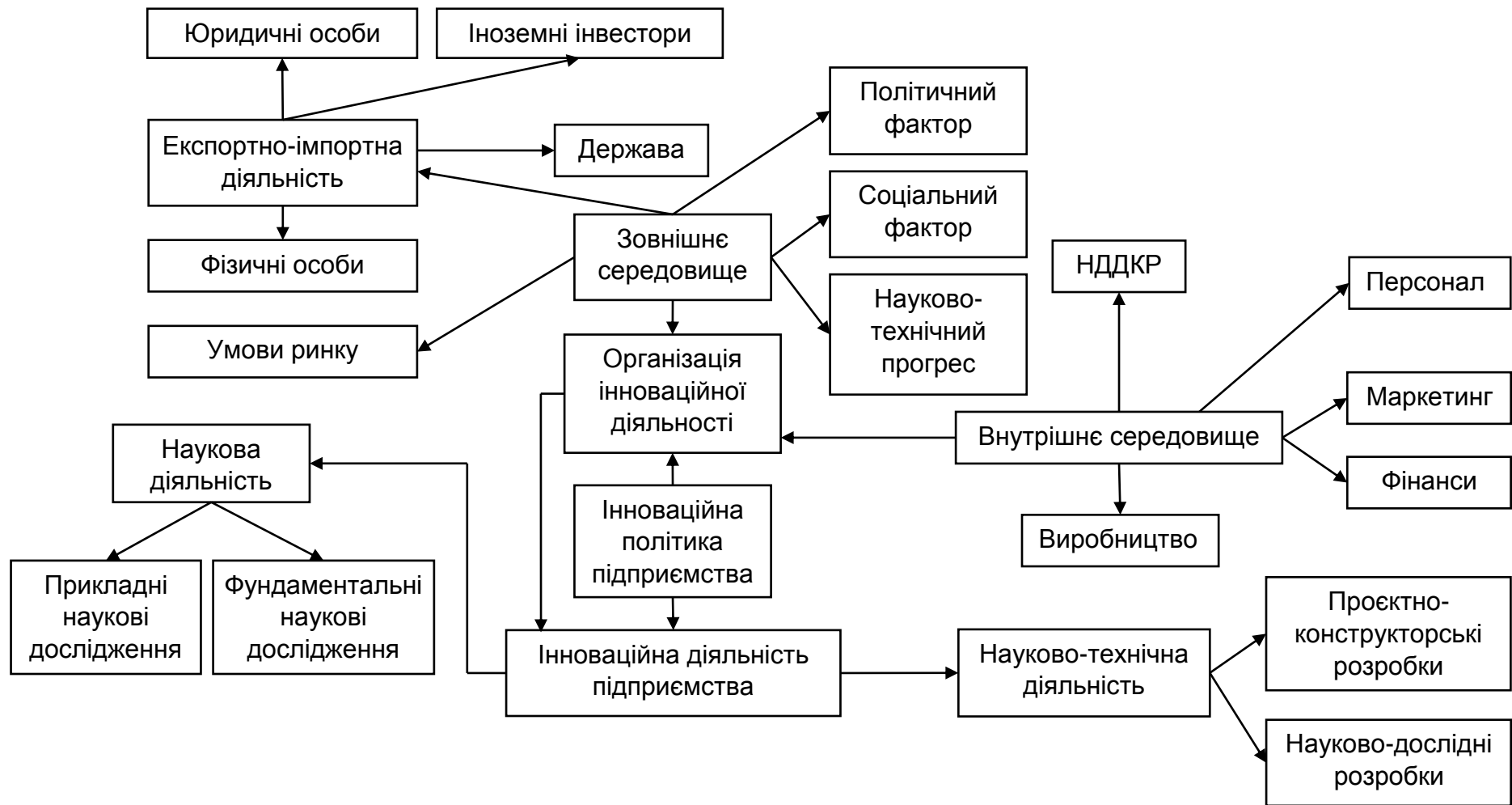


Рис. 3.1. Структурна модель предметної галузі дослідження з урахуванням експортно-імпортною діяльності

Одним з істотних факторів, який переважно спричинив зацікавленість підприємств інноваційною діяльністю, стали зміни в економічній системі, що полягають у тенденціях глобалізації, євроінтеграції, цифровізації, які ставлять як головні вимоги активізацію експортно-імпоротної діяльності, які зумовлюють основну мету інноваційної політики на підприємстві.

Новій системі притаманне організація та планування на мікрорівні, тобто підприємство самостійно визначає, з ким, як, коли, для кого та яким чином працювати.

Особливість інноваційної діяльності в ринкових умовах полягає передусім, у її орієнтації на попит вітчизняних та іноземних споживачів. За умов конкуренції сильні позиції буде мати підприємство, яке гнучко реагує на потреби ринку та спроможне задовольнити нову потребу або ж запропонувати новий чи поліпшений засіб задоволення наявної. Тобто йдеться про інновацію, яка стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Характер взаємовідносин «інновації – підприємство» в сучасних умовах показано на рис. 3.2.

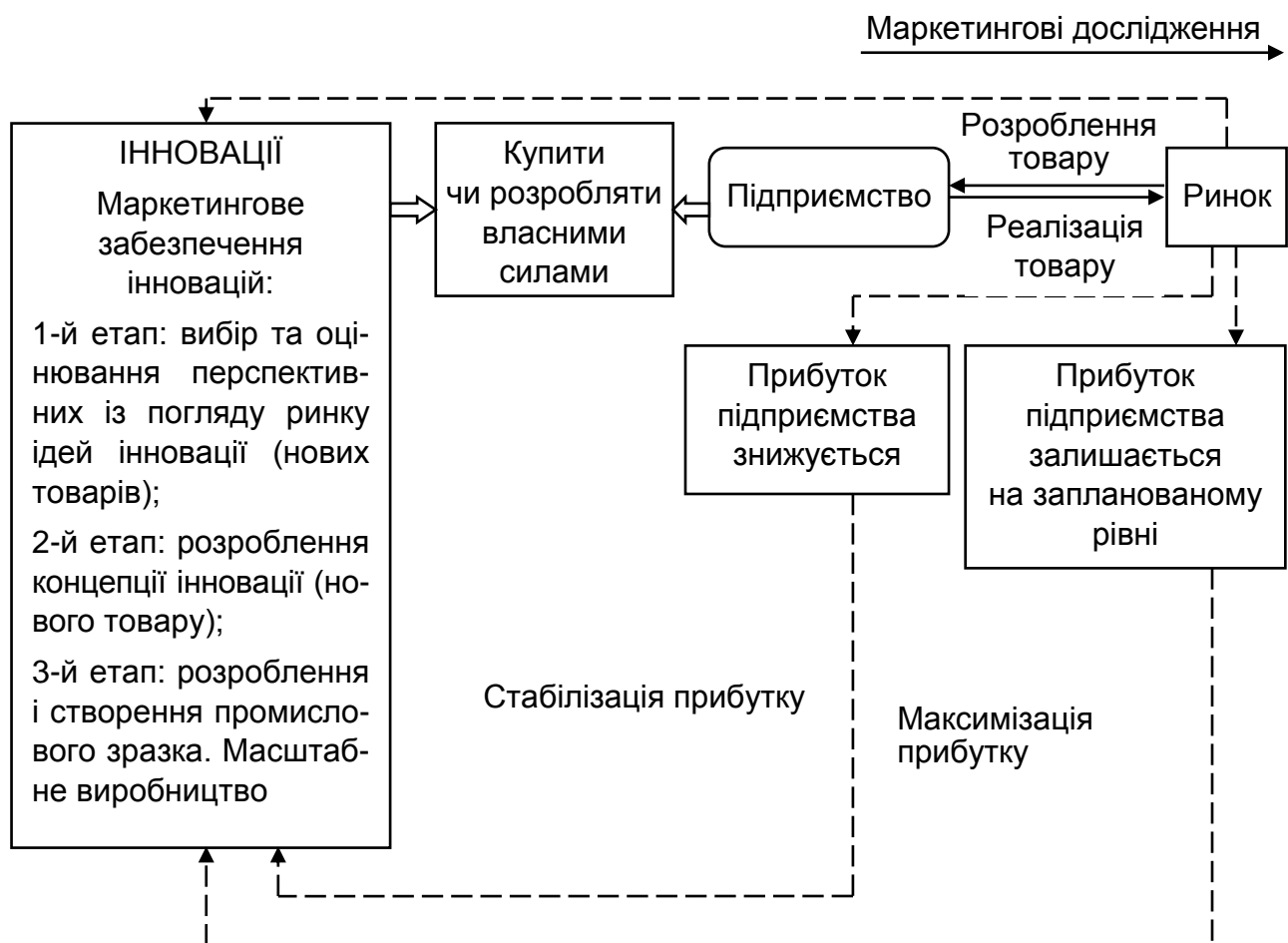


Рис. 3.2. Система взаємовідносин «підприємство – інновації»

Тому підприємства мусять мати у своїй структурі окремий підрозділ, який здатний організувати інноваційну діяльність і забезпечувати управління інноваційним розвитком на основі сформованої та затвердженої інноваційної політики.

Отже, теоретичний аспект організації інноваційної діяльності має тісний зв'язок із практичним. Тому в дослідженні було проаналізовано діяльність підприємств машинобудування Харківського регіону в контексті організації використання інновацій.

Об'єктами дослідження було вибрано підприємства, які впроваджували разом із продуктовими та технологічними, організаційні інновації. На цих підприємствах було проведено опитування представників вищої та середньої ланки управління, а саме: заступників генерального директора з економіки та маркетингу, заступників генерального директора з виробництва та збуту продукції; представників відділів економіки й маркетингу, організації праці та заробітної плати, фінансового відділу, відділу збуту та митних процедур; начальників відділів кадрів. Результати опитування наведено в табл. 3.2.

За результатами опитування можна зробити висновок, що підприємства є недостатньо забезпеченими науково-технічним обладнанням для здійснення інноваційної діяльності, організаційно-управлінські та маркетингові дослідження інновацій фінансують недостатньо, що не сприяє міжфункціональному співробітництву підрозділів для здійснення інноваційної діяльності. Тому виправити ситуацію на промислових машинобудівних підприємствах зможе започаткування в організаційній структурі відділів інноваційного розвитку. Саме ця новація може стати підґрунтям удосконалення інноваційних перетворень організаційного характеру.

Тому в цьому дослідженні розроблено пропозиції з формування відділу інноваційного розвитку для промислових підприємств, які є типовими й можуть бути використані підприємствами без суттєвих змін.

Загальними положеннями відділу інноваційного розвитку слід уважати такі:

1. Відділ інноваційного розвитку є самостійним структурним підрозділом підприємства, його підпорядковано заступнику генерального директора з економіки та маркетингу або керівника підприємства.

2. Відділ інноваційного розвитку очолює начальник, якого призначає та звільняє з посади, яку обіймає, тільки керівник підприємства.

3. Відділ інноваційного розвитку дотримується у своїй діяльності законодавства України та цього положення.

Результати опитування провідних фахівців економічних служб машинобудівних підприємств

№ з/п	Питання	Відповіді							Узагальнений результат
		Заступники генерального директора з економіки та маркетингу	Заступники генерального директора з виробництва та збуту продукції	Начальники відділу економіки та маркетингу	Начальники відділу організації праці та заробітної плати	Начальники фінансового відділу	Начальники відділу збуту та митних процедур	Начальники відділу кадрів	
1	Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	частково забезпечено	частково забезпечено	достатньо забезпечено	–	частково забезпечено	–	достатньо забезпечено	частково забезпечено
2	Ступінь новизни інновацій виробів	модифіковано	виробнича інновація	модифіковано	комбіновані	виробнича інновація	виробнича інновація	–	виробнича інновація
3	Рівень фінансування маркетингових інновацій	частково забезпечено	частково забезпечено	частково забезпечено	частково забезпечено	повністю забезпечено	частково забезпечено	частково забезпечено	частково забезпечено
4	Рівень фінансування організаційно-управлінських інновацій	повністю забезпечено	частково забезпечено	повністю забезпечено	частково забезпечено	частково забезпечено	–	–	частково забезпечено
5	Основні джерела фінансування інновацій	власні кошти	власні кошти	власні кошти	довгострокові кредити банків	довгострокові кредити банків, власні кошти	власні кошти	власні кошти	власні кошти
6	Рівень професіоналізму науково-технічних працівників	високий	високий	–	середній	–	–	високий	високий
7	Наявність організаційної структури інноваційного типу	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні	відсутні
8	Рівень інноваційної культури на підприємстві	підприємство спонукає шукати оригінальні рішення	завжди прислухаються до працівника, котрий висуває нестандартне рішення	підприємство спонукає шукати оригінальні рішення	Роль положень, правил, інструкцій мінімізована	підприємство спонукає шукати оригінальні рішення	підприємство спонукає шукати оригінальні рішення	роль положень, правил, інструкцій мінімізовано	підприємство спонукає шукати оригінальні рішення
9	Рівень міжфункціонального співробітництва в інноваційній діяльності	недостатній	недостатній	недостатній	–	недостатній	–	–	недостатній

До *основних завдань* відділу інноваційного розвитку доцільно зарахувати:

1. Визначення стратегічних інноваційних орієнтирів підприємства.
2. Розроблення інноваційної стратегії підприємства та складання інноваційного плану з урахуванням потреб вітчизняного та закордонного ринків, включно з експортно-імпортною діяльністю.
3. Розподіл теоретичних та прикладних досліджень і розробок за підрозділами підприємства з урахуванням обмежень за часом, бюджетом та іншими ресурсами.
4. Аналіз надійності інноваційних планів реалізації нововведень.
5. Контроль за діяльністю з формування та реалізації інноваційного плану підприємства і її координація.
6. Створення системи матеріального та морального заохочення творчо активних працівників до інновацій.

Структура відділу інноваційного розвитку має відповідати таким *вимогам*:

1. Структура та штати відділу затверджує керівник підприємства на підставі завдань, ролі в управлінні й обсягу роботи.
2. Розподіл обов'язків між спеціалістами відділу здійснює начальник відділу, відповідно до посадових інструкцій та цього положення.

Функції відділу інноваційного розвитку такі:

1. Організація моніторингу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства з позицій інноваційної діяльності (SWOT-аналіз).
2. Оцінювання та прогнозування інноваційних позицій підприємства.
3. Формування системи стратегічних інноваційних цілей підприємства.
4. Розроблення альтернативних інноваційних стратегій підприємства.
5. Розроблення стандартів для оцінювання стратегічних альтернатив інноваційного розвитку підприємства.
6. Вибір інноваційної стратегії підприємства.
7. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій для різних функціональних галузей підприємства (виробництво, маркетинг, НДДКР, зовнішньоекономічна діяльність, персонал).
8. Формування варіантів інноваційного плану підприємства.

9. Аналіз надійності інноваційних планів реалізації нововведень.
10. Організація та здійснення контролю за реалізацією інноваційного плану.
11. Формування на основі експертного аналізу інноваційних проєктів, залучення до їхньої реалізації коштів вітчизняних і закордонних інвесторів.
12. Формування структури інноваційного проєкту у формі структурних завдань і заходів.
13. Визначення інтенсивності реалізації проєкту нововведення, залежно від динаміки інноваційної ситуації.
14. Формування заходів щодо реалізації нововведення з визначенням відповідальних підрозділів та установами термінів виконання.
15. Організація експертного аналізу та соціально-економічних результатів наукових і науково-технічних робіт з погляду можливості й доцільності використання фінансових ресурсів в інноваційному розвитку підприємства.
16. Оцінювання витрат і прибутку для кожної інноваційної альтернативи.
17. Формування стратегічного бюджету для фінансування інноваційної діяльності.
18. Оцінювання ймовірності використання розробленого нововведення.
19. Прогнозування впровадження окремих нововведень з урахуванням їхньої значущості.
20. Визначення ступеня підприємницького ризику для заданого варіанта розподілу інноваційного капіталу.
21. Формування системи стратегічної інформації про інноваційний розвиток.
22. Підготовка стандартних форм для аналізу та зберігання інформації про інноваційну діяльність.
23. Виявлення та формулювання проблем, що виникають у ході інноваційного циклу змін.
24. Оцінювання якості перебігу процесів інноваційного циклу.
25. Діагностика проблемних інноваційних ситуацій.
26. Організація розроблення заходів щодо коригування реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, відповідно до змін середовища.

27. Участь у розробленні положення щодо впровадження інноваційних заходів із мотивації творчої активності персоналу в процесі реалізації стратегії.

28. Оцінювання економічної ефективності програм підвищення кваліфікації творчо активних працівників.

На рис. 3.3 показано типову структуру відділу інноваційного розвитку.



Рис. 3.3. Структура відділу інноваційного розвитку

У відділі інноваційного розвитку можуть працювати від п'яти виконавців, а саме: начальник відділу; заступник начальника відділу; економіст-аналітик із питань удосконалення технології виробництва та конструкції виробів; економіст-аналітик із питань поліпшення експортно-імпоротної діяльності та економіст-аналітик із дослідження тенденцій інноваційного розвитку в зовнішньому середовищі.

Посада *начальника відділу* інноваційного розвитку є такою, що належить до новоствореного відділу, функціональними зобов'язаннями якого є збирання інформації, що надходить від відповідальних виконавців; її аналіз, розроблення рекомендацій, доведення їх до відома

виконавців, координація дій; погодження дій, спрямованих на поліпшення стану складових інноваційного розвитку із загальною стратегією підприємства, фінансового, експортно-імпоротною діяльністю й організаційними можливостями підприємства тощо; надання інформації зацікавленим особам.

Із метою забезпечення ефективності діяльності відділу інноваційного розвитку, доцільно організувати взаємодію з відділом управління економікою та маркетингом, відділом збуту та митних процедур, відділом кадрів, відділом головного технолога, спеціальним конструкторським бюро (СКБ), фінансовим відділом за такими напрямками:

1. Із відділом економіки та маркетингу.

Дістає: стратегічний план маркетингової діяльності (стратегії охоплення ринку; товарної, цінової; збуту), релевантну інформацію про маркетингову діяльність; звіти про маркетингові дослідження; інформацію про рекламну діяльність; релевантну інформацію про конкурентів, постачальників; інформацію про ефективності засобів конкурентної боротьби, використання конкурентних переваг.

Надає: прогноз стратегічної позиції підприємства на привабливих ринках із позицій інноваційної діяльності; інформацію про інноваційну стратегію та заходи її реалізації в маркетинговій сфері; результати SWOT-аналізу щодо розроблення та реалізації інноваційних заходів у сфері маркетингової діяльності; інформацію про конкурентоспроможність підприємства, його конкурентну позицію, ключові фактори успіху (КФУ) підприємства в інноваційному напрямі.

2. Із відділом збуту та митних процедур.

Дістає: прогноз збуту товарів; релевантну інформацію про споживачів.

Надає: інформацію про заходи зі стимулювання збуту інноваційної продукції.

3. Із відділом кадрів.

Дістає: інформацію про зміни штатів, умови оплати праці, матеріальне заохочення; рекомендації з підбору кадрів; план підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів відділу інноваційного розвитку; інформацію про оцінювання персоналу підприємства.

Надає: пропозиції щодо потреби в спеціалістах відділу; пропозиції щодо підвищення кваліфікації персоналу відділу; рекомендації з підготовки творчо активних працівників до інноваційних змін; пропозиції

щодо залучення творчо активних працівників до результату інноваційної діяльності та створення системи винагородження за результатами інноваційної діяльності.

4. Із відділом головного технолога.

Дістає: інформацію про кількість науково-технічного обладнання, інформацію про конструктивні властивості виробів.

Надає: план з оновлення науково-технічного обладнання, інформацію про інноваційну діяльність, а саме стратегічні напрями інноваційного технологічного розвитку.

5. Із СКБ.

Дістає: результати науково-дослідних робіт для створення економічних, надійних і конкурентоспроможних турбоагрегатів, розроблення нових та удосконалення наявних частин усіх типів реактивних гідротурбін тощо.

Надає: завдання для проведення експериментальних досліджень.

6. Із фінансовим відділом.

Дістає: інформацію про можливий обсяг витрат на інноваційні заходи.

Надає: інформацію про потрібні витрати на інноваційні заходи тощо.

Права відділу інноваційного розвитку:

1. Надає пропозиції щодо усунення слабких місць діяльності підприємства, контролює процес реалізації інноваційного плану.

2. Здійснює оцінювання інноваційної стратегії підприємства.

3. Надає пропозиції щодо змін організаційної структури підприємства, відповідно до вибраної інноваційної стратегії.

4. Розробляє заходи щодо зміни інноваційного потенціалу підприємства.

5. Дістає внутрішню інформацію, потрібну для розроблення та оцінювання інноваційної стратегії.

6. Координує процес формування інноваційного плану підприємства.

На рис. 3.4 показано взаємозв'язок відділу інноваційного розвитку з іншими підрозділами підприємства.



Рис. 3.4. Взаємозв'язок відділу інноваційного розвитку з іншими відділами

Із метою підвищення рівня міжфункціональної співпраці та ділової активності відділу інноваційного розвитку доцільно співпрацювати з іншими відділами під час розроблення та реалізації певних заходів щодо управління інноваційним розвитком підприємства.

До заходів управління розвитком, що делегують відділ кадрів, належать:

1. Оцінювання ефективності використання витрачених на розвиток творчо активного персоналу засобів.

2. Оцінювання науково-технічних працівників підприємства на основі атестації.

3. Визначення стимулів для мотивації персоналу до підвищення активності на всіх стадіях інноваційного процесу.

4. Удосконалення форм взаємодії персоналу, управління формальними й неформальними комунікаціями в процесі нововведень.

5. Управління трудовою дисципліною творчо активного персоналу, плинністю й мобільністю кадрів, задіяних у реалізації інноваційних проєктів.

Прогнозування майбутніх потреб у науково-технічних кадрах та їхньому кваліфікаційному потенціалі. До заходів управління розвитком, що здійснюють спільно з фінансовим відділом, належать:

1. Оцінювання стійкості структури витрат інноваційної програми, що розробляють.

2. Розрахунок внутрішньофірмових нормативів очікуваної рентабельності нововведень.

3. Розрахунок економічного ефекту від використання нововведення.

4. Визначення бюджету НДДКР.

До заходів управління розвитком, що здійснюють у процесі співпраці з відділом збуту та митних процедур, належать:

1. Оцінювання рівня новаторства та винахідливості в середовищі покупців продукції підприємства.

2. Розроблення та реалізація заходів зі стимулювання споживачів до придбання інноваційної продукції.

3. Пошук нових напрямів збуту інноваційної продукції.

До заходів управління розвитком, що реалізують спільно із СКБ, належать:

1. Здійснення підбору груп, що займаються експериментальними дослідженнями.

2. Формування групи технічних співробітників для прогнозування розвитку науки й техніки.

До заходів управління розвитком, що здійснюються у процесі співпраці з відділом економіки та маркетингу, належать:

1. Формування можливих сценаріїв стану зовнішнього середовища в інноваційному напрямі.

2. Вимірювання й оцінювання ефективності чинних інноваційних технологій.

3. Оцінювання значущості нововведення на ринку.

4. Оцінювання ринкового й технологічного ризиків нововведення.

5. Оцінювання зміни конкурентоспроможності по кожній інноваційній альтернативі.

До заходів управління розвитком, що здійснюються через співпрацю з відділом головного технолога, належать:

1. Оцінювання інноваційних ідей продукції.

2. Визначення потрібних видів інноваційного технологічного обладнання.

3. Оцінювання фази стану технології на підприємстві в просторі «витрати – результати».

4. Контроль за динамікою вигідності вкладення витрат у нову технологію та його аналіз.

Одним із напрямів удосконалення інноваційної політики є розроблення інноваційної стратегії. У результаті досліджень провідних економістів [10; 28] було виявлено, що комплексна система стратегій зростання й розвитку промислового підприємства містить три рівні ухвалення управлінських рішень:

1) загальний, або корпоративний;

2) конкурентний, або виробничо-господарський;

3) операційний, або функціональний.

Загальна, або корпоративна, стратегія визначає напрям розвитку підприємства загалом.

Виробничо-господарські стратегії описують спосіб досягнення конкурентних переваг по кожному основному напрямку господарської діяльності на рівні підрозділів.

Функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб (виробництва, маркетингу, фінансів, НДДКР, персоналу) із досягнення загальної й конкурентної стратегії в оперативному режимі часу.

У наявній системі стратегій виведення на ринок нових продуктів і послуг на основі впровадження продуктових та технологічних інновацій належить до стратегії зростання [12], спрямованої на розвиток найбільш перспективних із довгострокового погляду сфер господарювання підприємства. Виведення управління з освоєння нових технологій із виробничо-господарського та функціонального рівнів на корпоративний приводить до підвищення ролі інноваційної діяльності в загальній системі управління підприємством. Розроблення та реалізація інноваційної стратегії до корпоративних сприяє тому, що технологічний розвиток стає загальною стратегічною метою всього суб'єкта господарювання й уже не є приватним функціональним завданням окремого виробничо-господарського підрозділу або бізнес-одиниці, що входять до складу цього підприємства. Під час розроблення та реалізації загальної корпоративної стратегії враховують окремі інноваційні заходи. Однак в умовах інноваційно-структурної перебудови економіки України на мікрорівні доцільно розробляти чітко визначену інноваційну стратегію.

Підприємство, яке не реалізує інноваційної стратегії або не враховує її стратегічних особливостей не зможе функціонувати ефективно в умовах середовища, що швидко змінюється. На сьогодні одне з перших місць на ринку посідає підприємство, що проводить наукові дослідження та впроваджує розробки у виробництво. Тому підприємство має займатися стратегічним плануванням своєї діяльності. Потрібно розробляти стратегію з випуску продукції, орієнтованої на розширення ніш і сегментів ринку збуту. Напрямом реалізації цієї стратегії буде виробничо-господарська або конкурентна стратегія, що забезпечить конкурентні переваги підприємства. Отже, підприємству, що аналізують у майбутньому слід здійснювати всі варіанти реалізації функціональної стратегічної програми, а саме: комплексне оновлення технічної бази через придбання нового обладнання, модернізацію діючого обладнання, реконструкцію цехів із впровадженням нової технології.

У результаті дослідження наукових праць провідних учених-економістів [5; 17] потрібно зазначити, що більшість із них виділяють таку послідовність етапів розроблення інноваційної стратегії:

1. Оцінювання стану та умов функціонування підприємства (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей на найближчу перспективу, визначення масштабу потрібних змін та ін.).

2. Формування стратегії (визначення стратегічних напрямів, планування стратегії, розроблення програм).

3. Оцінювання програм (оцінювання всіх можливих програм і коригування їх до політики підприємства).

4. Реалізація стратегії (розроблення планів бізнес-одиниці, здійснення структурних змін, формування бюджету та ін.)

5. Стратегічний контроль (контроль за реалізацією стратегії як структурними підрозділами, так і підприємством загалом, оперативне управління).

На підставі дослідження наукових джерел [3; 7; 12; 14; 27] та практичної діяльності підприємств, що аналізують, для розв'язання проблеми відсутності чіткої інноваційної стратегії пропонуємо виділити п'ять етапів у розробленні й реалізації інноваційної стратегії, позначмо їх у такий спосіб:

- 1) дослідний етап;
- 2) конструктивний етап;
- 3) концептуальний етап;
- 4) дистрибутивний етап;
- 5) контрольний етап.

На основі аналізу значної кількості невдач, пов'язаних із виведенням принципово нових технологій підприємствами на споживчий ринок України, можна зробити висновок про те, що, на відміну від споживчого ринку, промисловий ринок є здатним не тільки підготувати споживачів, але й запропонувати шляхи поліпшення нової технології. Позитивним є те, що технології ґрунтуються на наявних, уже відомих науково-технічних знаннях і рішеннях, що полегшує роботу підприємства, знижує витрати на розроблення інновацій. Їхнє основне призначення полягає у формуванні унікальних із погляду покупця властивостей уже відомого продукту, із метою подальшого зміцнення його позицій.

На *дослідному етапі* відбувається виявлення нових ринкових потреб. На цьому етапі підприємства проводять опитування споживачів. Перш ніж упроваджувати результати проведених досліджень слід виявити потрібний інноваційний потенціал, можливості та загрози підприємств, які можуть позитивно або негативно впливати на діяльність і впровадження нововведень. Для цього вважають за доцільне здійснити SWOT-аналіз, який дає можливість виявити внутрішні й зовнішні можливості та загрози для інноваційної діяльності. Етапи формування та реалізації стратегії показано на рис. 3.5.

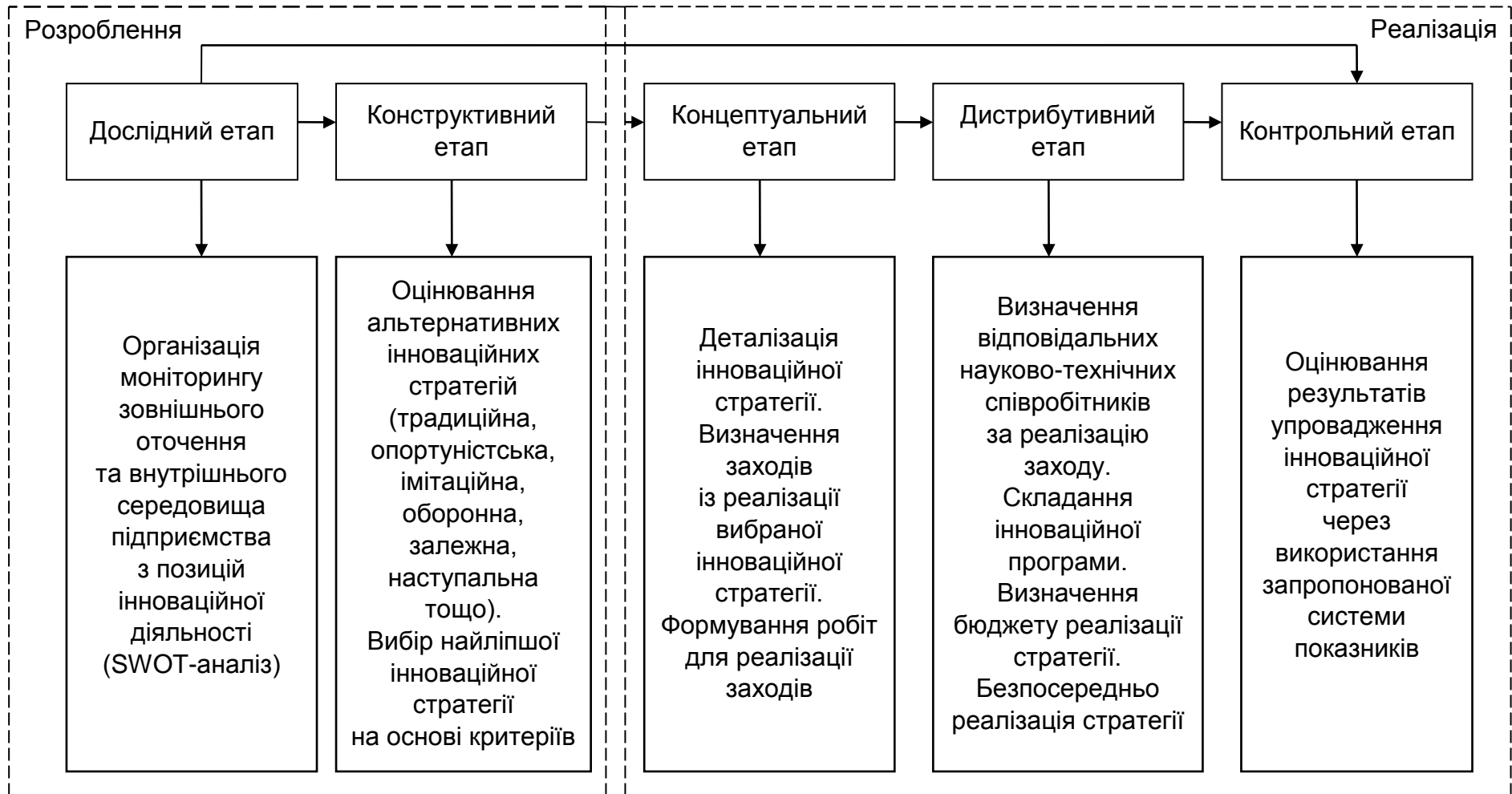


Рис. 3.5. Етапи розроблення та реалізації інноваційної стратегії підприємства

Із метою збереження конкурентоспроможності на світовому ринку, підприємству, що аналізують, потрібно постійно здійснювати моніторинг зовнішнього оточення, аналіз внутрішнього середовища, аналіз ефективності інноваційних проєктів, оцінювання ефективності інноваційної діяльності та шляхів її підвищення [4, с. 650–651].

Водночас *моніторинг зовнішнього оточення* підприємства передбачає аналіз:

- 1) досягнень науково-технічного прогресу в цій і суміжній галузях;
- 2) ринку нововведень;
- 3) закордонних ринків щодо визначення потенційних покупців [19; 28].

Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінювання:

- 1) інвестиційної привабливості фірми;
- 2) спроможності фірми до інноваційного розвитку;
- 3) рівня продукції;
- 4) організаційно-технічного та управлінського рівня.

Аналіз ефективності інноваційних проєктів передбачає:

- 1) оцінювання показників ефективності інноваційних проєктів;
- 2) дослідження чутливості показників інноваційних проєктів;
- 3) визначення беззбиткового обсягу продажу.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності та шляхів її підвищення передбачає:

- 1) оцінювання показників інноваційної діяльності фірми;
- 2) аналіз тенденцій динаміки результатів інноваційної діяльності фірми;
- 3) факторний аналіз результатів інноваційної діяльності фірми.

Для того щоб удосконалити розроблення інноваційної стратегії, здійснено SWOT-аналіз інноваційної діяльності підприємств, який в узагальненому вигляді наведено в табл. 3.3.

За даними табл. 3.3 можна зробити висновок про те, що для проведення наукових досліджень у підприємств, що аналізують, є всі умови, тому що вони володіють високим науково-технічним інноваційним потенціалом, сформованими науковими та проєктно-конструкторськими підрозділами, програмами наукових досліджень із підготовки виробництва тощо.

SWOT-аналіз інноваційної діяльності

Внутрішні можливості	Внутрішні загрози
<p>Високий технологічний рівень виробництва. Високий науково-технічний інноваційний потенціал. Наявність ефективної системи закупівлі сировини, матеріалів, комплектних виробів. Наявність маркетингової стратегії. Ефективна система після продажного (гарантійного) обслуговування. Висока якість і високий рівень достовірності досліджень ринку, що проводить служба маркетингу. Висока кваліфікація виробничих робітників. Наявність ефективної системи підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів. Позитивний імідж підприємства. Наявність на підприємстві могутніх наукових і проектно-конструкторських підрозділів. Фінансове становище підприємства є стійким. Наявність на підприємстві програми наукових досліджень із підготовки виробництва. Використання зовнішніх джерел в інвестуванні інноваційних проєктів</p>	<p>Високий рівень недовантаження виробничих потужностей. Високий рівень спрацювання основних фондів. Відсутність зовнішніх консультантів і невикористання зовнішньої індикативної інформації під час управління підприємством. Низький рівень зайнятості працівників. Дефіцит власних фінансових коштів для здійснення інноваційної діяльності</p>
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<p>Отримання податкових пільг. Ринкова інфраструктура, що ефективно функціонує. Зростання місткості ринку. Пропозиції ринку трудових ресурсів задовольняють попит підприємства. Можливість залучення закордонних і вітчизняних інвесторів. Завоювання підприємством провідної позиції на ринку</p>	<p>Високий рівень інфляції. Жорстка податкова політика. Нестабільність законодавчої бази. Посилення зовнішньоторговельних бар'єрів. Зниження платоспроможного попиту споживачів. Утрата традиційних постачальників сировини, матеріалів, комплектних виробів. Відсутність єдиної бази даних про виробничі можливості підприємства</p>

Однак є загроза дефіциту власних фінансових коштів для здійснення інноваційної діяльності. Інші внутрішні та зовнішні загрози впливають на господарську діяльність. Підприємствам потрібно приділити більшу увагу внутрішнім загрозам, тому що вони пов'язані з організацією виробництва. До них можна зарахувати такі: високий рівень спрацювання основних виробничих фондів підприємства, недовантаженість виробничих потужностей, низький рівень зайнятості працівників тощо.

На *конструктивному етапі* відбувається оцінювання альтернативних інноваційних стратегій, як-от традиційна, опортуністська, наступальна, залежна, оборонна, імітаційна тощо та вибір найліпшої з них на основі вибраних критеріїв [12; 25; 26]. Учасниками розроблення інноваційної стратегії є внутрішні функціональні відділи та служби. Це представники відділу маркетингу, фінансів, керівництво виробничої дільниці, на якій безпосередньо здійснюють випуск продукції, що піддають удосконаленню. Єдиними зовнішніми учасникам проекту є звичайні її споживачі, організовані у фокус-групу.

На *концептуальному етапі* підприємство має займатися деталізацією інноваційної стратегії, визначати заходи з реалізації вибраної інноваційної стратегії, формувати роботи для реалізації заходів. Для машинобудівного підприємства завдання інноваційної діяльності можуть передбачити: удосконалення технології виробництва, конструкції виробу, організації виробництва машин, поліпшення складу та вдосконалення підготовки кадрів машинобудівного підприємства [7].

Удосконалення технології виробництва може містити такі елементи: комплексну механізацію допоміжних та обслуговчих процесів; використання прогресивного обладнання; упровадження комплексної механізації й автоматизації виробничих процесів; підвищення оснащеності виробництва, використання прогресивного оснащення; технологічну класифікацію, типізацію та стандартизацію технологічних процесів; застосування прогресивних методів формоутворення, які наближають заготовку до розмірів, форми та ваги готової деталі тощо.

Удосконалення конструкції виробу може містити [23]: поліпшення якості, підвищення надійності; поліпшення технологічності машин; конструкторську класифікацію, стандартизацію, нормалізацію, уніфікацію; використання дешевших матеріалів тощо.

Удосконалення організації виробництва може містити [18]: спеціалізацію й раціональне розміщення виробничих цехів і робочих місць; організацію ритмічності роботи підрозділів; автоматизацію інженерної

й управлінської праці; дослідження витрат праці на виробництво продукції та вдосконалення нормування праці; вдосконалення системи мотивації персоналу; поліпшення умов та організації праці тощо

Поліпшення складу та вдосконалення підготовки кадрів може містити: відповідний до спеціалізації підбір кадрів; поліпшення кваліфікаційного складу кадрів; удосконалення підготовки кадрів; поліпшення структури управлінських працівників через підвищення питомої ваги конструкторів і технологів; поліпшення умов праці тощо.

На *дистрибутивному етапі* визначають відповідальних науково-технічних співробітників за реалізацію заходу, складають інноваційну програму, безпосередню її реалізацію.

На *контрольному етапі* здійснюють оцінювання результатів упровадження інноваційної стратегії за критеріями прибутковості, інформатизації тощо. Для оцінювання результатів інноваційної діяльності підприємств потрібно сформулювати систему показників. До показників, що характеризують стан інноваційної діяльності підприємства, доцільно зарахувати ті, що показані на рис. 3.6:

1. Показники залучення технічної бази до інноваційної діяльності:

а) фізичне спрацювання обладнання для здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт:

$$K_3^{\text{НДДКР}} = \frac{\text{ПВ}^{\text{НДДКР}} - \text{ЗВ}^{\text{НДДКР}}}{\text{ПВ}^{\text{НДДКР}}}, \quad (3.1)$$

де $K_3^{\text{НДДКР}}$ – коефіцієнт фізичного спрацювання обладнання для здійснення НДДКР;

$\text{ПВ}^{\text{НДДКР}}$ – первісна вартість обладнання для здійснення НДДКР, тис. грн;

$\text{ЗВ}^{\text{НДДКР}}$ – залишкова вартість обладнання для здійснення НДДКР, тис. грн;

б) рівень інформатизації підприємства:

$$\text{Инф.} = \frac{K_{\text{комп. роб. м.}}}{K_{\text{роб. м.}}^{\text{заг.}}}, \quad (3.2)$$

де $K_{\text{комп. роб. м.}}$ – кількість робочих місць, оснащених комп'ютерами, од.;

$K_{\text{роб. м.}}^{\text{заг.}}$ – загальна кількість робочих місць, од.;



Рис. 3.6. Система показників оцінювання інноваційної діяльності підприємств

в) інтенсивність оновлення основних засобів:

$$K_{\text{інт.онов.}} = \frac{OZ_{\text{увед.}}}{OZ_{\text{виб.}}}, \quad (3.3)$$

де $OZ_{\text{увед.}}$ – вартість уведених основних засобів у поточному році, тис. грн;

$OZ_{\text{виб.}}$ – вартість вибувших основних засобів у поточному році, тис. грн.

2. Показники залучення фінансово-економічних ресурсів до інноваційної діяльності:

а) питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства:

$$\gamma^{B_{\text{НДДКР}}} = \frac{B_{\text{НДДКР}}}{B_{\text{заг.}}}, \quad (3.4)$$

де $B_{\text{НДДКР}}$ – витрати на проведення НДДКР, тис. грн;

$B_{\text{заг.}}$ – загальні витрати підприємства на виготовлення та реалізацію продукції, тис. грн;

б) питома вага витрат на впровадження та освоєння інновацій у загальній сумі витрат підприємства:

$$\gamma^{B_{\text{іннов.}}} = \frac{B_{\text{іннов.}}}{B_{\text{заг.}}}, \quad (3.5)$$

де $B_{\text{іннов.}}$ – витрати на впровадження та освоєння інновацій, тис. грн.

3. Показники залучення трудових ресурсів до інноваційної діяльності:

а) питома вага кількості науково-технічних працівників із науковим ступенем доктора, кандидата наук у загальній їхній кількості:

$$\gamma_{\text{наук. ступ.}} = \frac{K_{\text{наук. ступ.}}}{K_{\text{наук.-техн. роб. м.}}}, \quad (3.6)$$

де $K_{\text{наук. ступ.}}$ – кількість працівників із науковим ступенем, осіб;

$K_{\text{наук.-техн. роб. м.}}$ – загальна кількість науково-технічних працівників, осіб;

б) питома вага працівників, зайнятих виконанням НДДКР, у загальній кількості працівників підприємства:

$$K^{НДДКР} = \frac{K^{ЗВІЛЬН.}}{K^{ВИСОК. \text{ кваліф.}}}, \quad (3.7)$$

де $K^{ЗВІЛЬН.}$ – кількість працівників, що звільнилися, осіб;

$K^{ВИСОК. \text{ кваліф.}}$ – загальна кількість працівників цієї кваліфікації, осіб;

в) частка працівників із вищою освітою щодо групи працівників, зайнятих науково-технічною діяльністю:

$$\gamma^{ВО} = \frac{K^{ВО}}{K^{заг. \text{ НТД}}}, \quad (3.8)$$

де $K^{ВО}$ – кількість працівників із вищою освітою, осіб;

$K^{заг. \text{ НТД}}$ – загальна кількість працівників, зайнятих науково-технічною діяльністю, осіб.

4. Показники, що характеризують рівень використання інноваційного потенціалу підприємства:

а) показник прибутковості реалізації інновації:

$$K_{\text{приб. іннов.}} = \frac{\Pi_{\text{іннов.}}}{B_{\text{іннов.}}}, \quad (3.9)$$

де $\Pi_{\text{іннов.}}$ – прибуток від упровадження інновації, тис. грн;

$B_{\text{іннов.}}$ – витрати, пов'язані зі створенням інновацій;

б) коефіцієнт прибутковості загального капіталу:

$$R_{\text{кап.}} = \frac{\Pi^{\text{чист.}}}{K^{\text{заг.}}}, \quad (3.10)$$

де $\Pi^{\text{чист.}}$ – чистий прибуток, тис. грн;

$K^{\text{заг.}}$ – загальний прибуток, тис. грн.

Наведені показники є підґрунтям для визначення стану інноваційної діяльності підприємств.

Кількісне оцінювання результатів реалізації інноваційної стратегії за запропонованими показниками мають здійснювати з мінімальною періодичністю один раз на квартал і максимальною – раз на рік. Якщо динаміка показників має позитивну тенденцію, то результати реалізації інноваційних заходів потрібно розглядати як ефективні. Під час погіршення показників слід провести пофакторні дослідження, що дозволять виявити причини негативних тенденцій.

Отже, для розроблення та реалізації ефективної інноваційної стратегії потрібно здійснити п'ять поданих етапів. Ефективність комерціалізації інновації багато в чому залежить від результативності маркетингового підтримання процесу дистрибуції, включно з розподілом, просуванням і безпосередньо збутом нової й удосконаленої продукції або послуги. Практика показує, що відсутність або недостатнє організаційно-економічне й інвестиційно-фінансове підтримання впроваджуваної технологічної інновації може призвести до зривів проєкту за планованими строками й очікуваним результатом.

На підставі дослідження наукових джерел [6; 8] за спонукальними мотивами підприємствам-інноваторам можна виділити такі напрями інноваційного розвитку:

1. «Завоювання симпатій споживача» – напрям інноваційного розвитку, що характеризується збитковістю для підприємства-інноватора та прибутковістю для споживача. Останній отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що відповідають ціні. Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути в компаніях, які спрямовують свою діяльність, головню, на технологічну новизну продукції без попереднього оцінювання її потенційної прибутковості, й орієнтується насамперед на завоювання споживача.

2. «Усебічні переваги» – напрям інноваційного розвитку, який забезпечує одночасно позитивний ефект підприємству-інноваторові на вкладений інноваційний капітал та задоволення потреб споживачів у межах прийнятних цін.

3. «Ефект іміджу» – напрям інноваційного розвитку, що характеризується прибутковістю для підприємства-інноватора та збитковістю для споживача, який не отримує інноваційної продукції з якістю, що відповідає ціні. Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути в ком-

паніях, де орієнтацію підприємства-інноватора спрямовано на наслідування «модних» тенденцій, коли напрацьований імідж підприємства дозволяє виводити нову продукцію, не завжди замислюючись про вигоду споживача.

4. «Ефект чорного кола» – напрям інноваційного розвитку, що характеризується збитковістю як для підприємства-інноватора, так і для споживача. Останній отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що не відповідають ціні. Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути, коли ні підприємство-інноватор, ні споживач не мають достатньої компетентності в потребі в оцінюванні прибутковості.

Для переважної більшості аналізованих підприємств є потрібним вибір напряму інноваційного розвитку «всебічні переваги», тому що підприємство є спроможним установлювати ціни на продукцію, які б задовольняли потреби як споживача, так і підприємства загалом, тим більше впроваджувані проекти дають значний прибуток, а значить, інноваційний капітал справляє ефект.

На сьогодні неабиякою проблемою є підвищення технічного рівня виробництва, упровадження прогресивних технологічних процесів [11]. За для стабілізації виробничої та фінансово-господарської діяльності, а також розв'язання означених раніше проблем, підприємствам потрібно виконати такі завдання:

1) здійснити технічне переозброєння й комп'ютеризацію;

2) зробити вирішальний внесок у вирішення таких великих завдань, як зниження матеріальних, енергетичних і трудових нормативів, зростання продуктивності праці через розроблення та здійснення конкретних технічних заходів на основі використання прогресивних конструкторських рішень і сучасних технологій;

3) розглянути питання використання зайвого обладнання та площ, їхньої амортизації й реновації з урахуванням віку та працездатності, унести зміни у відповідні нормативні акти;

4) значно розширити номенклатуру й збільшити обсяги випуску запчастин та іншої продукції як мобільної складової плану виробництва.

Із метою розв'язання проблеми застарілої техніки, підприємствам потрібно здійснювати продуктово-тематичне планування інновацій, яке становить процес формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності. Продуктово-тематичний портфель має охоплювати

розроблення програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології й організації її виробництва та збуту. Оцінюючи тенденції до науково-технічного розвитку у сфері машинобудування і порівнюючи їх із техніко-технологічним потенціалом підприємства, технічне управління підприємства робить висновки про її інноваційні можливості, що є основою продуктово-тематичного планування. Визначення очікувань споживача щодо нового товару здійснює відділ збуту, із метою виявлення реальної ринкової потреби в ньому. Визначення можливості фінансування інноваційних змін здійснюють фінансовий і планово-економічний відділи. Це допомагає ще на стадії попереднього відбору відхилити проєкти, реалізувати які підприємство не є спроможним через фінансові труднощі. Здійснений у процесі продуктово-тематичного планування аналіз споживчої привабливості всіх видів продукції підприємство дає змогу визначити не лише потребу в оновленні асортиментного ряду, а й поліпшенні певних характеристик продукції для підвищення її споживчої цінності. Цього можна досягнути вдосконаленням технології, організації виробництва й чітко спланованими заходами з організаційно-технічного розвитку підприємства. Планування технологічних можливостей підприємств, що аналізують, надасть змогу випускати конкурентоспроможну продукцію. Означене планування має ґрунтуватися на попередньому оцінюванні технічного рівня виробництва й передбачати планування заходів із підтримання та вдосконалення технічного рівня виробництва і розроблення та впровадження нових технологічних процесів, потрібних для випуску нової продукції.

Підприємствам слід планувати відтворення та вдосконалення техніко-технологічної бази, тому що продукція, що виробляють, є традиційною, яку не змінюють протягом тривалого часу. Однак з іншого боку, надмірні витрати на ремонт і модернізацію технологічного обладнання свідчать про вичерпання можливостей старої технології, що є підставою для радикальніших технологічних змін і потребує техніко-економічного обґрунтування створення чи залучення нової технології.

Якщо зазначені характеристики забезпечують конкурентоспроможність продукції й підприємства загалом на планову перспективу, то технологічне оновлення є недоцільним. Якщо не забезпечують, то ведуть пошук альтернативних варіантів нової технології, які потім порівнюють

за наведеними характеристиками, а також, з огляду на відповідність ресурсній базі підприємств, його наявним фінансовим можливостям чи кредитоспроможності.

Також для розв'язання проблеми спрацьованості основних виробничих фондів підприємствам доцільно застосовувати прискорену амортизацію, у результаті якої частину прибутку будуть спрямовувати на прискорену амортизацію. Це допоможе підприємствам вчасно обновляти основні виробничі фонди та дозволить уникнути простоїв виробництва.

Зміст і темпи розвитку будь-якого підприємств є результатом боротьби протилежних інтересів, тенденцій і факторів, які штовхають підприємство до впровадження інновацій. Із метою усунення наявних невідповідностей потрібно виділити наявні суперечності. Автор роботи [5] зазначає декілька груп суперечностей, властивих інноваційному процесу, а саме: внутрішньоструктурні, економічні, організаційні, соціальні.

Внутрішньоструктурні суперечності відображають суперечності між новими та традиційними технологіями, альтернативними ідеями й рішеннями у сфері наукових досліджень, різними факторами технологічного розвитку тощо.

Економічні суперечності виникають між учасниками інноваційного циклу щодо оцінювання розмірів, методів забезпечення, надання, розподілу та використання досягнуто ефекту від нововведень.

Організаційні суперечності виникають між розподілом і кооперацією робіт зі створення, освоєння та використання нововведень.

Соціальні суперечності виникають, унаслідок розбіжностей в умовах праці, її змісту в різних групах працівників, які здійснюють розроблення, упровадження та використання нововведень.

Для більшості підприємств у цей час найбільш важливими є цілі у сфері наукових досліджень і розроблень. Це спричинено тим, що нова економічна система характеризується зміною основних конкурентних переваг, що дозволяють суб'єктам господарювання виживати й розвиватися в зовнішньому середовищі. Це виявляють, насамперед, у посиленні ролі нематеріальних активів, розширеному інвестуванні в інтелектуальний капітал. У сучасній конкурентній боротьбі йде змагання не стільки за володіння капітальними ресурсами, матеріальними цінностями, скільки за здатність до розроблення та впровадження інновацій. Одним із важливих механізмів реалізації інноваційної стратегії

є погодження різних стратегічних напрямів та ініціатив, виконуваних різними відділами підприємства, у межах інноваційної стратегії, використання й одночасне посилення можливостей цих програм і проєктів.

Надійною запорукою стратегічного успіху підприємств є орієнтованість на врахування низки стратегічних особливостей, як-от [3]:

1) здатність стратегії підприємства до адаптації, відповідно до постійних змін зовнішнього середовища шляхом її трансформації або розроблення альтернатив;

2) ефективний розподіл і використання стратегічних ресурсів, згідно зі встановленими цілями й термінами реалізації стратегії;

3) специфіка методів ринкових досліджень, зумовлена принциповою новизною інновацій;

4) значні потоки вхідної інформації, що потребують сучасних комп'ютеризованих методів накопичення, опрацювання та аналізу;

5) імовірнісний характер стратегічних прогнозів і наявність альтернативних варіантів стратегічних рішень;

6) випереджувальний контроль та коригування стратегічних прогнозів;

7) оцінювання здатності підприємства до здійснення інноваційної діяльності та його гнучкість у цій сфері;

8) аналіз інноваційного потенціалу (інтелектуального, технічного, технологічного, науково-дослідного, інформаційного тощо);

9) комплексний аналіз інноваційної стратегії за різними факторами оцінювання;

10) мінімізація ризиків інноваційної діяльності через використання специфічних методів управління;

11) специфіка фінансування інноваційної діяльності.

За результатами аналізу підприємствам треба приділити більшу увагу таким стратегічним напрямам, як: фінансування інноваційної діяльності, тому що підприємство на сьогодні використовує власні кошти на проведення досліджень; аналіз інноваційного потенціалу, тому що підприємство може володіти не всіма потрібними ресурсами; комплексний аналіз інноваційної стратегії за різними факторами, тому що стратегія може не відповідати основній діяльності підприємства та йти всупереч їй; оцінювання здатності підприємства до адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Саме від цих процесів залежить подальша діяльність підприємства.

Ухвалюючи ту або ту стратегію, керівництво підприємств має враховувати основні чотири фактори [11]:

1. Ризики інноваційної діяльності (технічні, ринкові, управлінські, цінові, фінансові ризики тощо). Одним із найважливіших ризиків є ризик незатребуваності продукції, який виникає, унаслідок відмови споживача від придбання виробничої продукції. Основними причинами незатребуваності продукції є низька кваліфікація працівників, порушення організації виробничого процесу, незадовільний рівень організації постачання матеріальних ресурсів, низький рівень управління підприємством тощо. Виявлення цих причин та швидке реагування на них дозволить знизити ризики комерціалізації та інші ризики, що пов'язані із впровадженням інновацій на споживчий ринок.

2. Знання минулих стратегій і результатів їхнього застосування. Це дозволить підприємству більш успішно розробляти нові.

3. Фактор часу. Нерідко гарні ідеї зазнають невдач тому, що їх пропонують здійснити в невідповідний момент.

4. Реакція власників. Стратегічний план розробляють менеджери, але часто власники можуть здійснювати силовий тиск на його зміну. Керівництву підприємства варто мати на увазі цей фактор.

5. Також в умовах глобалізації та євроінтеграції важливим стає аналіз закордонних ринків для здійснення інноваційної діяльності [19] та врахування особливостей взаємозв'язків із партнерами [15; 24; 28].

У сучасних умовах для більшості українських підприємств власні фінансові ресурси є основним джерелом фінансування. Однак, зазвичай, внутрішніх ресурсів для фінансування підприємницької діяльності не вистачає, тому практично завжди виникає потреба у залученні засобів із зовнішніх джерел. Залучений капітал має такі позитивні риси: підвищення фінансового потенціалу підприємства в разі потреби в істотному підйомі темпів зростання обсягів виробництва; можливість підвищення приросту рентабельності власного капіталу через забезпечення розширеного відтворення. Підприємство, що використовує залучений капітал (разом із власним капіталом), має більш високий фінансовий потенціал свого розвитку й можливість приросту рентабельності власного капіталу. Водночас можна зазначити, що численні емпіричні дослідження, які проводили в різних країнах в умовах ринкової економіки, показують, що зовнішній капітал для підприємства є значно вигіднішим, ніж власний, тобто

витрати використання позикового капіталу є нижчими від альтернативних витрат фінансування із власних засобів.

Отже, в умовах згортання державних програм фінансування підприємницької діяльності, дорожнечі й неприступності банківських кредитів особливого значення набувають залучені джерела фінансування, тому що фінансування за допомогою залучених коштів дає підприємству фінансову стабільність та здатність підприємства здійснювати поточні платежі.

Незважаючи на інтерес до можливості інвестування інноваційної діяльності в українську економіку як із боку закордонного, так і українського бізнесу, що формують, ситуацію в цій сфері поки не можна назвати задовільною. Є принаймні три групи причин, які не дозволяють кардинально змінити ситуацію на краще [12].

Перша група причин *соціокультурна*, пов'язана з відмінністю інтересів інвестора та керівників підприємства, відмінністю в засобах аналізу діяльності підприємства та бухгалтерського обліку тощо.

Друга група причин *правова*, пов'язана з відсутністю законодавчої бази для інвестування. Однак навіть ті закони, які на нині є, виявляються вкрай незадовільними. Крім того, система оподаткування в Україні така, що робить не вигідною прибуткову роботу підприємств, що підриває основу інвестиційного процесу.

Третя група причин *політична*, пов'язана з політичною нестабільністю суспільства. Залежність політичного й економічного курсу від того, хто в цей момент перебуває при владі та які виявляються результати наступних виборів, надзвичайно сильно нервує потенційних інвесторів і перешкоджає здебільшого навіть початку інвестиційних процесів. Усі раніше перелічені причини можна зарахувати до зовнішніх, на них може впливати тільки держава.

Із метою розв'язання проблеми відсутності усталеної структури джерел фінансування інновацій, підприємствам доцільно виконати завдання, які дозволять залучити іноземні інвестиції:

1. Здійснити стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємств.

2. Удосконалити методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

3. Під час складання бізнес-плану зосередити більшу увагу на місткості ринку та перспективності розвитку майбутнього ринку збуту.

4. Скласти ефективну схему інвестування інноваційної діяльності.
5. Використати акції для залучення вітчизняних та іноземних інвесторів.
6. Запобігати різного роду заборгованостям підприємств.

Проблему нестачі інформації для здійснення НДДКР і впровадження їхніх результатів у виробництво можна розв'язати через створення налагодженої системи зворотного зв'язку відділу інноваційного розвитку з головними відділами підприємства.

Для обґрунтування доцільності створення відділу інноваційного розвитку доцільно здійснити оцінювання науково-практичної ефективності рекомендацій щодо створення відділу інноваційного розвитку, розроблення й реалізації інноваційної стратегії та розрахунку показників, що характеризують результати інноваційної діяльності підприємств.

Науково-практичну ефективність означених результатів визначають експертним методом у комплексі з оцінюванням їхньої економічної та соціальної ефективності на основі таких критеріїв [23]:

- 1) новизни (значущість – 0,35);
- 2) перспективності (значущість – 0,35);
- 3) потенційного масштабу практичного використання (значущість – 0,2);
- 4) ступеня ймовірності досягнення позитивних результатів (значущість – 0,1).

Новизну розробки визначають через порівняння результатів досліджень, що пропонують до використання на практиці, та чинних норм і стандартів. У процесі порівняння треба виявити, наскільки ці результати перевищують кращі світові аналоги, відповідають світовому рівню або є нижчими за кращі світові аналоги.

Перспективність визначають щодо наукових результатів роботи, що має три рівні оцінювання: «першочергова важливість» (10 балів), «важливі» (5 – 7 балів) та «корисні» (1 – 3 бали).

Потенційним масштабом можуть бути: світовий ринок (10 балів), галузі національної економіки (7 – 8 балів), галузь або регіон (3 – 5 балів), окреме підприємство (1 – 2 бали).

Ступінь ймовірності досягнення позитивних результатів може бути високим (значним), помірним (середнім) та низьким (слабким).

Перехід від якісних оцінок науково-практичного рівня результатів до кількісних здійснюють за допомогою шкали балів і коефіцієнтів вагомості показників.

На підставі балів і коефіцієнтів вагомості показників розрахунок науково-практичних рівня (НПР) виконують за такою формулою:

$$НПР = B_1 a_1 + B_2 a_2 + B_3 a_3 + B_4 a_4, \quad (3.11)$$

де B_1 – оцінка новизни роботи, у балах;

B_2 – оцінка перспективності роботи, у балах;

B_3 – оцінка масштабу використання роботи, у балах;

B_4 – оцінка ймовірності досягнення результатів роботи, у балах;

a_1, \dots, a_4 – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Кількісне значення показника НПР обчислюють у балах, воно дає змогу зробити порівняння різних наукових рішень.

У табл. 3.4 наведено результати оцінювання науково-практичної ефективності заходів, що пропонують, а саме: створення відділу інноваційного розвитку, розроблення й реалізацію інноваційної стратегії та розрахунок показників, що характеризують результати інноваційної діяльності.

Таблиця 3.4

Результати оцінювання науково-практичного рівня заходів, що пропонують

Показники НПР	Ознаки показників	Кількість балів	Коефіцієнти важливості і-го показника НПР
Новизна	Відповідає вітчизняному рівню	2	0,35
Перспективність	Важливі	7	0,35
Потенційний масштаб практичного використання	Галузь (регіон)	5	0,2
Ступінь ймовірності досягнення позитивних результатів	Високий (значний)	10	0,1

За експертними оцінками створення відділу інноваційного розвитку відповідає вітчизняному рівню, є важливим із погляду галузі й підпри-

ємства, його планують до використання в галузі, і він має високий ступінь досягнення позитивних результатів у разі використання результатів у галузі або на підприємстві.

Водночас показник науково практичного рівня буде таким:

$$НПР = 2 \cdot 0,35 + 7 \cdot 0,35 + 5 \cdot 0,2 + 10 \cdot 0,1 = 5,15 \text{ балів.}$$

Максимальне значення показника – 10 балів.

Отже, у результаті проведення експертного оцінювання за напрямками: новизни, перспективності результатів, потенційного масштабу використання та ступеня ймовірності досягнення позитивних результатів можна зробити висновок про те, що науково-практичний рівень результатів є достатньо високим і становить 5,15 балів (або 51,5 %) від його верхньої межі.

Це доводить доцільність запровадження відділу інноваційного розвитку в організаційній структурі промислових підприємств, що поліпшить організацію їхньої інноваційної діяльності.

Використана література

1. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін / Ю. М. Бажал. – Київ : Заповіт, 1996. – 344 с.
2. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.
3. Диба О. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації / О. М. Диба // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – № 42. – С. 111–118.
4. Економіка й організація інноваційної діяльності / за ред. О. І. Волков, М. П. Денисенко. – Київ : Професіонал, 2004. – 960 с.
5. Ілляшенко Н. С. Перспективи і проблеми інноваційного розвитку в умовах четвертої промислової революції / Н. С. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Д. В. Райко // Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика : колективна монографія / за заг. ред. О. Д. Витвицької. – Київ : ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. – С. 112–131.
6. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / Н. С. Ілляшенко. – Суми : Триторія, 2019. – 504 с.

7. Лепейко Т. І. Інноваційний менеджмент / Т. І. Лепейко, В. О. Коюда, С. В. Лукашов. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 440 с.
8. Стадник В. В. Напрями та моделі інноваційного розвитку регіонів України / В. В. Стадник, Г. В. Скиба // Вісник КНУТД. – 2003. – № 3. – С. 37–42.
9. Федулова Л. І. Інноваційна економіка / Л. І. Федулова. – Київ : Либідь, 2006. – 480 с.
10. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – Київ : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 514 с.
11. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – Київ : ВД «Києво-могилянська академія», 2011. – 242 с.
12. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Юринець. – Львів : СПОЛОМ, 2016. – 412 с.
13. Ястремська О. М. Методичні рекомендації до розрахунку ефективності пропозицій дипломних робіт студентів освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр» та «магістр» напряму підготовки «менеджмент» / О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 28 с.
14. A Systematic-Functional Approach in Managing Innovative Development of Construction Enterprises in Ukraine / I. Gontareva, M. M. Kurt, O. Dorokhov et al. // TEM Journal. – 2022. – Vol. 11, issue 1. – P. 125–137.
15. Monitoring the development of the export and import potential of the regions / L. M. Malyarets, V. I. Otenko, I. P. Otenko, D. Fatyanov // Montenegrin Journal of Economics. – 2022. – Vol. 18, No. 2. – P. 39–50.
16. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи [Електронний ресурс] : міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д-р екон. наук В. В. Небрат] ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Київ, 2023. – 571 с. – Режим доступу : <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>.
17. Ілляшенко Н. С. Теоретико-методологічні засади визначення випереджаючих траєкторій інноваційного прискорення промислових підприємств [Електронний ресурс] / Н. С. Ілляшенко // Бізнес Інформ. –

2019. – № 2. – С. 95–101. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-95-101>.

18. Князевич А. О. Інноваційне підприємництво в системі креативного менеджменту [Електронний ресурс] / А. О. Князевич // Бізнес Інформ. – 2022. – № 5. – С. 33–39. – Режим доступу : <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001358925>.

19. Крутік Ю. В. Зміст понять «експорт» та «імпорт» як об'єктів державного управління [Електронний ресурс] / Ю. В. Крутік, Ю. А. Столяр // Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. – 2020. – Т. 31 (70), № 5. – Серія «Державне управління». – Режим доступу : <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/24>.

20. Людвік І. І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору [Електронний ресурс] / І. І. Людвік // Держава та регіони. – 2022. – № 2 (125). – С. 36–40. – Серія «Економіка та підприємництво». – Режим доступу : <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6>.

21. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України № 40-IV від 4 липня 2002 року. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

22. Юрчак О. Інноваційний розвиток в промисловості – що має змінити війна? [Електронний ресурс] / О. Юрчак. – Режим доступу : <https://www.industry4ukraine.net/publications/innovacijnyj-rozvytok-v-promyslovosti-shho-maye-zminyty-vijna/>.

23. Development of scientific and methodological approach to quantitative and qualitative assessment of intellectual property management in industrial enterprises [Electronic resource] / D. Raiko, V. Cherepanova, I. Sylka et al. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2021. – Vol. 2, No. 13 (110). – P. 28–42. – Access mode : DOI:10.15587/1729-4061.2021.230262.

24. Formation of Mutual Relations Between Enterprises and Business Partners in the Process of Preparation and Production of New Products / O. Iastremska, H. Stokovych, O. Iastremska et al. // Marketing and Management of Innovations. – 2021. – Vol. 1. – P. 196–211; [Electronic resource]. – Access mode : <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-15>.

25. Iastremska O. Investment and development of enterprises innovative activities / O. Iastremska, H. Stokovych // Scientific and practical international conference: Public Administration in the 21st Century: Problems

and Development Prospects (20 November, 2020). – Article 32 (9 p.) ; [Electronic resource]. – Access mode : DOI:10.5281/zenodo.4277867.

26. Iastremska O. Relationship of Investment in Innovation and Logistics Activity in the Conditions of the Experience Economy Development / O. Iastremska, H. Strokovych, F. Gasimov // Marketing and Management of Innovations. – 2023. – Vol. 1. – P. 12–23 ; [Electronic resource]. – Access mode : <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-02>.

27. Iastremska O. Theoretical justification and practical application of approaches and methods of evaluation of intangible assets and objects of intellectual property authorities [Electronic resource] / O. Iastremska // Theoretical Foundations in Economics and Management : collective monograph / O. Toporkova, O. Lytovchenk et al. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. – P. 437–473. – Access mode : DOI:10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2.

28. Zaiats T. A. Tsinnisni oriientyry innovatsiinoho rozvytku v Ukraini [Values guidelines for innovative development in Ukraine] [Electronic resource] / T. A. Zaiats // Demography and Social Economy. – 2021. – No. 2 (44). – Access mode : <https://doi.org/10.15407/dse2021.02.003>.

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Складові інноваційного розвитку у відновленні економіки України	7
Використана література	30
Розділ 2. Трансформаційні напрями інноваційного розвитку експортної діяльності суб'єктів господарювання в умовах обмеженості діяльності воєнного стану	34
Використана література	42
Розділ 3. Організація відділу інноваційного розвитку підприємств: теоретичний та практичний аспекти	44
Використана література	83
Розділ 4. Людський капітал як підґрунтя інноваційного розвитку підприємства: системний підхід	87
Використана література	122
Розділ 5. Аналіз інноваційного розвитку економіки України на регіональному рівні	127
5.1. Регіональні інновації в економіці країни, ознаки інноваційного розвитку регіонів	127
5.2. Оцінювання відмінностей регіонів України за рівнем складових інноваційного розвитку	145
Використана література	164
Розділ 6. Обґрунтування сучасних теоретичних засад економічної стійкості суб'єктів господарювання	168
Використана література	192
Розділ 7. Моделі та стратегії інформаційної взаємодії підприємств в умовах економіки вражень.....	197
Використана література	223
Розділ 8. Аналітично-інформаційне забезпечення моделювання збалансованої системи показників для оцінки діяльності підприємства в умовах воєнного та повоєнного стану	227
Використана література	255
Розділ 9. Цифрова платформа як інструмент цифрової трансформації соціально-економічних систем	257
9.1. Аналіз сучасного стану цифрових платформ в умовах цифровізації	257

9.2. Цифровізація суспільства, цифрова культура. Нормативно-правове підґрунтя процесу цифровізації.....	262
9.3. Використання цифрових платформ у процесі цифрової трансформації як фактор розвитку цифрової економіки	283
9.4. Цифровізація освіти	299
9.5. Сучасні платформні компанії та їхні бізнес-моделі	307
9.6. Дія. Цифрова держава	314
Використана література	318
Розділ 10. Інноваційний розвиток методики розрахунку міцності за різного виду навантажень багат шарового скління спецтехніки МНС	328
10.1. Аналіз наявного стану проєктування та методів розрахунку скління спецтехніки МНС. Визначення питань, що потребують наукового пророблення	330
10.2. Математична модель розрахунку параметрів напружено- деформованого стану багат шарового скління спецтехніки МНС за теплових та силових навантажень	337
10.3. Розв'язання задач теплопровідності та міцності багат шарового скління спецтехніки МНС	342
10.4. Чисельні дослідження параметрів напружено-деформованого стану скління спецтехніки МНС під час силових та температурних навантажень	357
10.5. Методика раціонального проєктування скління спецтехніки МНС	364
Використана література	375
Розділ 11. Розв'язання деяких задач оптимального управління й ідентифікації для багатокomпонентних систем із розподіленими параметрами	377
11.1. Актуальність і мета досліджень, формулювання задачі та метод її розв'язання	377
11.2. Вісесиметричне кручення неоднорідного за довжиною пружного циліндра	381
11.3. Стаціонарна задача теплопровідності в тонкій «склянці» ...	384
11.4. Періодична трикомпонентна задача теорії пружності з недовизначено-перевизначеними граничними умовами	386
11.5. Нестационарна задача теплопровідності для розгалуженого триланкового стрижня	390

11.6. Нестационарна задача теплопровідності для системи, що складається із прямокутних тонких пластин.....	393
11.7. Вимушені коливання чотириланкової струни	396
11.8. Рівновага пружної площини із круговим отвором і напівнескінченим розрізом.....	400
11.9. Тиск на пружній півпростір концентричного кільцевого штампа	406
11.10. Тиск на пружній півпростір ексцентричного кільцевого штампа	412
11.11. Результати досліджень.....	418
Використана література	420
Висновки	422

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Пономаренко Володимир Степанович
Малярець Людмила Михайлівна
Внукова Наталія Миколаївна та ін.

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ
ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО СТАНУ:
ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, АНАЛІТИКА**

Монографія

За загальною редакцією
д-ра екон. наук, професора В. С. Пономаренка

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *М. Л. Малярець*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2024 р. Поз. № 2-ЕНВ. Обсяг 429 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.